



Politechnika Wroclawska

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

Prof. zw. dr hab. Mieczysław Moszkowicz

WROCLAW 2005/2006



Informacje o wykładowcy

Prof. zw. dr hab. Mieczysław Moszkowicz

Zakład Zarządzania Strategicznego

pok. 310 bud. B-1

Tel. 71/ 320 - 28 - 57

mieczyslaw.moszkowicz@pwr.wroc.pl

godziny konsultacji:

- Wtorek : 11.00-13.00**
- środa: 13.00 - 15.00**



LITERATURA

Pozycja obowiązkowa:

- **„Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu” pod. red. M. Moszkowicza, PWE, Warszawa, 2005**

Pozycje uzupełniające:

- **B. De Wit, R. Meyer, Synteza strategii, PWE, Warszawa, 2007**
- **H. Steinmann, G. Schreyogg „Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady”, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001**
- **M. Moszkowicz, „Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian”, PWE, Warszawa, 2000**
- **„Zarządzanie strategiczne. Koncepcje - metody” pod. red. R. Krupskiego, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003**
- **Obłój „Strategia organizacji”, PWE Warszawa 2001**
- **A. Stabryła „Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy”, PWN Warszawa 2002**



1. Zarządzanie strategiczne - tło ekonomiczne



1.1. Współczesne fazy rozwoju gospodarczego

	Spółeczeństwo przedsindustrialne	Spółeczeństwo przemysłowe	Spółeczeństwo postindustrialne
Dominujący sektor	rolnictwo	przemysł	usługi
Bazowe zasoby	surowce (ziemia)	nośniki energii	informacja, czas
Sposób produkcji	rzemieślniczy (ekstensywny)	przemysłowy (fabricating)	wysoko przetworzony (processing)
Technologie	pracochłonne narzędzia	kapitałochłonna mechanizacja	"wiedzołonna" komputeryzacja
Przestrzeń działania	lokalna, regionalna	narodowa, kontynentalna	globalna, uniwersalna
Czasowa orientacja	przeszłość	przyszłość	teraźniejszość
Postrzeganie otoczenia	podejście statyczne (mechaniczno- statyczne)	założenie - stabilne otoczenie (mechaniczno- dynamiczne)	destabilizacja jest normą (dynamiczno- kreatywne)

Źródło: [Pedrazza 1993]



1.2. Współczesna gospodarka jako tło dla wykształcania się zarządzania strategicznego

**Wzrost
i destabilizacja**

**Decentralizacja
zarządzania**

**Kontekst
ekonomiczny**

**Wzrost burzliwości
otoczenia**

**Globalizacja
rynku**

**Zmiana w podejściu
do zasobów ludzkich**



1.3. Globalizacja rynku:

Epoka industrialna

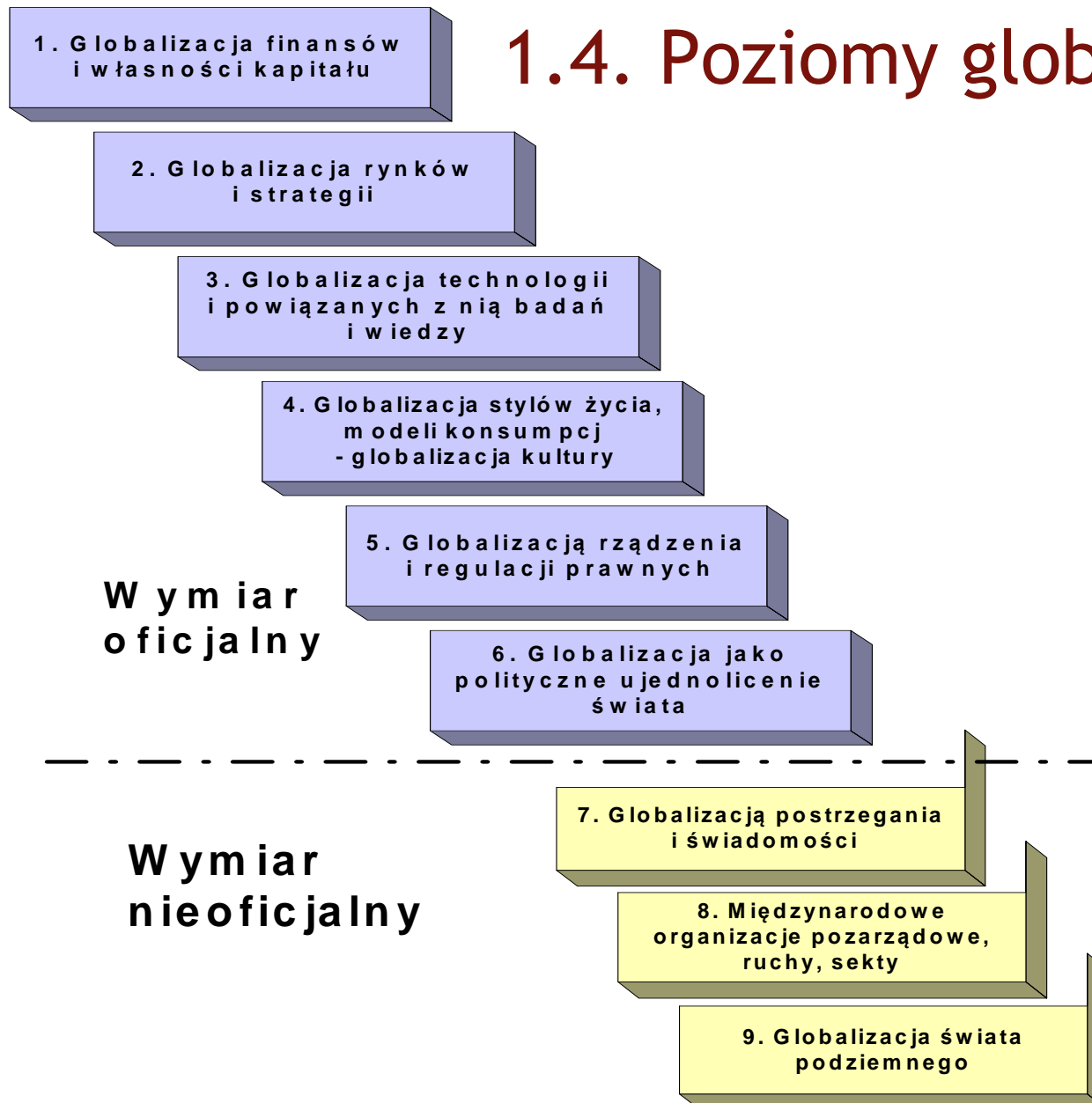
- rynki lokalne, krajowe
- mentalność „oblężonej twierdzy”
- podejście narodowe (krajowe)
- rozwój handlu zagranicznego
- gospodarka światowa jako federacja gospodarek krajowych
- perspektywa krajowa, lokalna

Epoka postindustrialnego kapitalizmu zdezorganizowanego

- rynki globalne, międzynarodowe
- „mentalność żeglarza”
- współpraca globalna
- inwestycje zagraniczne (na rynku klienta)
- światowy rynek kapitałowo-finansowy - gospodarka światowa jako system
- „glokalizacja”

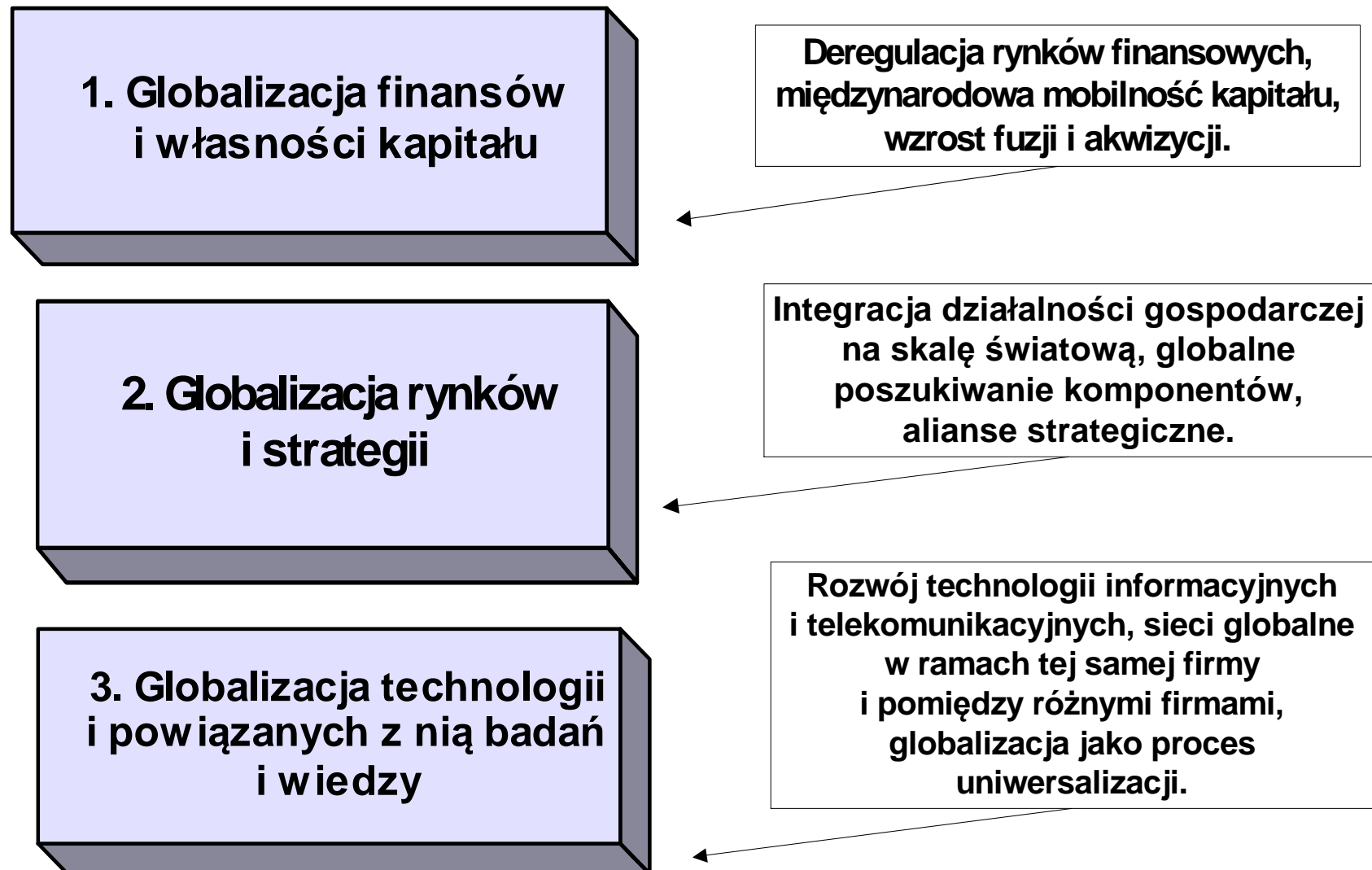


1.4. Poziomy globalizacji





1.5. Poziomy globalizacji - wymiar oficjalny



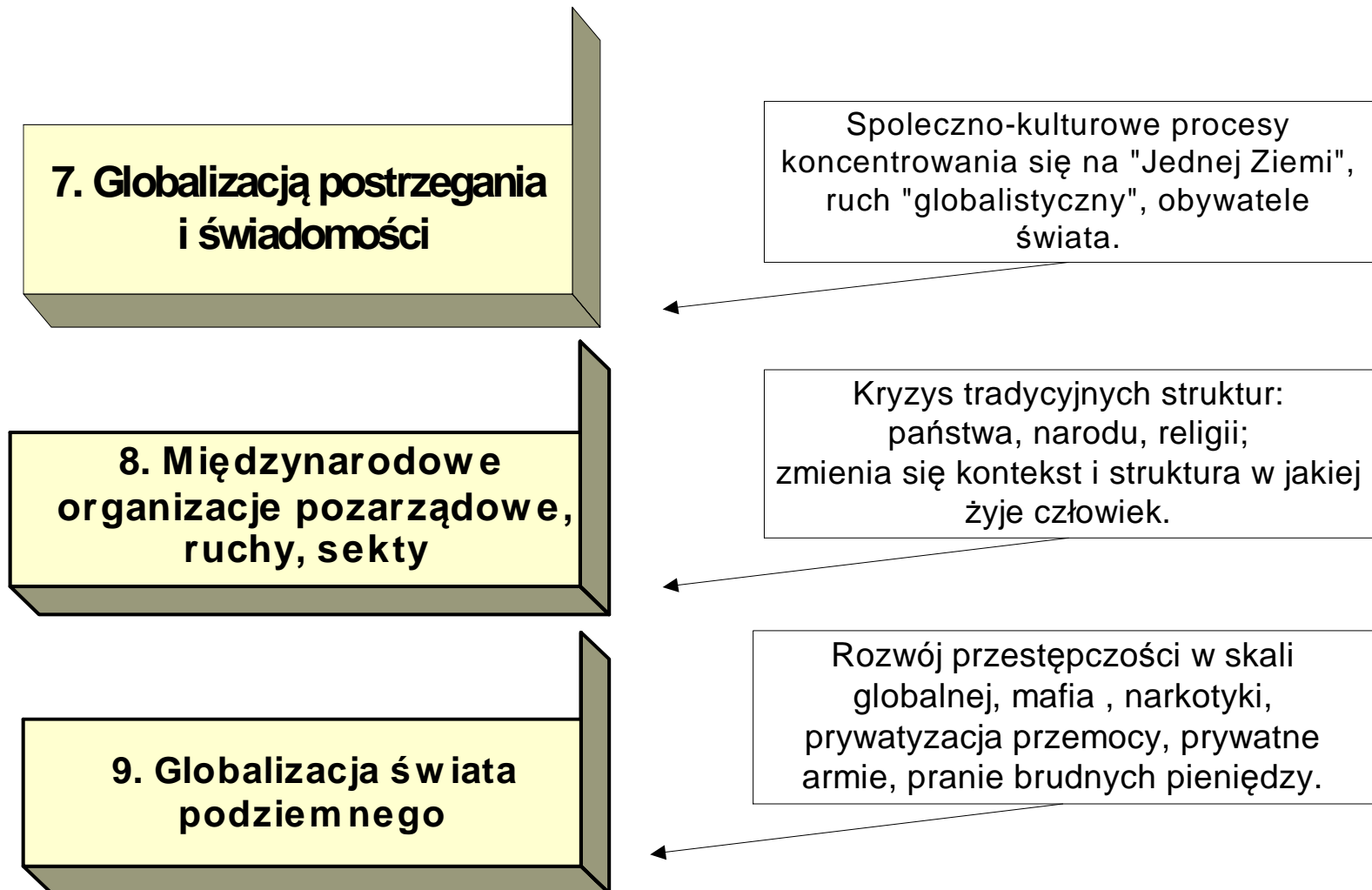


1.6. Poziomy globalizacji - wymiar oficjalny





1.7. Poziomy globalizacji - wymiar nieoficjalny





POJĘCIE NOWEJ GOSPODARKI

Istotą terminu „**nowa gospodarka**” (*new economy*) (według Nakamury) jest **pogląd, w myśl którego „innowacje w zaawansowaną technikę i globalizacja rynków zmieniły naszą gospodarkę na tyle, że musimy myśleć o niej i działać w inny sposób”**.

Dyskusja nad „nową gospodarką została zainspirowana długim i trudnym do wyjaśnienia okresem dobrej koniunktury gospodarki amerykańskiej.

Cechą szczególną nowej gospodarki jest włączenie do procesów gospodarczych współczesnych technologii informacyjnych oraz – niespotykanych do tej pory - olbrzymich zasobów wiedzy.

Spotykane określenia „nowej gospodarki”:

gospodarka informacyjna (*information economy*), **gospodarka elektroniczna** (*e-economy*), **naga gospodarka** (*nude economy*), **gospodarka oparta na wiedzy** (*knowledge-based economy*), **gospodarka napędzana wiedzą** (*the knowledge driven economy*) **gospodarka cyfrowa** (*digital economy*), **gospodarka sieciowa** (*network economy*) itp.



1.8. Kontekst ekonomiczny:

Epoka industrialna

- chłonne rynki
- logika produkcji masowej
- stabilność otoczenia
- the bigger is the better (większe jest lepsze - korzyści skali)
- podejście ilościowe, uniformizacja i standaryzacja
- formuły przewagi konkurencyjnej - głównie kosztowe
- czas jako zmienna kosztów
- wiara w sprawność mechanizmów rynkowych

Epoka postindustrialnego kapitalizmu zdeorganizowanego

- rynki nasycone
- logika masowej obsługi klientów (mass customizing)
- burzliwość otoczenia
- small is beautiful (małe łatwiej się adaptuje)
- zróżnicowanie produktów i struktur
- zróżnicowane i zmienne formuły przewag konkurencyjnych
- czas jako moment wejścia na rynek - narzędzie konkurencji
- zakłócenia rynku jako koordynatora gospodarki



1.9. Wzrost i destabilizacja:

Epoka industrialna

- powstawanie dużych, zwartych organizacji
- zarządzanie uregulowane porządkiem prawnym danego kraju
- spójność modeli rozwojowych z rzeczywistością
- zarządzanie nastawione na kontynuację
- myślenie w kategoriach ładu i struktur
- modele równowagi
- liniowe modele rozwoju
- wiara w postęp i wzrost dobrobytu
- rozwój „jednobiegunowy” - kraje OECD
- punktem wyjścia oferta (wyrobów)
- sekwencyjność działania

Opr. M. Moszkowicz

Epoka postindustrialnego kapitalizmu zdezorganizowanego

- organizacje modularne, luźne struktury
- zarządzanie i narodowe porządki prawne nie są już spójne
- załamanie się modelu kapitalizmu postindustrialnego
- zarządzanie nastawione na innowacje
- myślenie w kategoriach procesów i przepływów
- modele nierównowagi
- nieliniowe modele rozwoju
- polaryzacja dochodów i wzrost marginesu biedy
- załączki gospodarki „wielobiegunowej”
- punktem wyjścia jest popyt rynkowy
- równoczesność (symultaniczność)



Kierunki stabilizacji i kompensacji strategicznej

Orientacja na proces (procesualizacja)

Tworzenie przedsiębiorstwa wokół procesu, a nie wokół stworzonych w przeszłości struktur. Proces jest pierwotny względem struktury (structure follows process)

Wirtualizacja przedsiębiorstw

Nawiązywanie doraźnych kontaktów z innymi podmiotami (nawet z konkurentami), które, po wykonaniu założonego zadania są rozwiązywane, po to aby podjąć zadanie nowe, najczęściej w innej konfiguracji podmiotów.

Ekonomizacja wykorzystania zasobów

Duża burzliwość otoczenia wzmacnia dążenie do utrzymania stabilności przedsiębiorstwa, a to z kolei skutkuje zazwyczaj nadmiarem, bądź niedoborem zasobów. Dlatego też przedsiębiorstwa dążą do racjonalnego wykorzystania nadwyżek na zewnątrz, lub też w przypadku niedoborów korzystania z zasobów zewnętrznych (outcourcing). Podobną funkcję pełnią alianse strategiczne, czy szczególnie obecnie, fuzje i przejęcia.

Modularyzacja przedsiębiorstw

Praktyka współczesnego zarządzania zrywa z dotychczasową zhierarchizowaną, funkcjonalną strukturą organizacyjną. Takie sztywne, ociężałe „dinozaury organizacyjne” są zastępowane przez budowane modułarnie „flotylle” małych organizacji.

Modularyzacja oznacza restrukturyzację przedsiębiorstwa w płaszczyźnie zintegrowanych, zorientowanych na klienta procesów, w relatywnie małe, „przeźroczyste” jednostki (moduły).

Oznacza ona decentralizację uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności za wyniki, co rozszerza niehierarchiczne formy koordynacji.



1.10. Decentralizacja zarządzania:

Epoka industrialna

- centralne dyrektywne kierowanie zarządzanie uregulowane
- hierarchie
- sztywne granice przedsiębiorstw
- organizowanie z zewnątrz

Epoka postindustrialnego kapitalizmu zdezorganizowanego

- decentralizacja - „wprowadzanie” rynku do przedsiębiorstw
- zdecentralizowane kierowanie partycypacyjne
- „rozmyte” granice przedsiębiorstw
- samoorganizowanie się



1.11. Wzrost burzliwości otoczenia:

Epoka industrialna

- rutyna
- przewidywalność
- otoczenie stabilne
- długi czas życia produktu, technologii i rynku
- zarządzanie przez ekstrapolację

Epoka postindustrialnego kapitalizmu zdeorganizowanego

- innowacje
- niepewność i nieokreśloność
- otoczenie dynamiczne
- krótszy cykl życia produktu, technologii i rynku
- zarządzanie w sytuacji zaskoczenia



1.12. Zmiana w podejściu do zasobów ludzkich:

Epoka industrialna

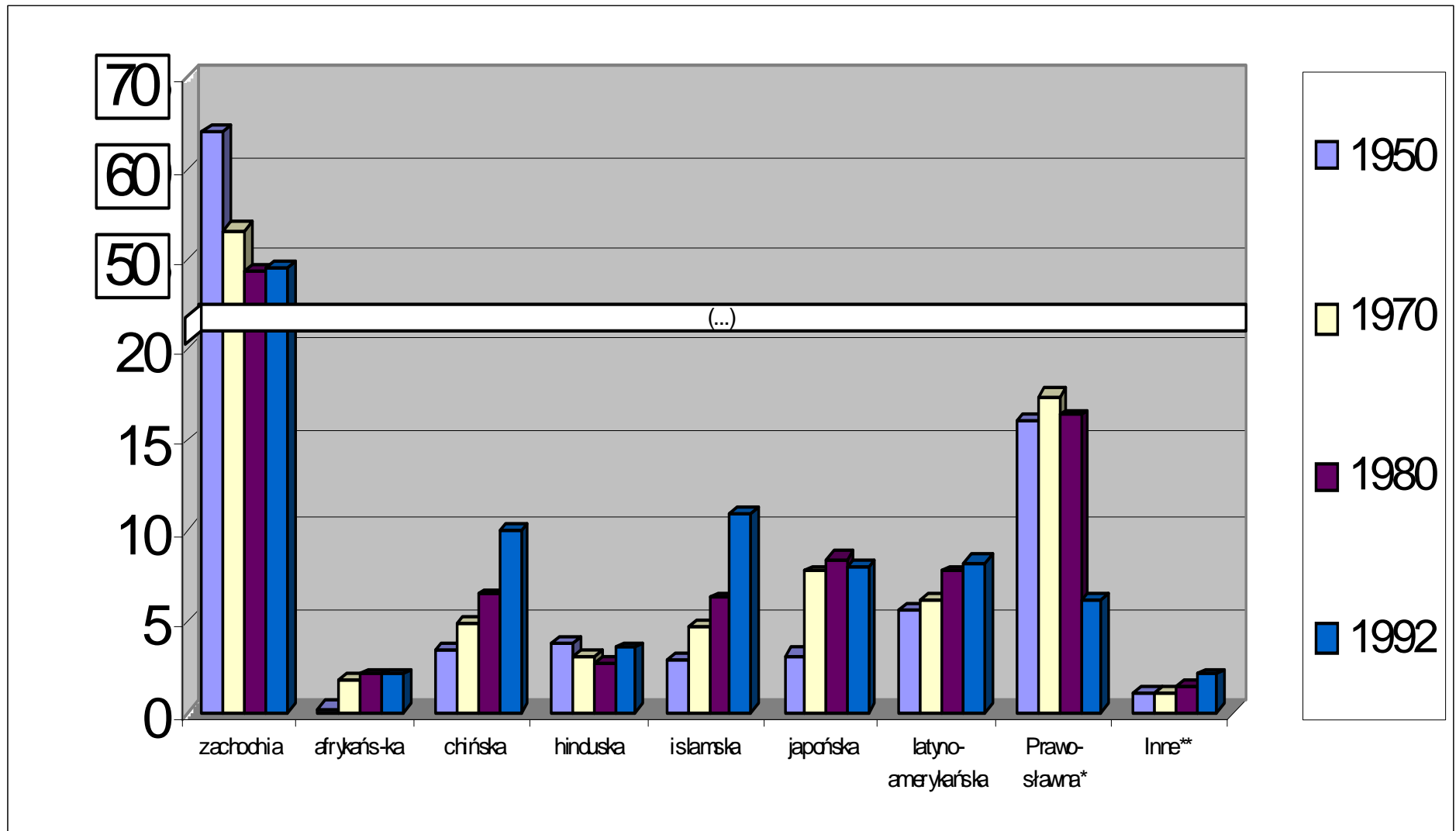
- dążenie do algorytmizacji zarządzania
- pracownik jako instrument
- administrowanie przedsiębiorstwem
- dążenie do automatyzacji procesu zarządzania
- menedżer jako działacz
- utrzymanie kompetencji

Epoka postindustrialnego kapitalizmu zdeorganizowanego

- obszary poddające się algorytmizacji są coraz mniejsze
- pracownik jako siła sprawcza, kreator zmian
- kreowanie przedsiębiorczości
- rozczarowanie do informatyki, rozwój kapitału intelektualnego
- menedżer jako przywódca i inspirator zmian
- rozwój kompetencji



1.13. Udział poszczególnych cywilizacji w światowym produkcie brutto w latach 1950-1992 (w %)





1.14. Największe korporacje i kraje według wartości dodanej* (mld \$)

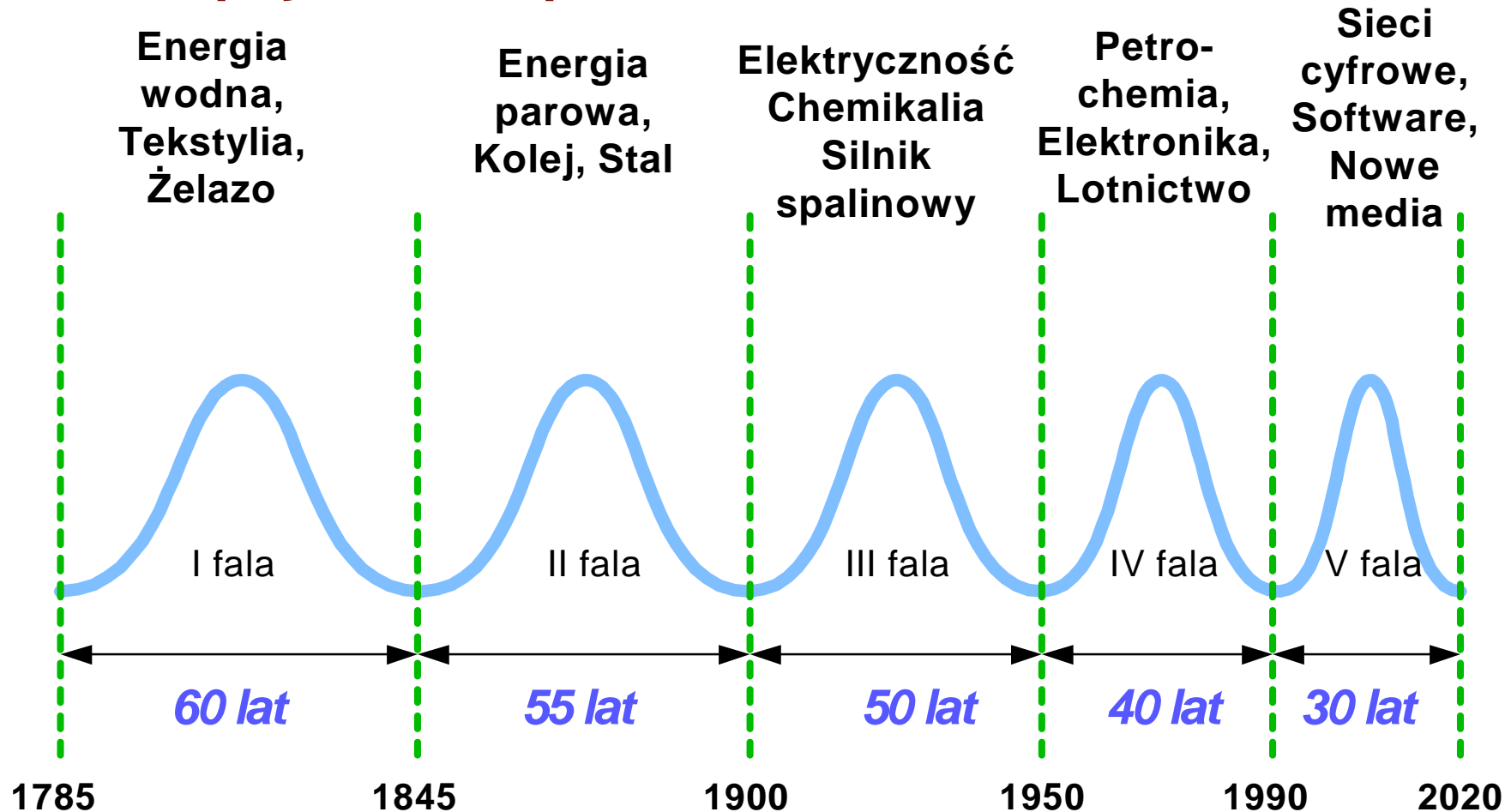
L.p	Kraj/korporacja	Wartość	L.p.	Kraj/korporacja	Wartość
1.	USA	9810	58	General	39
28	<i>Polska</i>	<i>158</i>	59	Toyota Motor	38
44	Chile	71	60	Kuwejt	38
45	Exxon Mobil	63	61	Rumunia	37
46	Pakistan	62	62	Shell/Royal Dutch	36
47	General Motors	56	63	Maroko	33
48	Peru	53	64	Ukraina	32
54	Węgry	46	65	Siemens	32
55	Ford Motor	44	66	Wietnam	31
56	Daimler Chrysler	42	68	BP	30
57	Nigeria	41	69	Wal-Mart-Stores	30

*suma zysku przed opodatkowaniem, płace + amortyzacja – wskaźnik zbliżony do wskaźnika PKB.

Źródło: UNCTAD (Komisja ONZ ds. Handlu i Rozwoju) [cyt. za Gazeta Wyborcza z 14.10.2002]



1.15. Narastanie fal rozwoju cywilizacji według koncepcji Schumpetera





1.16. Cechy sylwetki przyszłego kierownika*



Cecha	Procent wskazań
Przedsiębiorczy	81,3
Umiejący tworzyć zespół	78,7
Komunikatywny	73,0
Wizjoner	45,3
Myślący międzynarodowo	36,0
Myślący ekologicznie /społecznie	25,3
Prawy	25,3
Charyzmatyczny	17,3
"Wielokulturowy"	9,3
Decydujący intuicyjnie	4,0
Nastawiony na klienta	1,3

* Tabela zawiera wyniki badań ankietowych w ponad 600 przedsiębiorstwach w Niemczech, istniała możliwość wielokrotnych wskazań (dane w %)

Źródło: [Müller 1997, s. 152]

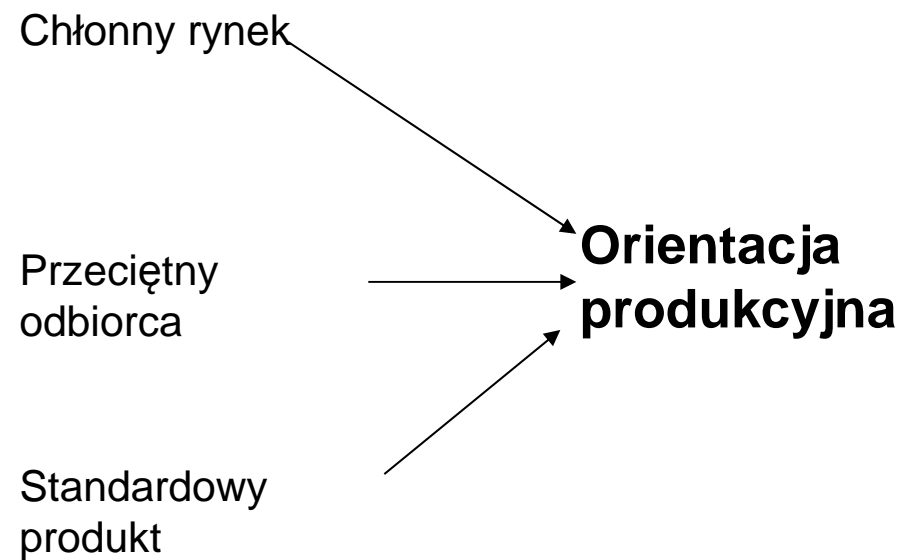


Tab. 1.17. Logika zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem – przedsiębiorstwo totalne

Orientacja strategiczna	Fazy rozwojowe		Rozwiązywany problem
Przedsiębiorstwo totalne. Podłoże orientacji- <i>Przetrwanie</i>		Zarządzanie strategiczne	Poszukiwanie przewag konkurencyjnych
			Orientacja na klienta
			Adaptacyjność struktur
Przedsiębiorstwo zorientowane rynkowo. Podłoże orientacji – <i>potrzeby rynkowe</i>		Strategia zorientowana rynkowo	Wyszukiwanie luk rynkowych dla ukierunkowania strategii
		Programowanie strategiczne	Rzutowanie przedsiębiorstwa w przyszłość
		Marketing - sprzedaż	Reorientacja rozwoju przedsiębiorstwa w kierunku rynku
Przedsiębiorstwo zorientowane produkcyjnie Podłoże orientacji – <i>oferta produktowa</i>		Kontroling – planowanie obrotów i kosztów	Rachunek kosztów i przychodów w założonym horyzoncie czasu
		Rozwój rachunku kosztów – wykształcanie się ekonomiki przedsiębiorstwa	Minimalizacja kosztów
		Organizacja struktur produkcyjnych	Ilościowy wzrost produkcji



1.17. A. Przedsiębiorstwo zorientowane produkcyjnie





1.18. Przeciwdziałanie niepewności w tradycyjnym i współczesnym przedsiębiorstwie



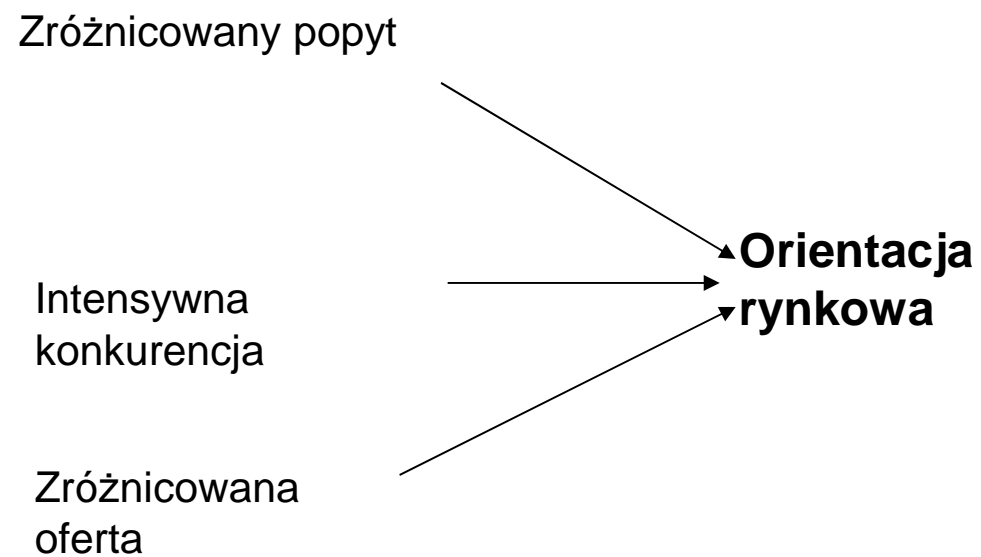
Przedsiębiorstwo tradycyjne:

- przestrzeganie klasycznych reguł organizacji (formalizacja, specjalizacja, standaryzacja i konfiguracja),
- wzrost wielkości organizacji („duży może więcej”),
- gromadzenie rezerw

Analogia: czołg



1.17. B. Przedsiębiorstwo zorientowane rynkowo





1.19. Przeciwdziałanie niepewności w tradycyjnym i współczesnym przedsiębiorstwie



Przedsiębiorstwo współczesne:

- modularyzacja – wprowadzenie rynku do przedsiębiorstwa,
- dezintegracja wewnątrz i integracja ze strukturami zewnętrznymi,
- utrzymanie zasobów w postaci „płynnej”,
- „odchudzenie” i opóźnianie zaangażowania zasobów,
- szerokie wykorzystanie wiedzy.

Analogia: ławica ryb



3. Zmiana charakteru wiedzy w zarządzaniu

Formuła przedsiębiorstwa	Zmienne sterowania: a) sterująca b) sterowana	Kryterium oceny działań	Charakter wiedzy
Orientacja produkcyjna	a) produkcja b) procesy pracy	minimalizacja kosztów	synteza doświadczeń praktycznych
Orientacja rynkowa	a) strumień towarów (marketing) b) produkcja	uzyskanie przewagi konkurencyjnej	generowanie instrukcji działania
Orientacja na wiedzę Opr. M. Moszkowicz	a) strumień wiedzy: przedsiębiorstwo - klient - otoczenie b) usytuowanie p-twa w otoczeniu	przetrwanie	podstawowy zasób strategiczny



Korzyści płynące z outsourcingu

Rodzaj korzyści	Wskazania w procentach
Niższe koszty prac zleconych	68
Poprawa wyników firmy	62
Wyraźniejsza specjalizacja firmy	57
Dostęp do zewnętrznych umiejętności	53
Lepsza jakość i wydajność prac zleconych	52
Większa konkurencyjność	44
Nowe źródła przychodów	18

Źródło: [Wyzwania... 1997]



Tab. 1.17. Logika zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem – przedsiębiorstwo totalne

Orientacja strategiczna	Fazy rozwojowe		Rozwiązywany problem
Przedsiębiorstwo totalne. Podłoże orientacji- <i>Przetrwanie</i>		Zarządzanie strategiczne	Poszukiwanie przewag konkurencyjnych
			Orientacja na klienta
			Adaptacyjność struktur
Przedsiębiorstwo zorientowane rynkowo. Podłoże orientacji – <i>potrzeby rynkowe</i>		Strategia zorientowana rynkowo	Wyszukiwanie luk rynkowych dla ukierunkowania strategii
		Programowanie strategiczne	Rzutowanie przedsiębiorstwa w przyszłość
		Marketing - sprzedaż	Reorientacja rozwoju przedsiębiorstwa w kierunku rynku
Przedsiębiorstwo zorientowane produkcyjnie Podłoże orientacji – <i>oferta produktowa</i>		Kontroling – planowanie obrotów i kosztów	Rachunek kosztów i przychodów w założonym horyzoncie czasu
		Rozwój rachunku kosztów – wykształcanie się ekonomiki przedsiębiorstwa	Minimalizacja kosztów
		Organizacja struktur produkcyjnych	Ilościowy wzrost produkcji



1.20. Cechy przedsiębiorstwa totalnego (*totalis – całkowity*)

- **wewnętrzna spójność**, nie dominuje w nim żaden podsystem (np. produkcja),
- **całkowite podporządkowanie klientowi** – struktury wewnętrzne są wtórne wobec struktur wynikłych z procesu zaspokojenia potrzeb,
- **elastyczność** i szybka reakcja na impulsy zewnętrzne i wewnętrzne – znikające granice przedsiębiorstwa (zacierają się granice pionowe, poziome, zewnętrzne, geograficzne),
- **zdolność do samoreorganizacji** stosownie do impulsów otoczenia,
- **całościowe spojrzenie** na proces zarządzania



2. Zarządzanie strategiczne jako koncepcja zarządzania



2.1. Definicje zarządzania strategicznego

Zarządzanie strategiczne - koncepcja pojmowania procesu zarządzania jako jednej zintegrowanej całości, którą nazwać można systemem totalnego przeciwdziałania niekorzystnym trendom zewnętrznym

J. JEŹAK

Zarządzanie strategiczne - działanie polegające na tworzeniu systemowych gwarancji przetrwania organizacji w bliżej nieokreślonych, a jednocześnie w krytycznie istotnych dla przetrwania warunkach

K. OBŁÓJ




2.2. Przyjęta definicja zarządzania strategicznego

Zarządzanie strategiczne jest taką całościową koncepcją zarządzania, która - w obliczu burzliwości otoczenia, poprzez kreatywną do niego adaptację - zmierza do przeciwdziałania negatywnym trendom zewnętrznym i znalezienia skutecznych przewag konkurencyjnych, zapewniających przetrwanie i realizację założonych celów przedsiębiorstwa

M. MOSZKOWICZ






2.3. Zarządzanie konwencjonalne i strategiczne jako odrębne systemy metodologiczne

ZARZĄDZANIE KONWENCJONALNE		ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE
<i>Zmiana „konstrukcji” tożsamości</i>		
Tożsamość wyprowadzona z rzeczowych elementów biznesu (produkt, technologia, segment rynku)		Tożsamość wyprowadzona z relacji między elementami biznesu, z koncepcji biznesu
<i>Zmiana sposobu pojmowania czasu</i>		
Ewolucyjny model czasu, w którym przyszłość jest zdeterminowana ukształtowanymi trendami i tendencjami w przeszłości.		Zdarzeniowy model czasu, w którym kształt przyszłości nie jest obiektywnie przesądzony , lecz zależy od siły sprawczej zdarzeń.
<i>Założenia co do przewidywania przyszłości</i>		
Zakłada się możliwość realnego przewidywania przyszłych trendów i tendencji (liniowe modele wzrostu)		Możliwość realnego przewidywania przyszłości jest bardzo ograniczona. Miejsce „odgadywania” przyszłości zastępuje identyfikacja problemów rozwojowych w założonym horyzoncie czasu (nieliniowe modele wzrostu)
<i>Założenia co do możliwości sterowania rozwojem</i>		
Przedsiębiorstwem można sterować en block , stosownie do odgadniętych trendów i tendencji i przyjętego celu. Realizacja celu spełnia główną funkcję strukturotwórczą. Struktura jest wtórna względem strategii.		Rozwój przedsiębiorstwa „wycieka różnymi strumieniami” , a ogólny kierunek rozwoju zależy od siły sprawczej odpowiednich zdarzeń i sprawności podmiotu w reakcji na nie. Główny nacisk na przetrwanie (cel minimum) , które pełni podstawową funkcję strukturotwórczą.






2.3. Zarządzanie konwencjonalne i strategiczne jako odrębne systemy metodologiczne

<i>Zmiana w podejściu do kontroli</i>	
Kontrola oparta na sprzężeniu zwrotnym (<i>feed back</i>), działająca na zasadzie odchylenia - reakcja . Skierowana przede wszystkim na działalność taktyczną i operacyjną.	 Wprowadzenie kontroli strategicznej , opartej na zasadzie sprzężenia nadążnego (<i>feed forward</i>). Polega ono na weryfikacji założeń strategii na podstawie napływających, nowych informacji.
<i>Stosunek do otoczenia</i>	
Przedsiębiorstwo „unoszą się na falach otoczenia” (trendy, tendencje), jego oddziaływanie na otoczenie uznaje się za minimalne.	 Przedsiębiorstwo współistnieje w otoczeniu , może go kreować i wywoływać nowe zdarzenia
<i>Podstawowy paradygmat zarządzania</i>	
Strukturyzacja zarządzania i działań (procesów) w oparciu o prognozy przyszłości (<i>ex ante</i>) – sztywne programy i struktury. Duże ryzyko niepowodzenia w przypadku błędnych prognoz.	 Unikanie strukturyzacji <i>ex ante</i> . Dążenie do skrócenia okresu między decyzją a działaniem , co pozwala na ograniczenie ryzyka nietrafionego zaangażowania zasobów i strat. Dezintegracja struktur wewnątrz organizacji i integracja z podmiotami zewnętrznymi , co sprzyja elastycznemu istnieniu w otoczeniu.



2.3. Zarządzanie konwencjonalne i strategiczne jako odrębne systemy metodologiczne

<i>Stosunek do niepewności</i>		
Niska tolerancja niepewności. Formalizacja, specjalizacja, standaryzacja jako sposoby przeciwdziałania niepewności. „Mastodonty” organizacyjne.		Wysoka tolerancja niepewności. Różnorodność jako norma działania. Wzrost emancypacji pracownika, którego własnym problemem staje się przeciwdziałanie niepewności. Indywidualizacja i twórcze podejście do problemów.
<i>Stosunek do wiedzy</i>		
Wiedza jako bezpośrednia przesłanka do działania. Swego rodzaju „instruktaż” zarządzania, bazujący na modelu inteligencji ogólnej (wiedza zimna)		Wiedza jako podstawa ugruntowania poznawczego zarządzania, co ma być antidotum na brak trwałych reguł i schematów działania. Inteligencja ogólna + inteligencja emocjonalna.
<i>Zastosowanie nowoczesnych technologii przetwarzania informacji</i>		
Dążenie do usprawniania procesów informacyjnych przebiegających w konwencjonalnych strukturach. Automatyzacja przetwarzania informacji		Usprawnianie procesów informacyjnych drogą zmian struktur zarządzania (decentralizacji i dekoncentracji organizacyjnej) oraz wprowadzenie struktur sieciowych. Próby zarządzania wiedzą. Wirtualizacja zarządzania.



2.4 Definicje strategii

Strategia - określenie długofalowych celów i zadań przedsiębiorstwa, wybór kierunków działania oraz alokację środków niezbędnych dla realizacji tych celów
A.D. Chandler

Strategia - przemyślana, ogólna koncepcja działania, której realizacja zapewnia organizacji przewagę na rynku, mimo inteligentnego przeciwdziałania konkurencji

K. Obłój



2.5 Istota strategii – przyjęta definicja

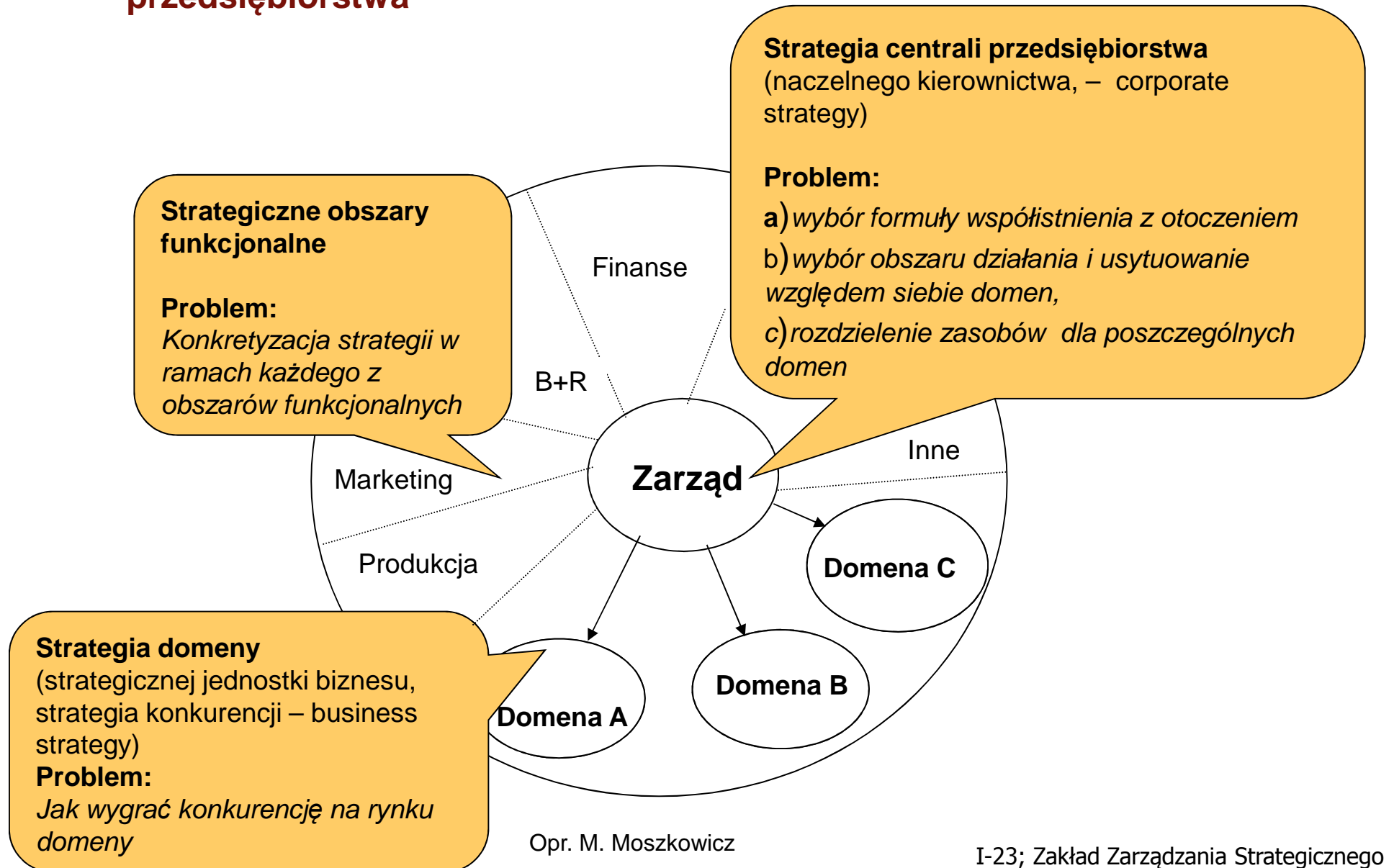
Strategia przedsiębiorstwa - jest to wyprowadzony z przyjętej koncepcji biznesu (misji) - sposób postępowania, umożliwiający przedsiębiorstwu zachowanie korzystnej – przy zadanych kryteriach – stabilności przedsiębiorstwa względem otoczenia.

W tak ujętej definicji strategii warte wyeksponowania są:

- **Koncepcja biznesu** (misja), która będzie dalej przedmiotem bardziej szczegółowych rozważań,
- **Przyjęte kryteria (system wartości)**, które są podstawą ukierunkowania działalności przedsiębiorstwa,
- **Stabilność przedsiębiorstwa względem otoczenia**, a więc pewien stan równowagi, oceniany pozytywnie z punktu widzenia przyjętych kryteriów przetrwania oraz
- **Otoczenie**, w którym przedsiębiorstwo współistnieje.



2.6. Poziomy i obszary strategiczne w ogólnym modelu strategii przedsiębiorstwa



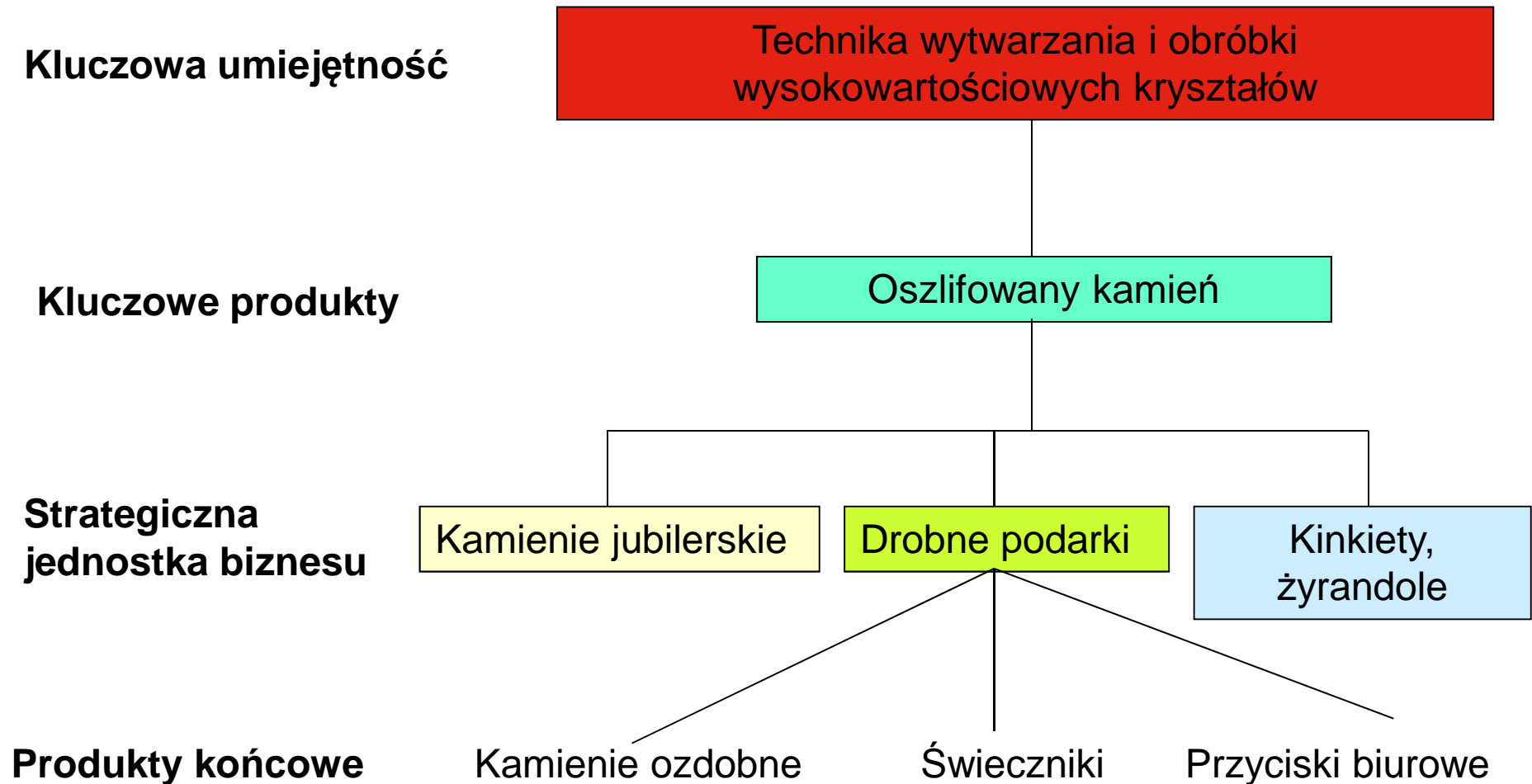


2.7. Kryteria wyodrębniania domen

L.p.	KRYTERIA WYODRĘBNIANIA DOMEN:
1.	Musi mieć własnych klientów (nie może działać wyłącznie na rzecz własnego przedsiębiorstwa)
2.	Musi mieć własnych konkurentów
3.	Musi mieć samodzielność decyzyjną (nie może pozostawać „ofiara” cudzych decyzji)
4.	Musi być wyodrębniona ewidencyjnie i księgowo jako centrum zysku, bądź centrum kosztów
5.	Czasami domenom przypisuje się również samodzielność inwestycyjną

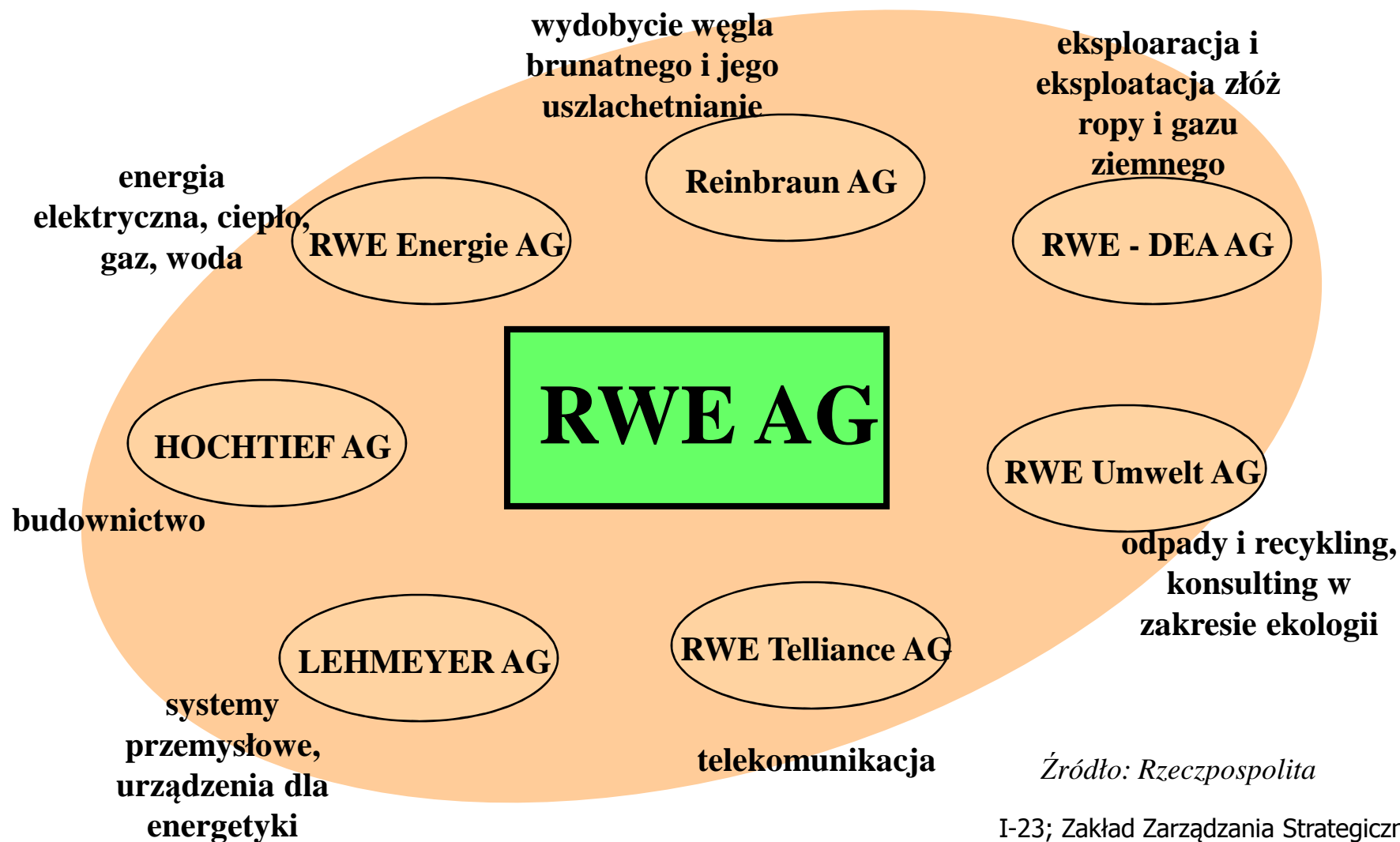


Przykłady kluczowych umiejętności i produktów





2.8. Przykład wyodrębniania domen





Metodyczne koncepcje modeli strategii



2.9. Planistyczna koncepcja formułowania strategii

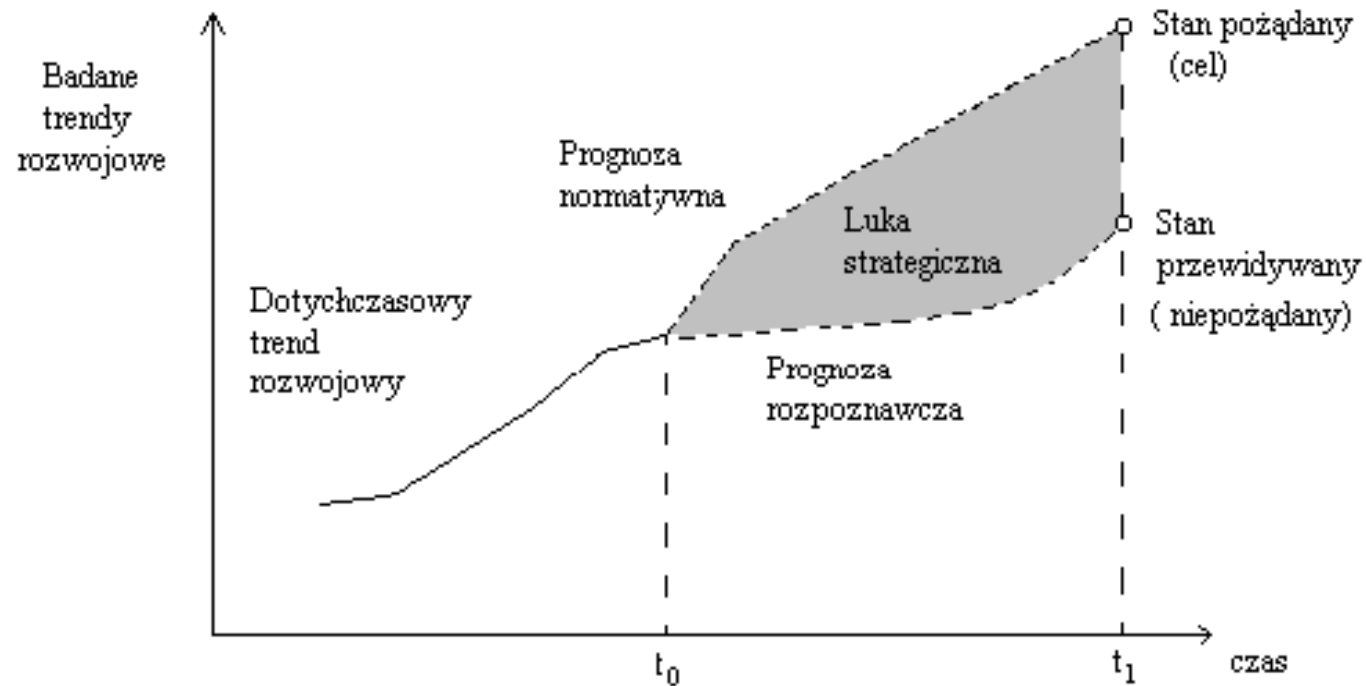
Założenia:

- **przyszłość da się dokładnie przewidzieć,**
- **przyszłością przedsiębiorstwa można sterować *en bloc*,**
- **relacje między przedsiębiorstwem i otoczeniem są stabilne,**
- **metodologicznie uprawnione jest przyjmowanie celów *a priori*.**

Opracowanie tak rozumianej strategii w praktyce sprowadzało się do „wypełnienia” tzw. luki strategicznej i przyjmowało postać bardzo sformalizowanych procedur.



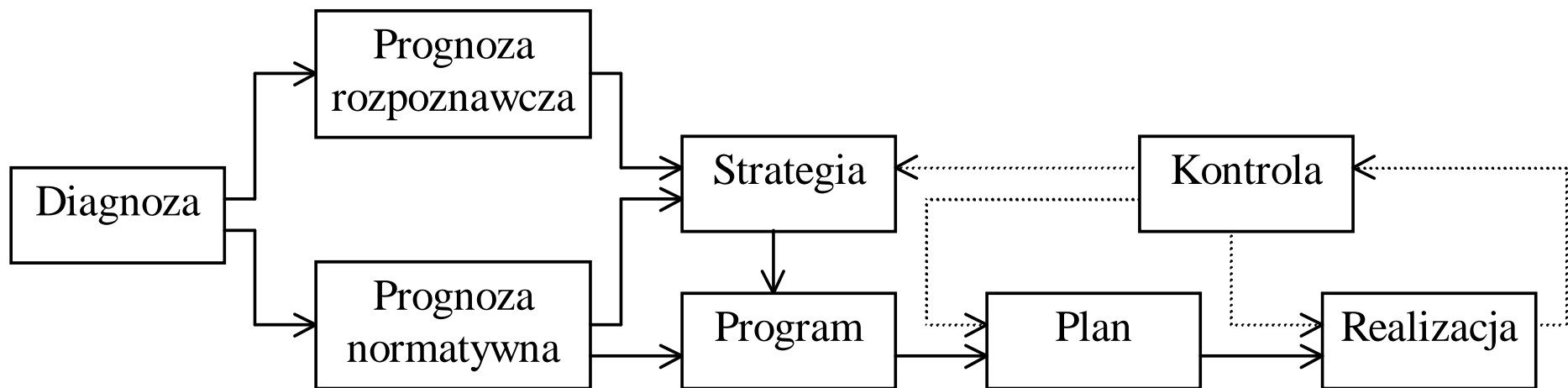
2.10. Model statycznej luki strategicznej



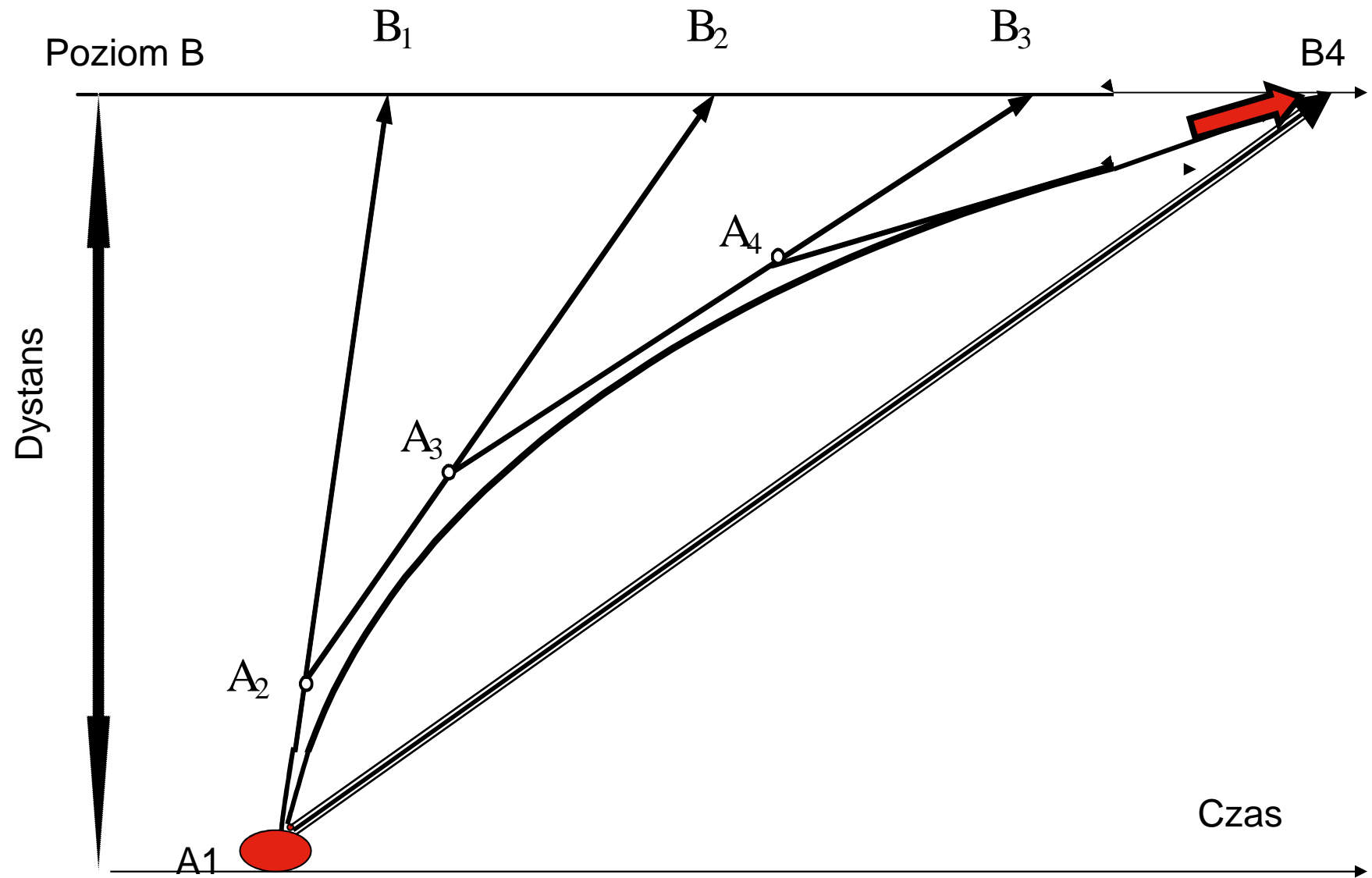
Opr. M. Moszkowicz



2.11. Klasyczna procedura formułowania i realizacji strategii



Opr. M. Moszkowicz



Model dynamicznej luki strategicznej tzw. "krzywa psa i zajaca"

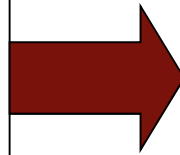
Źródło: [A.Pruszyński 1972]



2.12. Charakterystyka ewolucyjno-rynkowego modelu strategii

Założenia wyjściowe:

- punktem wyjścia jest analiza otoczenia firmy,
- istotą strategii jest walka konkurencyjna



Istota strategii

- sukces to nie tyle realizacja określonego celu, ale osiągnięcie przewagi konkurencyjnej,
- kierunki działań wyznacza się w oparciu o analizę SWOT,
- ustalenie słabych i mocnych stron implikuje zróżnicowanie obszarów przedsiębiorstwa (dezintegracja wewnętrzna) i opracowania strategii na poziomie domen,
- opracowanie różnych strategii dla domen. Zrywa się z traktowaniem przedsiębiorstwa jako monolitu. Przedsiębiorstwo może działać na wielu polach jednocześnie. Federacja strategicznych jednostek biznesu (domen)



2.13. Koncepcja otoczenia wirtualnego

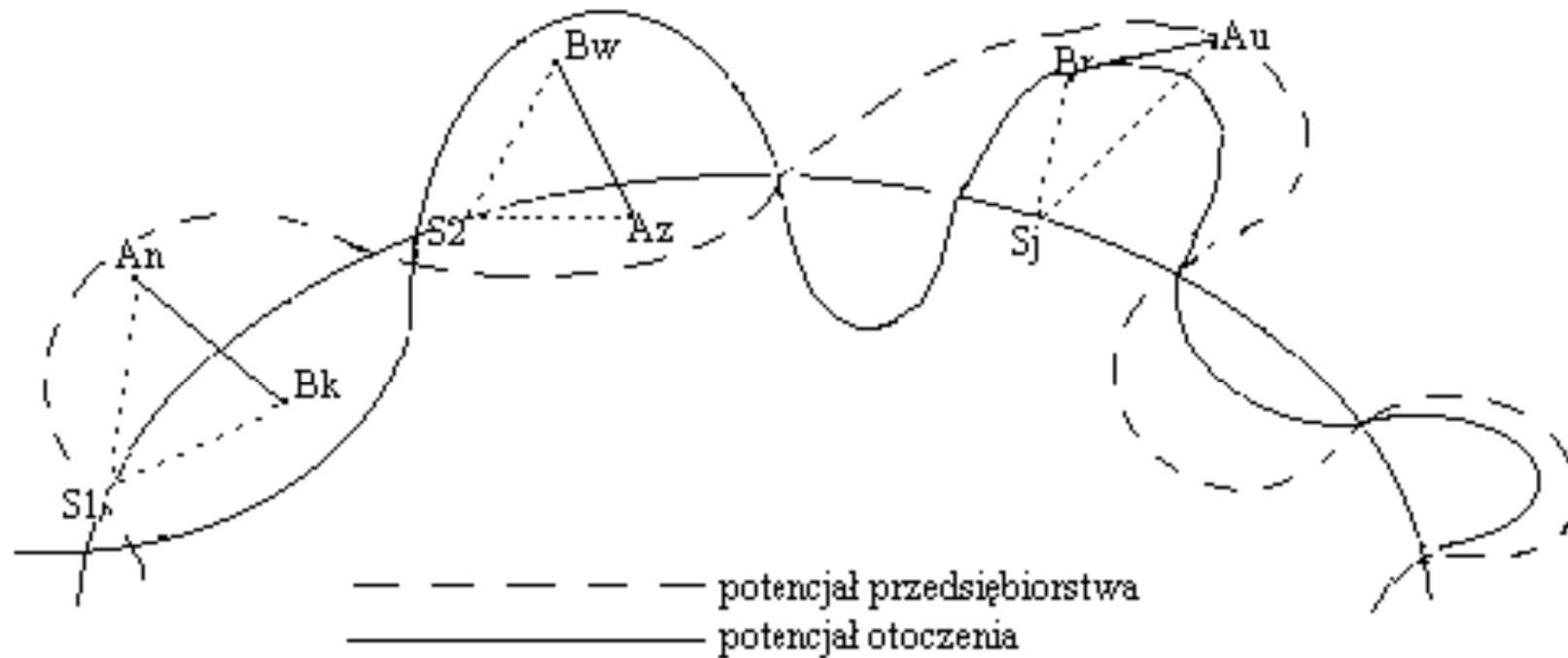
W odróżnieniu od konwencjonalnego podejścia, wirtualne rozumienie otoczenia zakłada, że jego ścieżki rozwojowe nie są z góry przesądzone i że możliwe są ścieżki alternatywne, kreowane zarówno przez dany podmiot analizujący otoczenie i inne podmioty należące do otoczenia. Tym samym, takie pojmowanie otoczenia zrywa z założeniem o nieuchronnej ciągłości przebiegu procesów i zjawisk otoczenia, chociaż takiej ciągłości nie wyklucza. Przyszłość przedsiębiorstwa może „wyciekać różnymi strumieniami”.

Koncepcja otoczenia wirtualnego, a w szczególności leżąca u jego podstaw **zdarzeniowa interpretacja przyszłości**, stwarzają zupełnie nowe wyzwania przy konstruowaniu luki strategicznej. Wynika z niej bowiem, że:

- **nie ma jednej luki strategicznej, lecz jest ich wiele.** W dodatku mogą się one pojawiać i zanikać, jak w kalejdoskopie, w zależności od sposobu patrzenia na biznes uprawiany przez przedsiębiorstwo,
- **powstające luki nie mają charakteru obiektywnego, lecz są kreowane przez decydentów.** Zdarzenie w otoczeniu może stać się przesłanką do zaistnienia luki dopiero wtedy gdy wytyczono granicę między przedsiębiorstwem a otoczeniem,
- założenie interaktywnego układu otoczenia i przedsiębiorstwa sprawia, że impulsy do pojawienia się luki mogą wpływać zarówno ze strony otoczenia jak i przedsiębiorstwa



2.14. Poglądowy schemat wirtualnych luk strategicznych



Opr. M. Moszkowicz



2.15. Zasobowa koncepcja strategii

Krytyka modelu ewolucyjno-rynkowego:

- związane z wyodrębnieniem domen rozproszenie zdolności, wysiłków i wiedzy kadr kierowniczych i załóg,
- wynikające z niezdrowej rywalizacji, ukrywanie zdolności i kompetencji poszczególnych strategicznych jednostek biznesu, po to aby łatwiej można było osiągnąć sukces w tych jednostkach.

Założenia modelu zasobowego:

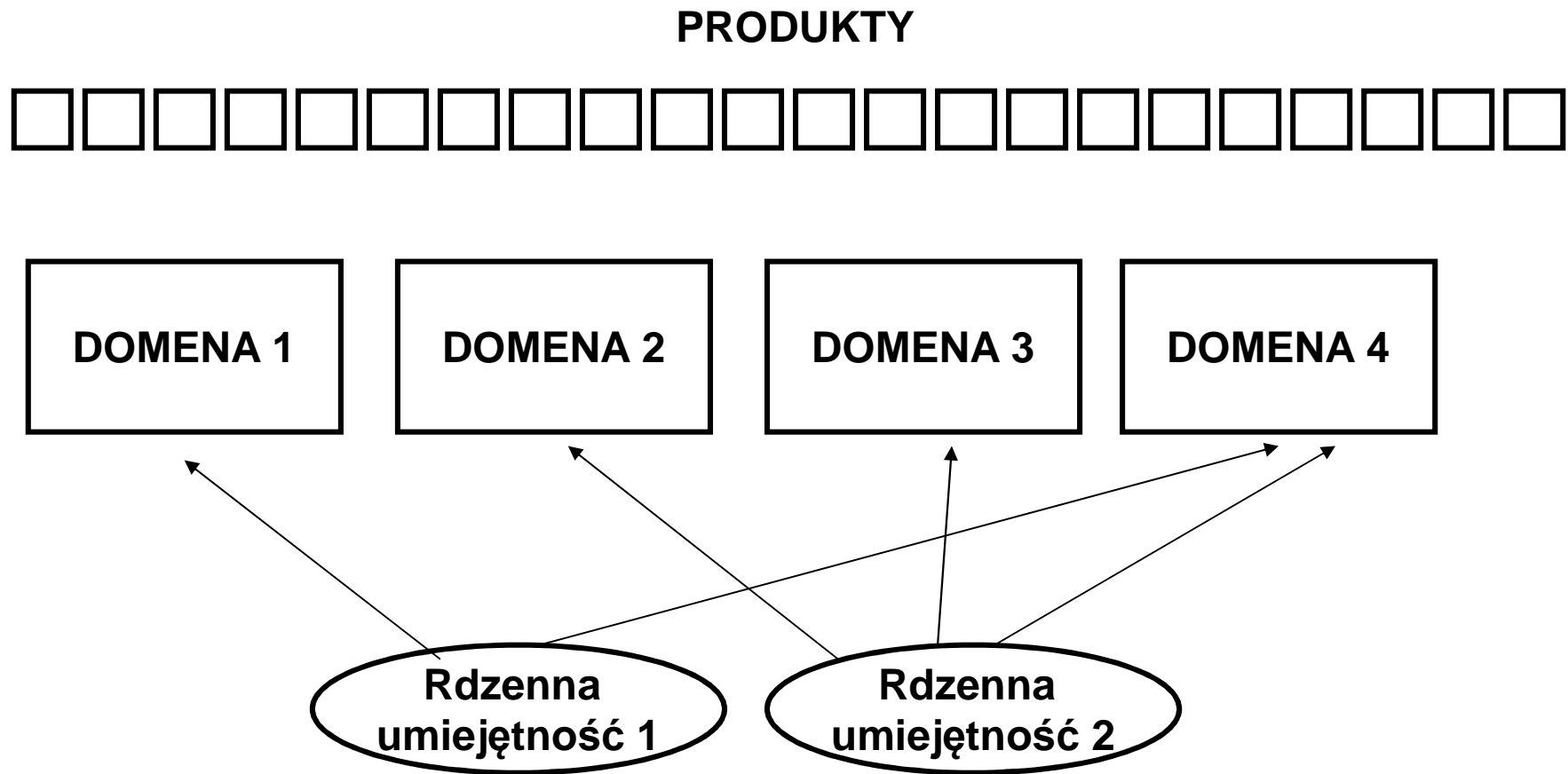
- aby zrozumieć źródła sukcesu organizacji, trzeba zrozumieć konfigurację jej unikalnych zasobów i umiejętności,
- przedsiębiorstwo może sprawić, że te zasoby i umiejętności staną się szczególnie cenne
- między zasobami a zamierzeniami firmy musi istnieć dynamiczne napięcie (dynamic fit, stretch).

Cechy rdzennych kompetencji:

- bazują na wiedzy,
- mają ograniczoną możliwość zakupu/sprzedaży,
- są specyficzne dla przedsiębiorstwa,
- skutkują dla klienta dostrzegalnymi, wartymi wydatku, korzyściami dodatkowymi,
- są trudne do imitacji (np. przez benchmarking),
- są trudno substytucyjne (np. przez outsourcing),
- otwierają nowe produkty i rynki.

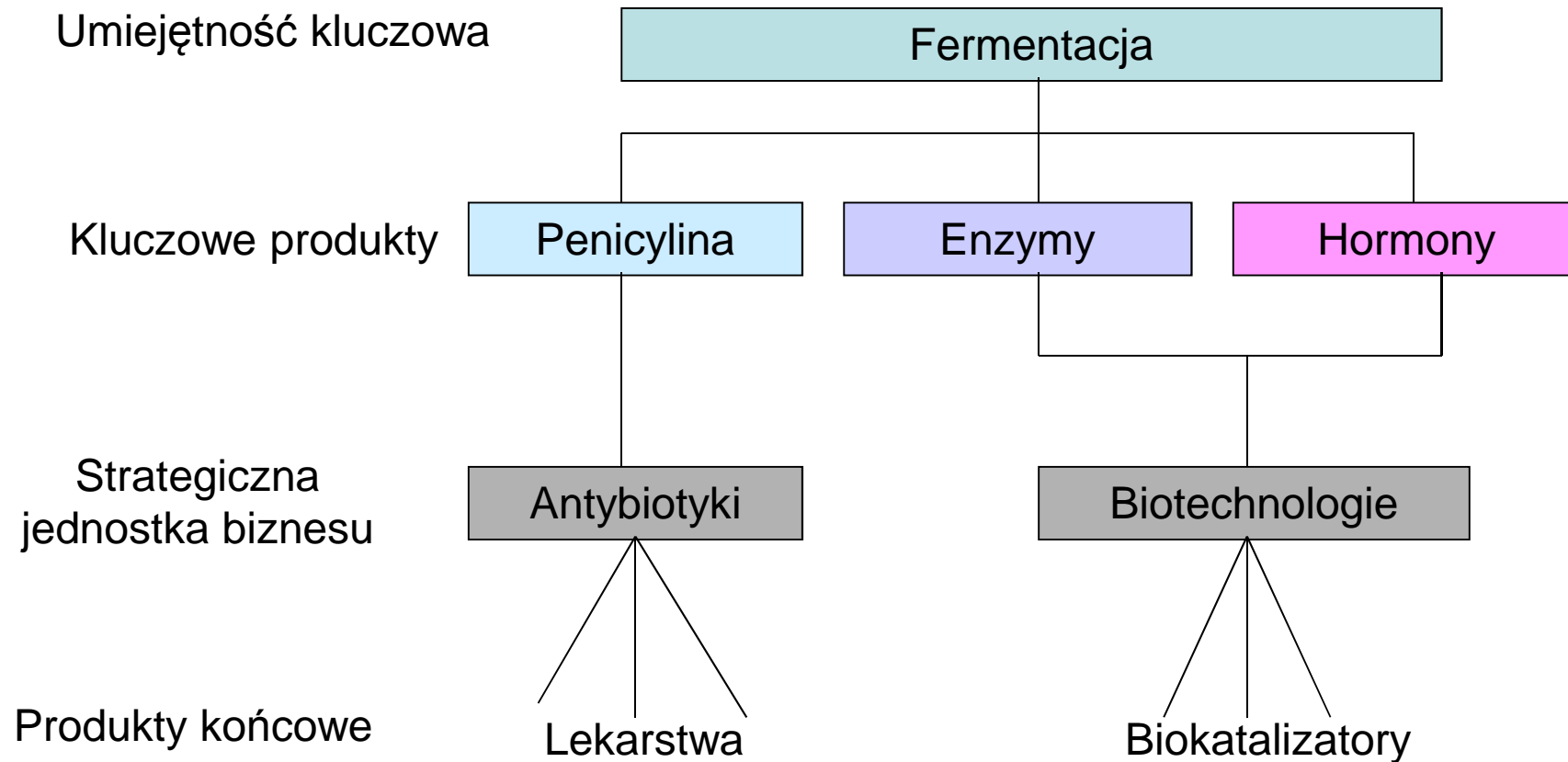


2.16. Idea rdzennych kompetencji





Przykłady kluczowych umiejętności i kluczowych produktów





2.17. Zasoby i wynikające z nich umiejętności

Przykładowe zasoby	Umiejętności składające się na przewagę konkurencyjną	
Kontrakty Licencje Tajemnice handlowe Własności intelektualne Znaki handlowe Patenty	Prawne	ATRYBUTY PRODUKTU FINALNEGO
Baza danych Renoma produktów Reputacja przedsiębiorstwa Powiązania Konfiguracja łańcucha wartości Sieć dystrybucji	Pozycyjne	
Know-how: pracowników, dostawców, dystrybutorów.	Funkcjonalne	
Postrzeganie: jakości, serwisu, Zdolność do zarządzania zmianą Zdolność do innowacji Zdolność do pracy zespołowej.	Kulturowe	



2.18. Ewolucyjno-rynkowe i zasobowe ujęcie zarządzania strategicznego

	Podejście ewolucyjno-rynkowe (zorientowane rynkowo)	Podejście zorientowane na rdzenne kompetencje
Sposób myślenia	Przedsiębiorstwo jako portfolio domen (strategicznych jednostek biznesu)	Przedsiębiorstwo jako rezerwuar zdolności i zasobów
Generalne sformułowanie celów	Wzrost przez zrównoważony Cash-flow, odniesiony do cyklu życia domen	Długotrwały wzrost dzięki rozwojowi, wykorzystaniu i transferowi rdzennych kompetencji
Ukierunkowanie konkurencji	Domena przeciwko domenie	Przedsiębiorstwo przeciwko przedsiębiorstwu
Podłoże konkurencji	Przewaga kosztowa albo wyróżnienie produktu	Wykorzystanie szeroko rozumianych kompetencji przedsiębiorstwa
Charakter przewagi konkurencyjnej	Czasowo ograniczona, ulegająca erozji, specyficzna dla domeny, dostrzegalna	Trwała, trudna do podrobienia, dająca się transformować na inne domeny, ukryta (tacit knowledge)
Orientacja strategiczna	W zasadzie obronna: budowa i obrona obecnych domen; dopasowanie strategii do czynników konkurencji	W zasadzie ofensywna: przez transfer kompetencji, dalszy rozwój starych i nowych rynków, wpływ na czynniki konkurencji
Horyzont planowania	Raczej krótko- i średniookresowy	Nacisk na długookresowy
Rola domen	Quasiprzsiębiorstwo, „właściciel” osób i zasobów (centrum zysku)	Magazyn zasobów i zdolności (centrum kompetencji)
Zadanie naczelnego kierownictwa	Przydzielanie (alokacja) środków finansowych domenom	Integracja zasobów i zdolności na bazie określonej, całościowej koncepcji (w przekroju całego przedsiębiorstwa)



Procedura opracowania strategii



Politechnika Wroclawska
Analiza strategiczna Założenia
wyjściowe

Identyfikacja pozycji firmy w
otoczeniu

Formułowanie i wybór strategii

Wdrażanie strategii

F
O
R
M
U
Ł
O
W
A
N
I
E

I
M
P
L
E
M
E
N
T
A
C
J
A

KONTROLING STRATEGICZNY

SFERA REALNA

Opr. M. Moszkowicz



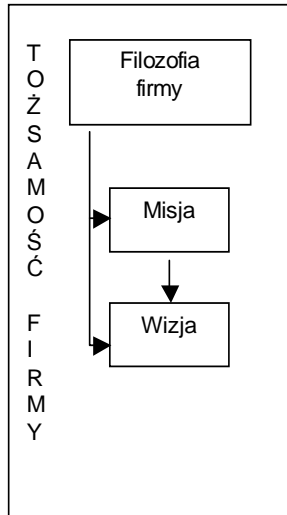
Politechnika Wroclawska
Analiza strategiczna Założenia
wyjściowe

Identyfikacja pozycji firmy w
otoczeniu

Formułowanie i wybór strategii

Wdrażanie strategii

F
O
R
M
U
Ł
O
W
A
N
I
E



Kontrola
strategiczna

KONTROLING STRATEGICZNY

SFERA REALNA

I
M
P
L
E
M
E
N
T
A
C
J
A



Politechnika Wroclawska
Analiza strategiczna Założenia
wyjściowe

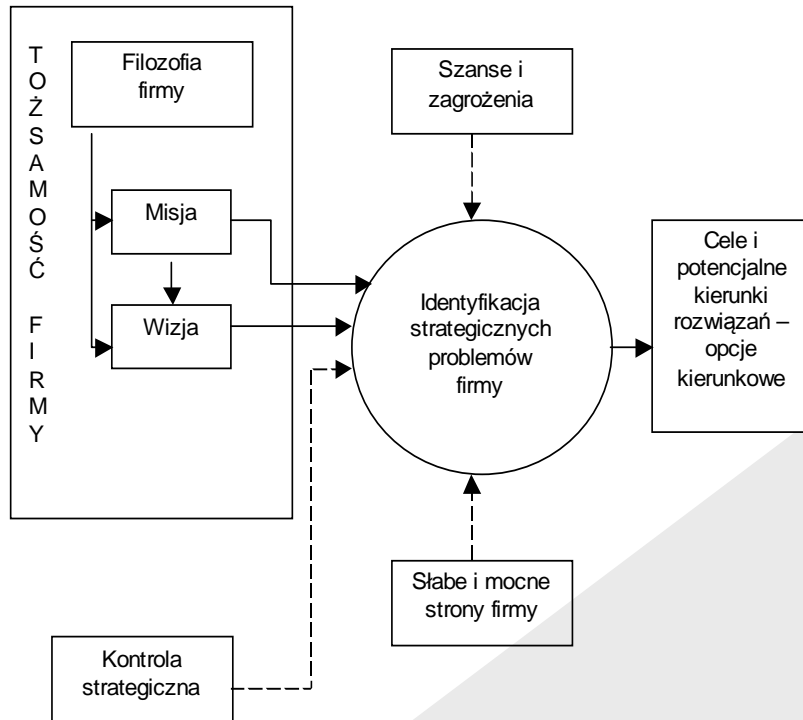
Identyfikacja pozycji firmy w
otoczeniu

Formułowanie i wybór strategii

Wdrażanie strategii

F
O
R
M
U
Ł
O
W
A
N
I
E

I
M
P
L
E
M
E
N
T
A
C
J
A



KONTROLING STRATEGICZNY

SFERA REALNA



Politechnika Wroclawska
Analiza strategiczna Założenia
wyjściowe

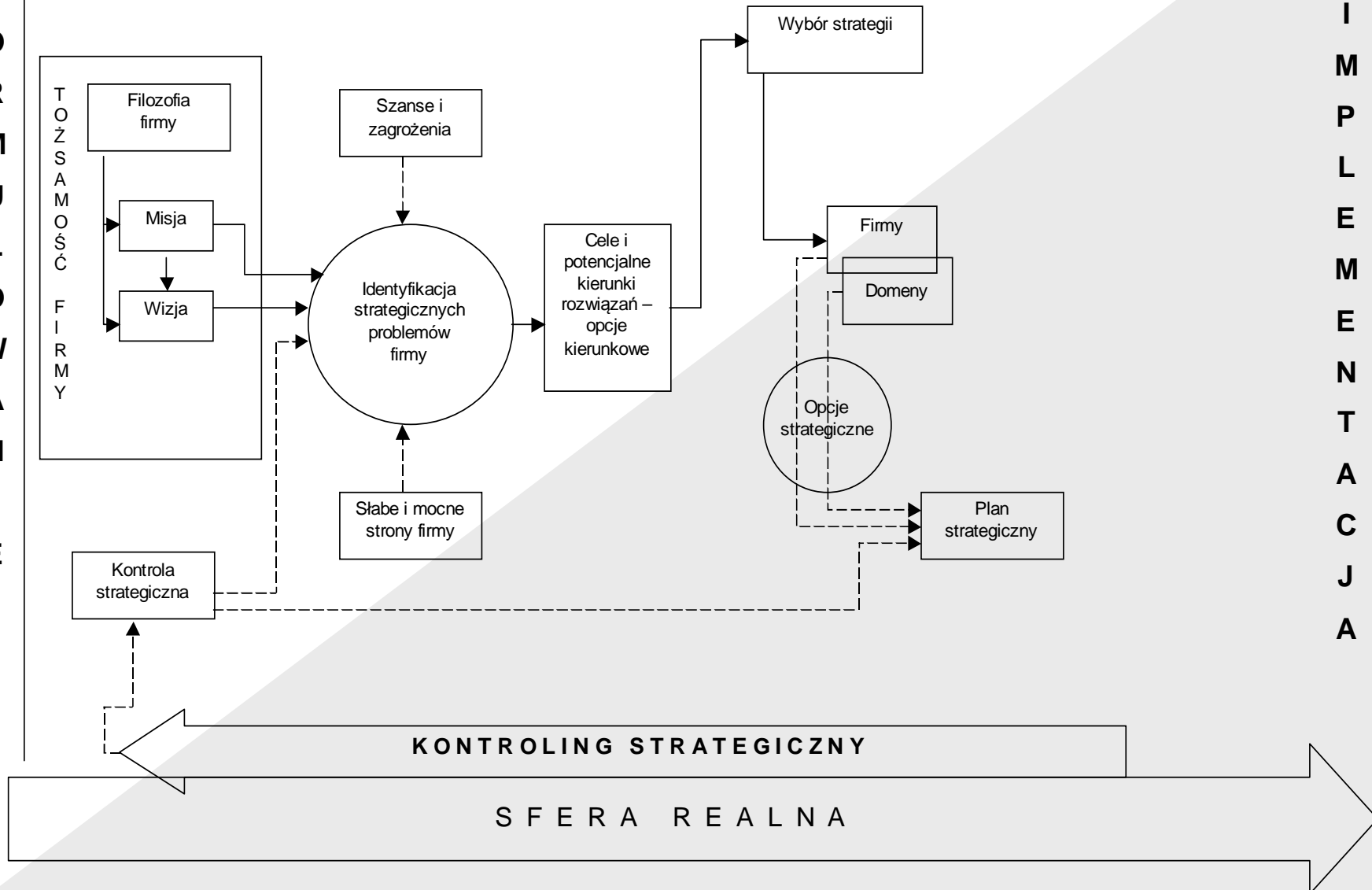
Identyfikacja pozycji firmy w
otoczeniu

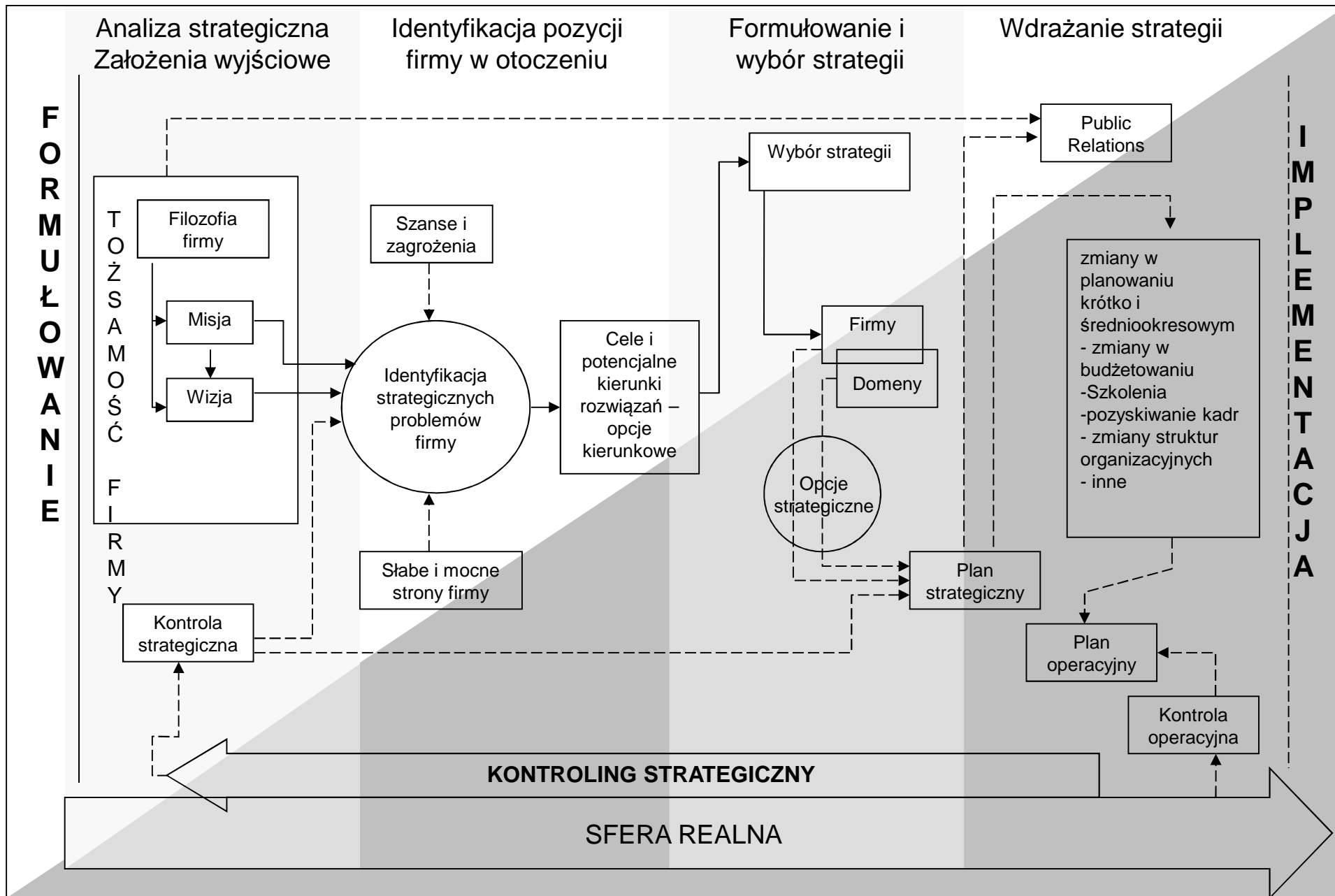
Formułowanie i wybór strategii

Wdrażanie strategii

F
O
R
M
U
Ł
O
W
A
N
I
E

I
M
P
L
E
M
E
N
T
A
C
J
A





Rys. 3.4. Schemat formułowania i implementacji strategii.
(M. Moszkowicz)



Politechnika Wroclawska

Misja przedsiębiorstwa



Współczesną epokę cechuje doskonalenie środków i
lekceważenie celów

Schopenhauer



**JĘSLI ŻEGLARZ NIE WIE DOKĄD PŁYNIE,
NIGDY NIE BĘDZIE MIAŁ POMYŚLNYCH
WIATRÓW** (Seneka)



6.12. Misja jako kategoria wiedzy refleksyjnej

W tym ujęciu misję określa się jako: „Gwiazdę Polarną” przedsiębiorstwa, jego „główną ideę”, „myśl przewodnią”. Trzeba przyznać, że używane tu analogie są bardzo trafne, jednak z przytoczonych określeń niestety nie wynikają żadne praktyczne wskazówki, tzn. nie wynikają z nich odpowiedzi, co należy robić, aby kierować przedsiębiorstwo w kierunku owej „Gwiazdy Polarnej”



6.13. Misja jako odzwierciedlenie osobowości przedsiębiorstwa

„Misja jest precyzyjnym wyrażeniem - w języku zrozumiałym dla pracowników i otoczenia organizacji - dalekosiężnych zamierzeń i aspiracji organizacji. Misja jest więc sformułowaniem wizji firmy na użytek strategii" i dalej: „Misja firmy wtedy nabiera strategicznego znaczenia, gdy spełnia trzy wymogi:

1. wyznacza kierunek i dotyczy przyszłości,
2. wyraża marzenia i wyzwania, które stają się udziałem pracowników,
3. proces jej realizacji jest wiarygodny".

Opr. M. Moszkowicz



6.14. Misja jako podstawa komunikacji

Komunikacja przedsiębiorstwa jest informacyjnym narzędziem kształtowania tożsamości firmy i z tego powodu bardziej się odnosi do obrazu tożsamości niż do jej istoty. Prawdopodobnie dlatego ten sposób odniesienia do sformułowania misji jest chyba najbardziej kontrowersyjny i prowadzi do nieporozumień. Biorą się one z nie rozstrzygniętego teoretycznie problemu; czy misja powinna się odnosić do biznesu, który definiuje, czy też do przedsiębiorstwa, które jako pewna struktura zostało powołane po to, aby ten biznes (lub biznesy) realizować.



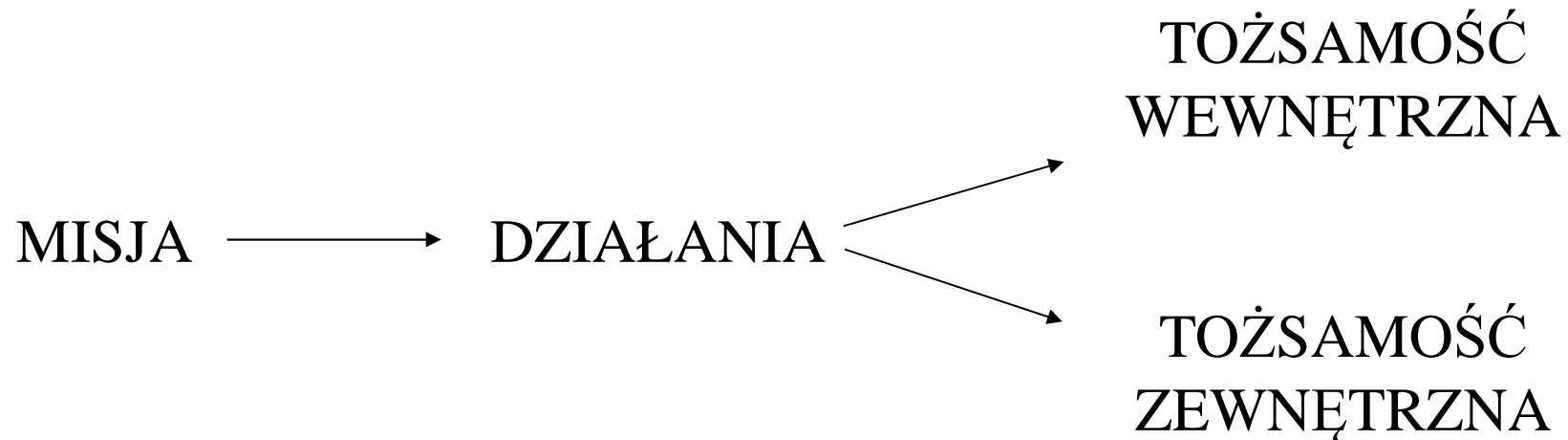
6.15. Misja jako synteza zachowania przedsiębiorstwa

Otoczenie postrzega przedsiębiorstwo bardziej przez jego zachowanie niż przez deklaracje. Dlatego bardzo częstym podejściem do definiowania misji jest odwoływanie się do sposobu zachowania przedsiębiorstwa

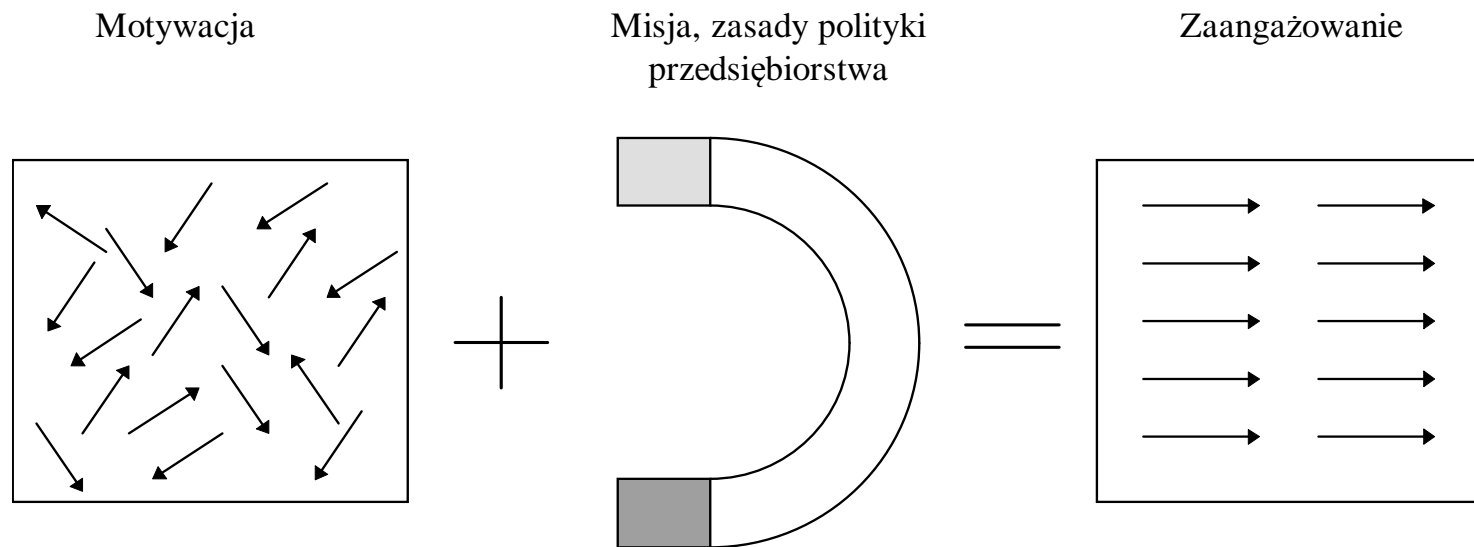
- 1) klienci (Kim są?),
- 2) produkt (Jakie są główne wyroby i usługi firmy?),
- 3) lokalizacja (Gdzie firma działa?),
- 4) technologia (Jaka jest podstawowa technologia firmy?),
- 5) kontynuacja działalności, przetrwanie firmy (Jakie są ekonomiczne cele firmy?),
- 6) filozofia (Jakie są podstawowe przekonania, wartości, aspiracje i priorytety firmy?),
- 7) własna koncepcja firmy (Co jest najsilniejszą stroną firmy i na czym polega jej przewaga konkurencyjna?),
- 8) publiczny wizerunek firmy (Co jest społeczną powinnością firmy oraz jaki jest jej pożądany wizerunek?),
- 9) personel (Jaki jest stosunek firmy do pracowników?).



6.16. Misja a tożsamość wewnętrzna i zewnętrzna



„Prawdziwą wartość misji widać najlepiej w momencie przełożenia jej na działania. Jeżeli jest ona coś warta, to ludzie w firmie powinni w nią wierzyć i postępować zgodnie z zawartymi w niej zasadami. Zgodność wartości uznanych przez personel z określonymi w misji jest sprawą kluczową.” (A.Payne)



Rys. 6.16a. Zaangażowanie jako rezultat integracji misji i motywacji.

Źródło: H. H. Hinterhuber



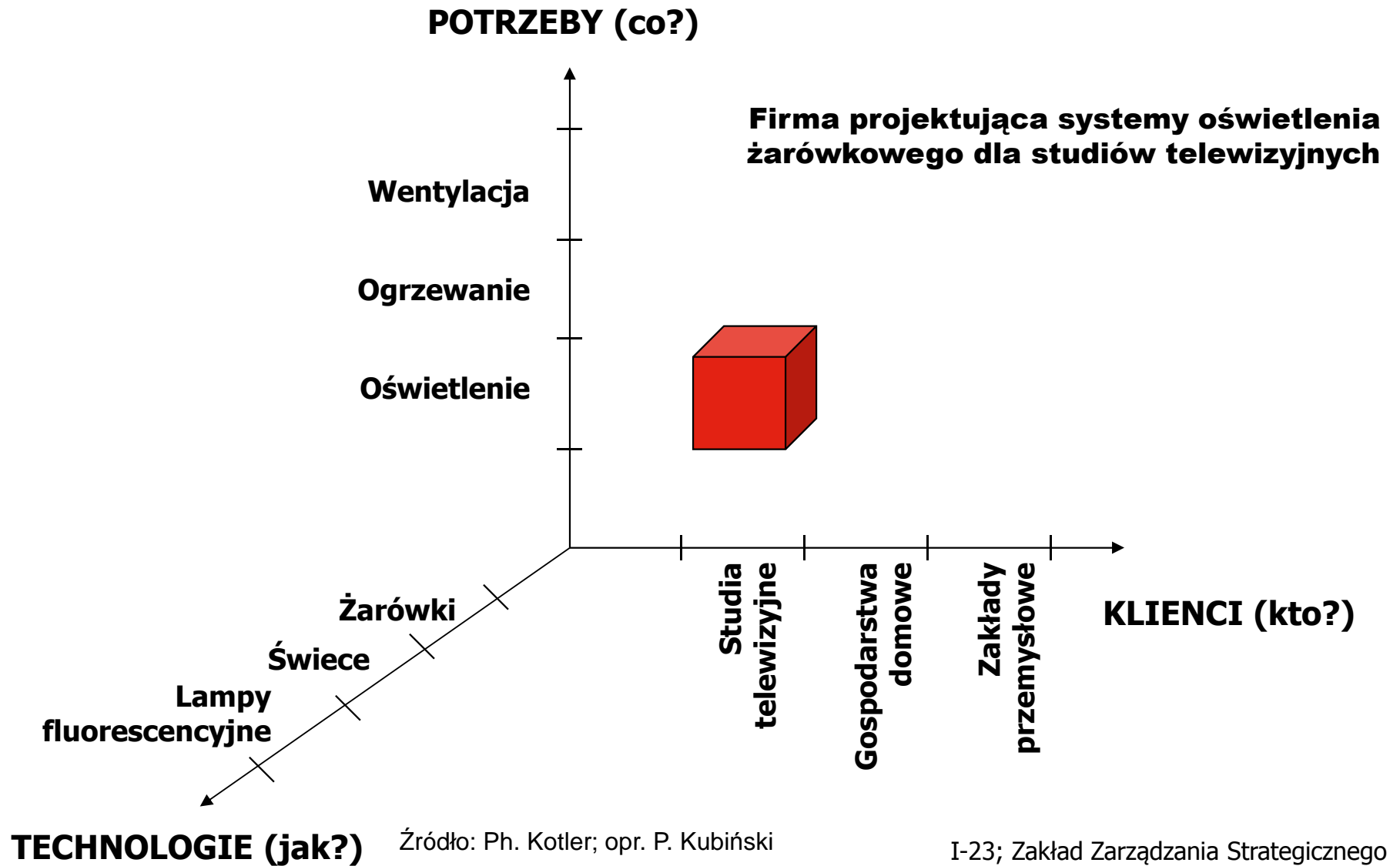
6.17. Definicja misji

**MISJA to synteza - osadzonej w realiach otoczenia
- koncepcji biznesu**

M. Moszkowicz

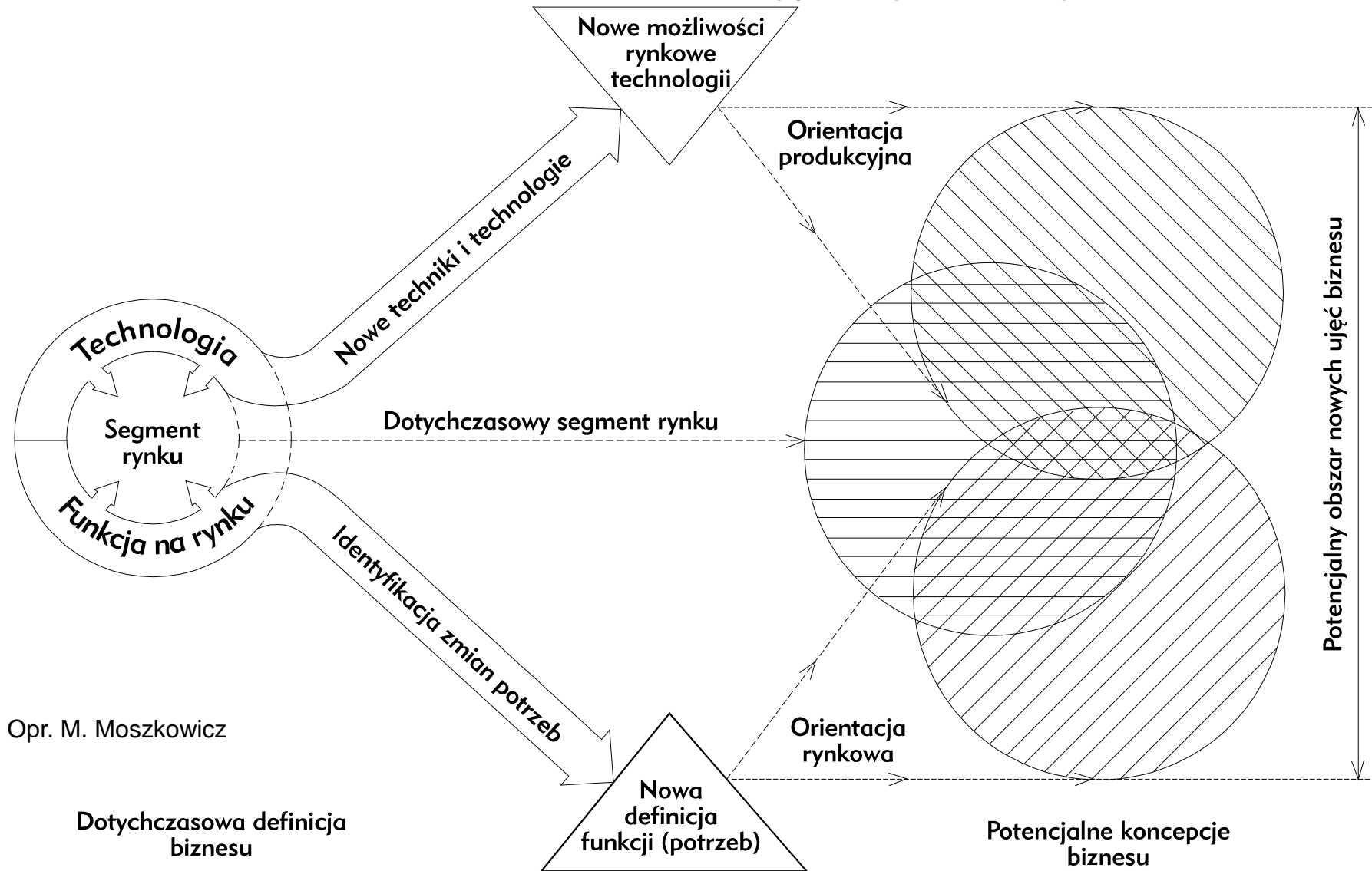


6.18. Wymiary misji



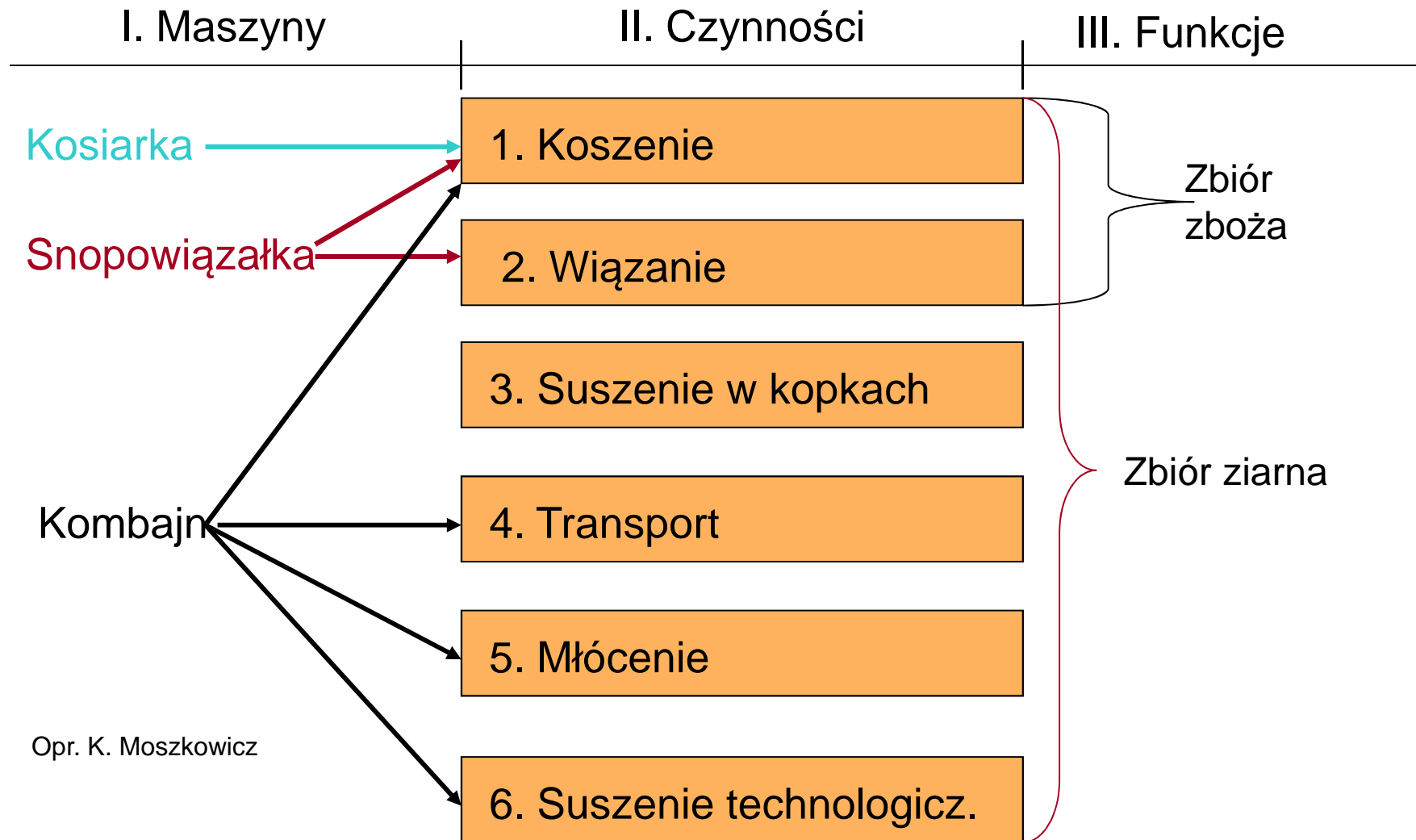


6.19. Struktura biznesu w ujęciu dynamicznym



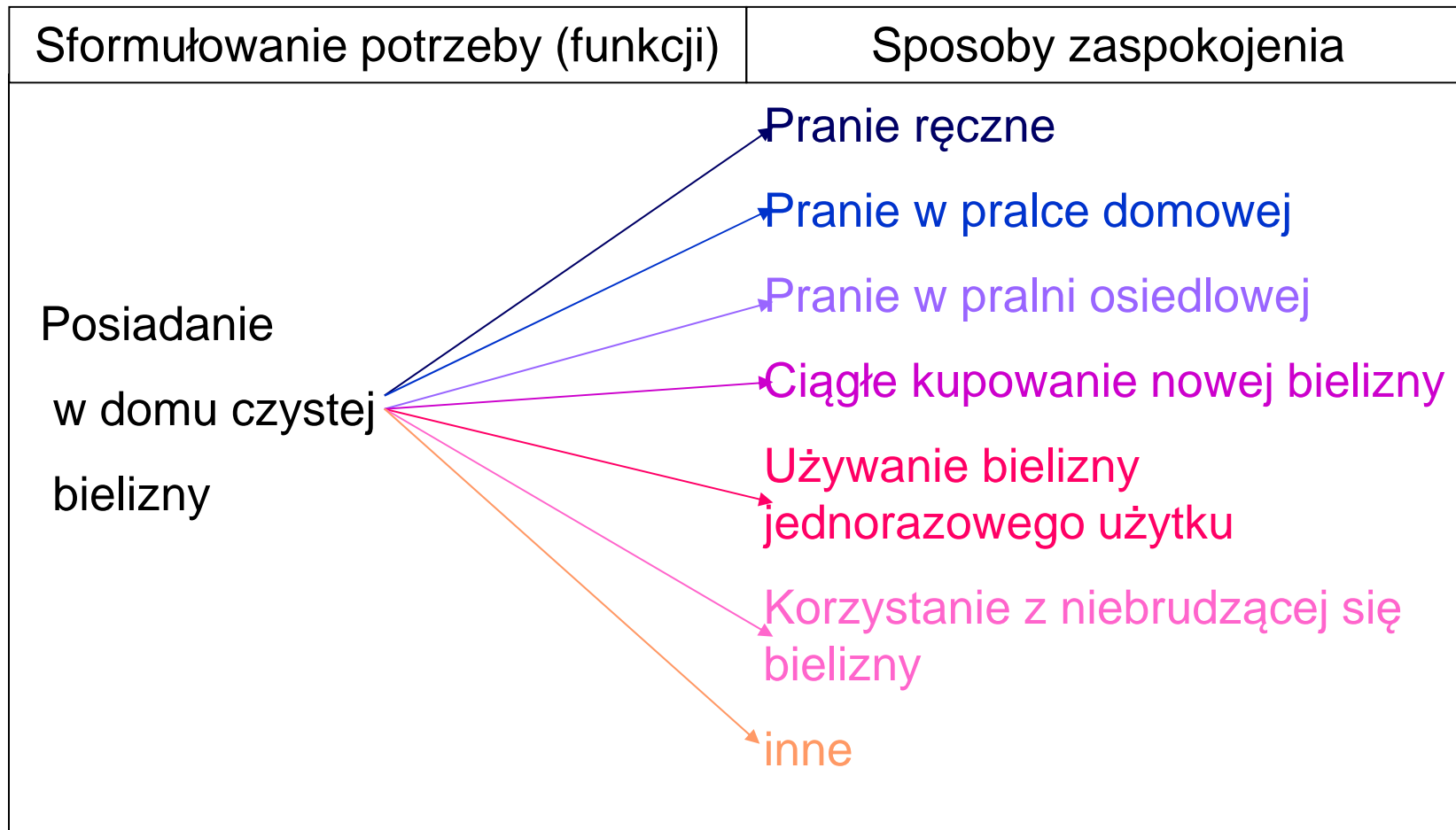


6.20. Zadaniowe i funkcjonalne podejście do potrzeb





6.21. Funkcjonalne ujęcie potrzeby (przykład pralki)





6.22. Przykłady misji

1. „Demokratyzacja komputera” APPLE
2. „Szybka i tania obsługa klienta” – McDonald’s
3. „Komfortowa obsługa klienta” - AT&T
4. „Zaspokajamy potrzeby naszych odbiorców na energię ciepłą i elektryczną” – przedsiębiorstwo energetyczne (pierwotne sformułowanie)
5. „Dostarczamy ciepło do mieszkań odbiorców”
– przedsiębiorstwo energetyczne (nowe sformułowanie)



6.23. Funkcje misji

- Strukturalizacyjno-innowacyjna
- Prognostyczna
- Normotwórcza
- Integracyjno-motywacyjna

Opr. M. Moszkowicz

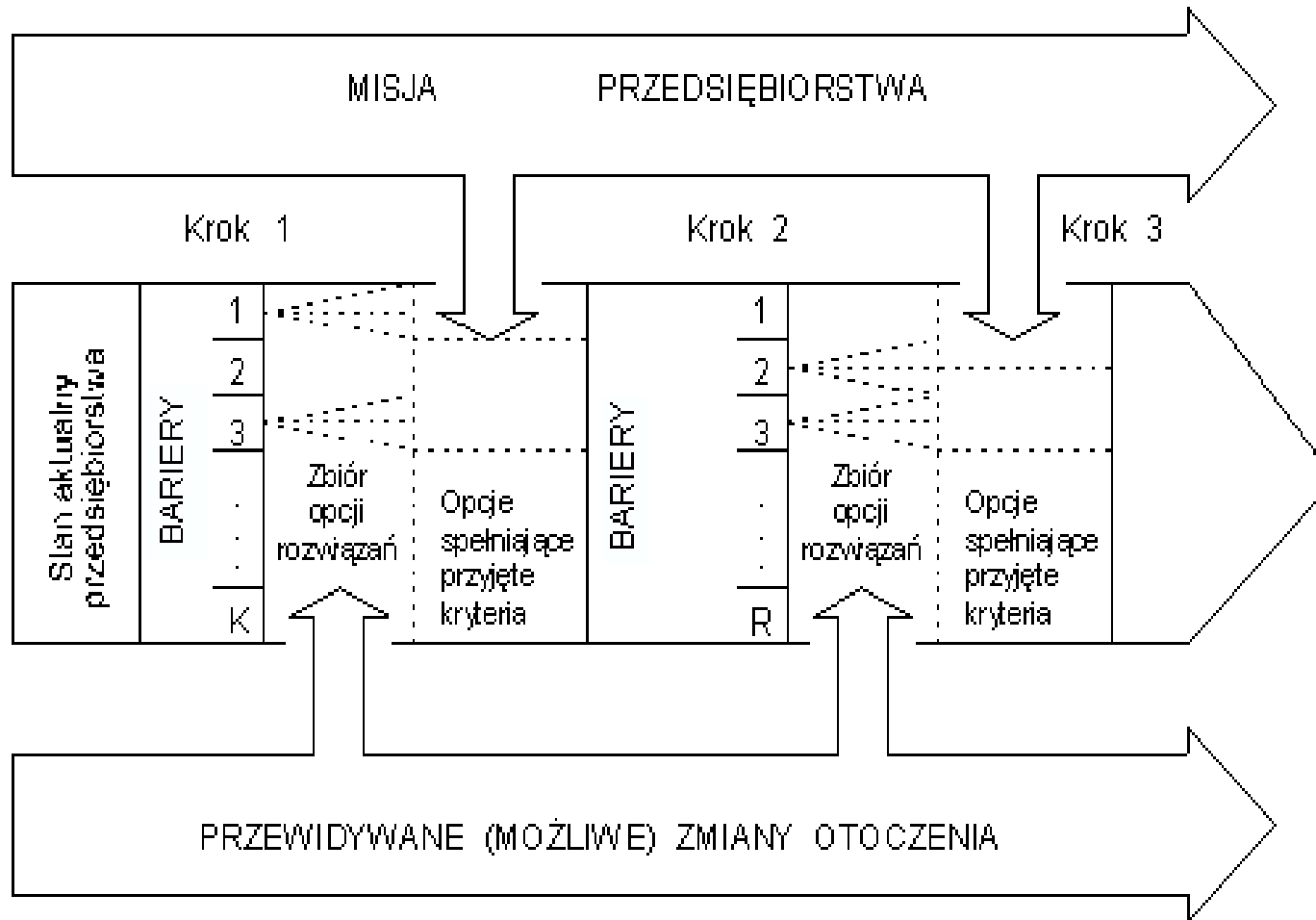


6.24. Wizja

1. Drugą częścią analizy podstaw biznesu - obok ustalenia misji - jest określenie wizji przedsiębiorstwa. **Wizja** przedsiębiorstwa jest to jego obraz w przyszłości przedstawiający cechy tej firmy w określonym układzie.
2. Wizja powinna być tworzona przez kierownictwo, a jej treść musi stać się podstawą sformułowania celów strategicznych. Inaczej mówiąc wizja jest zbiorem cech przedsiębiorstwa, które chce ono osiągnąć. Ustalenie wizji sprowadza się do opisanie cech dotyczących takich obszarów jak na przykład: organizacja, marketing, produkcja, finanse i technika.
3. Celem wizji jest wskazanie idealnej przyszłości. Różnica w stosunku do misji polega na tym, że chodzi tutaj o próbę określenia idealnej przyszłości, a nie o przedstawienie ambitnych lecz ścisłych wskazówek dla procesu decyzyjnego. Wizja jest przede wszystkim czymś, co może stać się treścią marzeń pracowników, ku czemu będą oni z pełnym zapałem kierować swoje wysiłki. Zmysł realizmu nie jest niezbędny przy ustalaniu wizji. Jak sama nazwa wskazuje powinna mieć ona wizjonerski charakter.



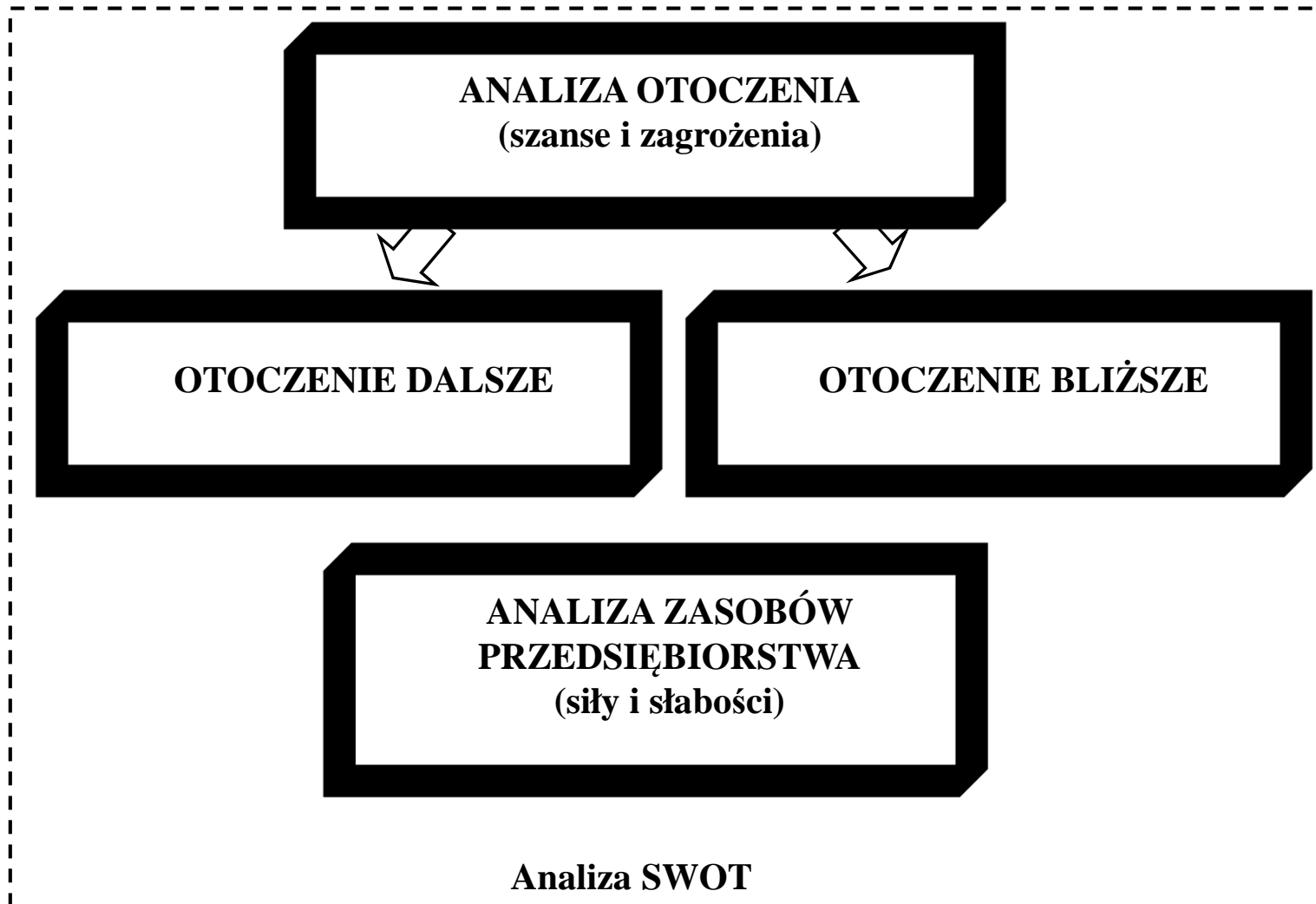
7. Analiza strategiczna



7.1a. Misja i procedura zgrubnej analizy strategicznej przedsiębiorstwa.



7.1. Analiza strategiczna





7.2. Pojęcie otoczenia

Otoczenie przedsiębiorstwa to ogół czynników zewnętrznych, tworzących środowisko, w którym funkcjonuje firma, wpływających lub mogących wpływać na działalność przedsiębiorstwa.

Jego dynamika i potencjał określają warunki funkcjonowania firmy, wyrażające się w stopniu niezależności działalności przedsiębiorstwa, charakterze struktury przedsiębiorstwa, braku stabilności i niepewności działania, podziale zadań i działań w przedsiębiorstwie itp.



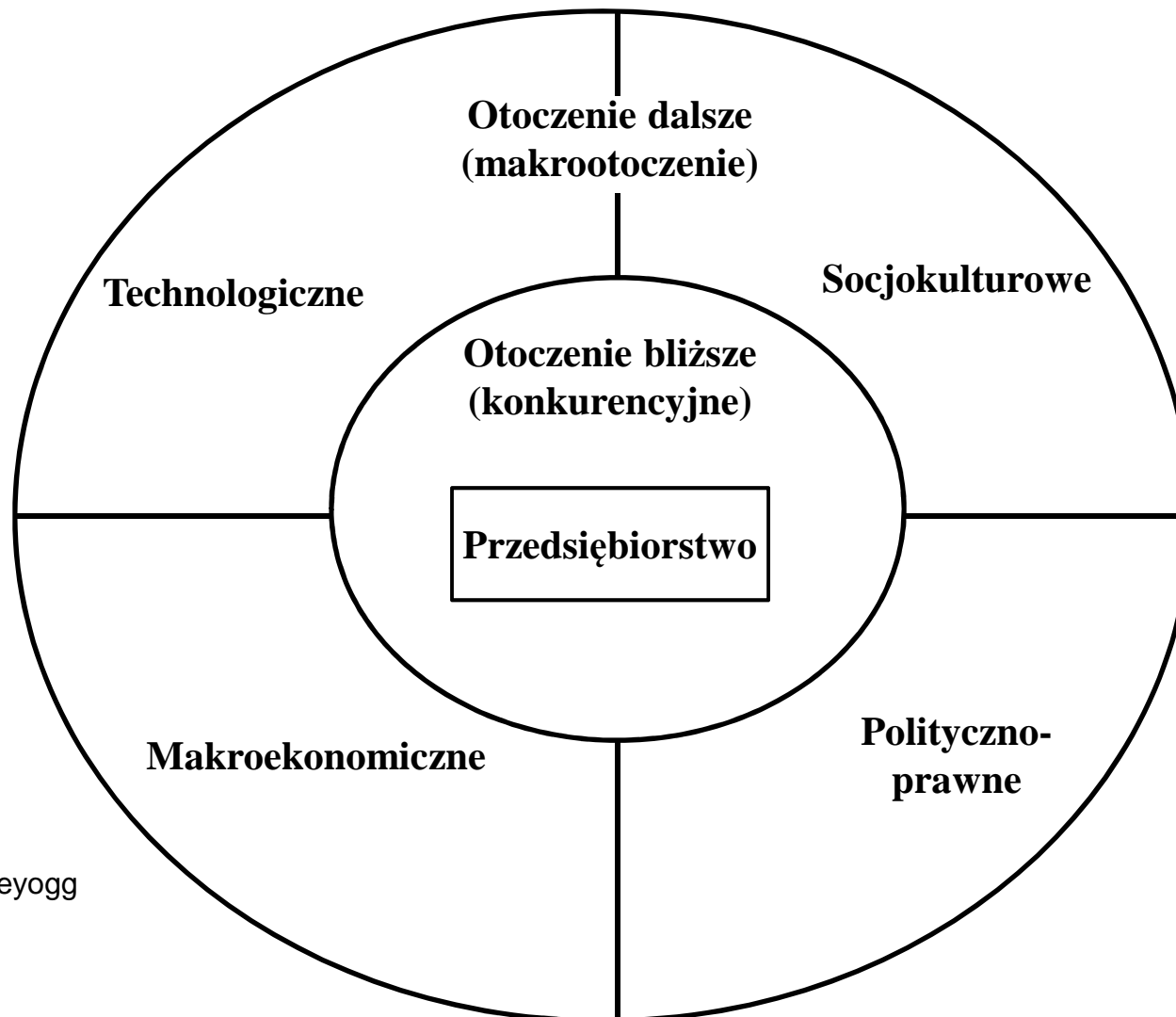
7.3. Strukturyzacja otoczenia

**OTOCZENIE BLIŻSZE (konkurencyjne,
rynkowe, sektorowe)**

**OTOCZENIE DALSZE (makrootoczenie,
ogólne)**



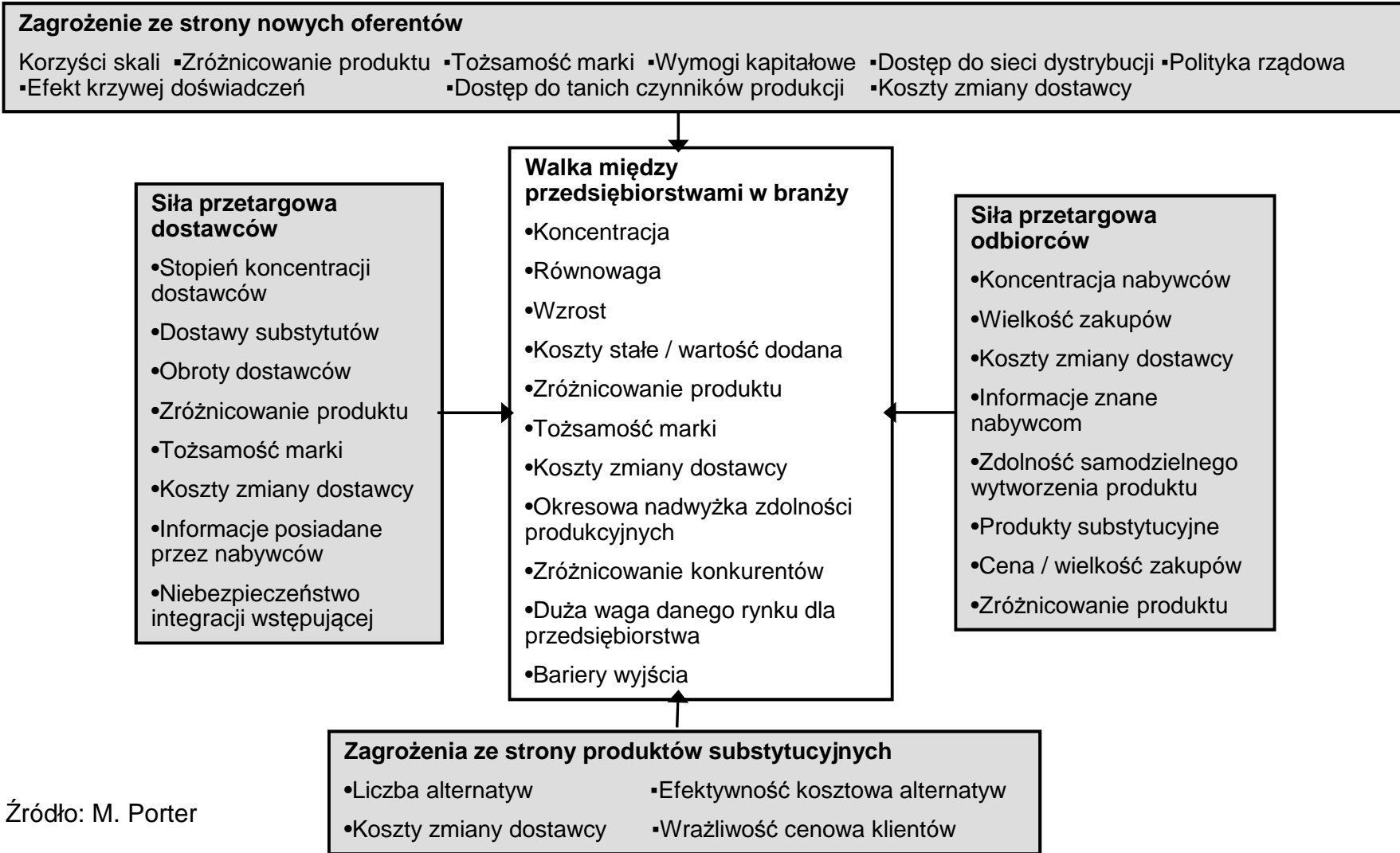
7.4. Otoczenie dalsze



Źródło: Steinmann, Schreyogg



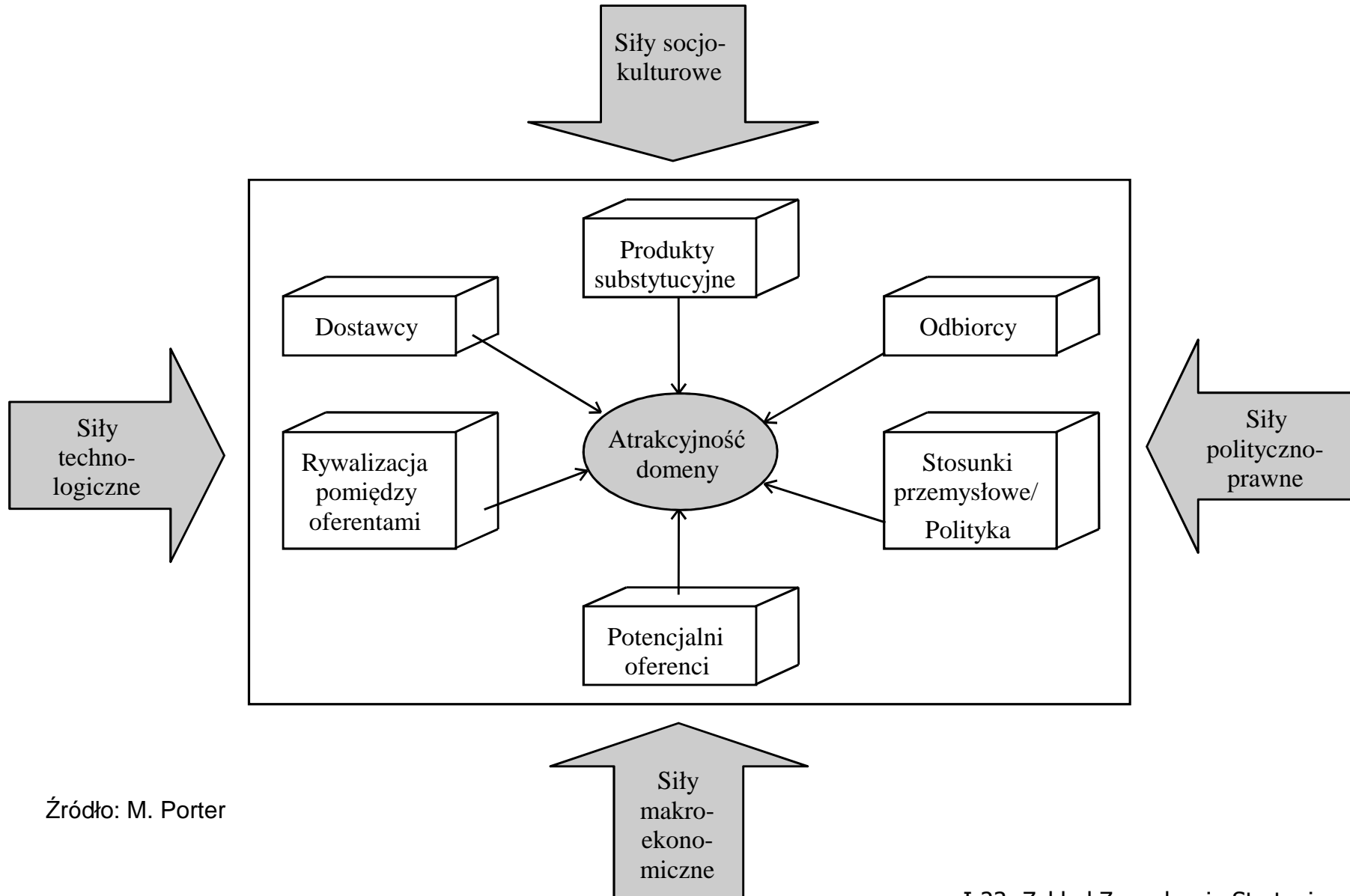
7.5. Pięć sił konkurencyjnych wg M. Portera



Źródło: M. Porter



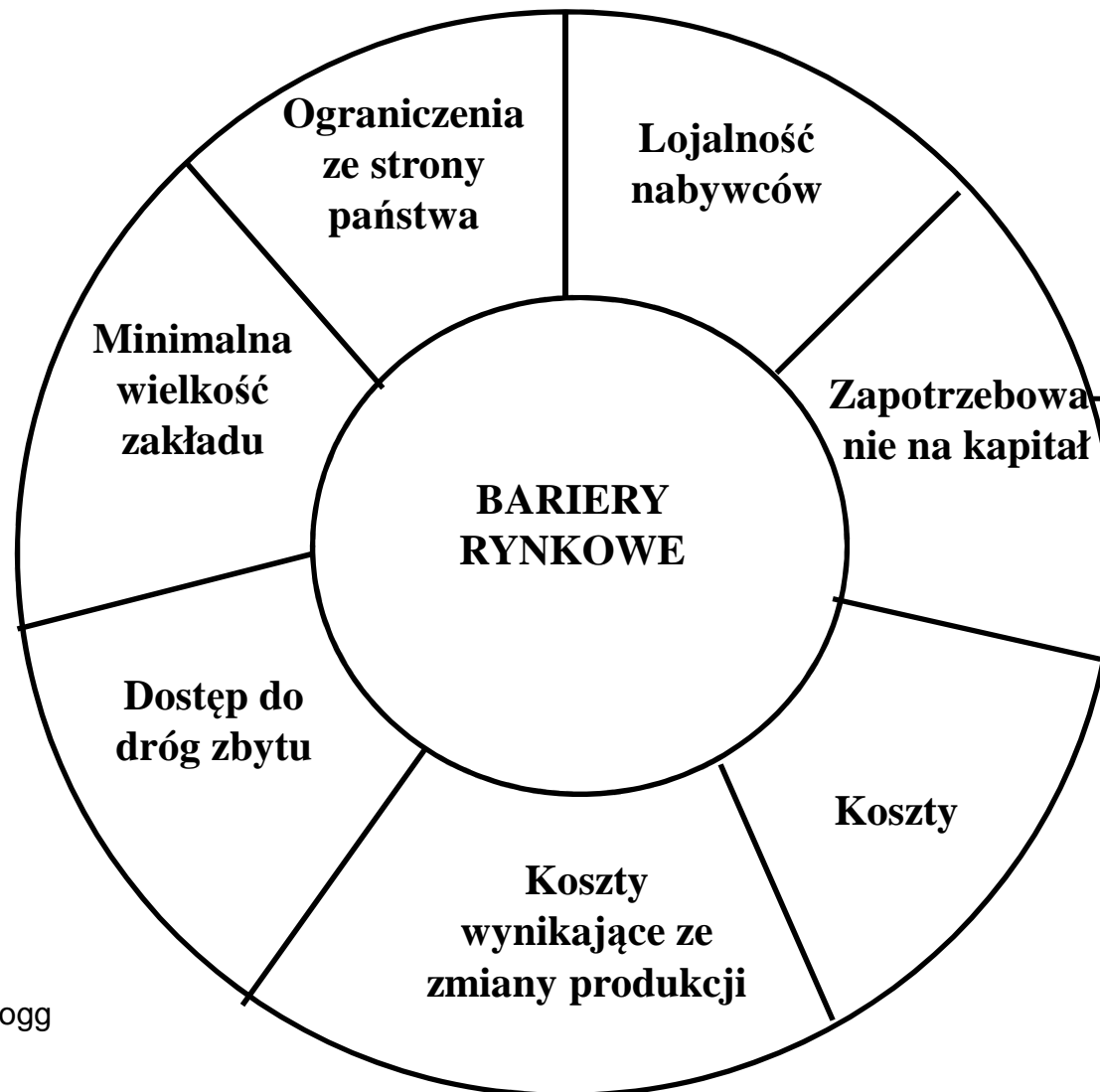
7.5. Pięć sił konkurencyjnych wg M. Portera



Źródło: M. Porter



7.6. Bariery wejścia na rynek



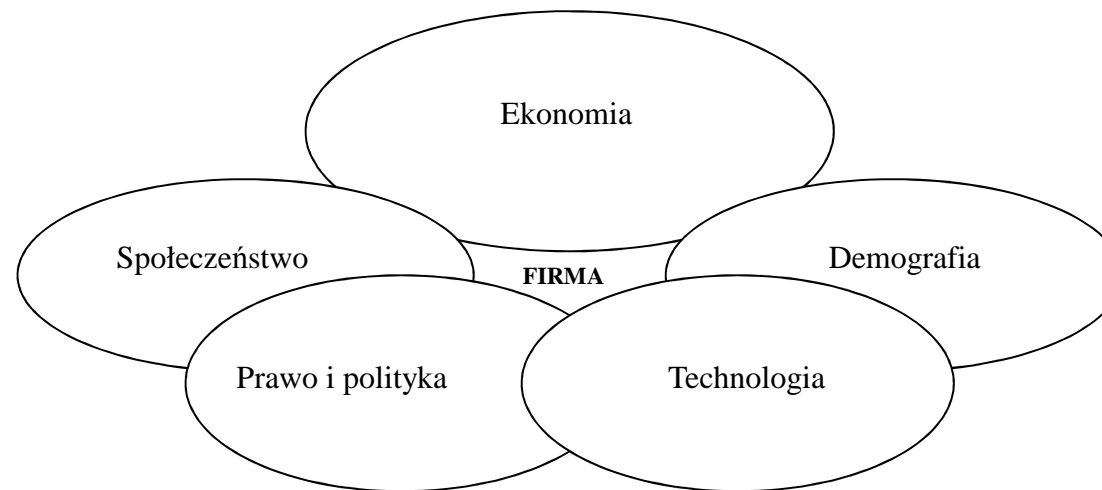
Źródło: Steinmann, Schreyogg



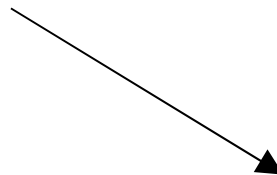
7.7. Analiza otoczenia a analiza stakeholders

Segmentacja:

- Generalna segmentacja otoczenia



- Analiza strategicznych grup interesów



**ANALIZA
STAKEHOLDERS**



7.8. Pojęcie stakeholders

Strategiczni kibice (stakeholders) to grupy, instytucje i organizacje, które spełniają dwa warunki: po pierwsze, mają swoją „stawkę” w działaniu firmy, w jej decyzjach i ich efektach; po drugie, są w stanie wywrzeć efektywną presję na organizację.

K. Obłój



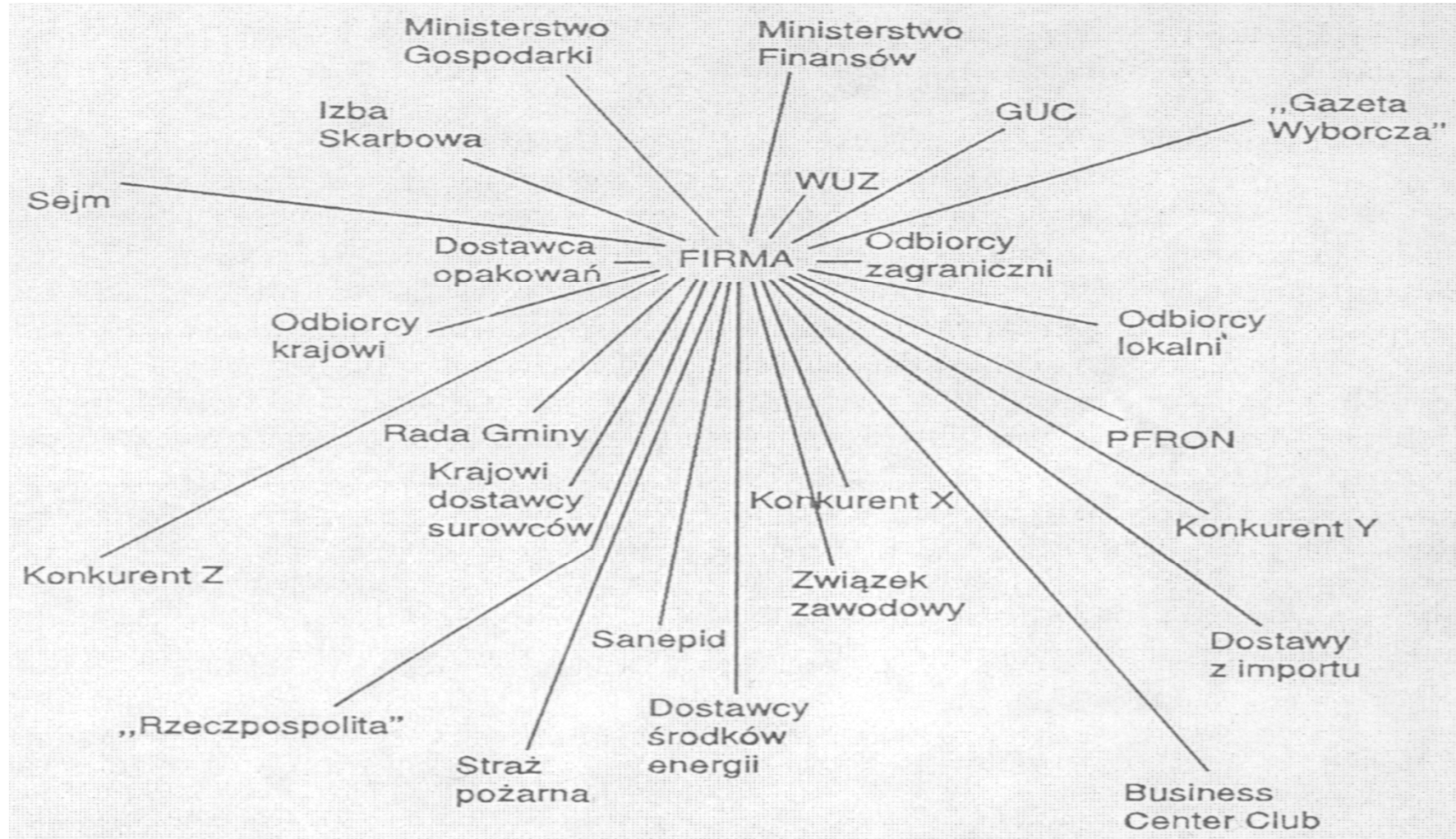
7.9. Grupy stakeholders w otoczeniu przedsiębiorstwa

	Grupy mające mały wpływ na przedsiębiorstwo	Grupy mające duży wpływ na przedsiębiorstwo
Grupy przejawiające duże zainteresowanie działalnością przedsiębiorstwa	Aktywni Widzowie	Gracze
Grupy przejawiające małe zainteresowanie działalnością przedsiębiorstwa	Tłum	Arbitrzy

Opr. J. Skonieczny na podstawie [Heijden 2000, s. 224]

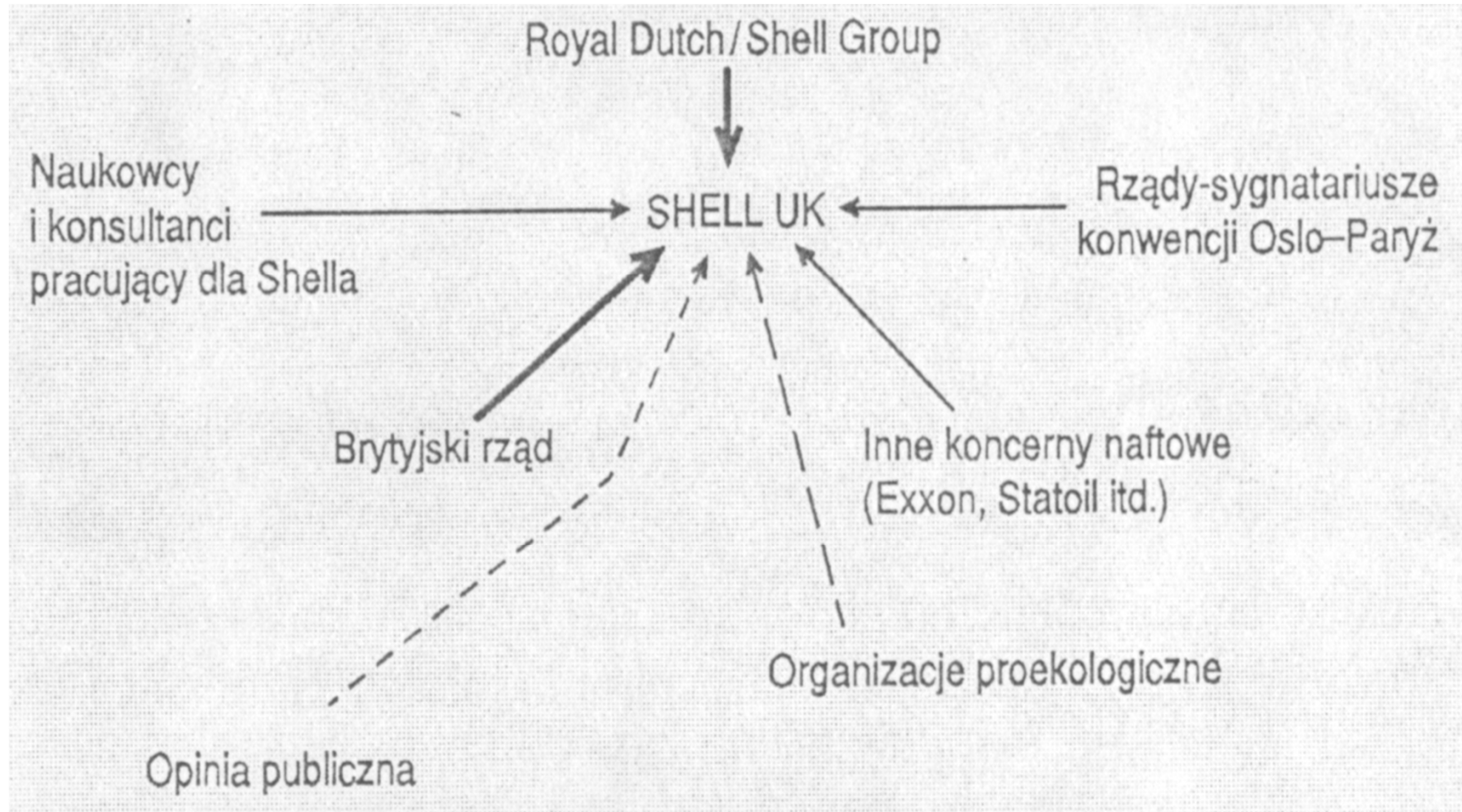


7.10. Analiza stakeholders- mapa kibiców





7.11. Wstępna mapa kibiców Shell UK



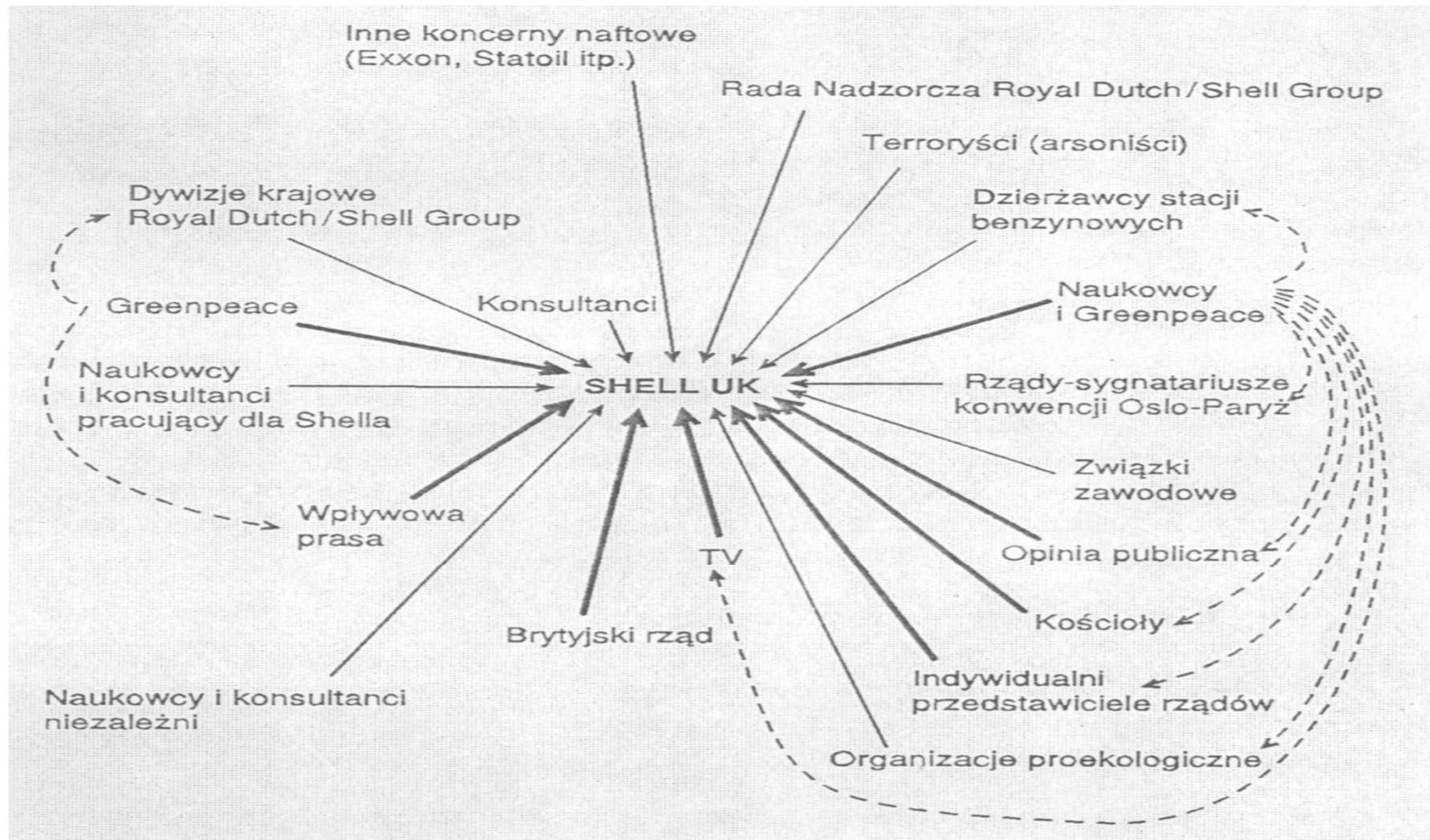


7.12. Niektóre efekty kampanii Greenpeace

- Fala protestów publicznych w całej Europie
- Bojkot stacji Shell`a
- Sprawa stała się przedmiotem kontrowersji między przedstawicielami rządów podczas spotkania państw grupy G7
- Nacisk europejskich rządów (z wyjątkiem brytyjskiego) na zmianę decyzji koncernu.
- Stanowcze opowiedzenie się po stronie Greenpeace kościoła luterańskiego oraz potężnego niemieckiego związku zawodowego „IG Metal”



7.13. Mapa rzeczywistych kibiców Shell UK





7.14. Metody analizy strategicznej otoczenia przedsiębiorstwa

Analiza ta jest prowadzona w dwóch kierunkach:

- Identyfikacja szans i możliwości tkwiących w otoczeniu, umożliwiająca nakreślenie możliwych posunięć strategicznych;
- Identyfikacja zagrożeń, które determinują warianty zachowań strategicznych czy planów działania.



7.15. Przegląd metod badawczych analizy strategicznej

Analiza makrootoczenia	Analiza mikrootoczenia
<ul style="list-style-type: none">•Opinie ekspertów•Ekstrapolacja trendów•Metody scenariuszowe•Modelowanie symulacyjne•Burza mózgów•Modele przyczynowe,•Analiza luki strategicznej•Metoda delficka•Analiza morfologiczna•Drzewo relewancji	<ul style="list-style-type: none">•Analiza pięciu sił konkurencyjnych•Punktowa analiza atrakcyjności sektora•Mapa grup strategicznych•Krzywa doświadczenia



7.16. Opinie ekspertów i ekstrapolacja trendów

Opinie ekspertów – istota oceny ekspertów polega na logicznej analizie problemu, zebraniu skwantyfikowanych opinii ekspertów w postaci ocen, a w końcu na ich formalnym opracowaniu.

Ekstrapolacja trendów polega na prognozowaniu zjawisk w otoczeniu na podstawie historii. Prognozowanie na podstawie zaobserwowanego trendu opiera się na założeniu, iż dane zjawisko będzie w przyszłości zmieniało się podobnie jak dotychczas.



7.17. Metody scenariuszowe

Metody scenariuszowe pobudzają kierownictwo do przewidywania różnego rodzaju zjawisk i badania ich wpływu na przedsiębiorstwo. Wyróżnia się cztery rodzaje scenariuszy:

- 1) **Scenariusze możliwych zdarzeń** (ich istotą jest tworzenie list wydarzeń możliwych w przyszłości, ważnych dla organizacji)
- 2) **Scenariusze symulacyjne** (polegają na ocenie wyborów strategicznych organizacji w zależności od oddziaływań otoczenia)
- 3) **Scenariusze stanów otoczenia** (oceniają potencjalną siłę wpływu poszczególnych elementów otoczenia na organizację i szacują prawdopodobieństwo ich wystąpienia)
- 4) **Scenariusze procesów w otoczeniu** (koncentrują się na najbardziej istotnych procesach o dużej sile wpływu na przedsiębiorstwo)



7.18. Metody symulacyjne, burza mózgów i modele przyczynowe

Modele symulacyjne polegają na naśladowaniu za pomocą modelu rzeczywistego zjawiska lub trendu w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Burza mózgów – twórcza dyskusja oparta na trzech zasadach: „**odraczaj ocenę**” (nie krytykuj), „**ilość rodzi jakość**” (im więcej rozwiązań tym większa szansa znalezienia rozwiązania wartościowego) oraz „**wykorzystaj każdą okazję**” (ucz się od współuczestników sesji).

Modele przyczynowe – np. diagram K. Ishikawy nazywany „szkieletem ryby”, używany jest do ilustrowania związków przyczynowo-skutkowych. Polega to na rozpoznaniu przyczyn, które są przedstawiane na diagramie w postaci rozgałęzień.



7.19. Metoda delficka

Metoda delficka jest podobna do metody ekspertów.

Podstawowa różnica polega na tym, iż bezpośrednio dyskusje ekspertów zastąpiono serią odpowiednio przygotowanych pytań. Typowy proces zastosowania metody składa się z dwóch faz:

- 1) w pierwszej** każdy ekspert ma za zadanie dokonać analizy zjawiska i ocenić skutki tego zjawiska
- 2) w drugiej** prosi się o ponowne wydanie opinii po uprzednim dostarczeniu każdemu ekspertowi opinii innych ekspertów



7.20. Metoda drzewa relewancji i analiza morfologiczna

Metoda drzewa relewancji przeznaczona jest do specyfikacji, ustalenia hierarchii i wzajemnej zależności pomiędzy tendencjami a zjawiskami w otoczeniu. Idea metody oparta jest na klasyfikacji, dekompozycji i łączeniu elementów otoczenia oraz przedstawianiu ich wzajemnych relacji w postaci wykresu zwanego drzewem relewancji.

Analiza morfologiczna polega na poszukiwaniu możliwych przekształceń otoczenia na podstawie hipotetycznych zmian jego formy, budowy, dotyczących całości systemu lub jego części składowych.



7.21. Analiza luki strategicznej

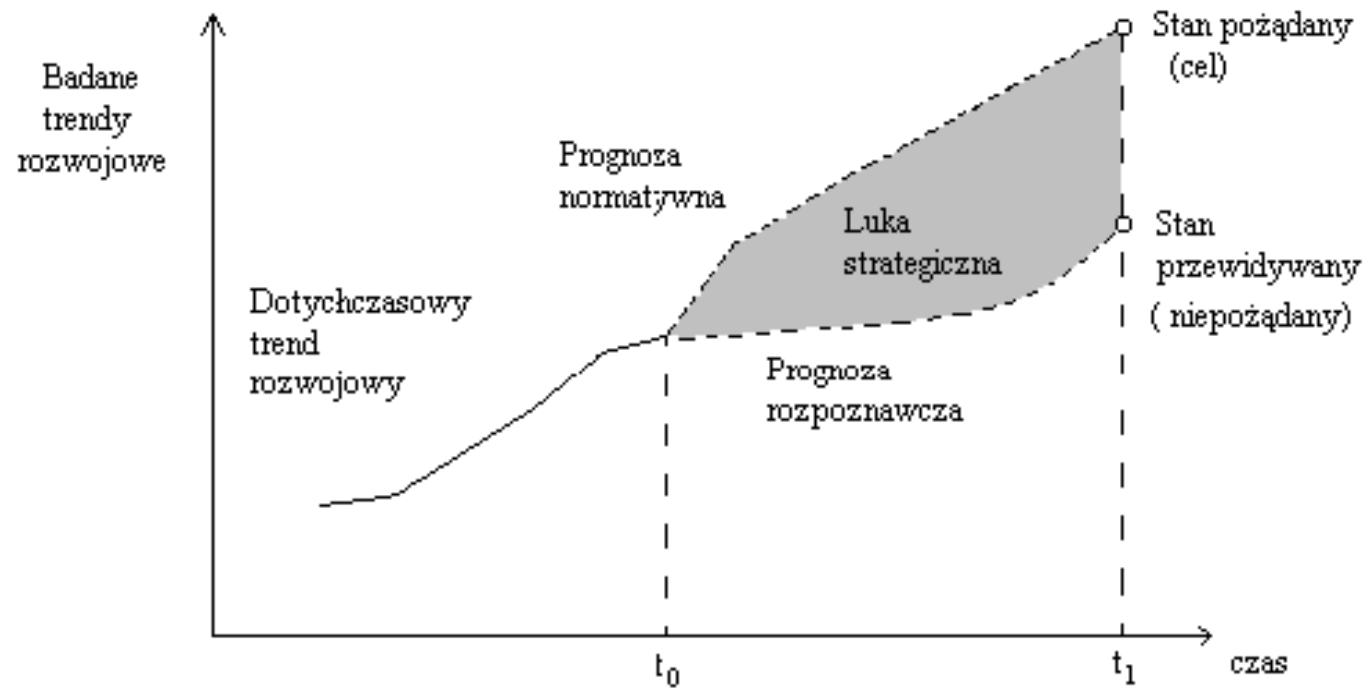
Analiza luki strategicznej ocenia dostosowanie istniejącej strategii i sposobów działania organizacji do wymogów otoczenia w przyszłości, a także dąży do określenia poziomów i sposobów zniwelowania różnic między celami organizacji a oczekiwaniami.

Luka operacyjna wynika z niewystarczającego wykorzystania posiadanych możliwości (zasobów).

Analiza **luki strategicznej** jest metodą diagnostyczną, która służy ocenie umiejętności adaptacyjnych przedsiębiorstwa do trendów pojawiających się w otoczeniu



7.22. Model statycznej luki strategicznej



Opr. M. Moszkowicz



7.23. Metody analizy mikrootoczenia

- Analiza pięciu sił konkurencyjnych M.Portera
- Punktowa ocena atrakcyjności sektora
- Mapa grup strategicznych
- Krzywa doświadczeń



7.24. Analiza sektorowa M.E.Portera

Model pięciu sił wpływających na atrakcyjność sektora, obejmuje następujące czynniki:

- rywalizacja między istniejącymi firmami w sektorze
- siła przetargowa dostawców
- groźba pojawienia się nowych konkurentów
- siła przetargowa nabywców
- groźba substytucyjnych wyrobów lub usług



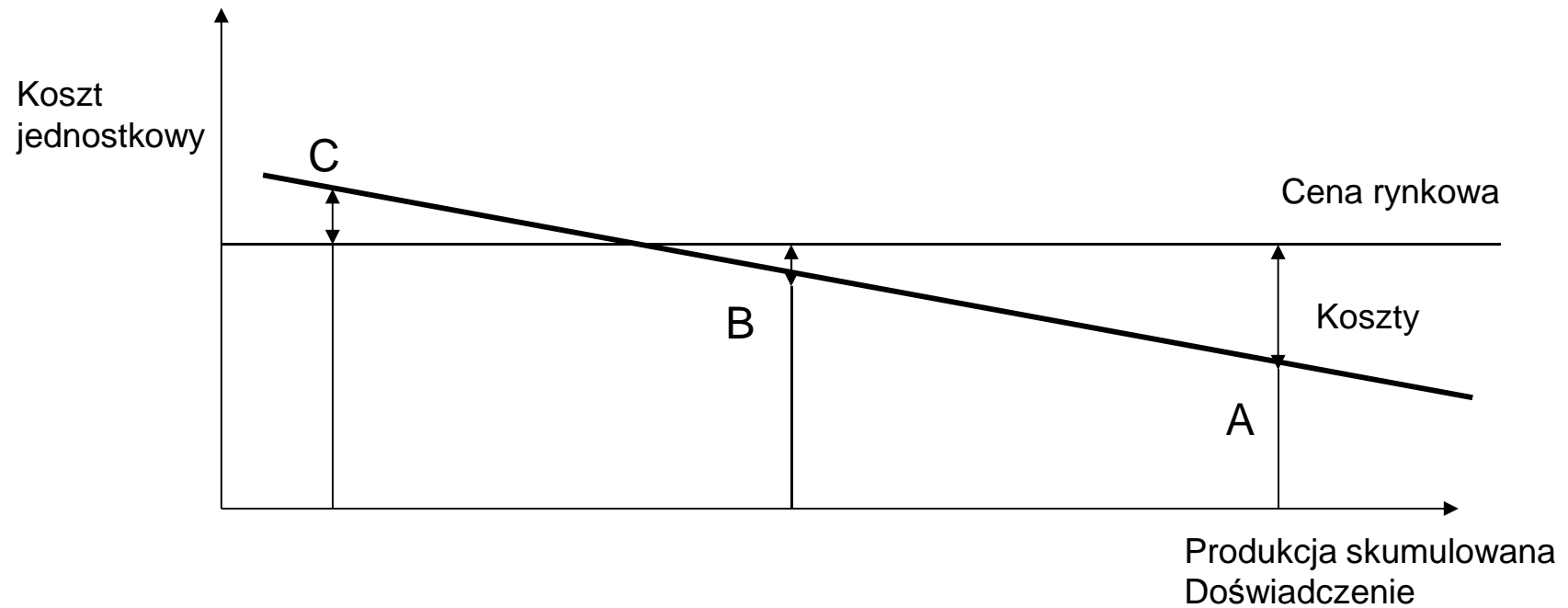
7.25. Punktowa ocena atrakcyjności sektora

Podstawą tej metody jest określenie zasadniczych kryteriów oceny atrakcyjności sektora, rozumianej jako zespół właściwości powodujących, że dana dziedzina gospodarowania jest interesująca. Te charakterystyczne dla konkretnego sektora właściwości są równocześnie jego kryteriami oceny.



7.26. Krzywa doświadczenia

Zależność: całkowity koszt jednostkowy produktu zmniejsza się o stały procent (20-30%) z każdym podwojeniem skumulowanej ilości wyrobów.





7.28. Wywiadowcze metody analizy konkurentów

- **Benchmarking** – polega na zdobywaniu informacji o konkurencie środkami legalnymi i za jego zgodą (działanie zamierzone). Konkurent wyraża zgodę na przekazywanie informacji strategicznych, bo ma nadzieję na współpracę
- **Wywiad gospodarczy** – zdobywanie informacji ogólnodostępnych informacji w sposób prawnie dozwolony
- **Szpiegostwo gospodarcze** – przekazywanie, ujawnianie lub wykorzystywanie cudzych informacji stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa
- **Dywersja gospodarcza** – oprócz działań polegających na zdobywaniu informacji dywersja gospodarcza zmierza do sparaliżowania konkurenta

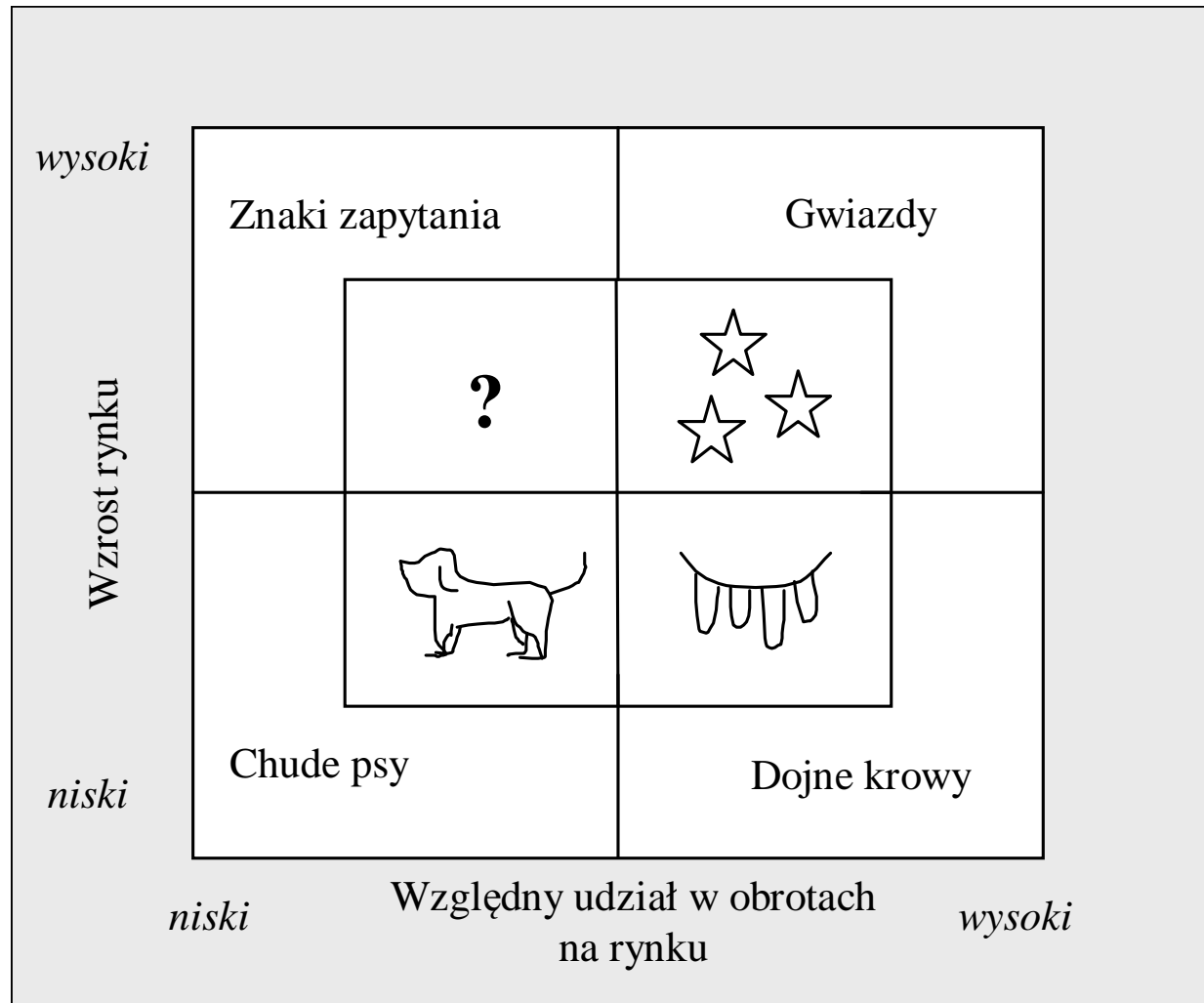


7.29. Analiza zasobów

Analiza zasobów polega na podziale zasobów na małe grupy wedle różnorodnych kryteriów i ocenianiu wielkości, stanu, stopnia wykorzystania, struktury, silnych i mocnych stron. Szczególnie ważnym punktem tej analizy jest ocena stopnia przydatności poszczególnych grup zasobów (materialnych, niematerialnych, umiejętności) do realizacji rozwojowej koncepcji przedsiębiorstwa.



7.30. Metody portfelowe analizy zasobów (analiza BCG)





7.31. Metody portfelowe analizy zasobów (analiza GE)

		Atrakcyjność rynku		
		Duża	Średnia	Niska
Pozycja konkurencyjna	Wysoka	<i>rozwój</i>	<i>rozwój</i>	<i>selekcja</i>
	Średnia	<i>rozwój</i>	<i>selekcja</i>	<i>zaniechanie</i>
	Niska	<i>selekcja</i>	<i>zaniechanie</i>	<i>zaniechanie</i>



7.31a. Kryteria atrakcyjności rynku w metodzie GE

1	Wielkość i wzrost rynku	
1.1		
1.2		
2	Walory rynku	
2.1	rentowność branży (rentowność sprzedaży, szybkość obrotu kapitału itp.)	
2.2	pozycja na krzywej życia rynkowego	
2.3	swoboda kształtowania ceny	
2.4	zdolność ochrony technicznego know-how	
2.5	intensywność inwestycyjna	
2.6	liczba aktualnych (bądź potencjalnych) odbiorców i dostawców	
2.7	bariery wejścia na rynek	
2.8	możliwość substytucji przez inne produkty	
2.9		
3	Zaopatrzenie materiałowo-energetyczne	
3.1	pewność dostaw	
3.2	stabilność cen	
3.3	istnienie nowych materiałów	
3.4		
4	Stan otoczenia	
4.1	zależność od koniunktury, prawodawstwa i opinii publicznej	
4.2	skutki inflacji	
4.3	możliwość ingerencji państwa	
4.4		



7.31b. Kryteria pozycji konkurencyjnej w metodzie GE

1	Względna pozycja na rynku	
1.1	udział w rynku i jego zmiany	
1.2	potencjał finansowy przedsiębiorstwa	
1.3	stopa wzrostu przedsiębiorstwa	
1.4	rentowność przedsiębiorstwa	
1.5	image przedsiębiorstwa	
1.6		
2	Względny potencjał produkcyjny	
2.1	utrzymanie udziału w rynku z obecnymi (lub znajdującymi się w budowie) zdolnościami produkcyjnymi, przy danych warunkach zaopatrzeniowych	
2.2	poziom kosztów ze względu na stosowaną technologię	
2.3	możliwość wzrostu produktywności	
2.4	zalety (wady) lokalizacji	
2.5	warunki dostawy, obsługi klienta itp.	
2.6		
3	Względny potencjał badawczo-rozwojowy	
3.1	zdolność innowacyjna i know-how przedsiębiorstwa	
3.2	stosunki licencyjne	
3.3		
4	Względne kwalifikacje kadr kierowniczych i załogi	
4.1		
4.2		



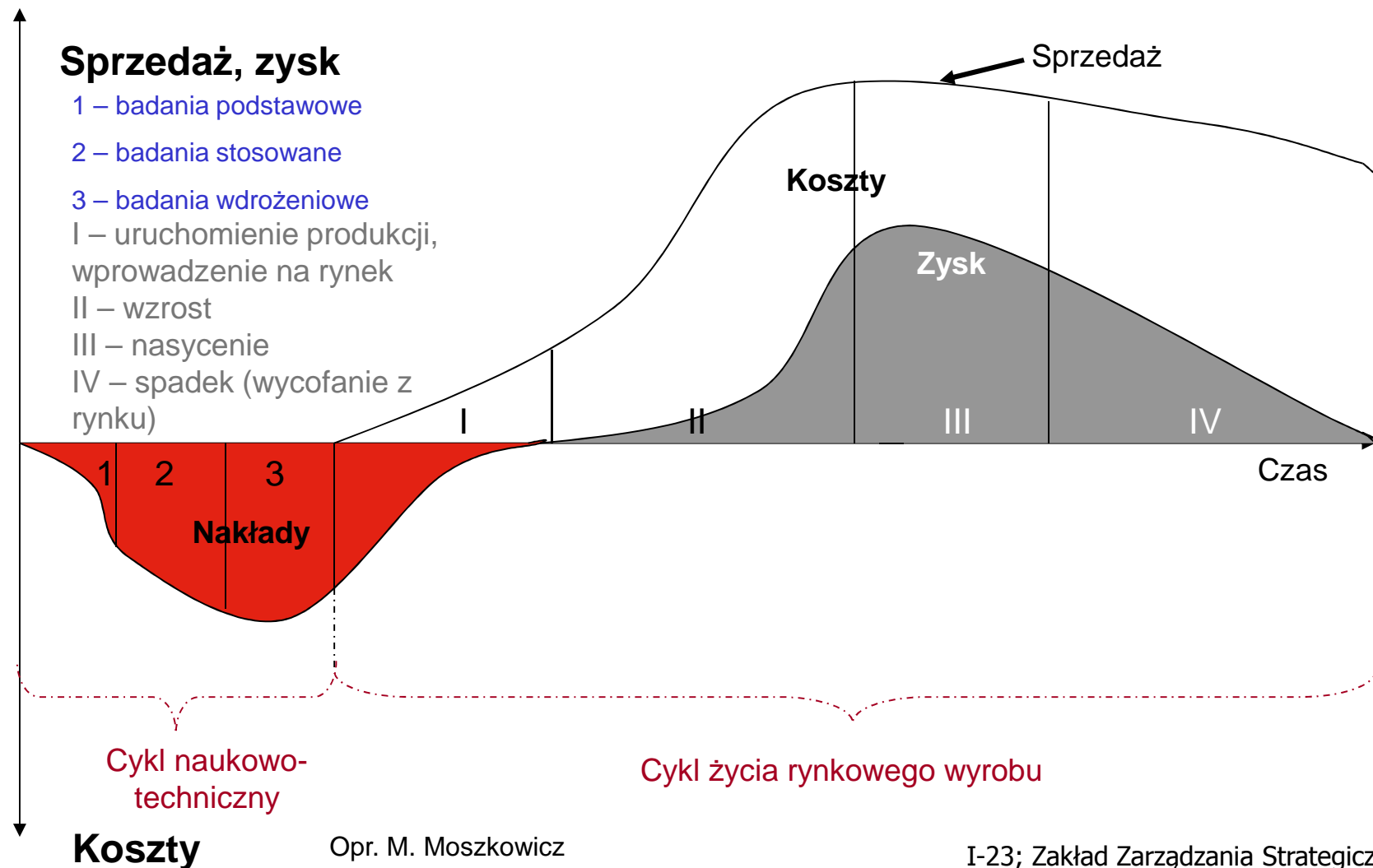
7.32. Zalecenia strategiczne McKinseya

	A TRAKCYJNOŚĆ DZIEDZINY DZIAŁALNOŚCI		
	Wysoka	Średnia	Niska
Silna	Utrzymanie za wszelką cenę pozycję lidera	Utrzymanie pozycji Nadążanie za rozwojem dziedziny	Poprawianie rentowności („leczenie”)
Średnia	Poprawianie pozycji	Rozważne poprawianie rentowności	Selektywne wycofywanie (segmentacja)
Słaba	Podwojenie nakładów lub porzucenie	Stopniowe i selektywne wycofywanie się	Porzucenie Zaprzestanie zasilania

Źródło [Strategor, 1999, s. 132]

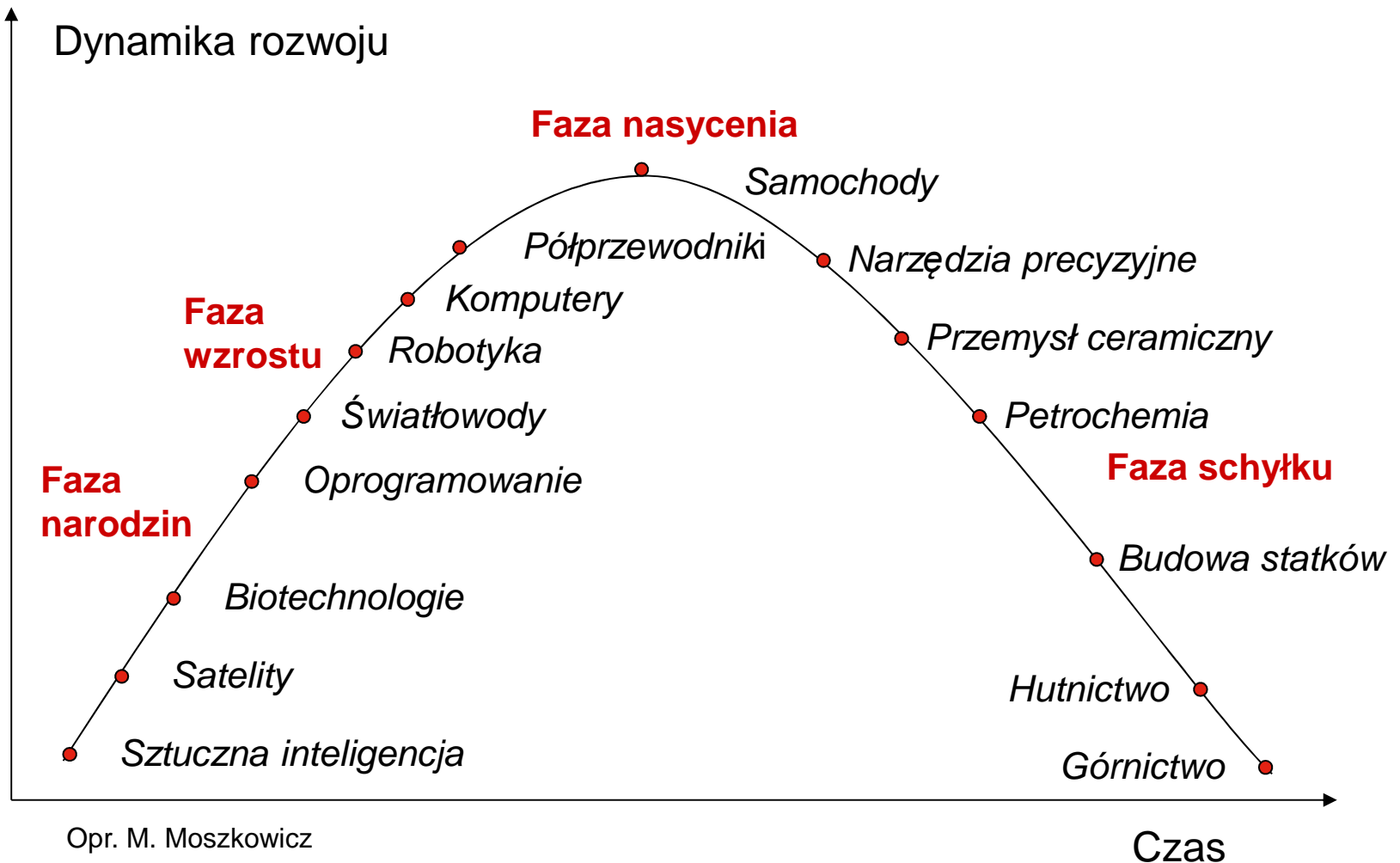


7.33. Cykle: naukowo techniczny i życia produktu





7.34. Cykl rozwoju przemysłów



Opr. M. Moszkowicz



7.35. Cykl rozwoju przemysłów

Przemysły znajdujące się na początku krzywej (faza narodzin i wzrostu) charakteryzują się:

- dużymi nakładami na naukę i technikę, ale również
- dużym udziałem wiedzy w produktach tych przemysłów,
- wysoką opłacalnością produkcji (ceny nowości).

Cechami przemysłów schyłkowych są:

- duży udział surowców i materiałów,
- obciążenie środowiska,
- niska opłacalność produkcji.



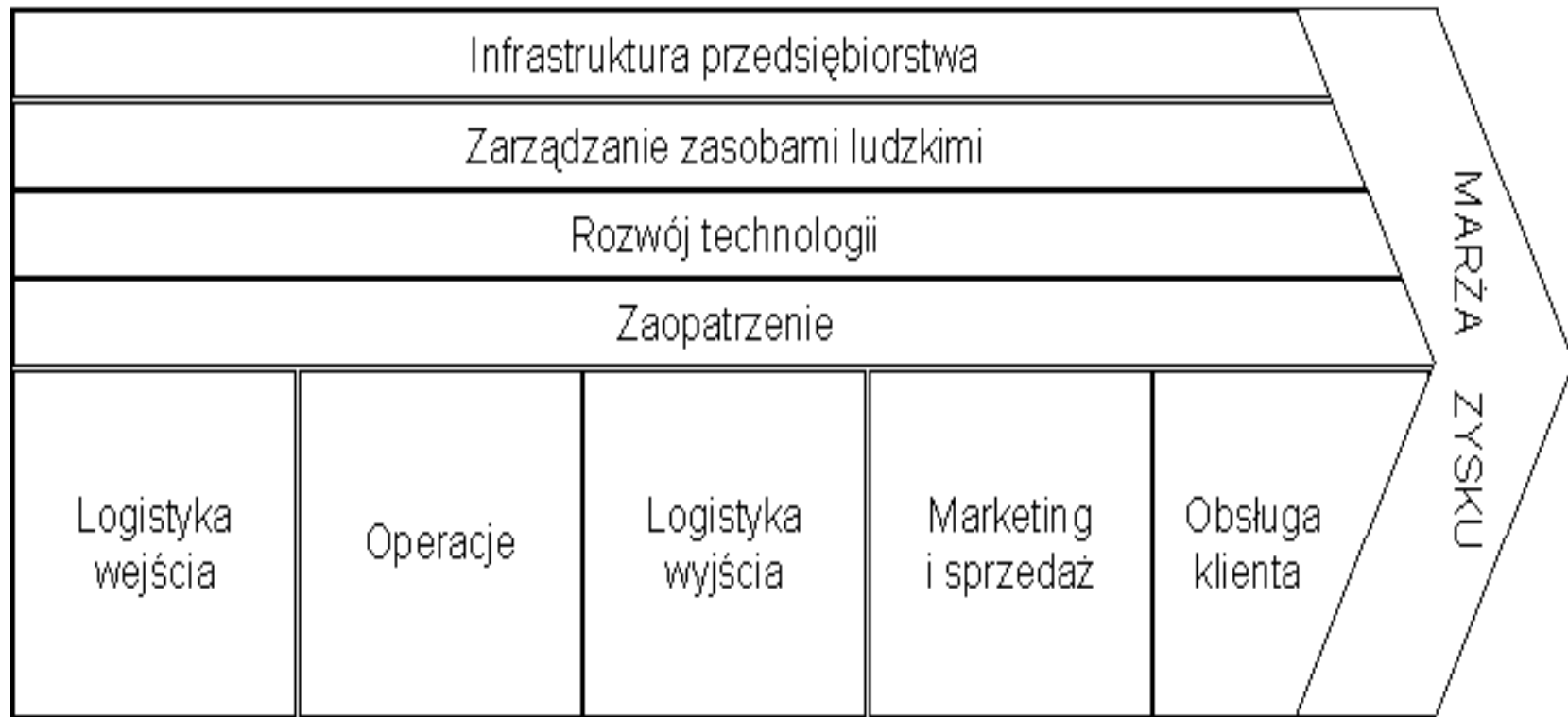
7.36. Przykłady sektorów w różnych fazach rozwoju

Fazy cyklu życia	Narodziny	Rozwój	Dojrzałość	Schyłek
Kraje				
Europa Zachodnia		Zdrowa żywność Komputery osobiste Sieci multimedialne TV satelitarna Telefonia cyfrowa	Ubezpieczenia na życie Samochody osobowe Soki i napoje Sektor browarniczy Bankowość inwestycyjna Handel sztuką	Nawozy sztuczne Sektor tytoniowy Stocznie Przemysł węglowy
Polska	Ubezpieczenia na życie Zdrowa żywność Bankowość inwestycyjna Sieci multimedialne Handel sztuką Telefonia cyfrowa	Samochody osobowe Komputery osobiste Soki i napoje Sektor browarniczy TV satelitarna	Nawozy sztuczne Sektor tytoniowy	Stocznie Przemysł węglowy

Źródło: [G. Gierszewska, 2000, s.99]



7.37. Łańcuch wartości Portera



Źródło: [M. E. Porter, 1992, s.74]



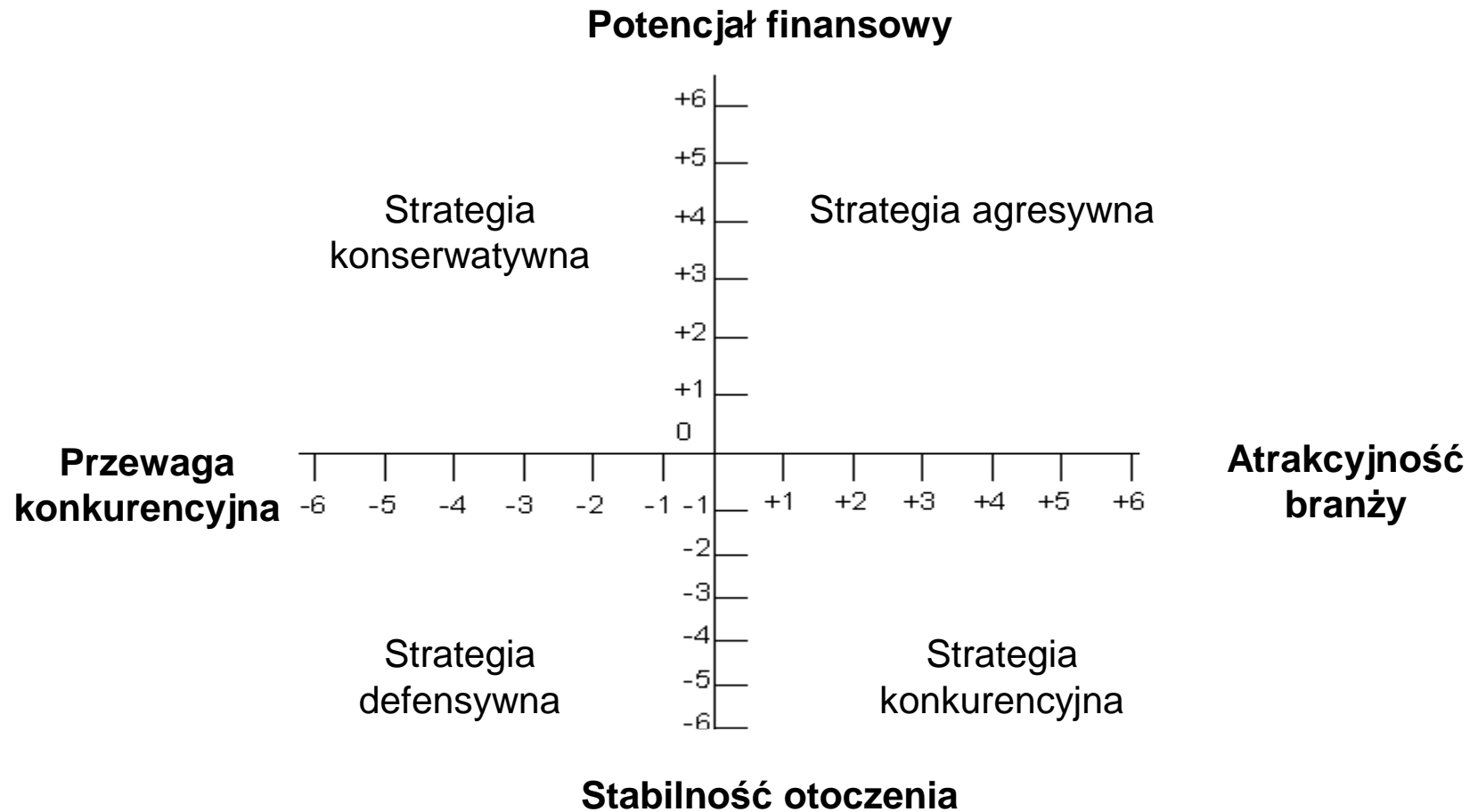
7.38. Macierz ADL

		DOJRZAŁOŚĆ DZIEDZINY					
		Rozruch	Wzrost	Dojrzałość	Schyłek	+	-
DOJRZAŁOŚĆ DZIEDZINY	Dominująca	WYSOKA RENTOWNOŚĆ PŁYNNOŚĆ = 0		WYSOKA RENTOWNOŚĆ PŁYNNOŚĆ DODATNIA		↑ RENTOWNOŚĆ ↓	↑ RYZYO KONKURENCJI ↓
	Silna	RYZYO ŚREDNIE DUŻE ZAPOTRZEBOWANIE FINANSOWE		RYZYO NISKIE MAŁE ZAPOTRZEBOWANIE FINANSOWE			
	Korzystna	DUŻE ZAPOTRZEBOWANIE FINANSOWE		MAŁE ZAPOTRZEBOWANIE FINANSOWE			
	Słaba	PŁYNNOŚĆ UJEMNA RYZYO FINANSOWE		PŁYNNOŚĆ DODATNIA RYZYO ŚREDNIE			
	Marginesowa	RENTOWNOŚĆ NISKA		RENTOWNOŚĆ NISKA			
		← ZAPOTRZEBOWANIE FINANSOWE →					
		← RYZYO SEKTOROWE →					

Źródło [Strategor, 1999, s. 129]



7.39. Macierz SPACE (Strategic Position and Action Evaluation)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Krupski R., 1993, s 65].



Tab. Zakres badań w analizie funkcjonalnej potencjału przedsiębiorstwa

Politechnika Wroclawska

ANALIZA FUNKCJI MARKETINGOWEJ	<ul style="list-style-type: none">-Udział rynkowy przedsiębiorstwa-Koncepcja produktu-Gama produktów-Jakość produktów-Cena produktów, itp.
ANALIZA FUNKCJI PERSONALNEJ	<ul style="list-style-type: none">-Stopień płynności zatrudnienia-Rekrutacja pracowników-Systemy motywacyjne
ANALIZA FUNKCJI FINANSOWEJ	<ul style="list-style-type: none">-Wynik finansowy-Poziom zadłużenia-Istnienie rezerw finansowych-Poziom kapitału inwestycyjnego
ANALIZA FUNKCJI PRODUKCYJNO- LOGISTYCZNEJ	<ul style="list-style-type: none">-Zdolność produkcyjna-Wąskie gardła-Koszty produkcji-Automatyzacja
ANALIZA FUNKCJI INNOWACYJNEJ	<ul style="list-style-type: none">-Rodzaje i zakres badań-Nowoczesność technologii-Zaplecze badawcze
KONTROLA JAKOŚCI ZARZĄDZANIA	<ul style="list-style-type: none">-Efektywność zarządzania strategicznego-Skuteczność systemów informacyjnych-Skuteczność analizy kosztów



7.40 Ocena zasobów przedsiębiorstwa

KRYTERIA	OCENA						
	1	2	3	4	5	6	7
Rentowność							
Płynność							
Zdolność kredytowa							
Stan techniczny budynków							
Polityka kadrowa							
Stosunki międzyludzkie							
Struktura organizacyjna							
Standard jakości							



KRYTERIA	OCENA								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Stan techniczny majątku						2 1	4 3		
2. Kwalifikacje kadr menedżerskich				3 4		2		1	
3. Kwalifikacje kadr branżowych				2		1 1			
4. Kwalifikacje załogi				1 4		2	3		
5. Zaangażowanie załogi						4 1	2 3		
6. Polityka taborowa							4 5	2 1	
7. Systemy informacyjne		3	4 1	2					
8. Systemy sterowania			2	4		3	1		
9. Jakość usług						4 3	1	1	
10. System zarządzania				4		3 1	2		



KRYTERIA	OCENA								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
11. Struktura organizacyjna						4,2	1	3	
12. Kultura organizacyjna						4	3	1	
13. Stosunki międzyludzkie				1		4	2	3	
14. Informatyzacja w firmie		4	1	2	3				
15. Szkolenie załogi			4	1		3			
16. Płynność finansowa							4	2	3
17. Zdolność kredytowa							4	2	3
18. Rentowność kapitałowa				2	1	4	3		
19. Komunikacja wewnętrzna			2	1	4	3			
20. Wiek pracowników			4	3	2	1			

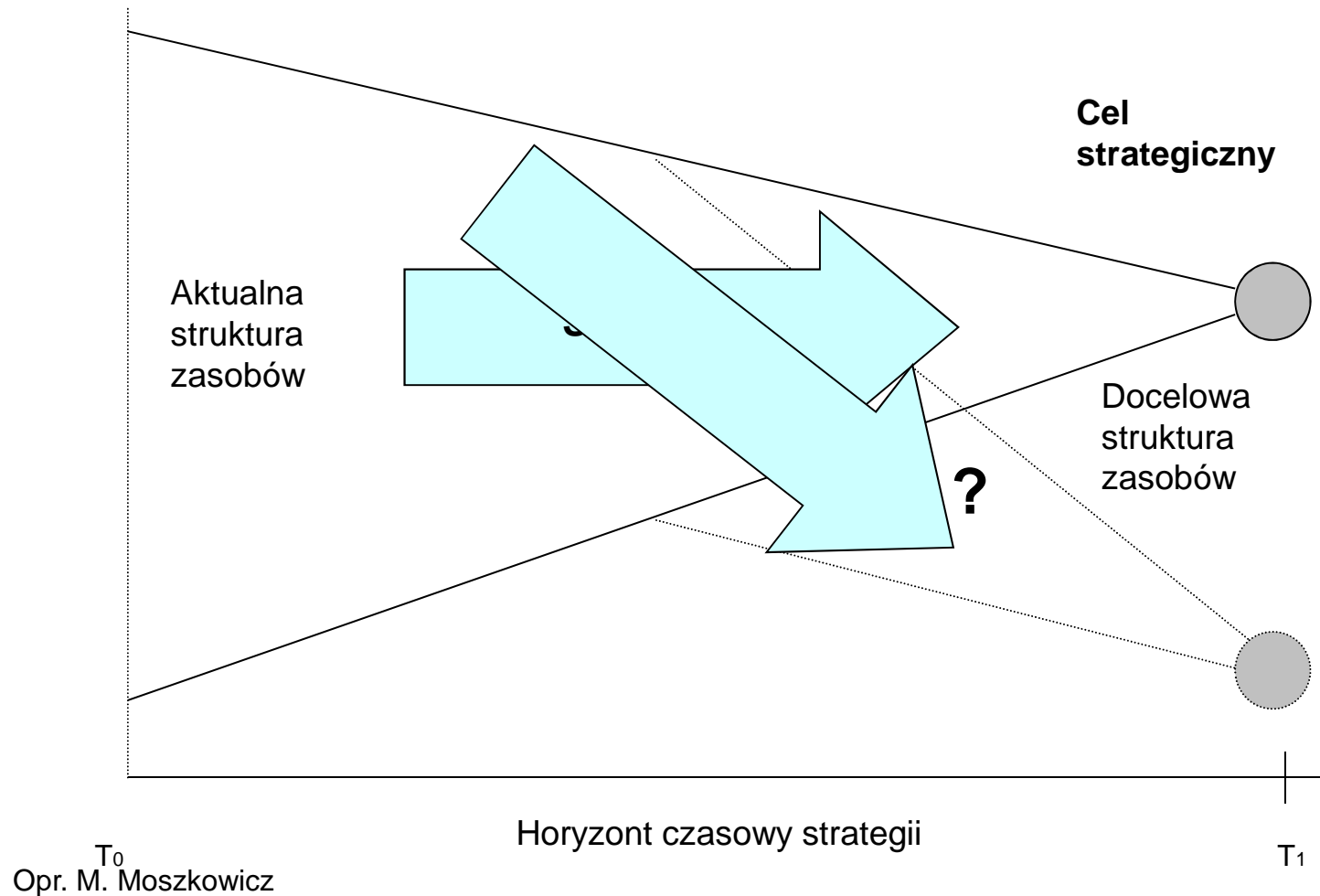


7. 41. Macierz SWOT

Szanse i zagrożenia Profil słabych i mocnych stron	I S Z A N S E	Wzrost zamożności społeczeństwa	Postęp technologiczny	Chłonny rynek Europy Wschodniej	Procesy demograficzne	Wielość odbiorców i dostawców	Brak Subsytytów	II Z a g r o ż e n i a	Integracja z UE	Zmienność norm branżowych,	Zmienny popyt - procesy demograficzne	Niskie bariery wejścia	Tani import ze Wschodniej Azji
I. SŁABE STRONY													
Rentowność kapitału					1a				1b		1c		
Konkurencyjność firmy				2a	2b							3c	2c
Sprawność zarządzania		2d											
Kwalifikacje		2e											
Brak dobrego image												3a	3b
Public relations												3e	
Słaba sprawność													
Zła znajomość rynku				4a							4b	4c	4d
Słaba jakość produkcji			1d									4e	
II. MOCNE STRONY													
Płynność finansowa			6a										
Zdolność kredytowa			6b										
Udział w rynku												3d	
Sieć dystrybucji												5a	5b
Kwalifikacje branżowe			6c						6d			6e	6f

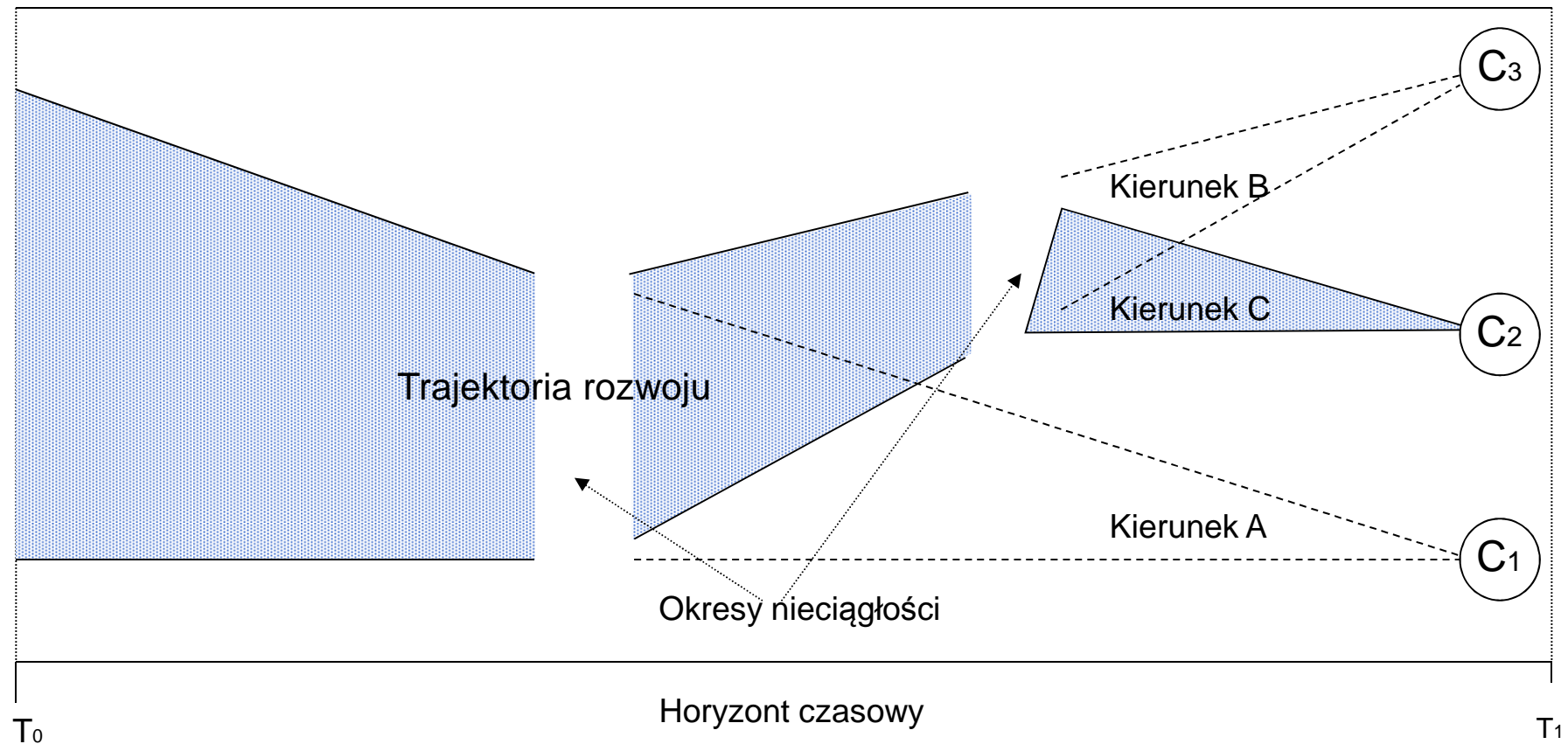


7.42. Strukturotwórcza funkcja celu w warunkach statycznych (programowanie strategiczne)



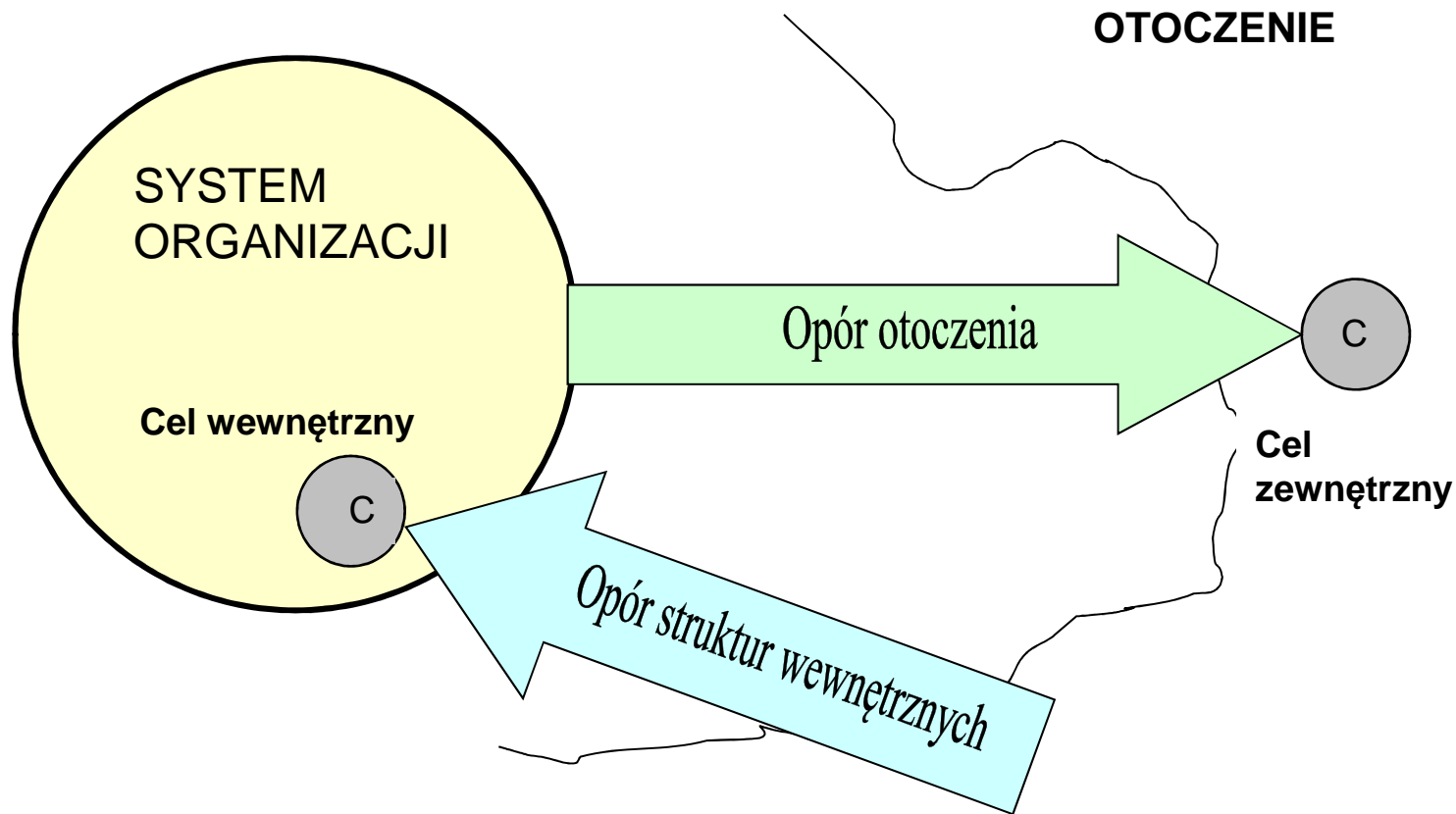


7.43. Strukturotwórcza funkcja celu w warunkach dynamicznych





7.44. Usytuowanie celów zewnętrznego i wewnętrznego



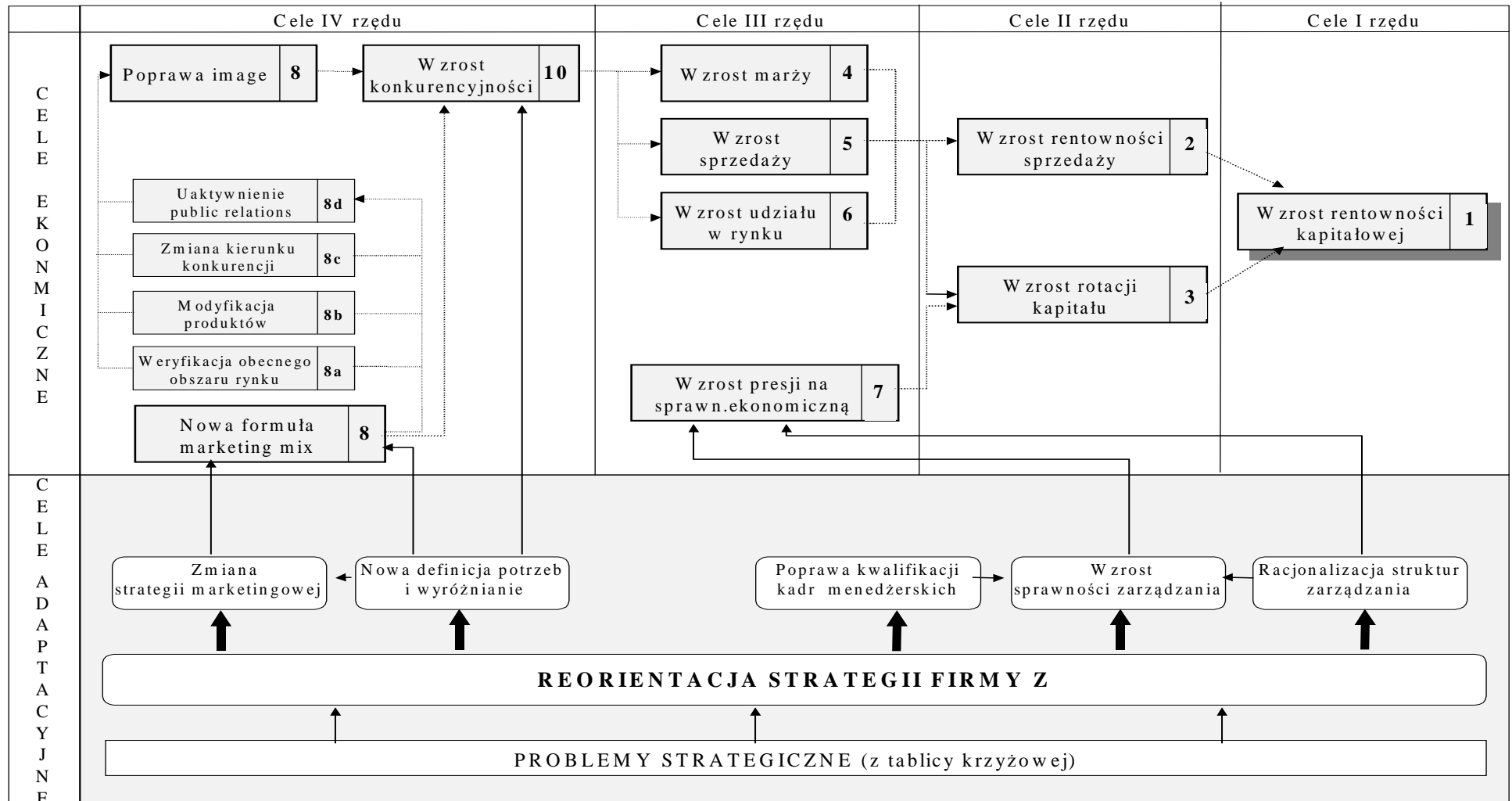


Okoliczności? Ja tworzę okoliczności.

Napoleon Bonaparte

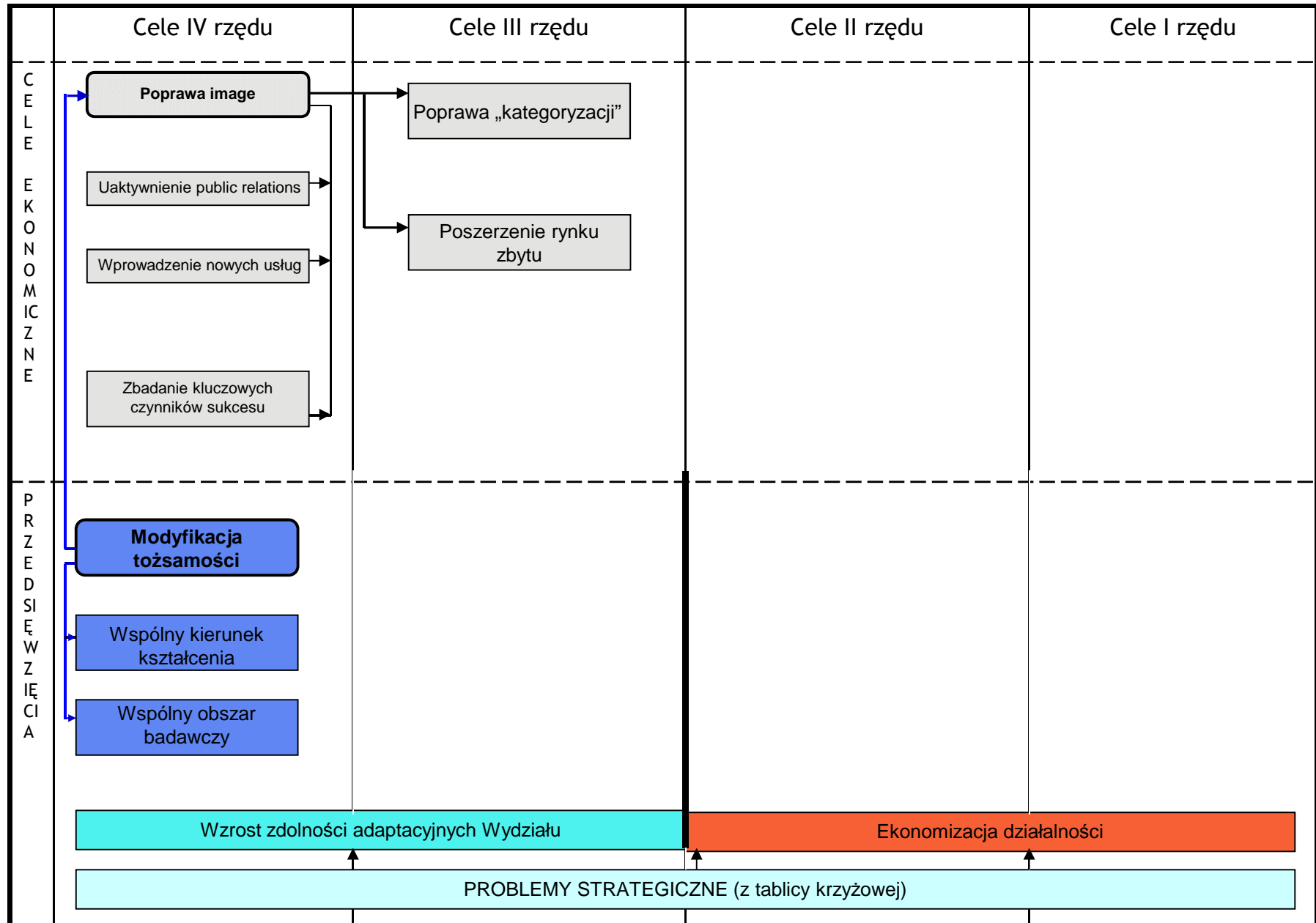


7.45. Przykład systemu celów w firmie Z



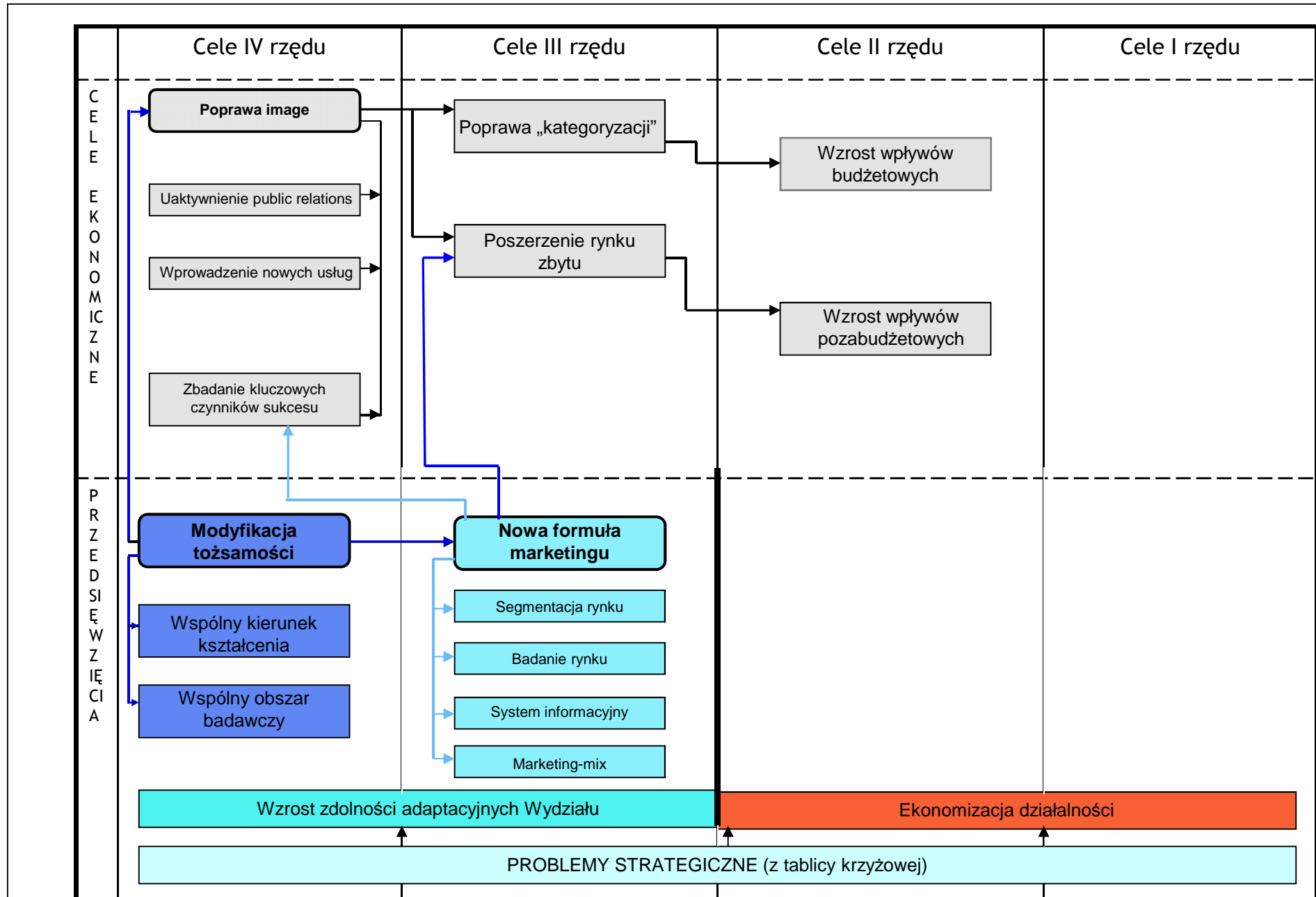


Rysunek 3. Współzależność projektowanych przedsięwzięć i celów strategicznych Wydziału



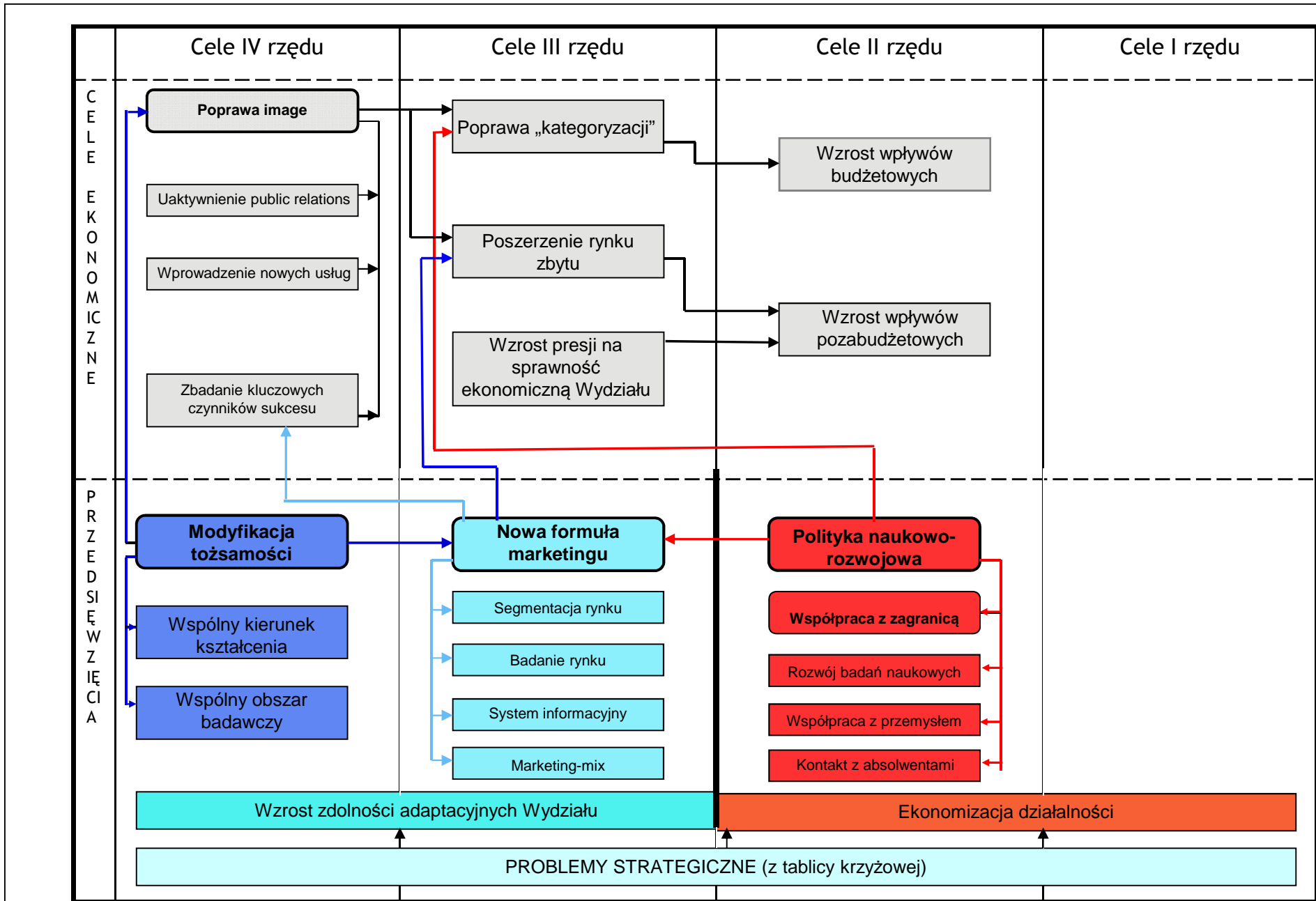


Rysunek 3. Współzależność projektowanych przedsięwzięć i celów strategicznych Wydziału



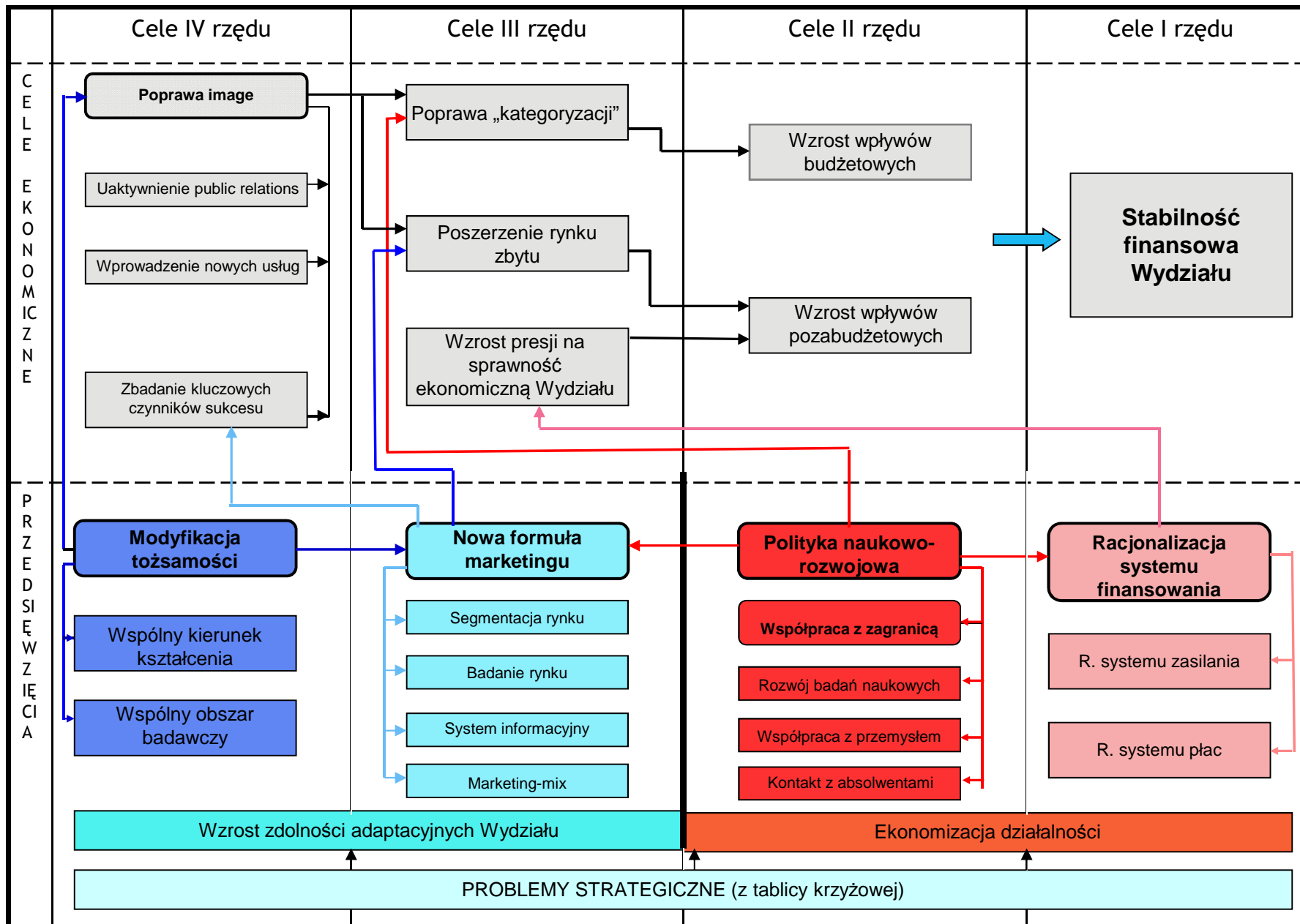


Rysunek 3. Współzależność projektowanych przedsięwzięć i celów strategicznych Wydziału





Rysunek 3. Współzależność projektowanych przedsięwzięć i celów strategicznych Wydziału





3. Strategia przedsiębiorstwa jako system



Bez strategii będziesz „wstępował w przyszłość z twarzą zwróconą ku przeszłości” [R.L. Ackoff]



3.1. Istnienie i przetrwanie przedsiębiorstwa

A. Istnienie przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo jak każdy system, aby istnieć musi bazować na określonych elementach składowych. Podstawą istnienia przedsiębiorstwa jest jego misja, która określa: **1) funkcję w zakresie zaspokojenia potrzeb rynku, 2) technologię realizacji tej funkcji i 3) obsługiwany segment rynku**

B. Przetrwanie (trwanie) przedsiębiorstwa

W odróżnieniu organizmów żywych, które mają zakodowane pewne mechanizmy przetrwania (m. in. instynkt), **przedsiębiorstwo, aby nie wegetować (przejadając np. własny majątek), musi wygenerować określone sposoby przetrwania.** Misja, będąca warunkiem koniecznym istnienia przedsiębiorstwa, nie jest warunkiem wystarczającym do jego przetrwania. Wydaje się, że dobrą analogią do omawianego problemu jest człowiek, który utracił przytomność. Człowiek ten istnieje, jednak, aby przetrwać (trwać), musi odzyskać przytomność po to, by móc świadomie działać. Tak więc, **dopiero świadome działanie otwiera problem przetrwania przedsiębiorstwa i jego strategii tzn. stworzenia takiej jego struktury, która umożliwiłaby mu przetrwanie w konkurencyjnym otoczeniu.**



3.2. PRZETRWANIE I ROZWÓJ

Każdy system spełnia dwie podstawowe funkcje:

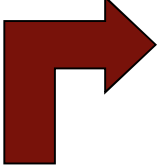

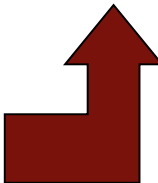
- a) **Funkcję lokomocji** (= realizacja celu), która zawiera się w **modelu rozwoju przedsiębiorstwa**. Funkcja ta jednak nie może być „samodzielna”. Musi współistnieć z
- b) **Funkcją „pielęgnacji” systemu** tzn. zapewnienia skutecznego bieżącego działania. Funkcja ta dotyczy sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa i jest domeną **teorii (modeli) funkcjonowania przedsiębiorstwa**.

Nie ma z góry (a priori) określonych relacji między rozwojem (lokomocją) a funkcjonowaniem (pielęgnacją). Każdorazowo muszą one być dostosowane sytuacyjnie.

W zarządzaniu strategicznym, aby uniknąć zagrożenia bytu systemu, **przyjmuje się, że celem (minimum) przedsiębiorstwa jest jego przetrwanie**. Jeśli przedsiębiorstwo przetrwa może zrealizować dowolne cele, z celów możliwych do realizacji.

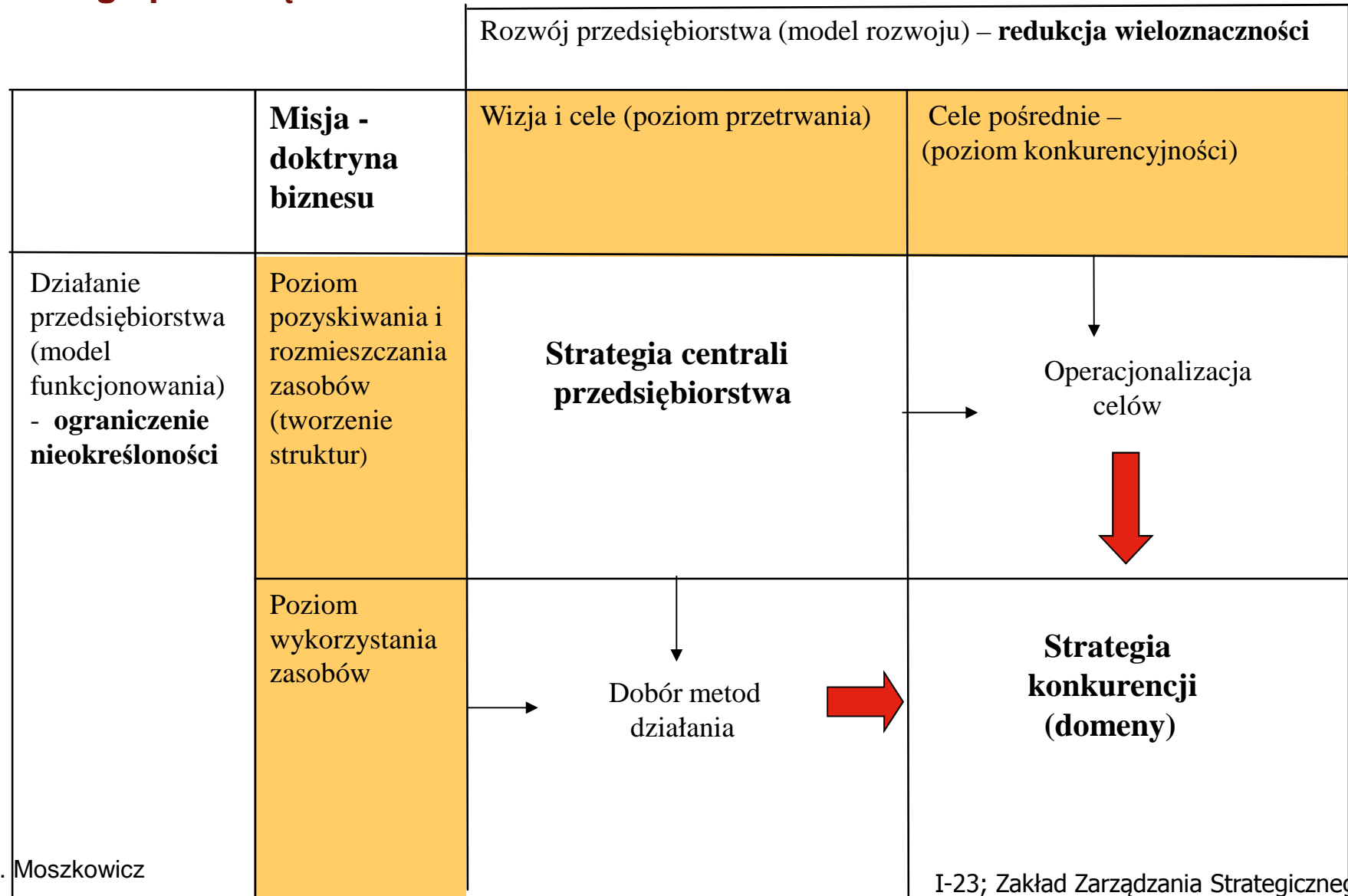


3.3. Logika wyborów strategicznych na tle teoretycznych modeli przedsiębiorstwa i spotykanych koncepcji celów

Teoretyczne modele przedsiębiorstwa	Sfery wyborów strategicznych	Spotykane koncepcje celów
<p>neoklasyczny model przedsiębiorstwa, jako jednostki poszukującej najlepszych kombinacji (optymalnych) czynników wytwórczych</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ model przedsiębiorstwa monopolistycznego który dąży do uzyskania korzyści monopolistycznych, ❖ schumpeterowski model przedsiębiorstwa bazującego na „procesie kreatywnej destrukcji”, czyli na innowacjach zmierzających do poszukiwania nowych, przewag konkurencyjnych, ❖ model szkoły chicagowskiej, powracającej do neoklasycznej teorii ceny i dopatrującej się źródeł przewagi konkurencyjnej w obniżce kosztów produkcji i dystrybucji, ❖ model szkoły „kosztów transakcyjnych”, która zakłada minimalizację transakcyjnych kosztów uczestnictwa w grze rynkowej ❖ zasobowy model przedsiębiorstwa, który postrzega przedsiębiorstwo jako rezerwuar trudnych i kosztownych do skopiowania czynników produkcji. 	<div style="text-align: center;">  <p>Wybory dotyczące realizacji celów</p>  <p>Rozmieszczenie zasobów (struktura)</p>  <p>Wybory dotyczące zapewnienia istnienia (przetrwania)</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> -satisfakcjonujący zysk, -maksymalizację wielkości sprzedaży, -udział w rynku, -przetrwanie, -maksymalizacja użyteczności w stosunku do menedżerów, -odpowiedzialność społeczną przedsiębiorstwa, -wzrost przedsiębiorstwa, -maksymalizację wielorakiej funkcji preferencji, -maksymalizację życiowego dochodu menedżerów, -preferencję wydatków (np. na wynagrodzenia, inwestycje), -realizację wzrastających poziomów aspiracji czy wreszcie akcentowane we współczesnej teorii przedsiębiorstwa -maksymalizację wartości rynkowej przedsiębiorstwa <p style="text-align: right;">Opr. M. Moszkowicz</p>



3.4. Redukcja nieokreśloności i wieloznaczności jako podstawowe funkcje strategii przedsiębiorstwa





Formułowanie i implementacja strategii



3.5. Formułowanie i implementacja strategii - istota

Rodzaj procesu	Rdzeń modelu	Problemy – odpowiedzi na pytania				
Formułowanie strategii	Stworzenie formuły działania prowadzącej do sukcesu	Po co?	Co?	Jak?	Czym?	Kiedy?
Implementacja strategii	Znalezienie najlepszej drogi do sukcesu w istniejących warunkach	Chcieć!	Móc!	Potrafic!	Zdażyć!	Uprzedzić!

Opr. M. Moszkowicz



3.6. Formułowanie strategii

Formułowanie strategii - to proces poznawczy i decyzyjny zmierzający do:

- sformułowania strategicznego problemu firmy, jej misji, wizji i głównych celów strategicznych,
- wyboru strategii i sposobów ich realizacji,
- weryfikacji ustaleń strategicznych.

Opr. M. Moszkowicz



3.7. Implementacja strategii

Implementacja strategii jest poszukiwaniem środków, których właściwe (odpowiednie do warunków) zastosowanie prowadzi do osiągnięcia celów strategicznych.

W tak rozumianym procesie implementacji można wyróżnić trzy fazy:

- instrumentalizację procesu realizacji strategii, której zadaniem jest gromadzenie i przetwarzanie informacji, stworzenie struktur organizacyjnych dla realizacji tego procesu, powołanie i organizacja zespołów roboczych, itp.
- przygotowanie rzeczowych środków realizacji strategii, polegające na tworzeniu szeroko rozumianego rzeczowego potencjału strategicznego firmy (zasoby rzeczowe, ludzkie, umiejętności itp.)
- przygotowanie realizacji i realizacja, która zmierza do optymalnego wykonania programów produkcyjnych (usługowych) w ramach istniejącego rzeczowego potencjału strategicznego



3.8. Różnice w formułowaniu i implementacji strategii

Rodzaj funkcji	Formułowanie strategii	Implementacja strategii
Funkcja pierwotna	Redukcja wieloznaczności	Redukcja niepewności
Orientacja pierwotna	Zewnętrzna	Wewnętrzna
Kryteria oceny	Cele, pożądalność	Wykonalność
Stosunek do kontroli strategicznej	Oddzielona, odbywa się ex post	Zintegrowana



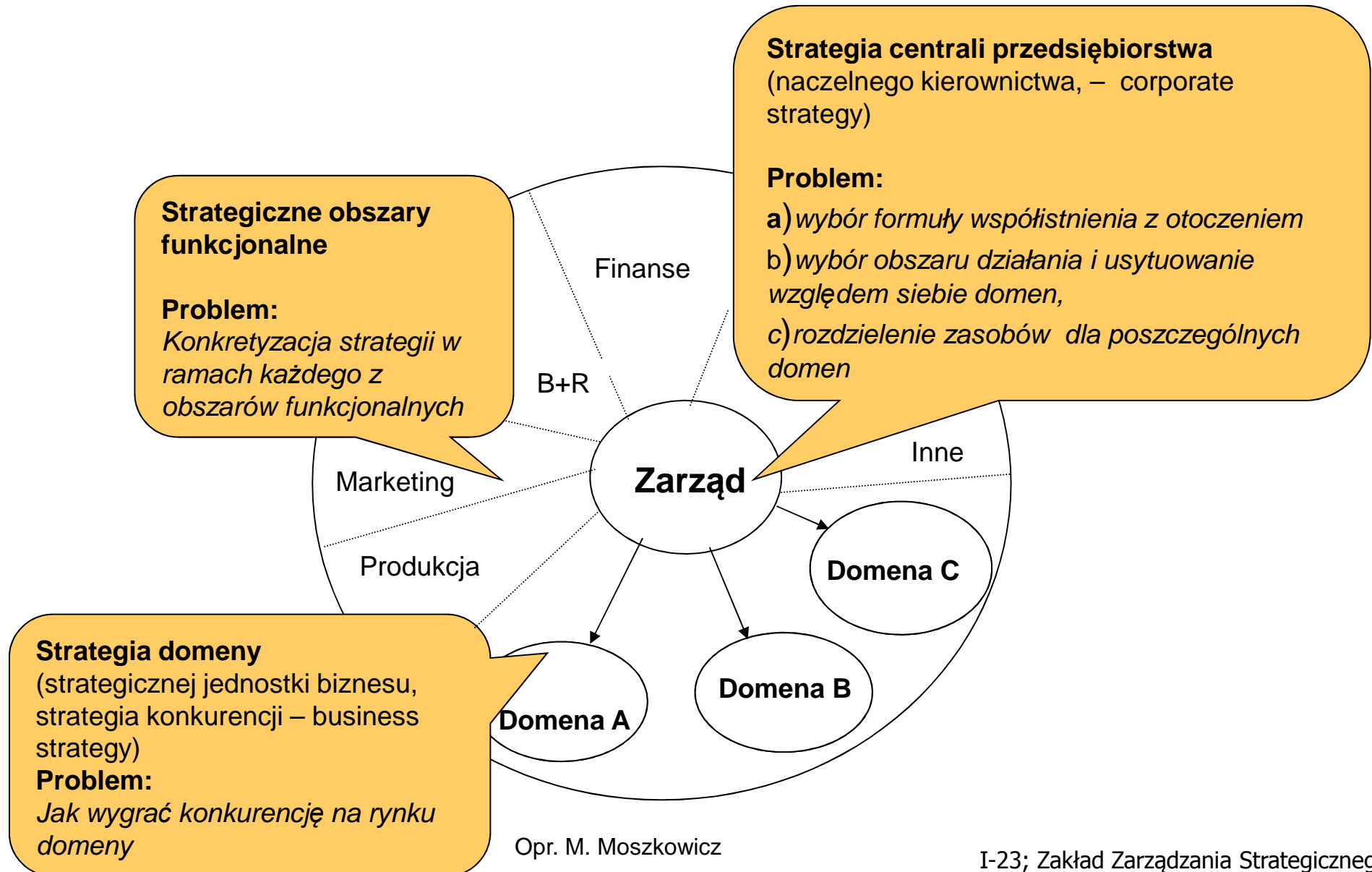
4. Podmiotowe ujęcie strategii - kluczowe wybory strategiczne



STRATEGIA NIE JEST PROBLEMEM FIRMY, **JEST**
SPOSOBEM ROZWIĄZYWANIA JEJ PROBLEMÓW
[H. I. Ansoff].



4.1. Ogólny model strategii przedsiębiorstwa

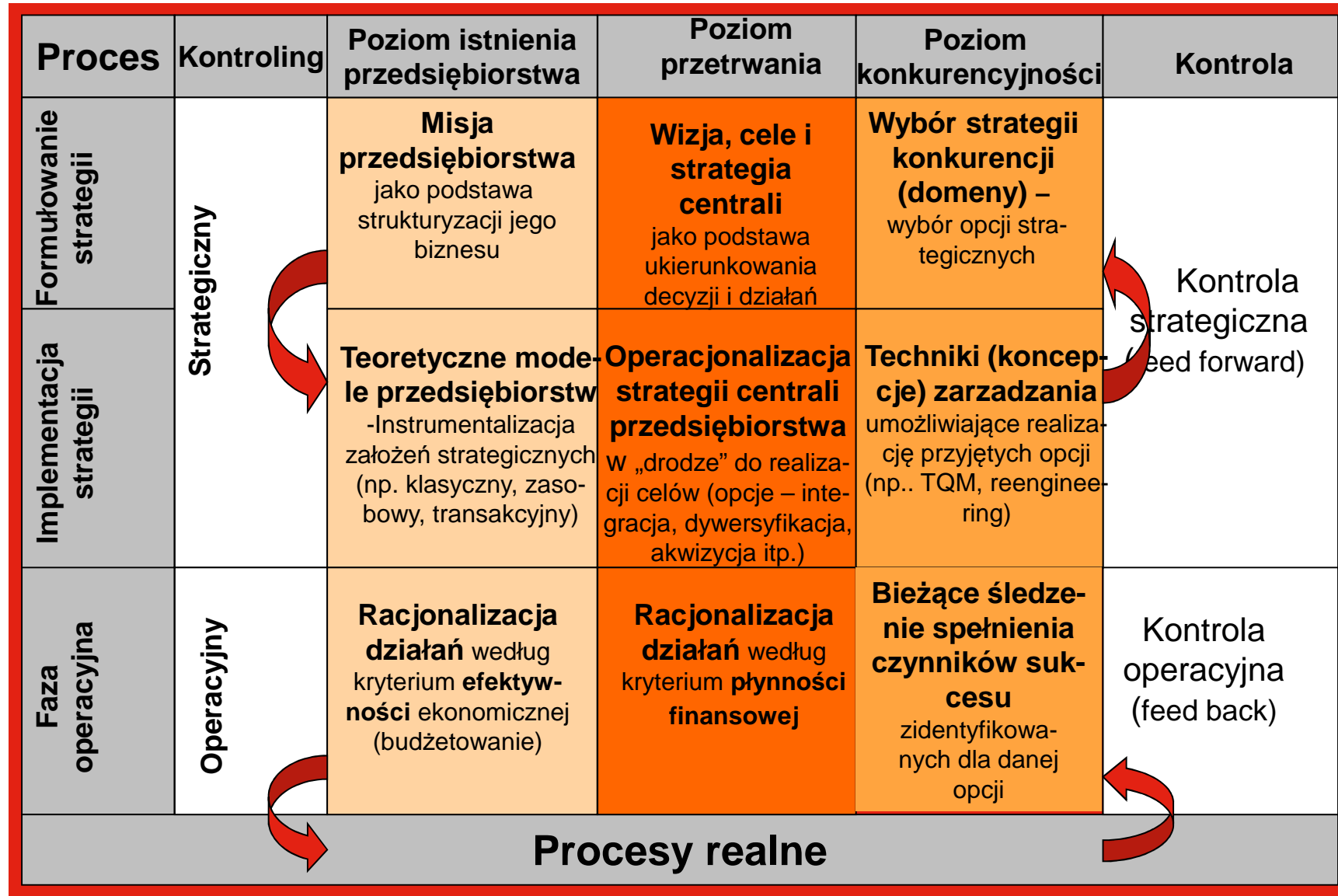




Podstawową sprawą dla przedsiębiorstwa **jest wybór właściwych obszarów i kierunków działania (produkt, rynek, klienci itp.)**, natomiast **poszukiwanie oszczędności w ramach dotychczasowych działań (struktur) ma znaczenie drugorzędne.**



4.2. Podstawowe wybory strategiczne i ich implementacja w ujęciu systemowym





Model strategii naczelnego kierownictwa



4.3. Model strategii naczelnego kierownictwa -istota wyborów strategicznych

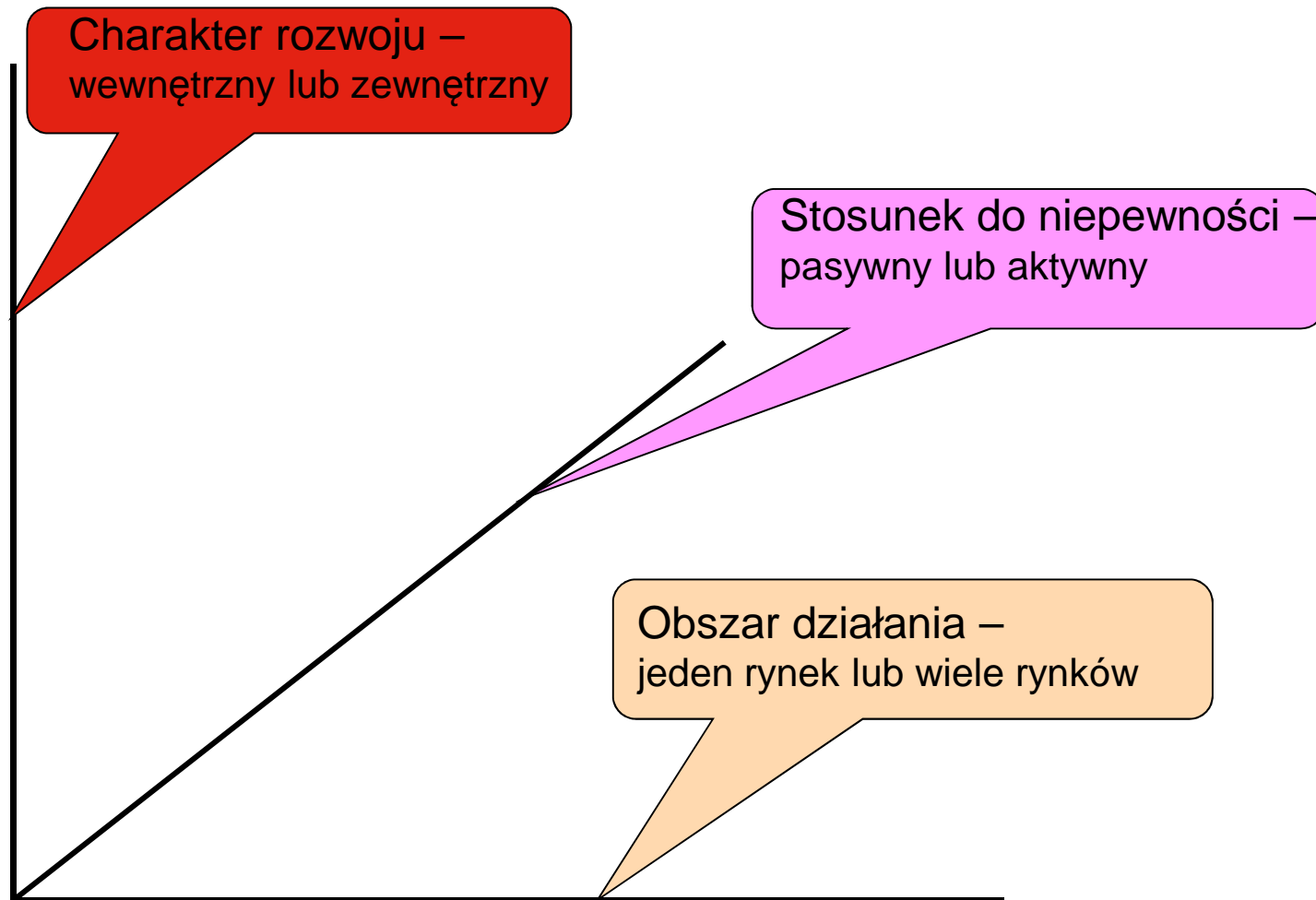
Istota wyborów strategicznych na poziomie naczelnego kierownictwa to:

- czego dotyczą podstawowe wybory strategiczne na tym poziomie? (Np. w jakich domenach (dziedzinach) działać? Jak rozdzielić zasoby na domeny?)
- Jaka jest logika dokonywanych wyborów?

Opr. M. Moszkowicz



4.4. Wymiary (kryteria) modelu strategii centrali przedsiębiorstwa





4.5. Strategia naczelnego kierownictwa – model M. Moszkowicza





4.5. Strategia naczelnego kierownictwa – model M. Moszkowicza





4.6. Charakterystyka strategii penetracji

Strategia penetracji

- (jeden rynek, rozwój wewnętrzny, przeciwdziałanie niepewności),
- typowa dla przedsiębiorstw rozpoczynających działalność, bądź małych,
- jednorodność działań i mała skala działania sprawiają, że w tym przypadku poziom strategii centrali najczęściej pokrywa się z poziomem strategii domeny,
- opcje szczegółowe:
 - 1) przejmowanie rynku (pozyskiwanie nowych klientów),
 - 2) wypieranie z rynku konkurencji.



4.5. Strategia naczelnego kierownictwa – model M. Moszkowicza





4.7. Charakterystyka strategii internacjonalizacji

Strategia internacjonalizacji

- (wiele rynków, rozwój wewnętrzny, przeciwdziałanie niepewności)
- Zazwyczaj jest kontynuacją strategii penetracji.
- W sytuacji nasycenia rynku przedsiębiorstwo szuka zbytu za granicą,
- Opcje strategiczne:
 - eksport pośredni (przetwórstwo na zlecenie kontrahenta zagranicznego),
 - eksport kooperacyjny'
 - eksport bezpośredni.



4.5. Strategia naczelnego kierownictwa – model M. Moszkowicza





4.8. Charakterystyka strategii integracji

Strategia integracji

- (jeden rynek, rozwój zewnętrzny, przeciwdziałanie niepewności),
- W sytuacji nasyconego rynku przedsiębiorstwo zaczyna inwestować w obszar poprzedniej fazy działalności (integracja wsteczna - np. browar wykupuje plantację chmielu),
- Strategia ta umożliwia istotną zmianę potencjału przedsiębiorstwa, bez konieczności zmiany profilu działania,
- Główną zaletą jest to, że ogranicza niepewność, dzięki eliminacji sprzężeń kooperacyjnych.



4.5. Strategia naczelnego kierownictwa – model M. Moszkowicza





4.9. Charakterystyka strategii przedsiębiorczości - mobilności zasobów (nazwa umowna)

- (wiele rynków, rozwój zewnętrzny, przeciwdziałanie niepewności),
- W odróżnieniu od klasycznych strategii, które zakładały dążenie do pozyskiwania i „okopywania” się na zgromadzonych zasobach, strategia ta zakłada raczej ograniczanie zasobów i koncentrację na rdzennych dziedzinach działalności,
- Gra zasobami, w której charakterystyczne są: mobilność, elastyczność i adaptacyjność zasobów,
- Konsolidacja działalności różnych podmiotów, polegająca jednak bardziej na współdziałaniu niż na łączeniu zasobów (np.: outsourcing, alianse strategiczne)
- Alianse sieciowe, modularyzacja i wirtualizacja przedsiębiorstw,
- w odróżnieniu od klasycznych strategii, które zakładały określony cel oraz określone ramy czasowe i przestrzenne, strategia przedsiębiorczości pozostawia te kwestie jako otwarte,
- cechą charakterystyczną jest wzrost znaczenia zasobów niematerialnych (przede wszystkim wiedzy),
- Strategia ta nie ma jeszcze wyraźnie określonej charakterystyki.



4.5. Strategia naczelnego kierownictwa – model M. Moszkowicza





4.10. Charakterystyka strategii monopolizacji

Strategia monopolizacji

- (jeden rynek, rozwój wewnętrzny, ograniczanie niepewności),
- istota polega na niedopuszczaniu konkurencji, ograniczaniu produkcji i wzroście cen,
- Wadą jest jednak to, że monopol „usypia”,
- Opcje:
 - pełna lub częściowa monopolizacja rynku zbytu (monopol, duopol, oligopol),
 - pełna lub częściowa monopolizacja rynku zaopatrzenia (monopson)



4.5. Strategia naczelnego kierownictwa – model M. Moszkowicza





4.11. Charakterystyka strategii dywersyfikacji działalności

Strategia dywersyfikacji działalności

- (wiele rynków, rozwój wewnętrzny, ograniczanie niepewności),
- Istota polega na łączeniu do dotychczasowej działalności innych dziedzin (rynków, produktów),
- Główną zaletą jest kompensacja niepewności (niepowodzenie w jednej dziedzinie kompensowane jest sukcesem w innej),
- Opcje:
 - dywersyfikacja pionowa (integracja postępową),
 - dywersyfikacja horyzontalna (pozioma),
 - dywersyfikacja lateralna (boczna).



4.5. Strategia naczelnego kierownictwa – model M. Moszkowicza





4.12. Charakterystyka strategii akwizycji

Strategia akwizycji

- (jeden rynek, rozwój zewnętrzny, ograniczanie niepewności),
- łączenie się dwóch podmiotów i powołaniu podmiotu nowego (nowej firmy),
- Jest alternatywą dla rozwoju wewnętrznego i polega na „kupowaniu wzrostu na rynku”,
- Zalety: „duży może więcej”, wykorzystanie korzyści skali, krzywa doświadczenia, lepsze wykorzystanie kadr itp..,
- Opcje: fuzje i przejęcia.



4.5. Strategia naczelnego kierownictwa – model M. Moszkowicza





Globalna konkurencja nie polega na przeciwstawieniu produktu produktowi, firmy firmie, czy handlowego ugrupowania handlowemu ugrupowaniu. **Polega ona na przeciwstawieniu sposobu myślenia sposobowi myślenia.** (Harry Hamel i C.K. Prahalad)



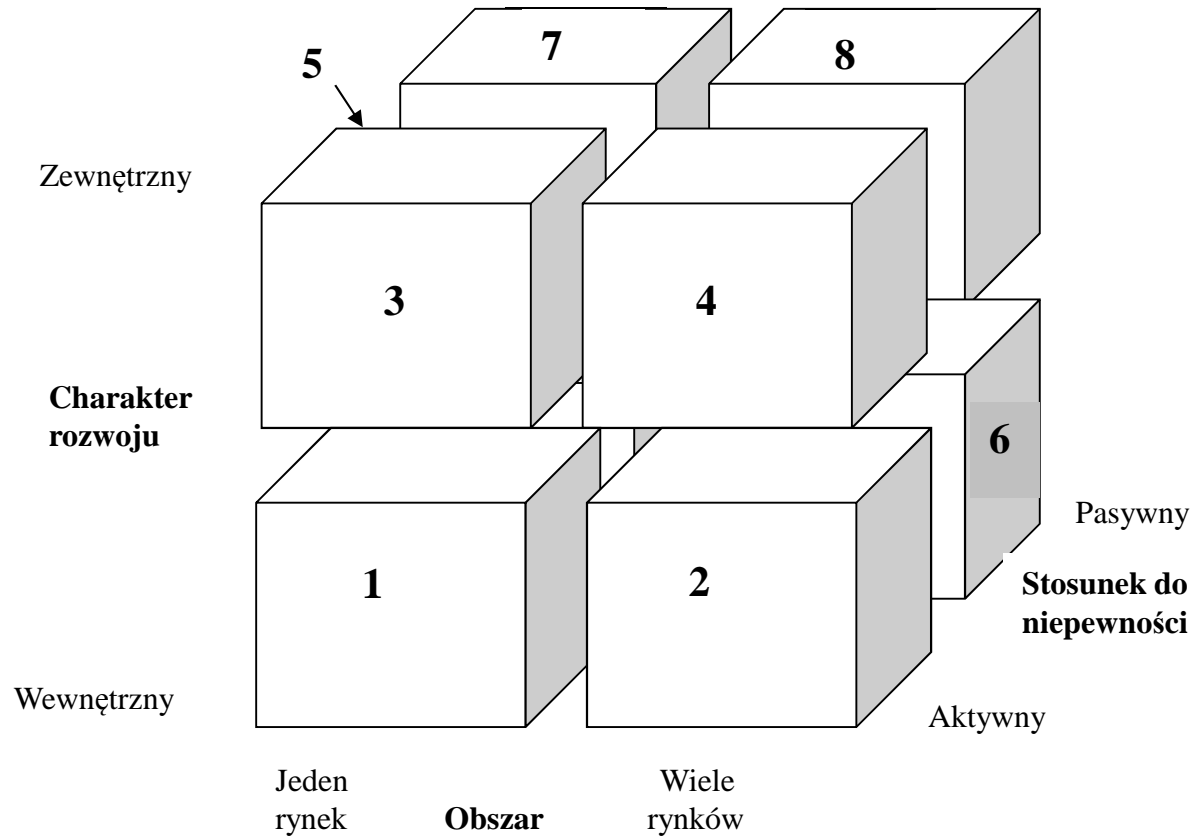
4.13. Charakterystyka strategii globalizacji

Strategia globalizacji

- (wiele rynków, rozwój zewnętrzny, ograniczanie niepewności)
- o ile strategia internacjonalizacji zakłada obsługę konkretnego rynku krajowego (eksport), strategia globalizacji zakłada, że rynek światowy jest rynkiem docelowym,
- zamiast eksportować, inwestuje się i produkuje na rynku klienta.
- istotną zaletą strategii globalizacji jest poszerzenie możliwości stosowania korzyści skali, krzywej doświadczenia oraz walorów lokalnych rynków (zaopatrzenia, zatrudnienia itp.),
- strategia globalizacji powoduje wzrost niepewności, jednak, podobnie jak strategia dywersyfikacji, umożliwia kompensację niepewności,
- pożywką dla strategii globalizacji są procesy globalizacyjne



4.14. Strategia naczelnego kierownictwa – model M. Moszkowicza



1. Strategia penetracji

2. Strategia internacjonalizacji

3. Strategia integracji

4. Strategia przedsiębiorczości

5. Strategia monopolizacji

6. Strategia dywersyfikacji

7. Strategia akwizycji

8. Strategia globalizacji



Model strategii domeny



4.16. Model strategii domeny -istota wyborów strategicznych

Istota wyborów strategicznych na poziomie domeny to:

- Jak wygrać konkurencję w domenie?

Opr. M. Moszkowicz



MIERNOTA NIE POTRAFI WYKORZYSTAĆ OKAZJI



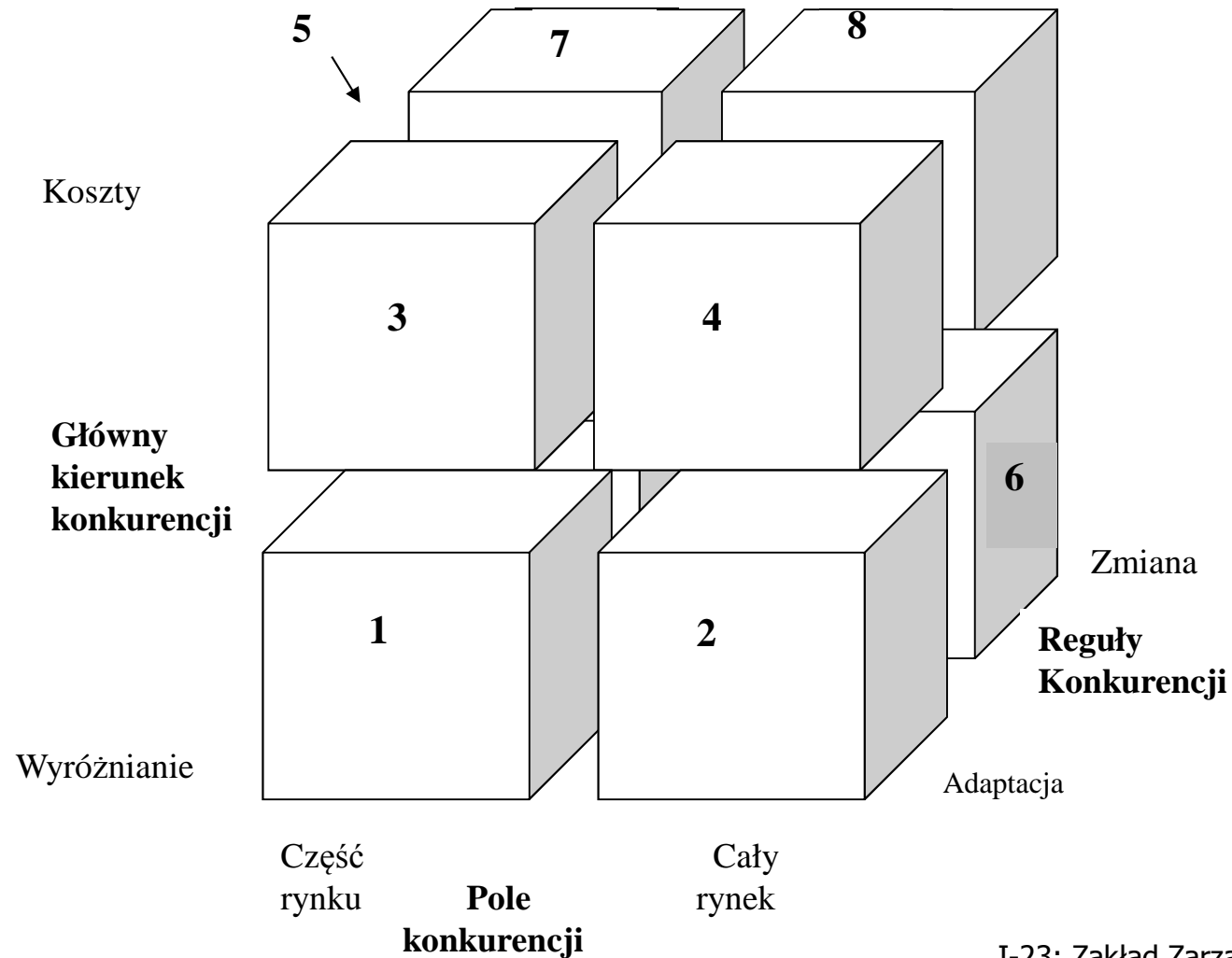
4.17. Model strategii domeny wg M.Portera



Źródło: M. Porter

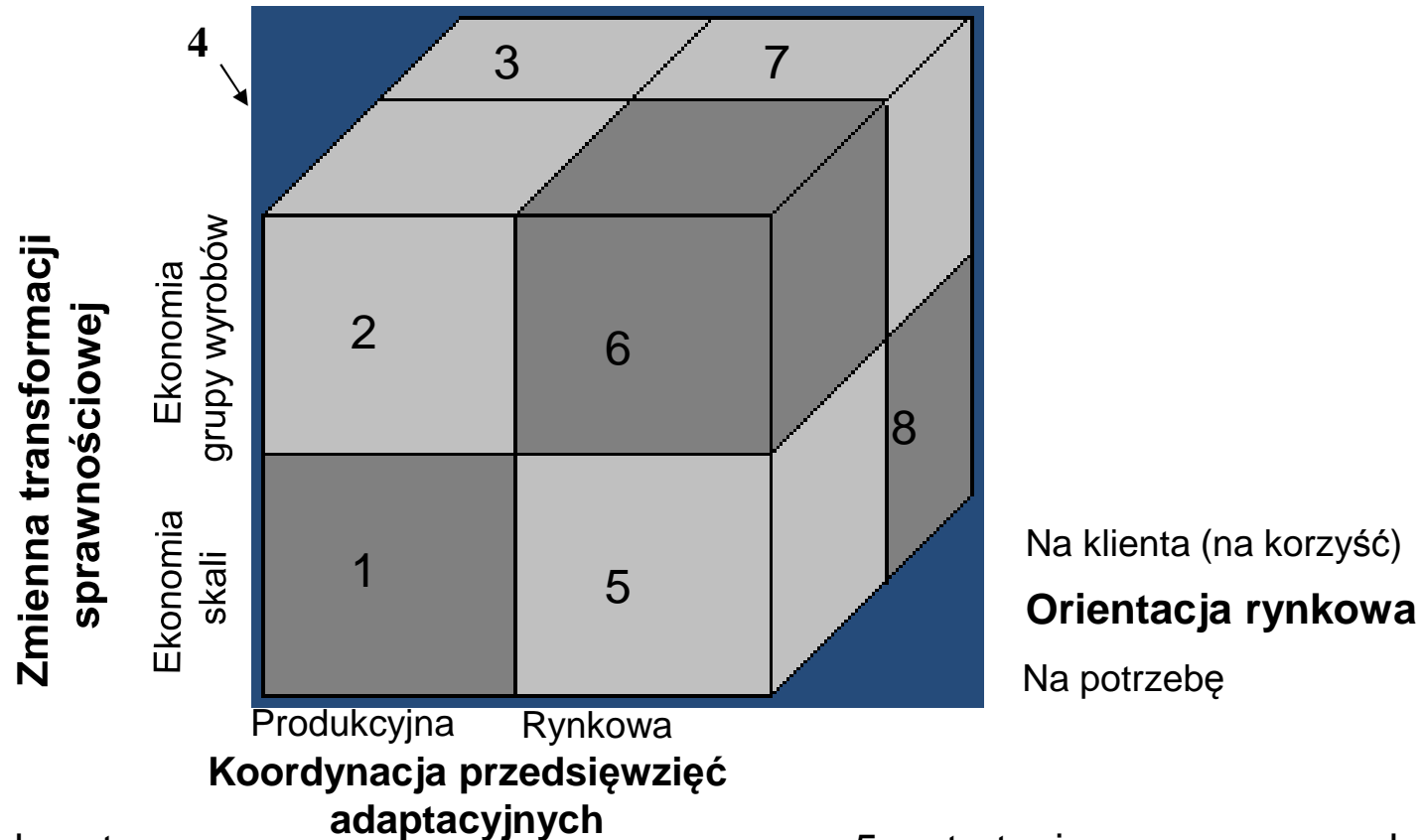


4.18. Strategie na poziomie domeny wg H.G. Steinmanna i G. Schreyoegga





4.19. Strategia na poziomie domeny – model M.Moszkowicza



- 1- strategia kosztowa
- 2 – strategia niszy technologicznej
- 3 – strategia komputerowo zintegrowanego wytwarzania
- 4 – strategia dywersyfikacji produktu

- 5 – strategia masowego marketingu
- 6 – strategia niszy rynkowej
- 7 – strategia wyróżnionej produkcji
- 8 – strategia zindywidualizowanego marketingu



4.20. Charakterystyka strategii

Rodzaj strategii	Czynniki przewagi konkurencyjnej
Strategia kosztowa	- niskie koszty (cena)
Strategia niszy technologicznej	– uniwersalność oferty, długość cyklu realizacji zamówień
Strategia komputerowo zintegrowanego wytwarzania	– szybkość adaptacji oferty produktowej do zmieniającego się popytu
Strategia dywersyfikacji produktu	– liczba wersji produktu oferowanych na bazie produktu standardowego
Strategia masowego marketingu	- rozszerzenie przestrzeni sprzedaży - przepustowość kanałów dystrybucji
Strategia niszy rynkowej	– unikatowość produktów (usług) i poziom niezawodności działania
Strategia wyróżnionej produkcji	- poziom wyróżniania - liczba wyróżnionych cech
Strategia zindywidualizowanego marketingu	– suma zintegrowanych korzyści klienta

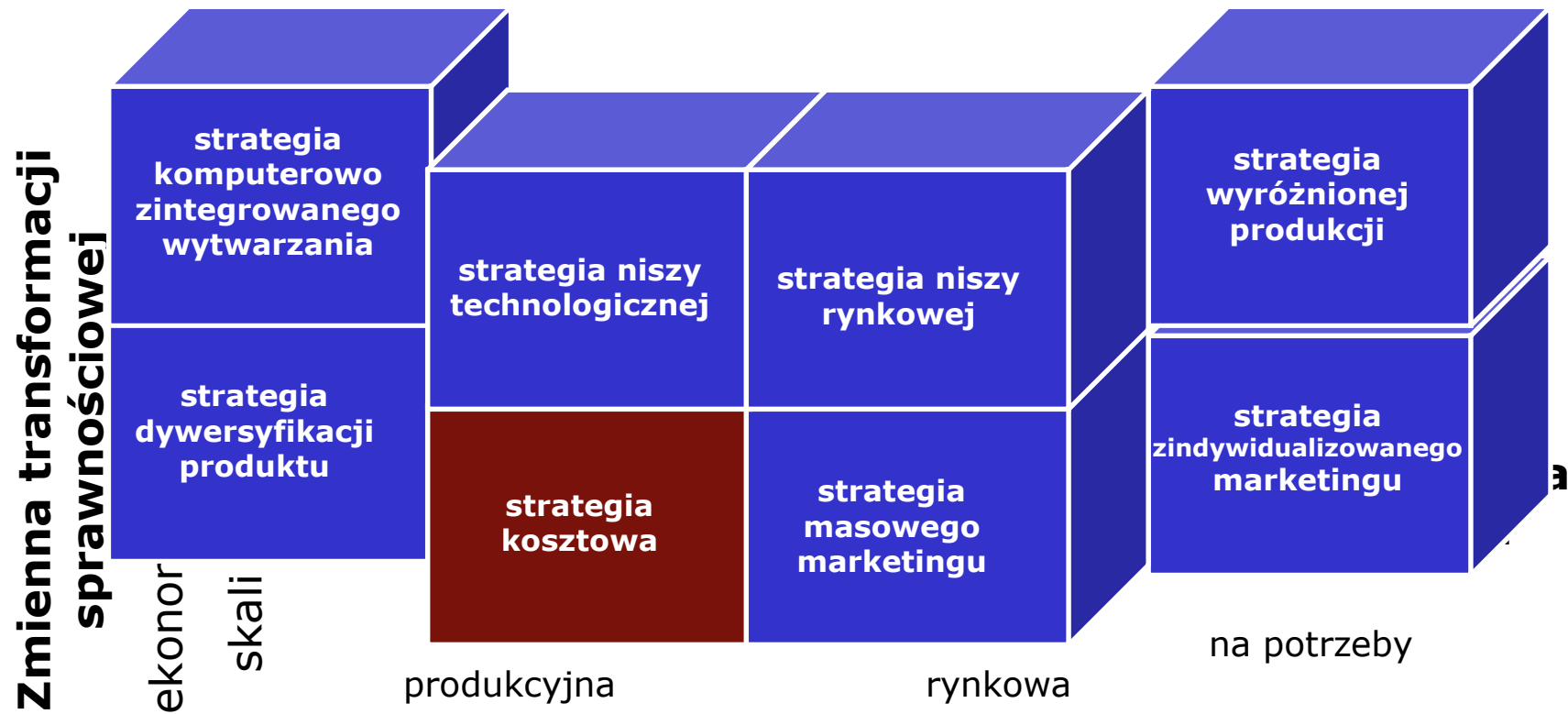


4.21. Strategia na poziomie domeny – model M.Moszkowicza





4.18. Strategia na poziomie domeny – model M.Moszkowicza





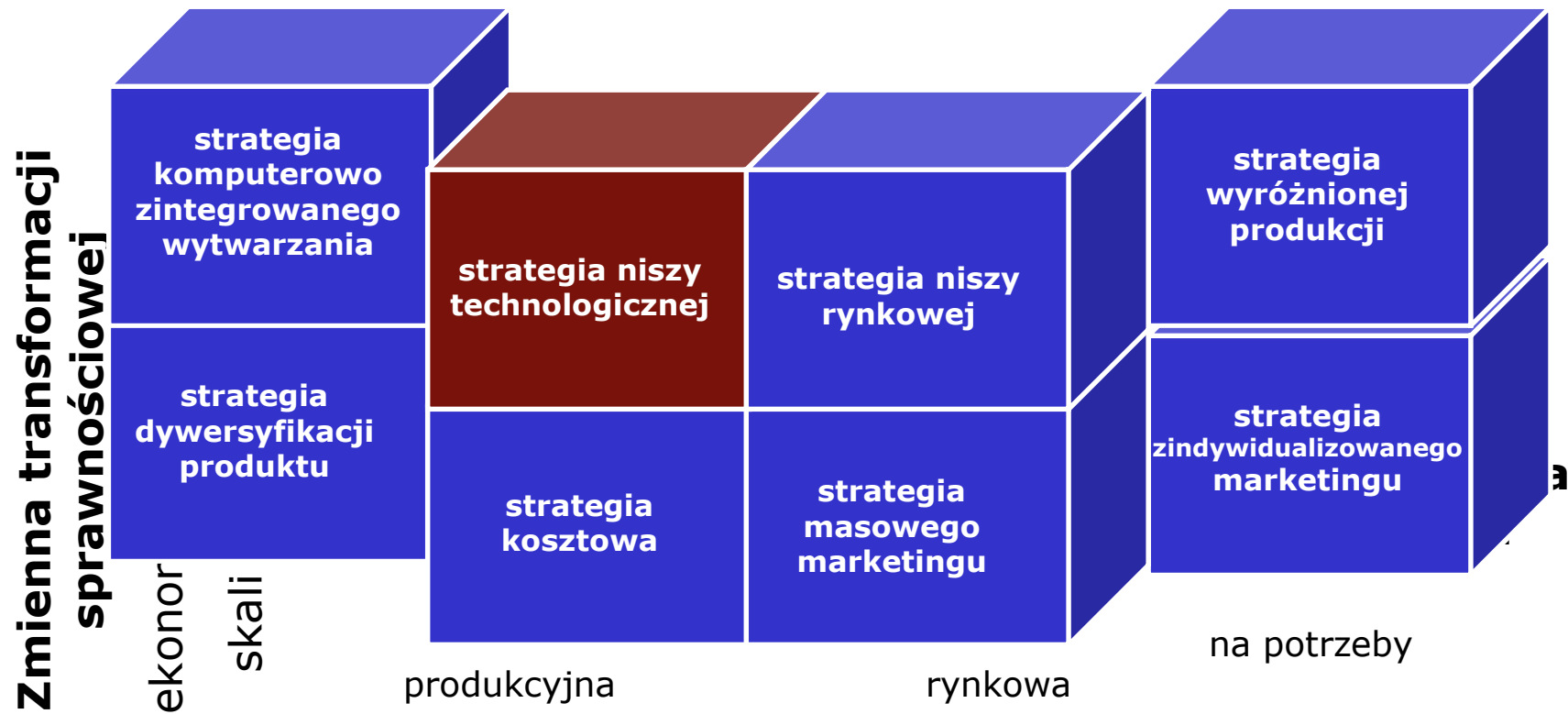
4.22. Charakterystyka strategii kosztowej

Strategia kosztowa

- klasyczna strategia przedsiębiorstwa,
- czynnik sukcesu - niski koszt (cena),
- stosuje się ją w warunkach chłonnego rynku,
- zazwyczaj wymaga: masowej produkcji, standardowego produktu i wyspecjalizowanego parku technologicznego,
- trudna do stosowania w warunkach nasyconego rynku.



4.18. Strategia na poziomie domeny – model M.Moszkowicza



Koordynacja przedsięwzięć adaptacyjnych



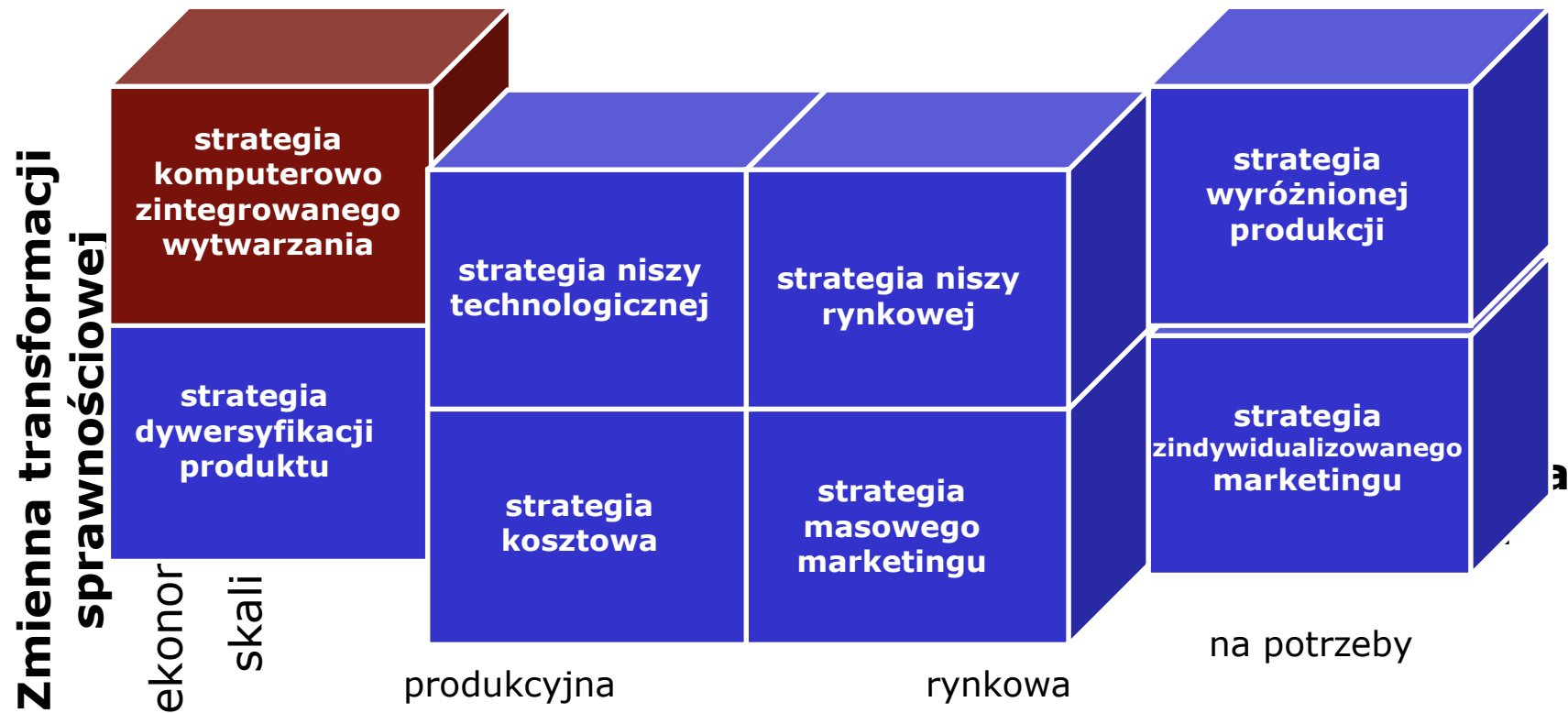
4.23. Charakterystyka strategii niszy technologicznej

Strategia niszy technologicznej

- Jest to właściwie strategia zakładu rzemieślniczego. W Polsce stosowana w fazie transformacji. W miarę porządkowania gospodarki zanikną przesłanki do jej stosowania,
- niewyprofilowany park maszynowy, będący pozostałością dawnych struktur transformowanego przedsiębiorstwa,
- rozbudowany asortyment produkcji, co daje wysoką elastyczność, ale niestety i wysokie koszty,
- Przypomina zróżnicowane systemy broni zdolne prowadzić ogień do różnych celów,
- Konkuruje się szerokością oferty i długością cyklu dostawy



4.18. Strategia na poziomie domeny – model M.Moszkowicza



Koordynacja przedsięwzięć adaptacyjnych



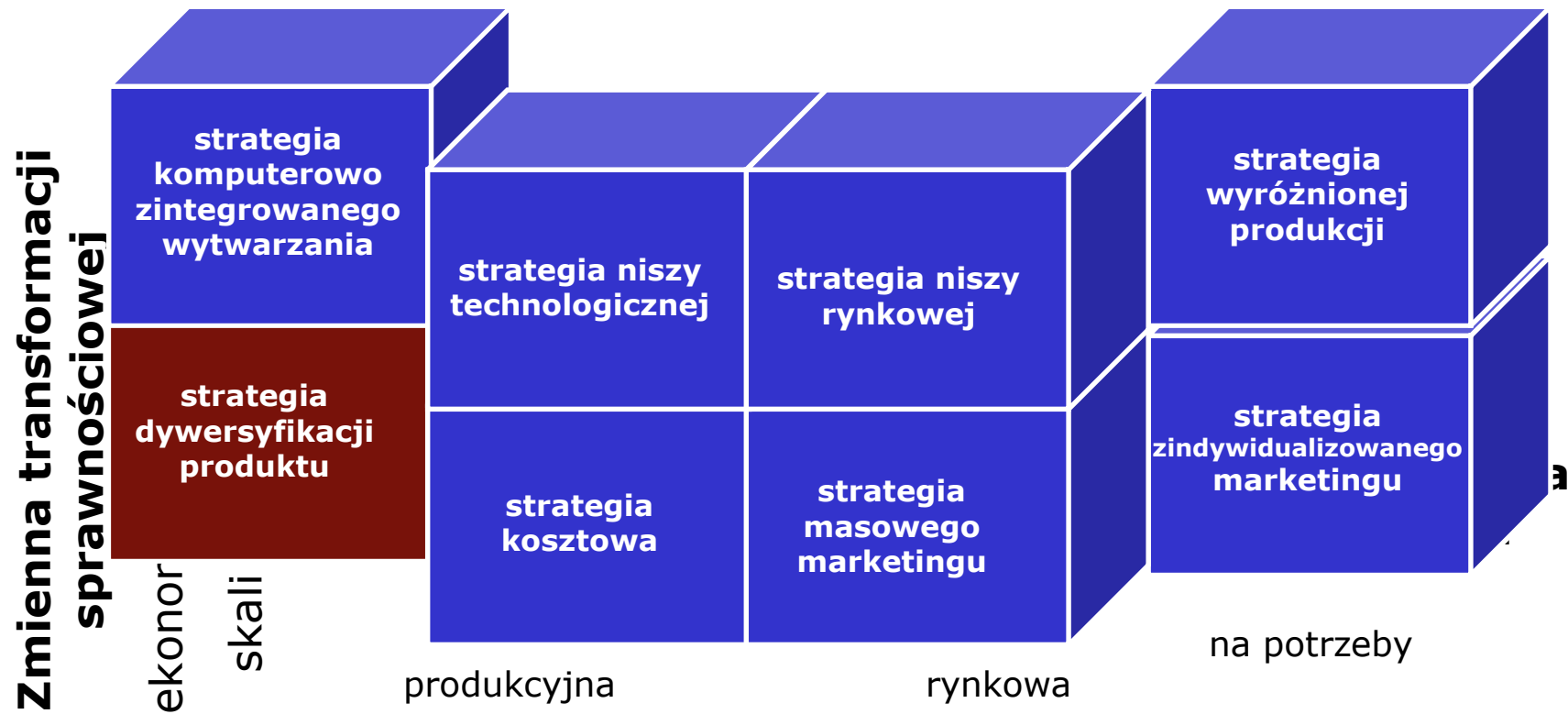
4.24. Charakterystyka strategii niszy technologicznej

Strategia komputerowo zintegrowanego wytwarzania (CIM)

- Podobnie jak w przypadku strategii niszy techn., duża elastyczność działania, jednak jest ona zaprogramowana,
- Zakłada możliwość produkowania dowolnego produktu ze zbioru uprzednio zaprogramowanych produktów,
- Stosowana w nasyconych segmentach rynku, gdzie sprzedaż uwarunkowana jest dostosowywaniem produktu do zmiennych upodobań klientów,
- Można ją porównać do rakiety sterowanej drogą radiową, która zmienia swój tor lotu, stosownie do zmiany położenia celu (zmian upodobań klienta).



4.18. Strategia na poziomie domeny – model M.Moszkowicza





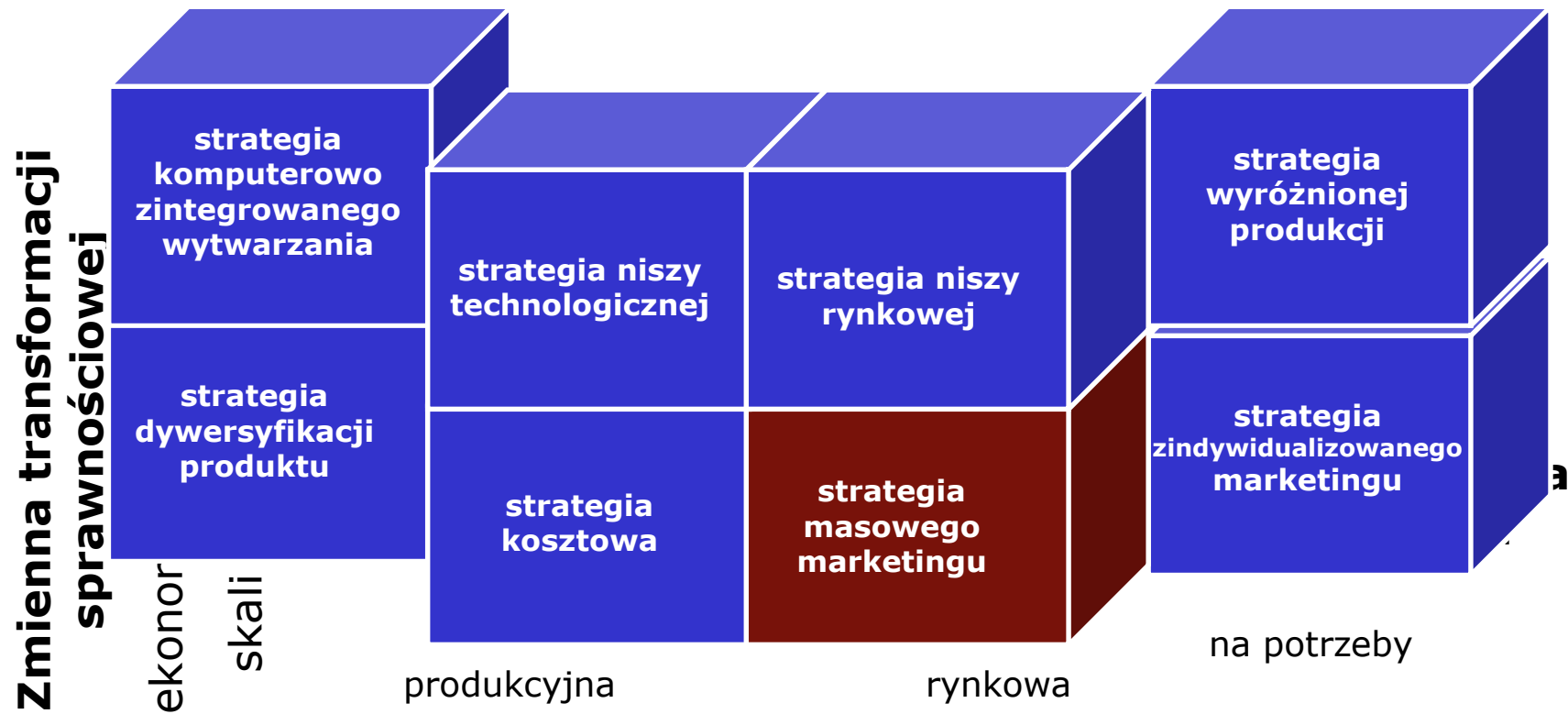
4.25. Charakterystyka strategii dywersyfikacji produktu

Strategia dywersyfikacji produktu

- Jest zbliżona do strategii CIM, odwrócona jest jedynie logika dostosowania do potrzeb klienta
- Nie poszukuje się klienta, tworząc elastyczny system wytwarzania, lecz tworząc różne wersje produktu na bazie produktu standardowego (np. samochody),
- Obniża to koszty produkcji, jednak podwyższa koszty sprzedaży (koszty składowania różnych wersji produktu),
- Przypomina to dążenie do zwiększenia skuteczności strzelania (pozyskania klienta) drogą powiększenia tarczy strzelniczej.



4.18. Strategia na poziomie domeny – model M.Moszkowicza



Koordynacja przedsięwzięć adaptacyjnych



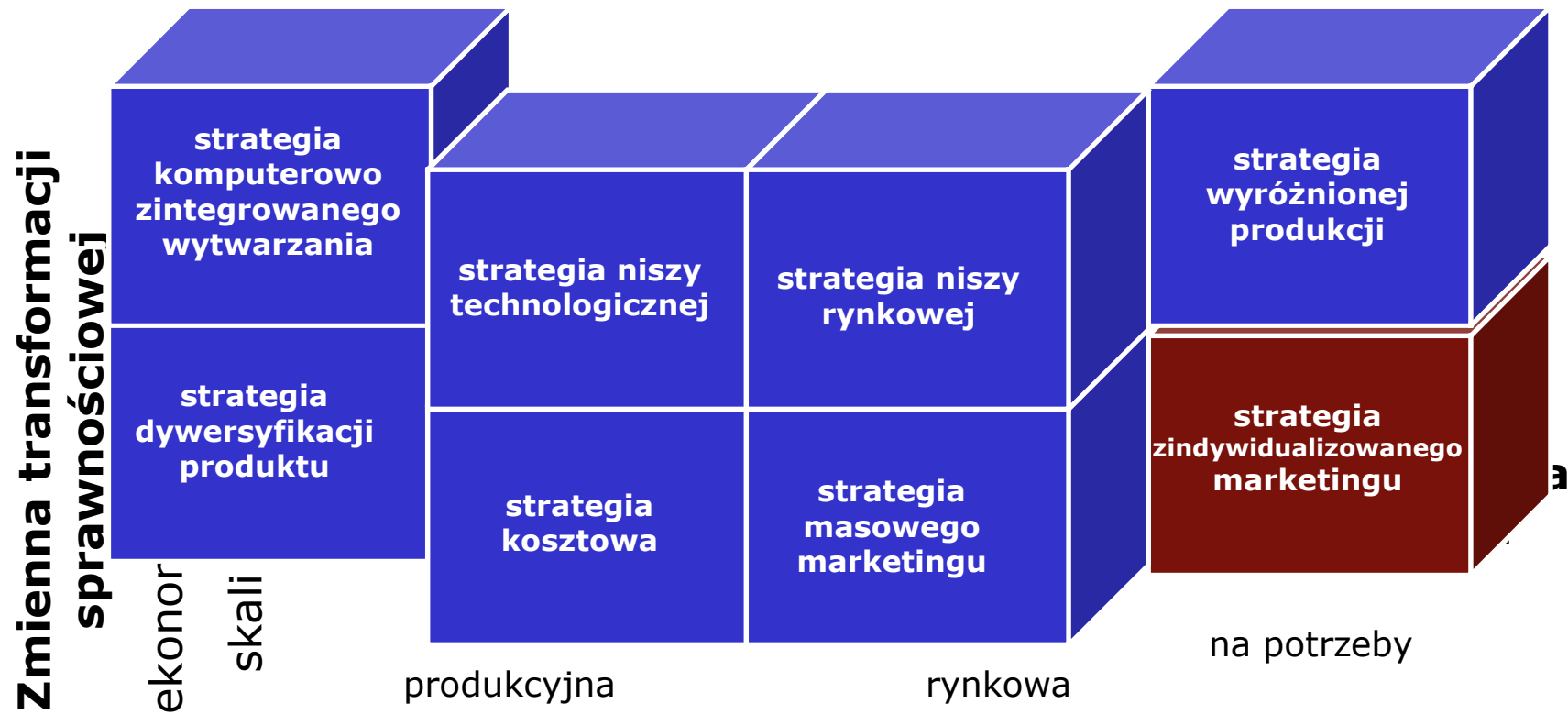
4.26. Charakterystyka strategii masowego marketingu

Strategia masowego marketingu

- Jest konsekwencją masowej produkcji, która nie jest możliwa bez masowego zbytu,
- Jest pierwszą z czterech strategii o korzeniach rynkowych („druga strona medalu” produkcji),
- Głównym czynnikiem sukcesu jest masowość sprzedaży,
- Istota polega na stworzeniu odpowiedniej przepustowości kanałów dystrybucji i organizacji zbytu



4.18. Strategia na poziomie domeny – model M.Moszkowicza





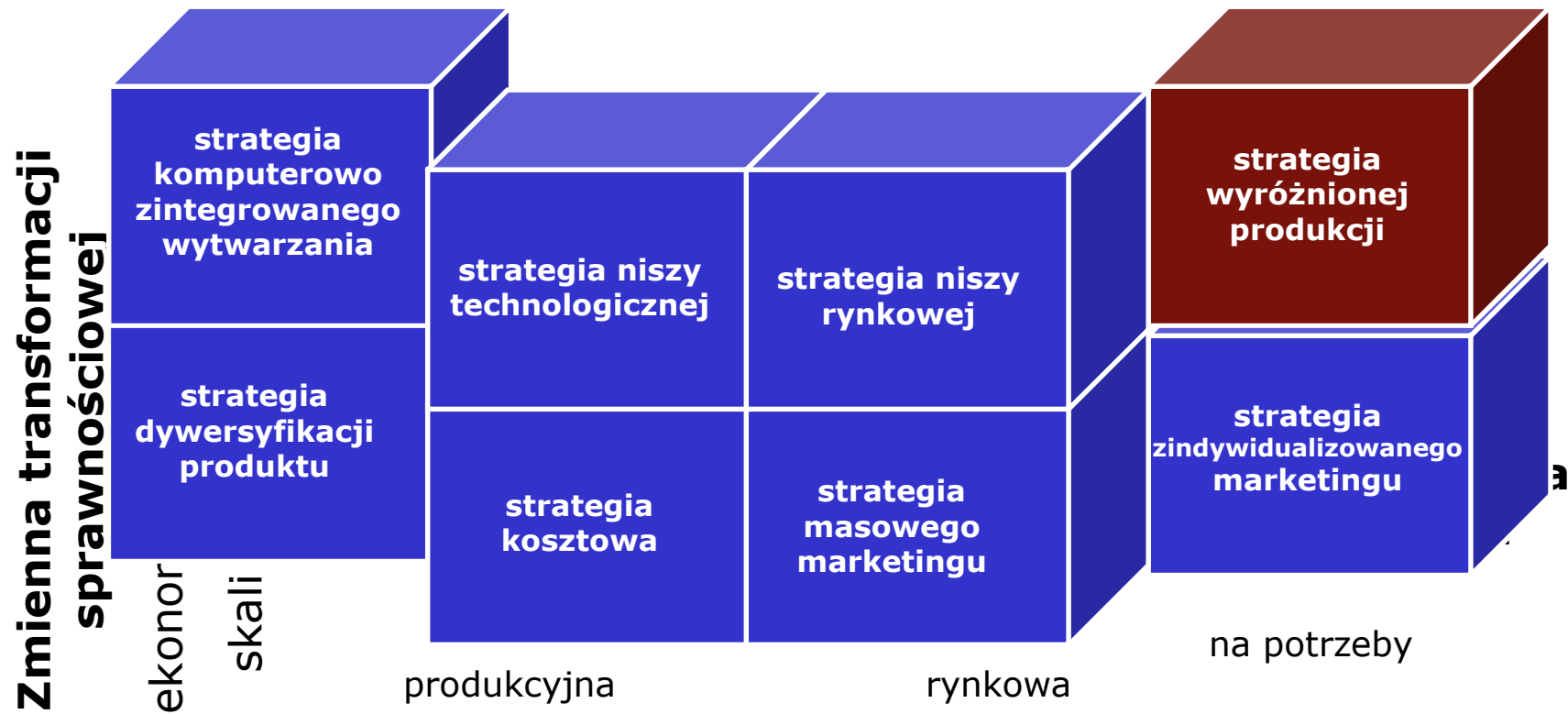
4.27. Charakterystyka strategii marketingu zindywidualizowanego

Strategia marketingu zindywidualizowanego

- Kolejna strategia o rynkowych korzeniach,
- Głównym czynnikiem sukcesu jest również masowość sprzedaży, jednak stosowana jest na rynkach bardziej nasyconych i wybrednych,
- Zakłada ona „odmasowienie rynku”, co odpowiada indywidualizacji potrzeb i powstawaniu nisz rynkowych,
- Jest odpowiedzią na zubożenie klienta na masową sprzedaż,
- Przykłady: marketing sieciowy, zakupy internetowe, zakupy z automatu itp.



4.18. Strategia na poziomie domeny – model M.Moszkowicza



Koordynacja przedsięwzięć adaptacyjnych



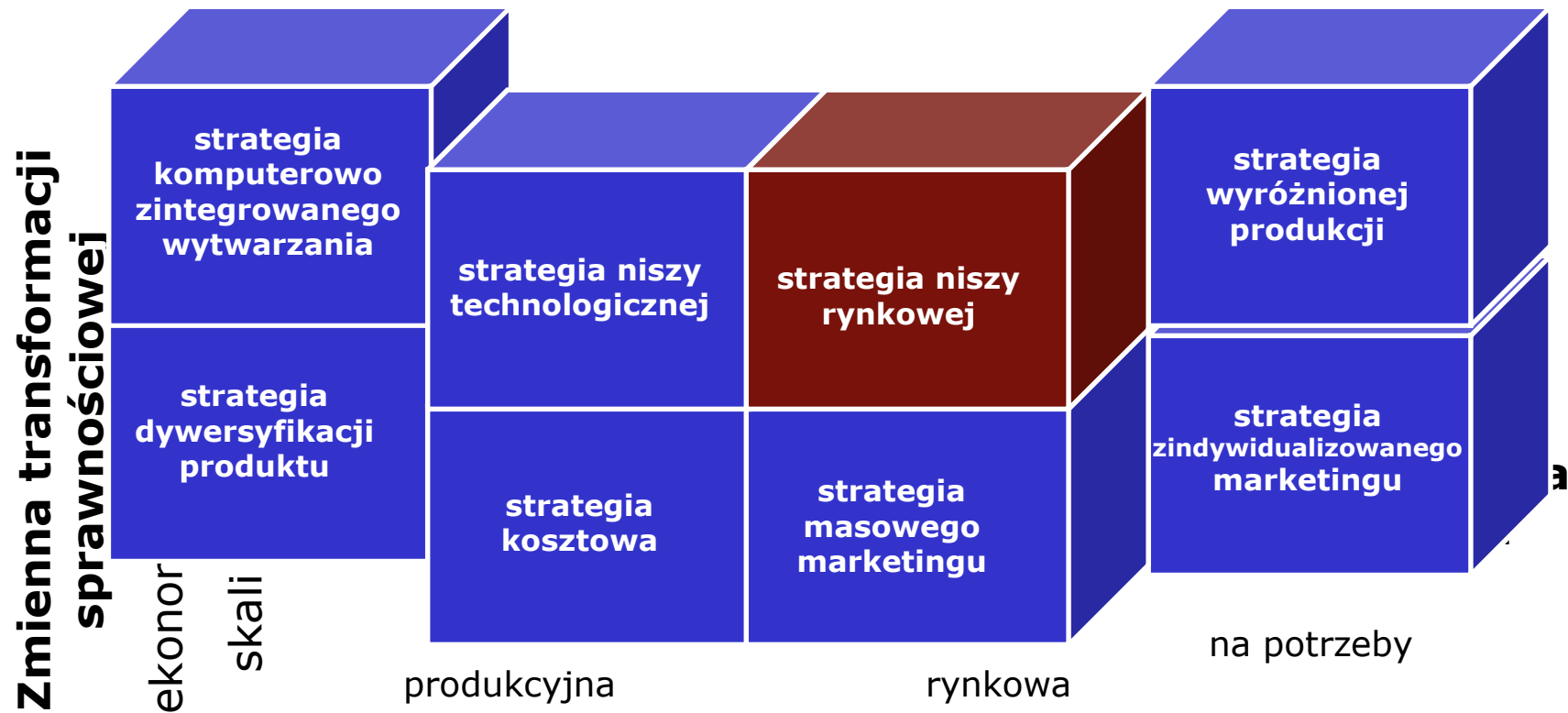
4.28. Charakterystyka strategii wyróżnionej produkcji

Strategia wyróżnionej produkcji

- Leży na przeciwległym biegunie w stosunku do strategii kosztowej,
- Istotą jest nadanie takiej cechy (cech), która wyróżni produkt w stosunku do innych,
- Przykładowe czynniki wyróżniania: kolor, kształt, marka, sprawność dystrybucji itp.,
- W miarę nasycenia rynku zakres zastosowania tej strategii wzrasta,
- Wyróżnianie nie musi polegać na „głębokich” zmianach produktu, lecz na takich zmianach, które są wysoko oceniane przez klienta.



4.18. Strategia na poziomie domeny – model M.Moszkowicza



Koordynacja przedsięwzięć adaptacyjnych



4.29. Charakterystyka strategii niszy rynkowej

Strategia niszy rynkowej

- Jest przeciwieństwem w stosunku do obsługi masowej,
- Istotą jest objęcie działalnością niszy rynkowej (np. restauracja obsługująca pobliskie osiedle),
- Zakłada zazwyczaj zaspokojenie wiązki potrzeb np. wspomniana restauracja osiedlowa w porównaniu do restauracji publicznej (wesela, spotkania towarzyskie itp.)
- Zaletą jest wyższe bezpieczeństwo wobec konkurencji. Nie ma sensu wchodzić do niszy rynkowej, która jest już obsługiwana.



4.30. Strategia na poziomie domeny – model M.Moszkowicza

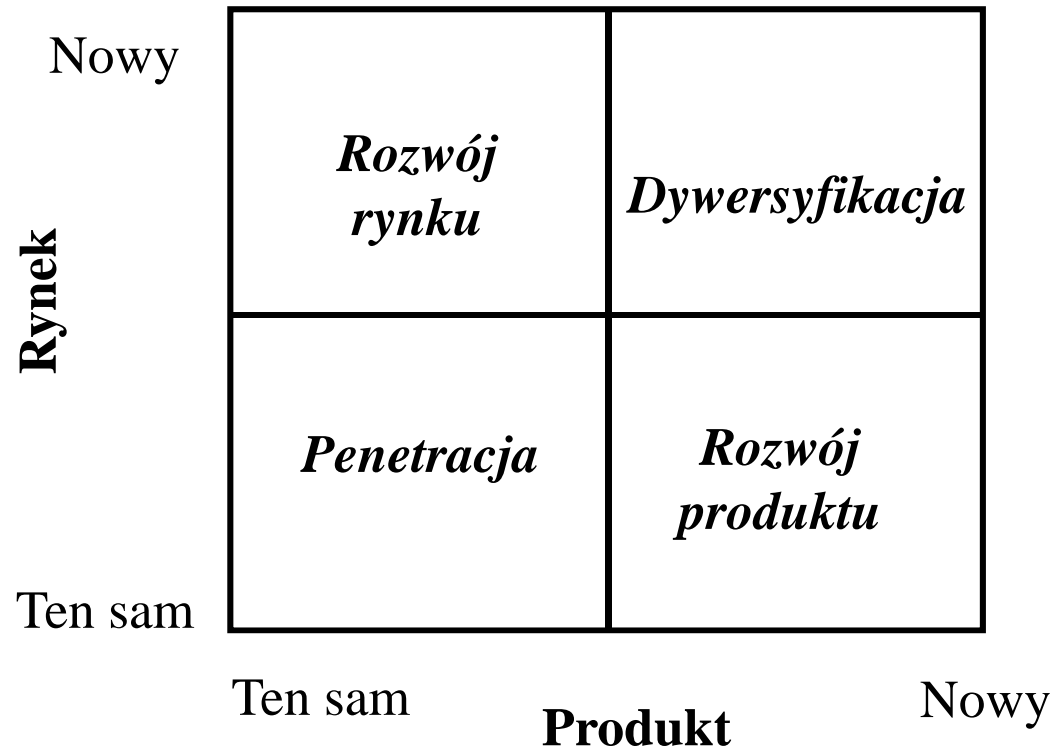
Zmienne transformacyjne	Zmienne opisujące	
Transformacja sprawnościowa	<i>Ekonomia skali:</i> <ul style="list-style-type: none">• produkcja masowa• technologia wyspecjalizowana• produkt standardowy	<i>Ekonomia zakresu:</i> <ul style="list-style-type: none">• wielkość produkcji ograniczona• technologia elastyczna• produkt złożony, rozbudowany
Koordinacja przedsięwzięć adaptacyjnych	<i>Koordinacja produkcyjna:</i> <ul style="list-style-type: none">• nastawienie na produkcję• „sztywna” oferta produktowa• tradycyjna sprzedaż	<i>Koordinacja rynkowa:</i> <ul style="list-style-type: none">• nastawienie na rynek• elastyczna oferta produktowa• dojrzały marketing
Orientacja działań rynkowych	<i>Orientacja na potrzebę:</i> <ul style="list-style-type: none">• zaspokojenie potrzeby• dostawa ściśle określ. produkt.• strategia budowana wokół potrzeby	<i>Orientacja na klienta:</i> <ul style="list-style-type: none">• dawanie korzyści• kompleksowa obsługa klienta• strategia budowana wokół klienta



Inne modele strategii



4.31. Model Ansoffa



Źródło: Ansoff



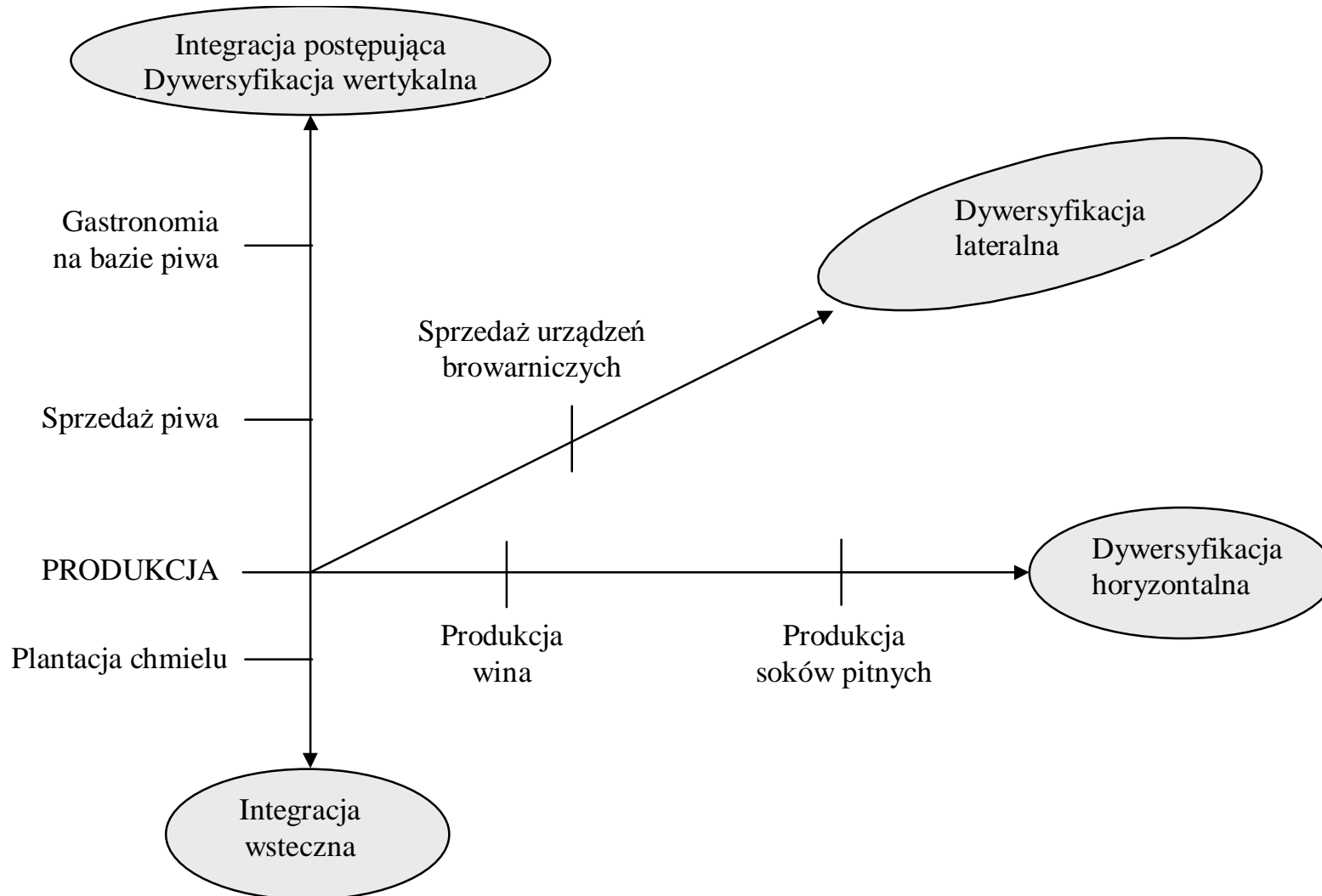
4.31a. Model Ansoffa (rozwińcie)

Produkty Usługi	Rynki	Obecne	Nowe
Obecne	Obecne	<u>Penetracja rynku</u> → zajęcie rynku → wypieranie z rynku	<u>Rozwój rynku</u> → internacjonalizacja → segmentacja rynku
Nowe	Nowe	<u>Rozwój produktu</u> → innowacje produktowe → wyróżnianie produktu	<u>Dywersyfikacja</u> → dywers. wertykalna → dywers. Horyzontalna → dywers. lateralna

Źródło: Ansoff

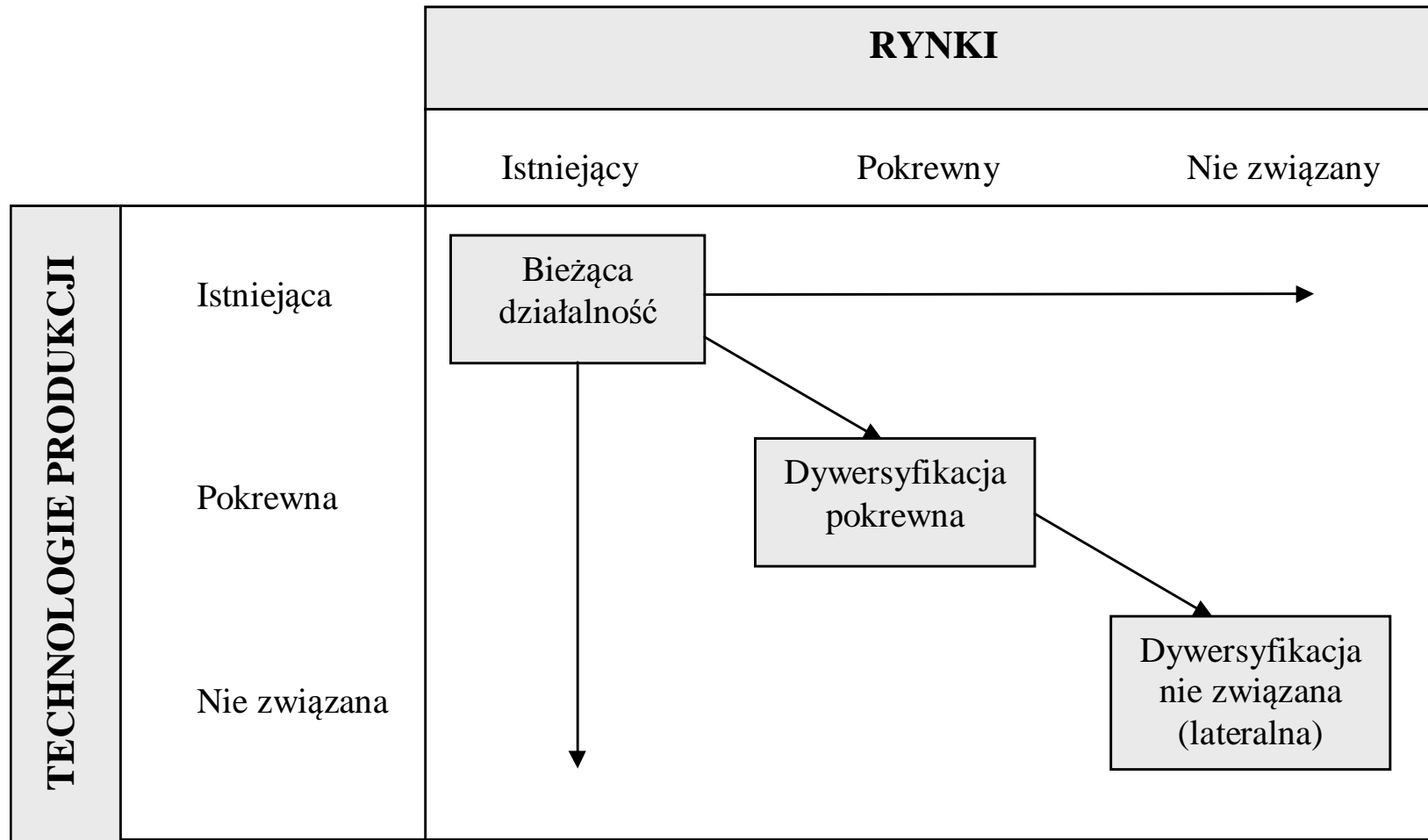


4.31b. Typ integracji i dywersyfikacji (kierunki rozwoju rynku)



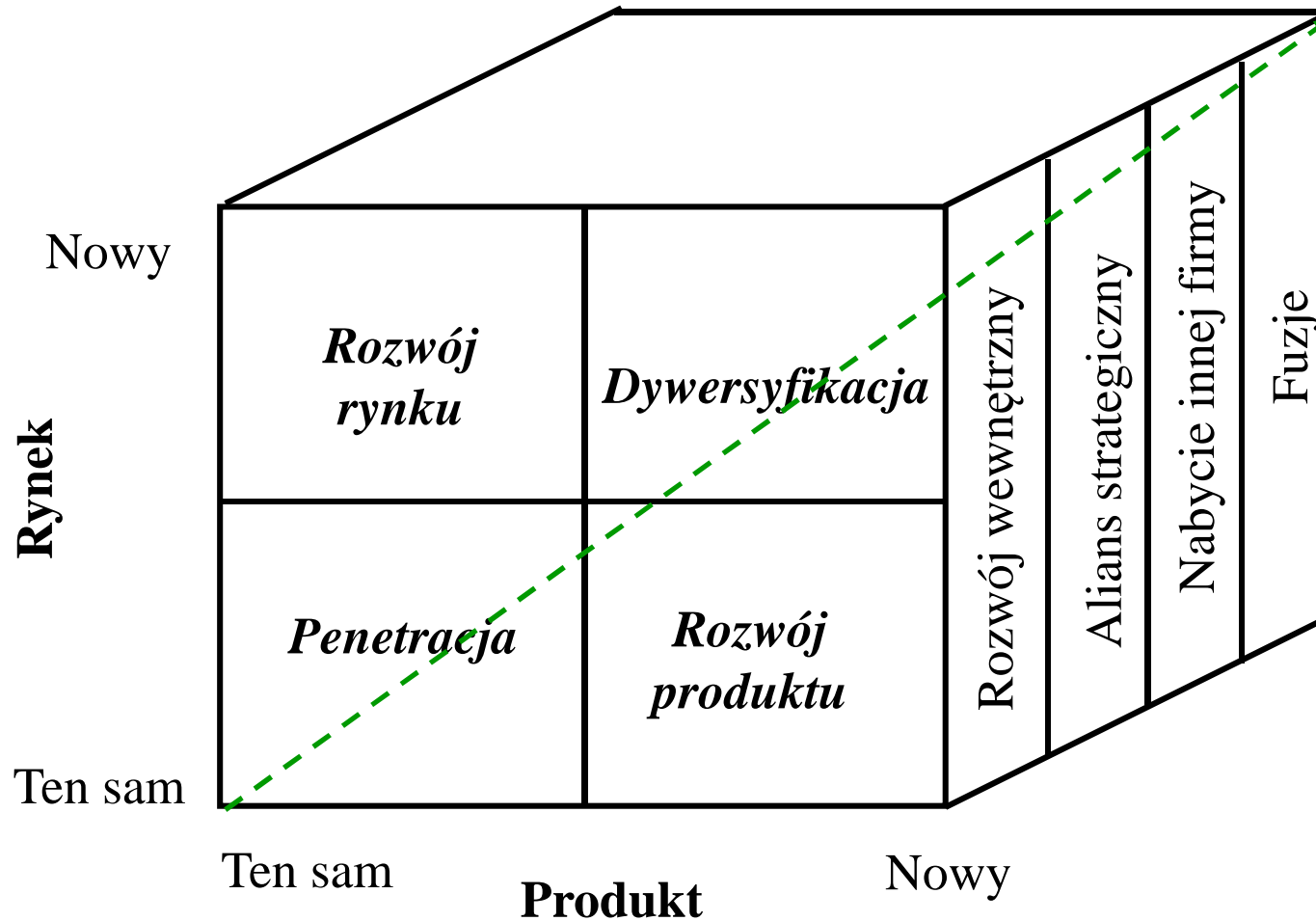


4.31c. Podział dywersyfikacji wg formy pokrewieństwa





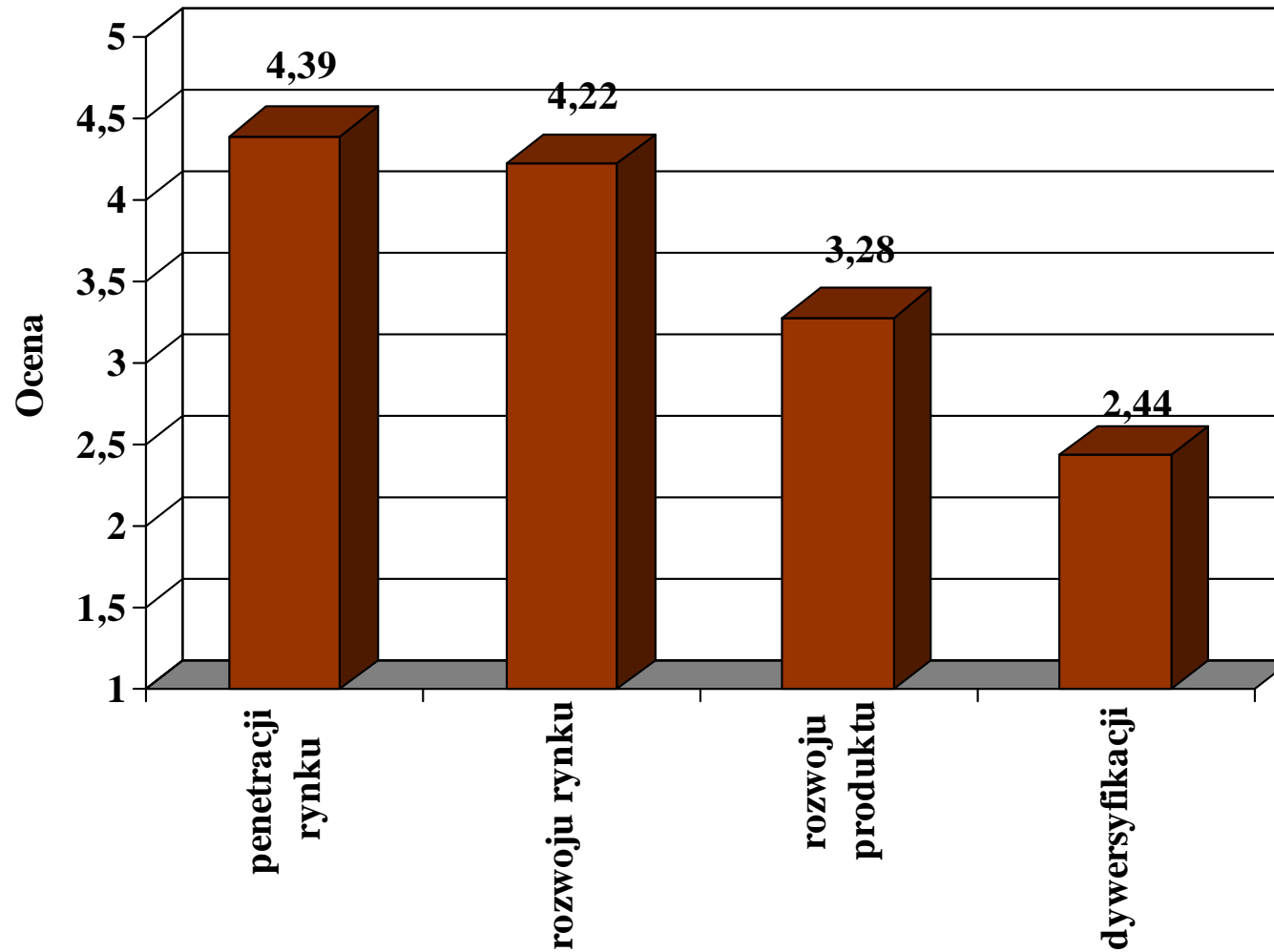
4.32. Model strategii D. Foulknera i C. Bowmana



Uwaga: ryzyko rośnie w miarę oddalania się od obecnej sfery działalności w kategoriach produktu, rynku i działalności przedsiębiorstwa

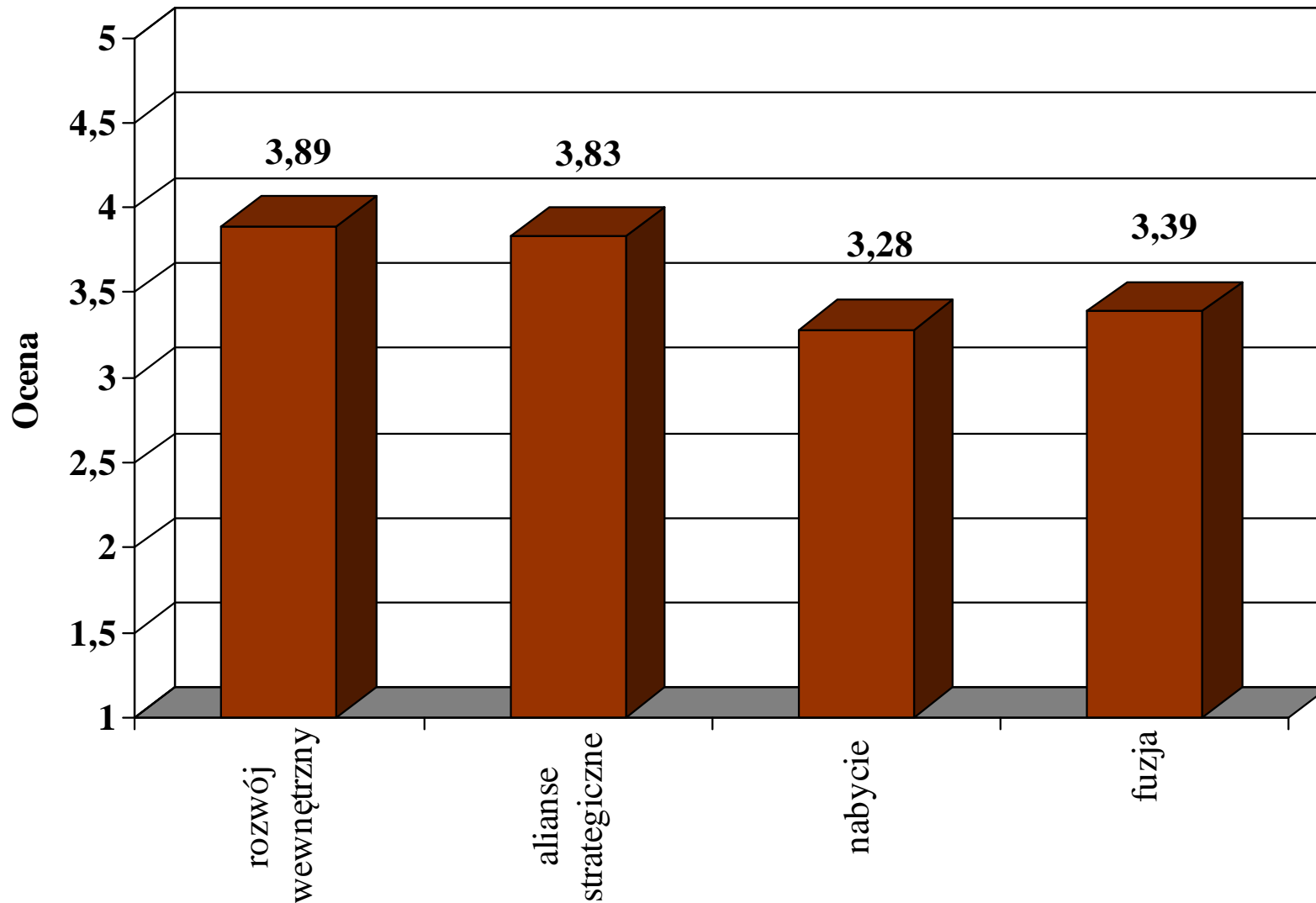


4.33. Główne kierunki strategii – wyniki badań



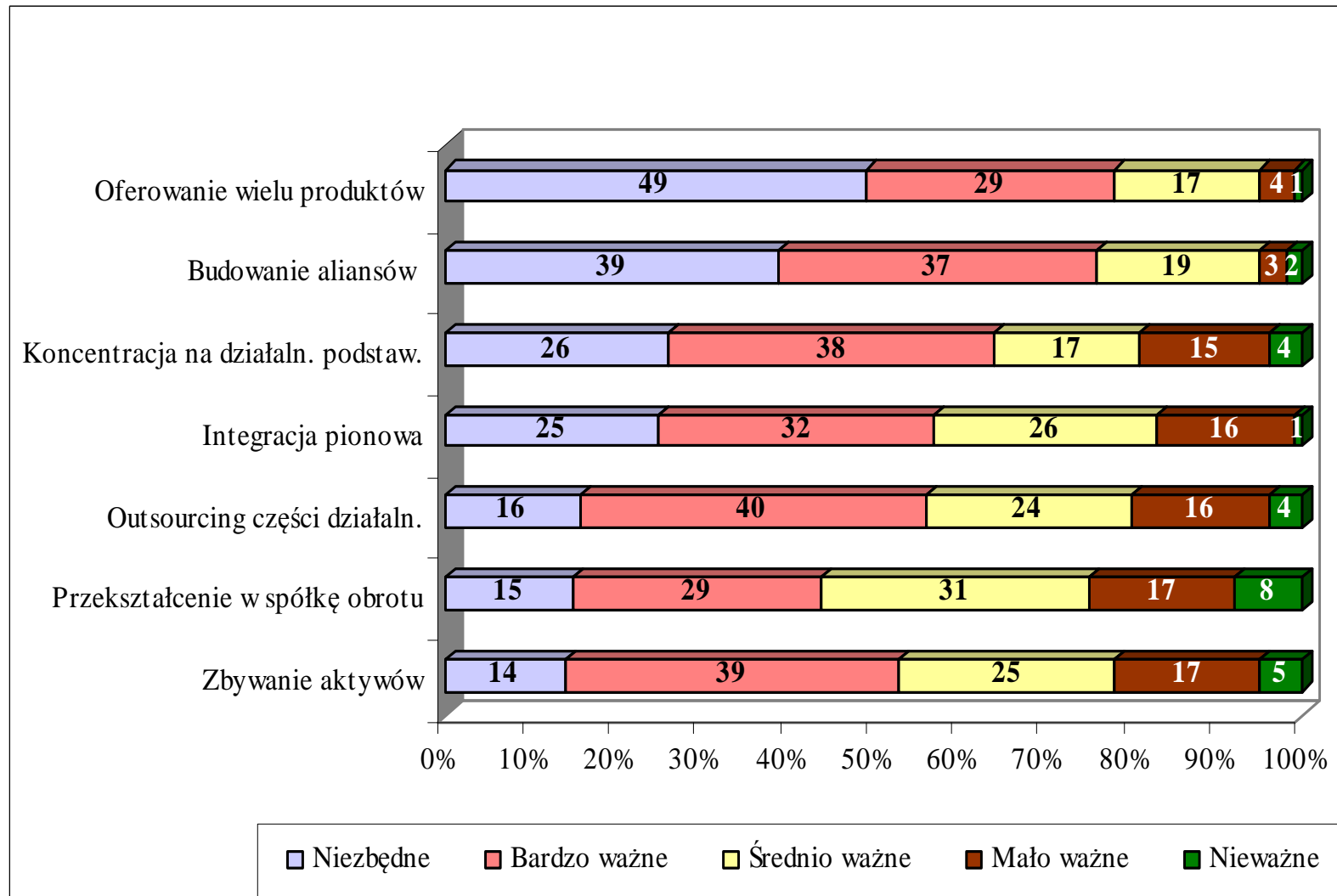


4.34. Podstawowe sposoby realizacji





4.35. Strategie realizowane przez największe koncerny energetyczne w Europie





4.36. Konkurencyjność, przewaga konkurencyjna, czynniki sukcesu, sukces.

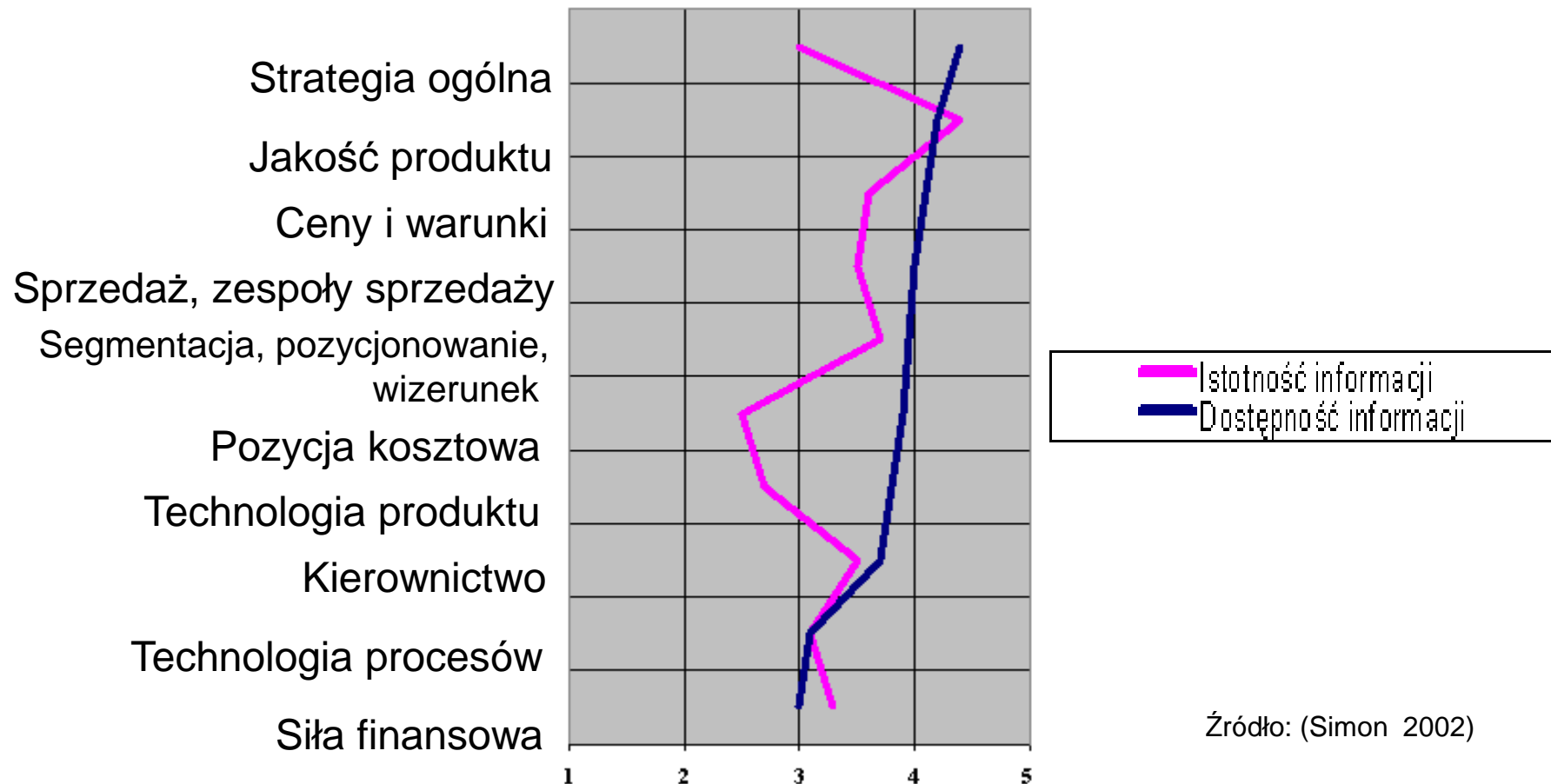
Przez **konkurencyjność przedsiębiorstwa** rozumie się jego zdolność do znajdowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej. **Przewaga konkurencyjna** (strategiczna) polega na korzystnym usytuowaniu przedsiębiorstwa względem jego konkurentów w procesie obsługi rynku i pozyskiwania klientów. Przewaga konkurencyjna zazwyczaj składa się z jednego lub kilku czynników wyróżniających sposób działania przedsiębiorstwa. Czynniki te nazywa się **czynnikami sukcesu**. Mogą nimi być:

- usługi dostawcze
- techniczna obsługa klientów,
- usługi gwarancyjne,
- gęstość sieci dystrybucji,
- cena,
- kredyt dostawcy,
- reklama,
- promocja sprzedaży,
- kompetencja sprzedawców, jakość wyrobów,,
- potencjał rozwojowy,
- elastyczność.

Sukces to najlepszy z możliwych – przy istniejącym stanie wiedzy oceniającego – osiągnięty stan spraw przedsiębiorstwa, zaistniały w określonym czasie na skutek podjętych działań przedsiębiorczych



4.37. Kluczowe czynniki sukcesu decydujące o konkurencyjności



Źródło: (Simon 2002)



4.38. Rodzaje przewag strategicznych wg M.Portera



Źródło: M. Porter

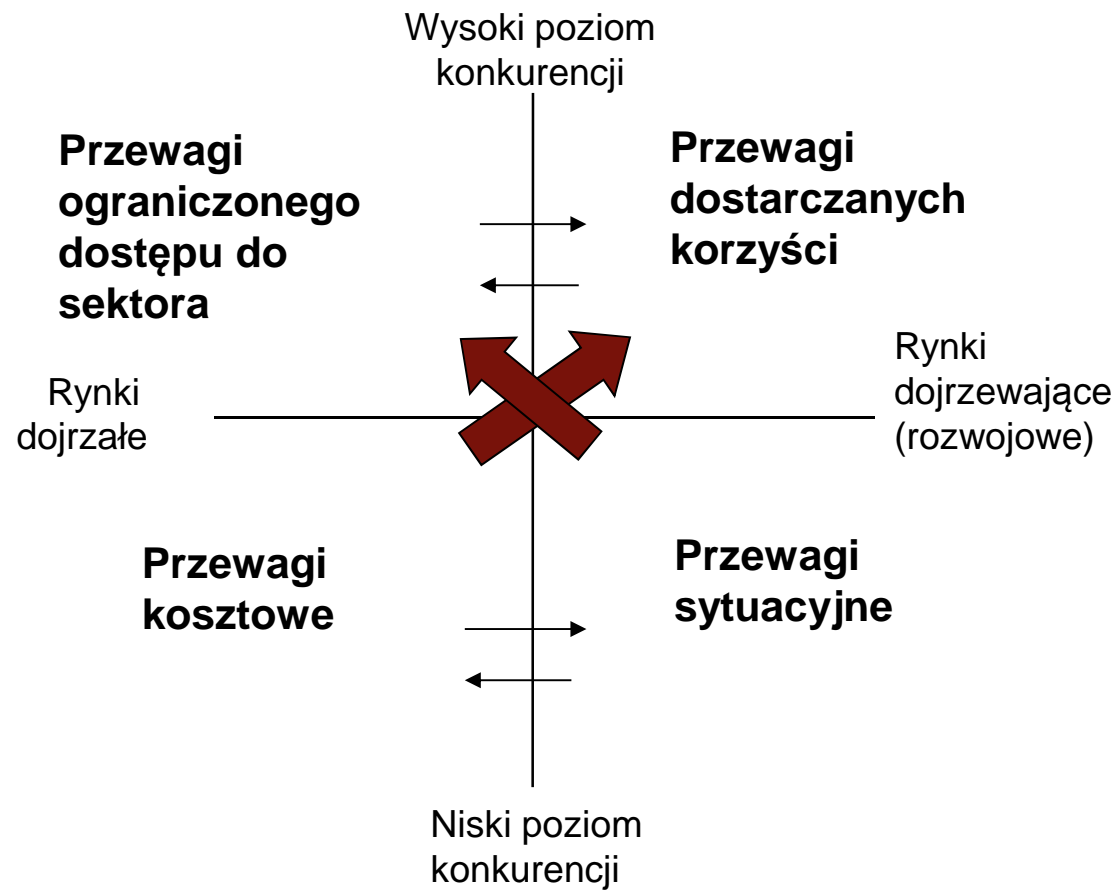


**PRZECIĘTNOŚĆ TO TRZY CZWARTE
DROGI DO ZBĘDNOŚCI**

(P. DRUCKER)



4.39. Rodzaje przewag strategicznych i relacje między nimi – wg M.Moszkowicza





4.40. Przewaga kosztowa

Przewaga kosztowa polega na wygraniu konkurencji, bądź przez **oferowanie produktu po najniższej cenie**, bądź też przez realizację po najniższej cenie dowolnej fazy procesu obsługi klienta (zaopatrzenie, produkcja, dystrybucja, obsługa posprzedażna). **Przewagi kosztowe są skuteczne głównie przy produkcji wyrobów standardowych, wytwarzanych w dodatku w warunkach nienasyconego rynku i słabej konkurencji.** Podłoże ekonomiczne tej strategii stanowi zasada korzyści wielkiej skali produkcji i tzw. krzywa doświadczeń. **Dążenie do wykorzystania korzyści wielkiej skali produkcji jest dzisiaj jedną z głównych przesłanek globalizacji.**



4.41. Przewagi sytuacyjne.

Przewagi sytuacyjne wynikają z korzystnego usytuowania przedsiębiorstwa względem konkurentów. **Źródła przewag sytuacyjnych:**

- **lokalizacja w pobliżu rynków: zbytu, zaopatrzenia i siły roboczej.** Dobra lokalizacja ogranicza koszty transportu i z tego punktu widzenia jest niezwykle atrakcyjna dla przedsiębiorstw wykorzystujących przewagi kosztowe. Co jest równie ważne, korzystna lokalizacja istotnie ogranicza ilość przedsiębiorstw wykorzystujących przewagi kosztowe, a tym samym zmniejsza presję konkurencyjną danego sektora
- **dostęp do zasobów.** Właściwie dotyczy to wszystkich zasobów, które wykorzystuje przedsiębiorstwo: (tania) siła robocza, zasoby surowcowe, zasoby wiedzy itp. W praktyce jednak brak dostępu do niektórych zasobów może nie być dotkliwy, gdyż może być zneutralizowany zwiększonym zaangażowaniem innych zasobów. Tak np. niedobór siły roboczej może być zrównoważony pozyskaniem nowoczesnych technologii zwiększających wydajność pracy (substytucja czynników wytwórczych).
- **różnego rodzaju uregulowania prawne;** krajowe lub międzynarodowe, tworzące korzystną sytuację dla przedsiębiorstw działających na terenie objętym tymi uregulowaniami. Są to przede wszystkim bariery celne, sanitarne, zwolnienia podatkowe, dopłaty (np. **dopłaty do rolnictwa w krajach UE**). Do tej kategorii należy zaliczyć również patenty i wszelkiego rodzaju wiedzę chronioną, które pozostają w dyspozycji danego przedsiębiorstwa.



4.42. Przewagi dostarczanych korzyści

Przewagi dostarczanych korzyści są obecnie bodaj najczęściej wykorzystywane i pojęciowo są bardzo proste (**rys. 3.10.**)

Klient będzie skłonny kupić produkt tego producenta, który będzie dostarczał najwięcej oczekiwanych przez niego korzyści. Ich dostarczanie jest określone następującymi czynnikami:

- **olbrzymia dynamika zmian i jakościowa zmienność potrzeb.** Istniejący wysoki poziom konkurencji sprawia, że producenci starają się, aby oferowane produkty odpowiadały możliwie szerokiej gamie potrzeb. Dotyczy to nawet prostych produktów. Przykładem może być pieczywo, które jeszcze do niedawna w Polsce można było kupić w jego podstawowej funkcji (podstawowy środek spożywczy), dzisiaj jest dostępne jako produkt pełniący różnorodne funkcje (np. specjalne walory odżywcze, zdrowotne, ograniczona zawartość kaloryczna itp.),
- **tendencja do scalania różnych funkcji**, co sprawia, że już na poziomie produktu przewagi konkurencyjne mają charakter wielowymiarowy. Przykładem może być samochód, który można wyróżnić według przynajmniej trzydziestu różnych cech. Trzeba dodać, że te cechy wyróżniające bynajmniej nie są stabilne i zmieniają się w czasie (np. rozwój samochodu),
- **współczesny postęp techniczny kreuje nowe potrzeby.** Właściwie wszystkie znane dziś produkty elektroniczne są narzędziami zaspokajania tak właśnie wykreowanych potrzeb. Poszukiwanie przewag konkurencyjnych dokonuje się dziś już na etapie badań naukowych i rozwojowych,
- zasada (bardzo dobrze znana specjalistom od marketingu), że „**klient nie kupuje tego czego potrzebuje, lecz kupuje to czego chce**”.



4.43. Korzyści klienta jako relacja cech produktu i wymiarów potrzeb





4.44. Przewaga ograniczonego dostępu do sektora

Przewaga ograniczonego dostępu do sektora wynika m.in. z tzw. barier wejścia.





4.45. Cechy współczesnej konkurencji

- Coraz częstsze tracenie i coraz trudniejsze pozyskiwanie przewagi konkurencyjnej (hiperkonkurencja),
- Zmienność i ulotność przewag konkurencyjnych,
- Nasycenie rynku - odchodzenie od konkurencji cenowej na rzecz konkurencji skoncentrowanej wokół korzyści dostarczanych klientowi,
- Wzrost liczby wypadających z gry i spadek liczby „aktorów” pozostających na rynku. Wzrost intensywności konkurencji,
- Konkurencję wygrywa niekoniecznie najlepszy, ale ten który jest bardziej skuteczny (np. pierwszy na rynku),
- Olbrzymi potencjał przedsiębiorstw ponad narodowych ogranicza swobodę manewrów przedsiębiorstw krajowych,
- Wzrost znaczenia wiedzy, B+R, technologii,
- Przemysł dominuje w finansowaniu i organizacji badań naukowych.



5. Procesowe ujęcie strategii - przedsiębiorczość strategiczna



5.1. Krytyka zarządzania strategicznego

Zarządzanie strategiczne na obecnym rozwoju - jak wspomniano - może być widziane bardziej jako intelektualna koncepcja postrzegania przedsiębiorstwa w otoczeniu niż jako skuteczna metoda rozwiązywania jego problemów.

Zarządzaniu strategicznemu zarzuca się:

- nadmierne przeteoretyzowanie (zarzut ten dotyczy istoty zarządzania strategicznego, polegającej na ugruntowaniu poznawczym strategii przedsiębiorstwa, szczególnie w kontekście pozyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej),
- zbytne zbiurokratyzowanie (np. strategiczna karta wyników Kaplana i Nortona)



5.2. Definicje przedsiębiorczości

Określenie	
Umiejętność oszczędzania i mobilizowania kapitału.	A. Smith
Przenoszenie zasobów ekonomicznych z obszaru o niższej, na obszar o wyższej wydajności i wyższego uzysku.	J.B. Say
„Duch przedsiębiorczości” przejawia się w ciągłym poszukiwaniu innowacji w całej działalności gospodarczej.	J. Schumpeter
Zdolność do ponoszenia ryzyka i umiejętność działania w warunkach niepewności.	F. H. Knight
Przedsiębiorczość polega na poszukiwaniu zmian, reagowaniu na nie i wykorzystywaniu ich jako okazji (szansy)	P. F. Drucker
Współczesne rozumienie przedsiębiorczości to zdolność (przedsiębiorcy - menedżera) do kierowania zespołami ludzkimi.	M. Marchesney
<ul style="list-style-type: none">- zapobiegliwość, zaradność, energiczność, prężność, rzutkość, dynamiczność, obrotność, pracowitość, wytrwałość w dążeniu do celu,- aktywność, inicjatywa, ruchliwość w przedsięwzięciach, wykorzystanie szans i okazji,- pomysłowość, pojętność, inwencja, innowacyjność, umiejętność radzenia sobie w różnych sytuacjach, samodzielność, potrzeba osiągnięć, bystrość, błyskotliwość, spryt [Bieniok 2005, s. 28].	



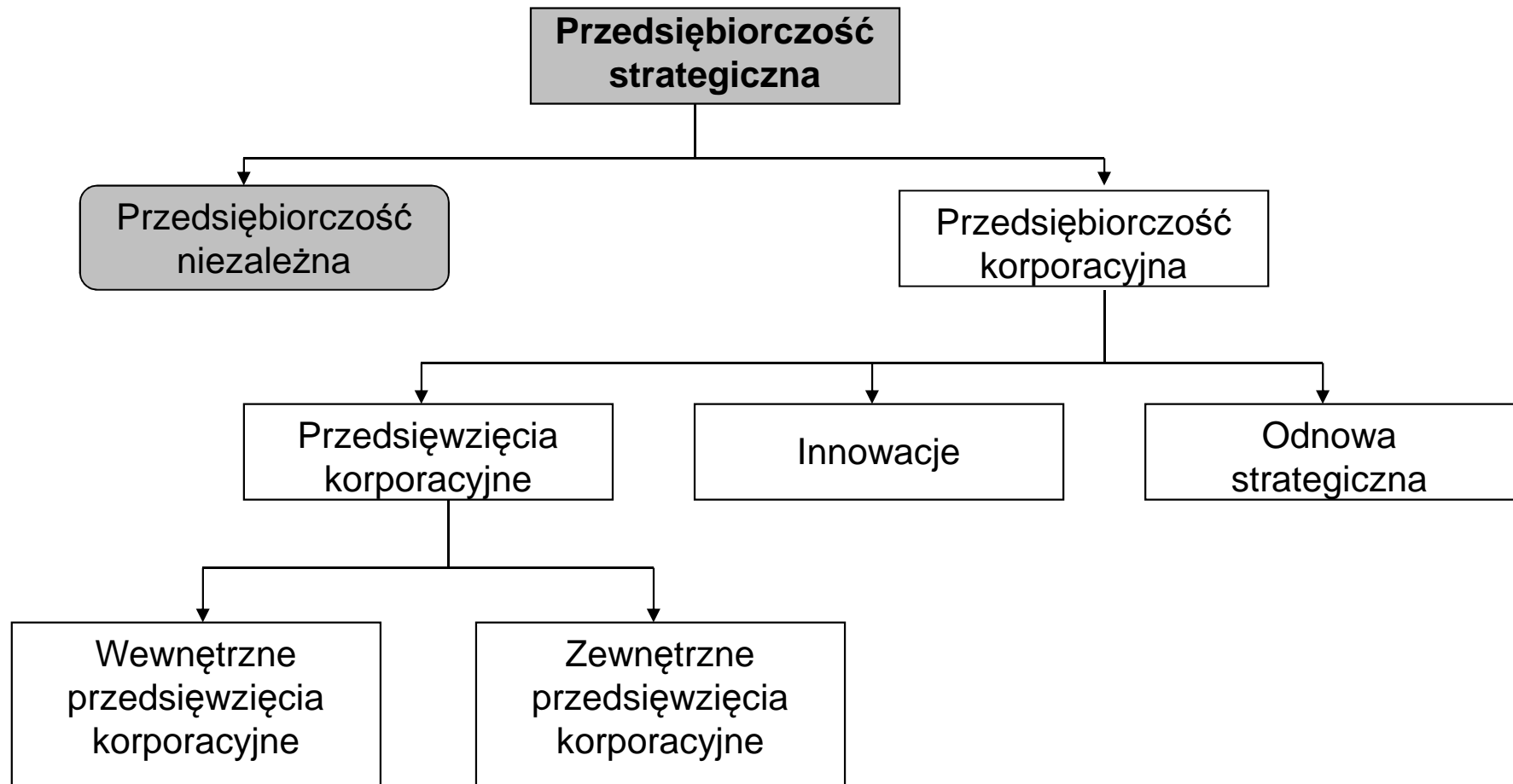
5.3. Przedsiębiorczość a zarządzanie strategiczne

Przedsiębiorczość, jako koncepcja współczesnego zarządzania, kładzie nacisk na określenie czynników kreujących działalność gospodarczą jako swego rodzaju siłę motoryczną tej działalności.

Istotą **przedsiębiorczości** jest więc tworzenie biznesu, natomiast istotą **zarządzania strategicznego** - z jego dążeniem do rozpoznania i skonstruowania skutecznej przewagi strategicznej - utrzymanie biznesu w turbulentnym i konkurencyjnym otoczeniu.



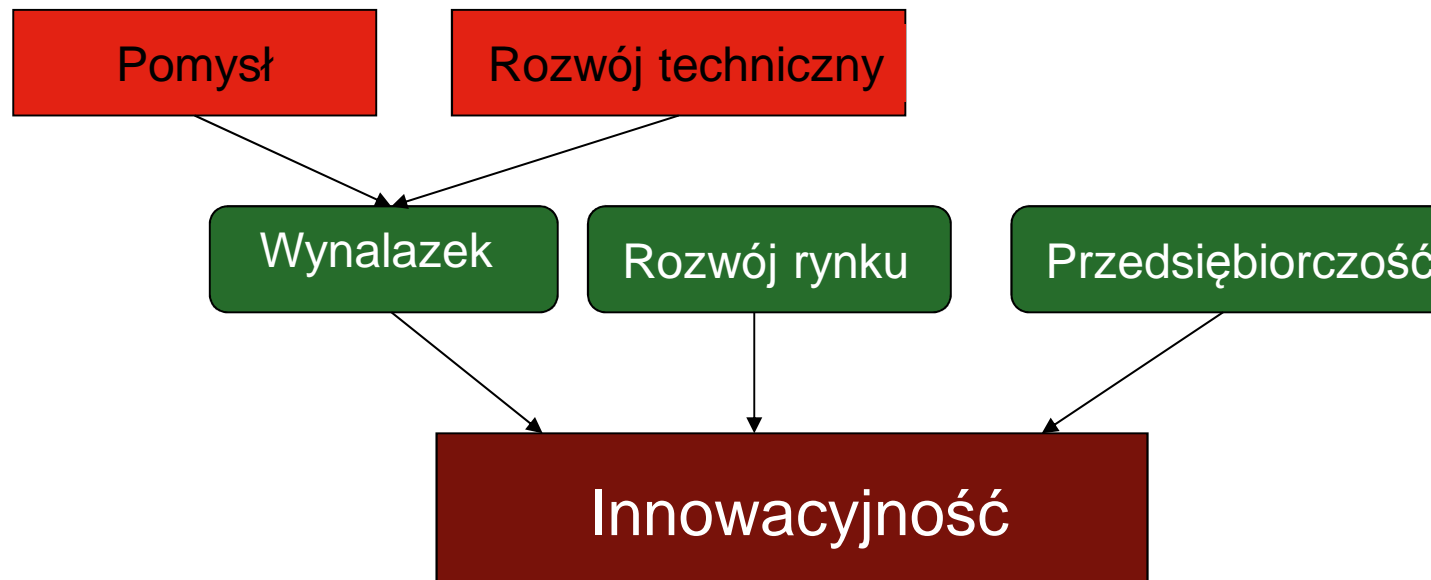
5.4. Rodzaje przedsiębiorczości strategicznej



Źródło: Sharma, Chrisma 1999



5.5. Przedsiębiorczość i innowacyjność - inne ujęcie

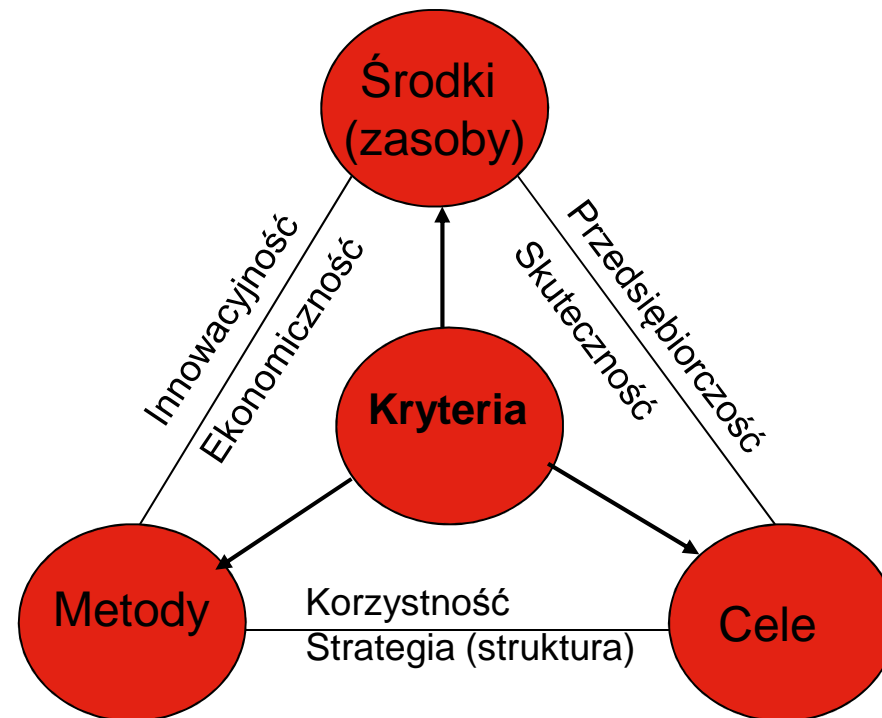


Źródło: Wissema J. G., (2005), s. 18.

Opr. M. Moszkowicz



5.6. Strategia, przedsiębiorczość i innowacyjność jako system działania



Opr. K. Moszkowicz



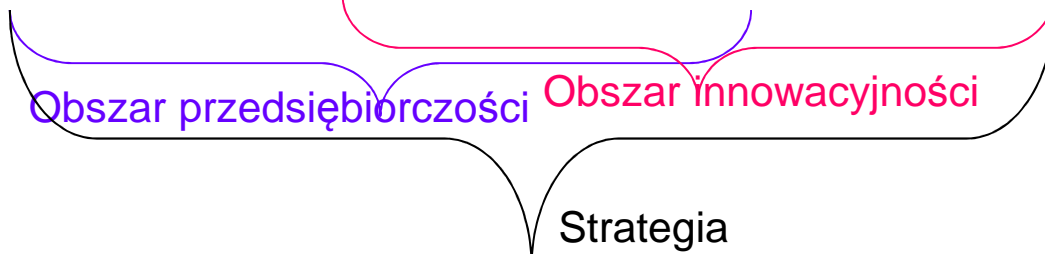
5.7. Profil przedsiębiorczości

Charakterystyka ogólna	Cele szczegółowe
Wiara we własne siły	Wiara w siebie, optymizm i entuzjazm, niezależność, indywidualizm
Orientacja na zadania, rezultaty	Potrzeba osiągnięć, orientacja na zysk, wytrwałość, upór, determinacja, energia, konsekwencja, inicjatywa
Podejmowanie ryzyka	Zdolność do podejmowania ryzyka, umiejętność i chęć podejmowania wyzwań
Przywództwo	Zachowania przywódcze, dobra współpraca z ludźmi, odpowiadanie na sugestie i krytykę
Oryginalność	Innowacyjność, kreatywność, „otwarty umysł”, zaradność, wszechstronność, dążenie do bycia „dobrze poinformowanym”
Zorientowanie na przyszłość	Umiejętność przewidywania, spostrzegania



5.8. Relacje między innowacyjnością, przedsiębiorczością i strategią

Elementy	Cele	Środki	Metody	Rodzaje strategii
Kryteria				
Korzystność	Modyfikacja	Alokacja	Adaptacja	Strategia reaktywna (nastawienie na okazje)
Skuteczność	Realizacja	Ekonomizacja	Aplikacja	Strategia kontynuacji (ciągłość działania)
Ekonomiczność	Racjonalizacja	Restrukturyzacja	Innowacja	Strategia perspektywiczna (szukanie nowych rozwiązań)





5.9. Intelktualne podstawy kreowania przedsiębiorczości strategicznej

Makroekonomia	
Ekonomia konwencjonalna	Gospodarka oparta na wiedzy
Racjonalizacja pozyskania i wykorzystania klasycznych czynników wytwórczych (praca, kapitał, ziemia)	Wiedza jako podstawowy zasób gospodarczy
Strategia przedsiębiorstwa	
Zarządzanie konwencjonalne	Zarządzanie strategiczne
Orientacja strategii na luki produktowo-rynkowe	Strategia oparta na rdzennych (kluczowych) umiejętnościach
Zarządzanie kadrami	
Konwencjonalne zarządzanie kadrami	Tworzenie kapitału intelektualnego
Uczenie się Szkolenie kadr nastawione na spełnianie wymogów formalnych	Pozyskiwanie kompetencji „przedsiębiorczość intelektualna” „intelektualizacja przedsiębiorczości”



5.9b. Intelktualne podstawy kreowania przedsiębiorczości strategicznej c.d.

Uczenie się i adaptacja	
Ujęcie dotychczasowe	Podejście współczesne
Odwoływanie się do inteligencji ogólnej („technicznej”, „zimnej” - IQ)	Inteligencja ogólna musi być połączona z inteligencją emocjonalną, odwołującą się do kontekstu, w którym się działa
Stosunek do rzeczywistości	
Logika posłuszeństwa	Logika odpowiedzialności
Posłuszne wykonywanie zadań	Twórcze i odpowiedzialne podejście do rzeczywistości

Opr. M. Moszkowicz



Struktura nakładów na badania i technologie wg wybranych dyscyplin w USA, Polsce i Chorwacji

Dyscyplina	USA	Polska	Chorwacja
Medycyna kliniczna	23,5	7,3	17,1
Fizyka	8,2	24,1	12,6
Chemia	8,1	26,8	20,2
Biologia i biochemia	7,7	6,6	4,6
Nauki inżynieryjne	6,3	5,4	5,0
Nauki społeczne	5,2	0,5	10,9
Matematyka	1,6	2,7	2,6
Ekonomia i zarządzanie	2,0	0,2	0,2
Informatyka	1,2	0,5	0,4

Źródło: Proponowane kierunki rozwoju nauki i technologii w Polsce do 2020 roku, Warszawa, listopad 2004



6. Identyfikacja przedsiębiorstwa



·TWÓJ KLIENT

W
C
O
N

NIE WIEM KIM JESTES.

NIE ZNAM TWOJEGO PRZEDSIĘBIORSTWA.

NIE ZNAM TWOJEGO PRODUKTU.

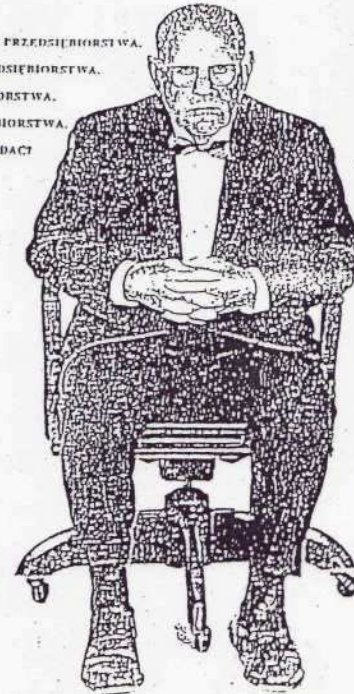
NIE WIEM JAKA JEST FILOZOFIA TWOJEGO PRZEDSIĘBIORSTWA.

NIE ZNAM KONSUMENTÓW TWOJEGO PRZEDSIĘBIORSTWA.

NIE ZNAM HISTORII TWOJEGO PRZEDSIĘBIORSTWA.

NIE ZNAM REPUTACJI TWOJEGO PRZEDSIĘBIORSTWA.

W TAKIM UKŁADZIE - CO CHCESZ MI SPRZEDAĆ?



McGRAW-HILL MAGAZINES
BUSINESS PROFESSIONAL EDUCATIONAL





Ceny znaków firmowych w przemyśle odzieżowo- obuwniczym (w mln dolarów):

Levis	- 7.376
Nike	- 7.267
Reebok	- 2.726
Unitet Colours of Benetton	- 1.564
Fruit of the Loom	- 1.333
Wrangler	- 1.276
Lee	- 1.045
Adidas	- 1.028
Ray-Ban	530

Cyt. za: Koziczyński B., Towar pod dobrym znakiem, Focus nr 11, 1997r.
Wg listy opracowanej przez spółkę Interbrand.



Politechnika Wroclawska

Postrzeganie tożsamości

Staropolanka



Postrzeganie tożsamości

Staropolanka

Star of Paul Anka



6.1. Ewolucja ujęć tożsamości przedsiębiorstwa

- tożsamość wyprowadzona od przedsiębiorcy (Ford, Siemens, Krupp, Wedel). **Wada: niewiele mówi o produktach firmy.**
- Budowa tożsamości wokół produktu (usługi, systemów działania) (Mercedes, IBM, NASA, Coca-Cola). **Tworzy zafałszowany obraz firmy w przypadku dużej zmienności produktów.**
- Systemowa koncepcja tożsamości (Corporate Identity). **Koncentruje się na tworzeniu spójnego obrazu wewnętrznego i zewnętrznego firmy.**



6.2. Dwoistość tożsamości

Tożsamość wewnętrzna – jest to obraz własny przedsiębiorstwa tzn. sposób w jaki pracownicy postrzegają swoje przedsiębiorstwo.

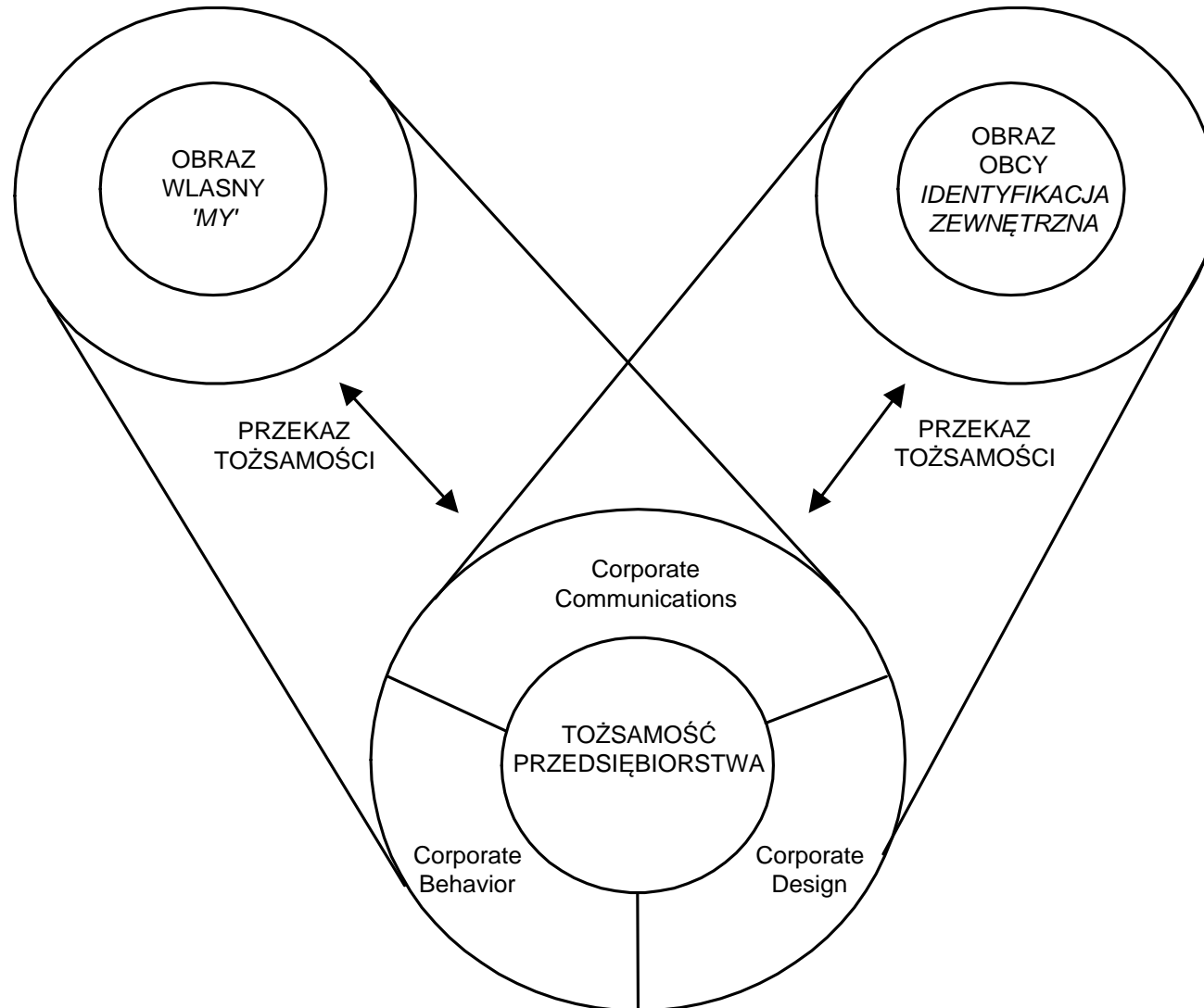
Silna tożsamość wewnętrzna sprawia, że pracownik utożsamia się z firmą (firma X to ja)

Tożsamość zewnętrzna – sposób w jaki przedsiębiorstwo jest postrzegane na zewnątrz, nazywana często obrazem zewnętrznym lub image przedsiębiorstwa. Dobry image ma wiele zalet, m.in.:

- Ustala pozycję przedsiębiorstwa na rynku w stosunku do konkurencji,
- Buduje wiarygodność i zaufanie w oczach klientów,
- Ułatwia wprowadzenie na rynek nowych produktów (usług),
- Ułatwia szybką identyfikację przedsiębiorstwa.



6.3. Przekaz tożsamości





6.4. Tożsamość - mix (Identity - Mix)

- Osobowość przedsiębiorstwa
(*Corporate Personality*)
- Zachowanie przedsiębiorstwa
(*Corporate Behaviour*)
- Prezentacja przedsiębiorstwa
(*Corporate Design*)
- Komunikacja przedsiębiorstwa
(*Corporate Communication*)
- Jego podstawą jest zrozumienie staniu przedsiębiorstwa, jego celów, funkcji ekonomicznej i roli społecznej,
- Najbardziej skuteczny wymiar kształtowania tożsamości. Przedsiębiorstwo jest postrzegane przede wszystkim przez swoje zachowanie,
- Znak firmowy, odpowiednio zaprojektowane dokumenty,
- Jest narzędziem elastycznego kształtowania tożsamości, w średnim i w długim okresie



kolorystyka

Znak posiada podstawowa wersja kolorystyczna, występująca jednokolorowo oraz wersje kolorystyczne jednokolorowe, stworzone przy zastosowaniu kolorów podstawowych (niebieski, czarny, biały) oraz do wydzielenia czcionki przy bardzo znaczących zmianach.

Podstawowa wersja znaku występuje w dwu kolorach: PANTONE 651 i PANTONE 872. Pozostałe wersje w jaskrawym kolorze również funkcjonować w wersji jednokolorowej. PANTONE 885 oraz czarna występują tylko w druku czarno-białym. Uzupełniająca wersja kolorystyczna występuje w dwu kolorach: PANTONE 872 i kolor czarny. Zastosowana jest głównie do elementów zawierających tekst, reprezentacyjny oraz grafików reklamowych (głównie nadruk).

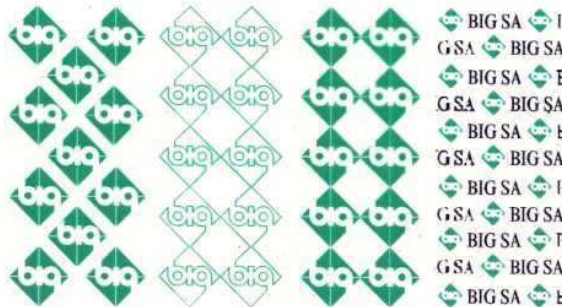


elementy dodatkowe

W wersji podstawowej symbolu kwadrat i litera występują ściśle względem siebie (w kolorze zielonym). Nie wolno dyktować nazwa banku ma kawałek, przesuwać do góry, przesuwać w prawo, przesuwać w lewo, przesuwać w dół, przesuwać w górę.

Wersje plastyczne znaku, imitacja znakowania na metalu, przy zastosowaniu kolorów innych niż podstawowe.

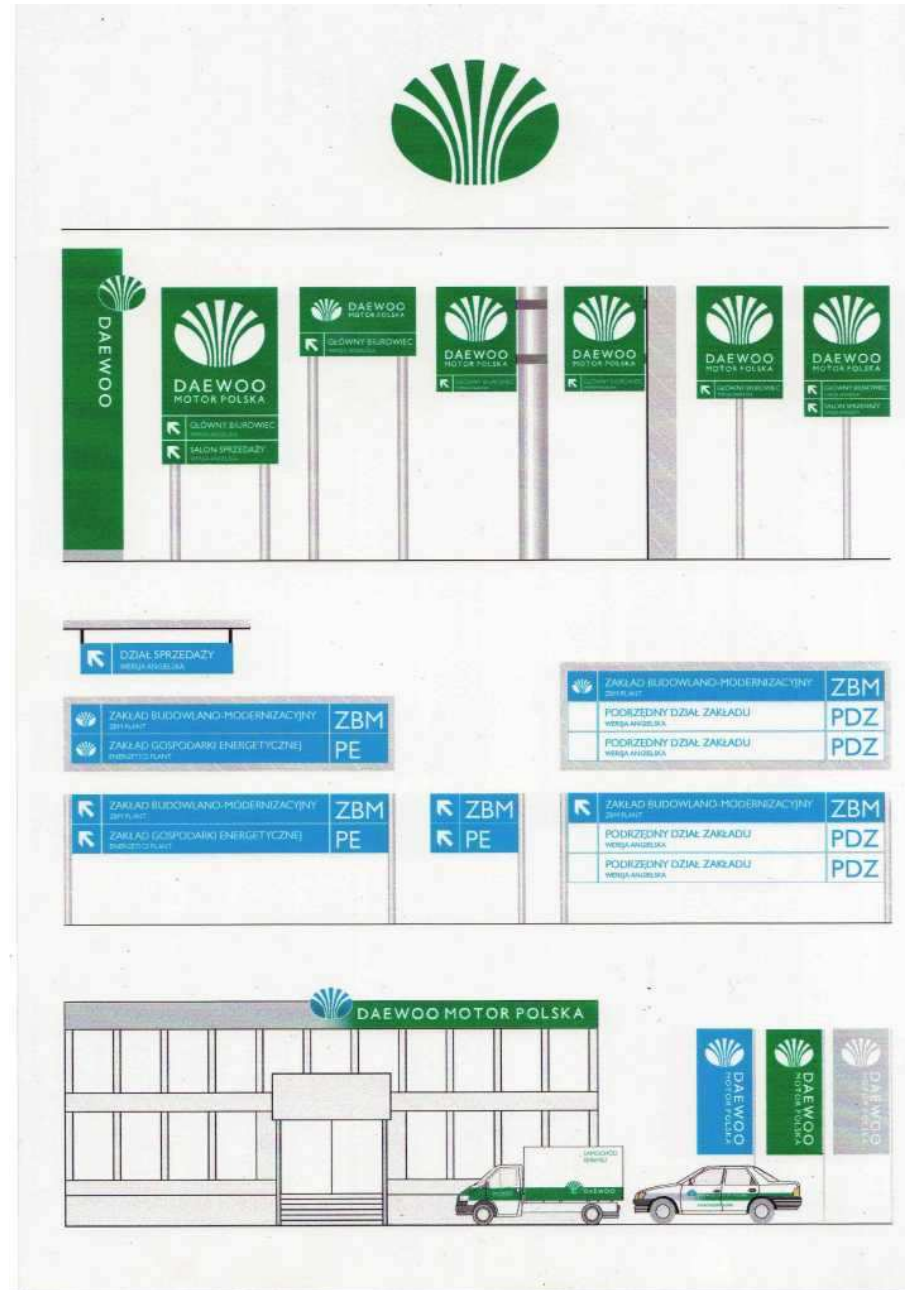
W tym przypadku mamy do czynienia z imitacją haftu i wzoru podstawowego.



elementy dodatkowe

Układy dekoracyjne znaku powstają przy użyciu jako elementu kolorystycznego, jako podkład reklamowy, stosowane są delikatnie, nie wolno stosować kolorów innych niż podstawowe.

Bank może stosować układy z innym znakiem, jak również złożone z symbolu. Przy użyciu znaku podstawowego w wersji jednokolorowej należy pamiętać, aby w przypadku zmniejszenia poniżej 10 x 15 mm, zmniejsz znak na sprężynę.





04 listopad 1995r.

5.1.1

Generalne proporcje

Corporate Identity Standards

Daewoo Motor Polska

Wersje dekoracyjne

Przy stosowaniu wersji dekoracyjnych należy zwrócić uwagę na przestrzeganie kolorystyki firmowej, opisanych zestawień barwnych symbolu oraz generalnych proporcji dotyczących pozycjonowania symbolu.

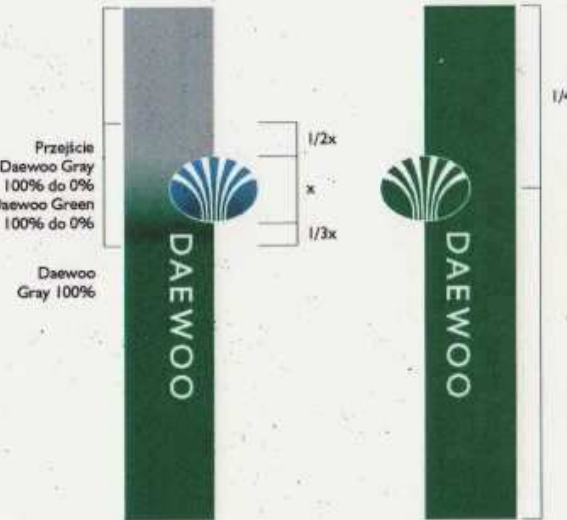


oś pionowa płaszczyzny, na której umieszczony jest symbol



Daewoo Gray 100%

Przejście Daewoo Gray 100% do 0% Daewoo Green 100% do 0%



Daewoo blue 100%

Daewoo green 0%



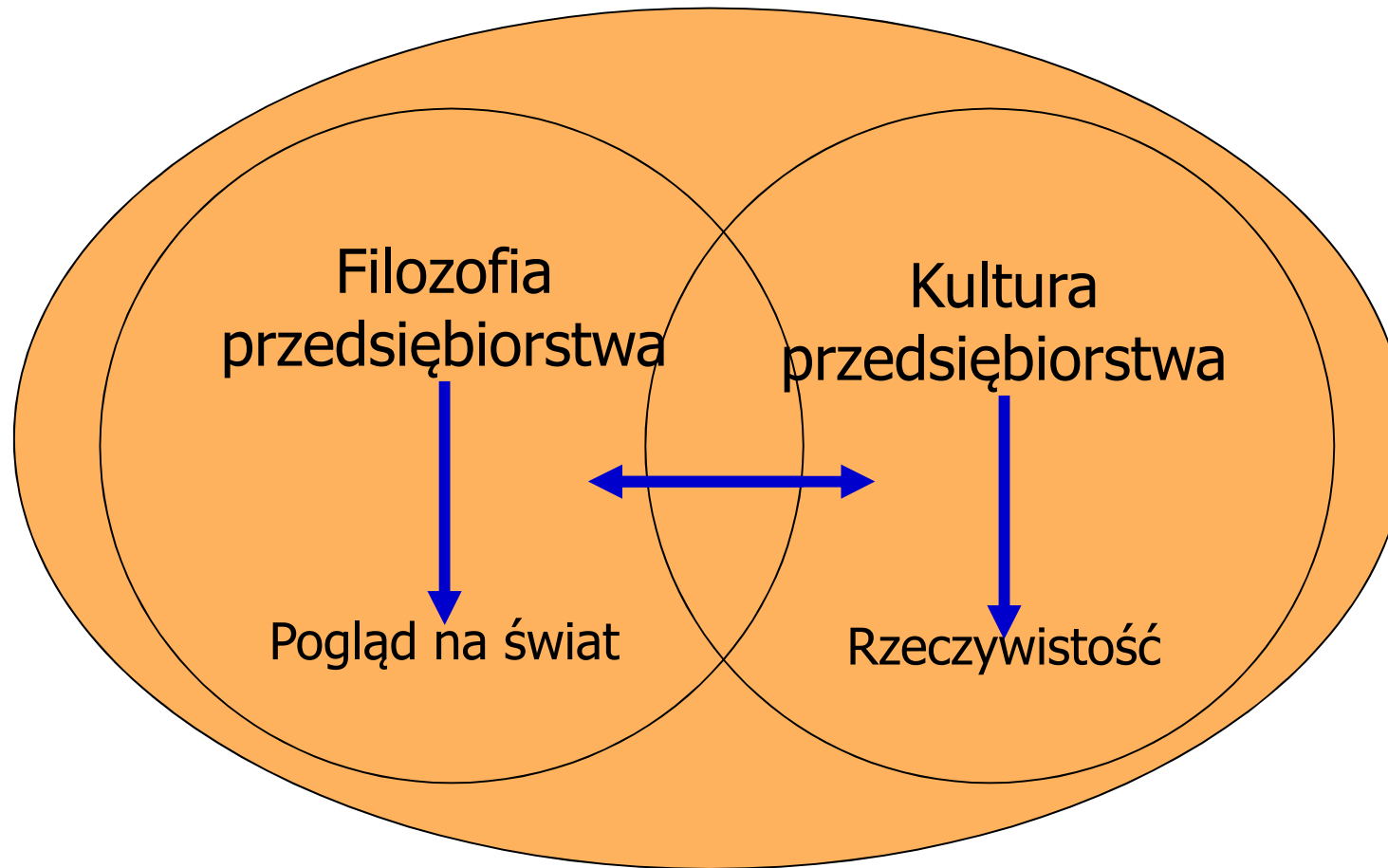
Minimalna wielkość symbolu przy powielaniu technikami poligraficznymi wynosi 10 mm.







6.5. Jedność filozofii i kultury organizacji jako podstawa identyfikacji przedsiębiorstwa



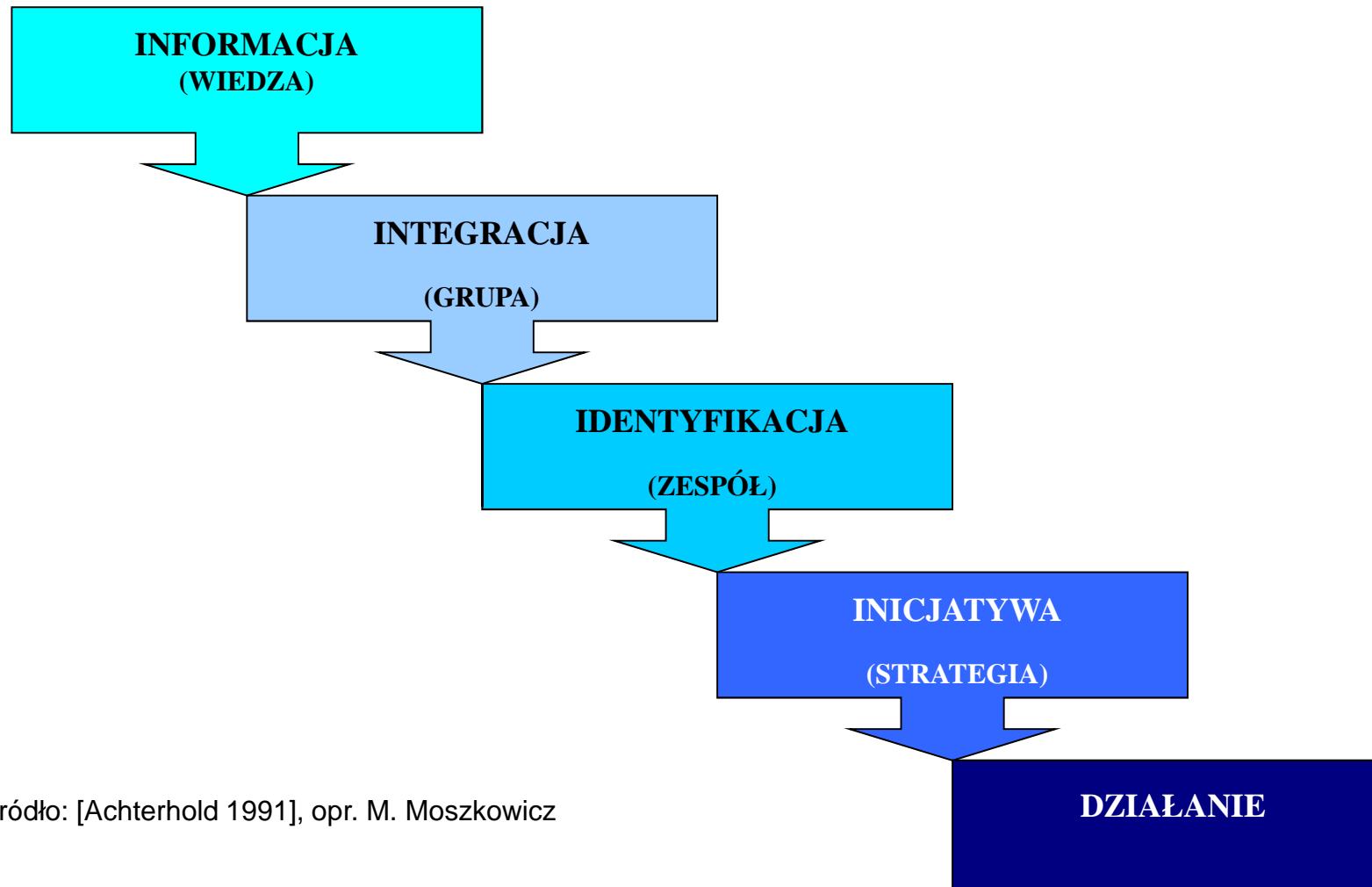


6.6. Składniki kultury organizacyjnej

1. **System wartości organizacji** - potrzeby, postawy, motywy, preferencje
2. **Normy** - prawnie lub zwyczajowo przyjęte „zasady gry”
3. **Styl kierowania ludźmi**
4. **Mity** - symbole przedsiębiorstwa
5. **Zwyczaje i rytuały** - formy zachowań w sytuacjach odświętnych lub w kontaktach z klientem
6. **Język** - specyficzne formy komunikacji werbalnej



6.7. Sekwencja identyfikacji wewnętrznej w działaniu zbiorowym



Źródło: [Achterhold 1991], opr. M. Moszkowicz



Ukaz Cara Piotra I

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

Nie trzeba specjalnego wysiłku, aby dostrzec, że w rozumieniu cytowanego ukazu, podwładny nie jest podmiotem, a raczej przedmiotem carskiego systemu urzędniczego (wojskowego). Podmiotem jest przełożony, którego z kolei najwyższym zwierzchnikiem jest sam car. Tak więc pożądaný „wygląd lichy i durnowaty” nie wynika z przyjętych norm estetycznych, lecz z potrzeby swoistego podkreślenia autorytetu przełożonego, a w konsekwencji majestatu cara, jako najwyższej wartości.

Zawarty w ukazie carskim system wartości został skrajnie sformułowany, ale nie jest on bynajmniej obcy polskiej rzeczywistości gospodarczej. Świadczą o tym poniższe zasady funkcjonujące w dwóch polskich firmach, już w okresie transformacji gospodarczej:

1. *Tekst wywieszki w jednym z polskich banków (jeden z dziewięćki dużych banków):*

„Pracowników banku (tu nazwa banku) obsługujemy poza kolejnością”.

Nie wiadomo dlaczego pracownicy tego banku - za pieniądze klientów - świadczą sobie uprzejmości kosztem tychże klientów,

2. *Ulotka reklamowa pewnego prywatnego biura podróży:*

„W autobusach firmy obowiązuje bezwzględny zakaz palenia. Nie dotyczy kierowców”.

W tym przedsiębiorstwie z kolei nawet kierowca ma wyższy status niż klienci.



6.8. Zasady kierowania firmą STIHL

A. Przedsiębiorstwo – zasady polityczne.

Strategiczna i personalna ciągłość.

Ścisła orientacja na klienta.

Konkurencyjna jakość produktu.

Odpowiedzialność względem klienta i środowiska.

Celowo zorientowane aktywne zachowanie.

Orientacja międzynarodowa.

Daleko idąca niezależność (np.: wysoki udział kapitału własnego, własne know-how itp.).

Kontakty osobiste.

„Fair” i długoletnia współpraca.

Społeczno-polityczna współrealizacja.

Wzorowość we wszystkich dziedzinach przedsiębiorstwa.

Strzeżenie (zachowanie) tożsamości firmy.

B. Zasady kierowania i zachowania.

Kierowanie przez uzgadnianie celów.

Celowość w pragmatycznym działaniu (nie chodzi o sukcesy za wszelką cenę).

Szybkie i kooperatywne decyzje.

Natychmiastowa informacja.

Lojalność.

Otwarta kolegialna komunikacja i wzajemne wspomaganie.

Niezależna od hierarchii, odbiurokratyzowana współpraca osobista.

Wspieranie wydajności i dyspozycyjności pracowników.

Kształtowanie miejsca pracy.

Konstruktywna współpraca z radą przedsiębiorstwa.

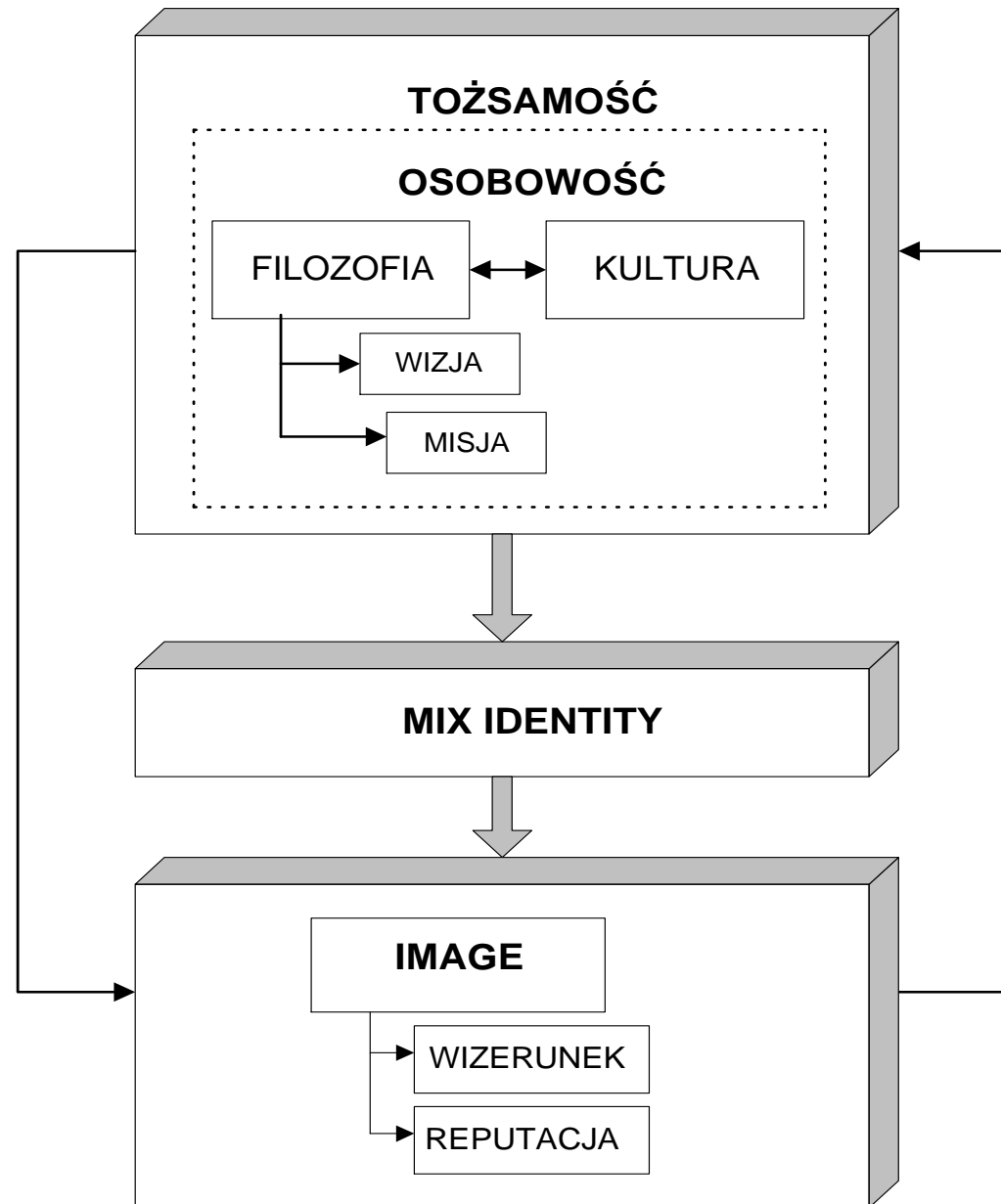


6.9. Określenie tożsamości jako narzędzie projektowania przedsiębiorstwa

Określenie sensu istnienia przedsiębiorstwa	Dla społeczeństwa, właścicieli, pracowników. Stanowi punkt odniesienia w sytuacji konfliktów zamierzeń, wyznaczenia misji itp.
Podstawa określenia celów przedsiębiorstwa	Formułowanie celów wywołuje kontrowersje (grupy nacisku). Tożsamość pozwala minimalizować konflikty grup nacisku.
Podstawa integracji części składowych przedsiębiorstwa (np. oddziałów)	Integracja ta dotyczy przedsiębiorstwa w ujęciu funkcjonalnym, grup pracowniczych, zespołów itp.
Podstawa sterowania interakcjami wewnątrz i na zewnątrz	Zazwyczaj ustala priorytety, wzorce interakcji, zasady rozwiązywania konfliktów. Jest podstawą tworzenia efektu synergicznego.



6.10. Komunikacja przedsiębiorstwa





6.11. Prezentacja firmy (przykłady nazw firm)

- **Lumpex, Szmatland, Ciuchland** - sklepy z odzieżą używaną
- **Sęk** - sklep z meblami
- **Kornik** - warsztat meblarski
- **Kineskopek** - sklep z telewizorami
- **Gdaczek** - punkt sprzedaży kurczaków z różną
- **Czyściec** - myjnia samochodowa
- **Rogacz** - pawilon handlowy
- **Szawagropol** - prywatna linia autobusowa
- **Kant** - kantor wymiany walut
- **Raj utracony** - bar piwny
- **Biust** - Biuro Usług Statystycznych
- **Gniotpol** - produkcja przyczep samochodowych



8. Implementacja strategii



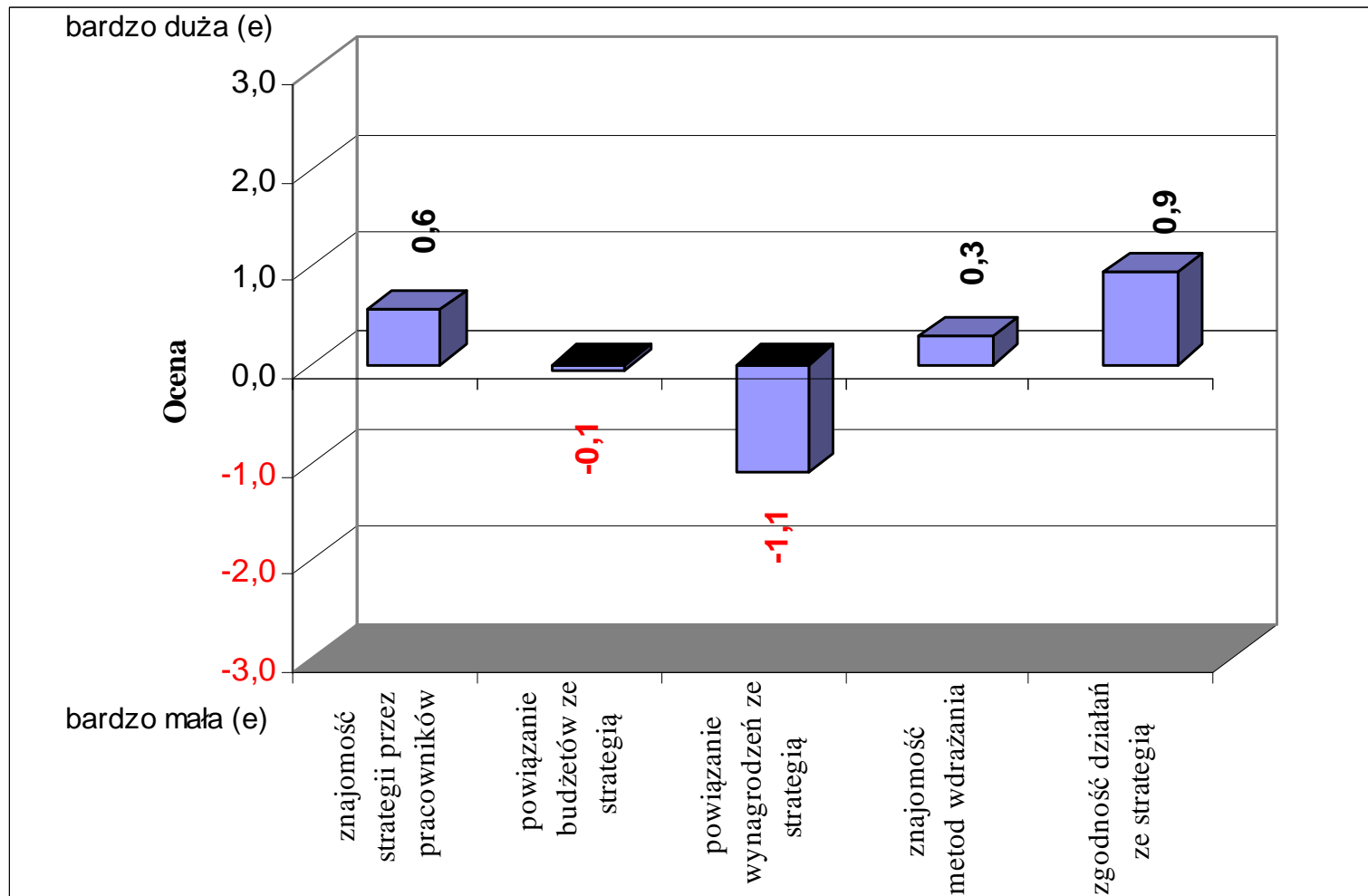
8.1. Implementacja strategii - definicja

Implementacja strategii jest poszukiwaniem zasobów, których właściwe (odpowiednie do warunków, warunkowe) zastosowanie prowadzi do osiągnięcia strategicznych celów organizacji

J.M. Lehner

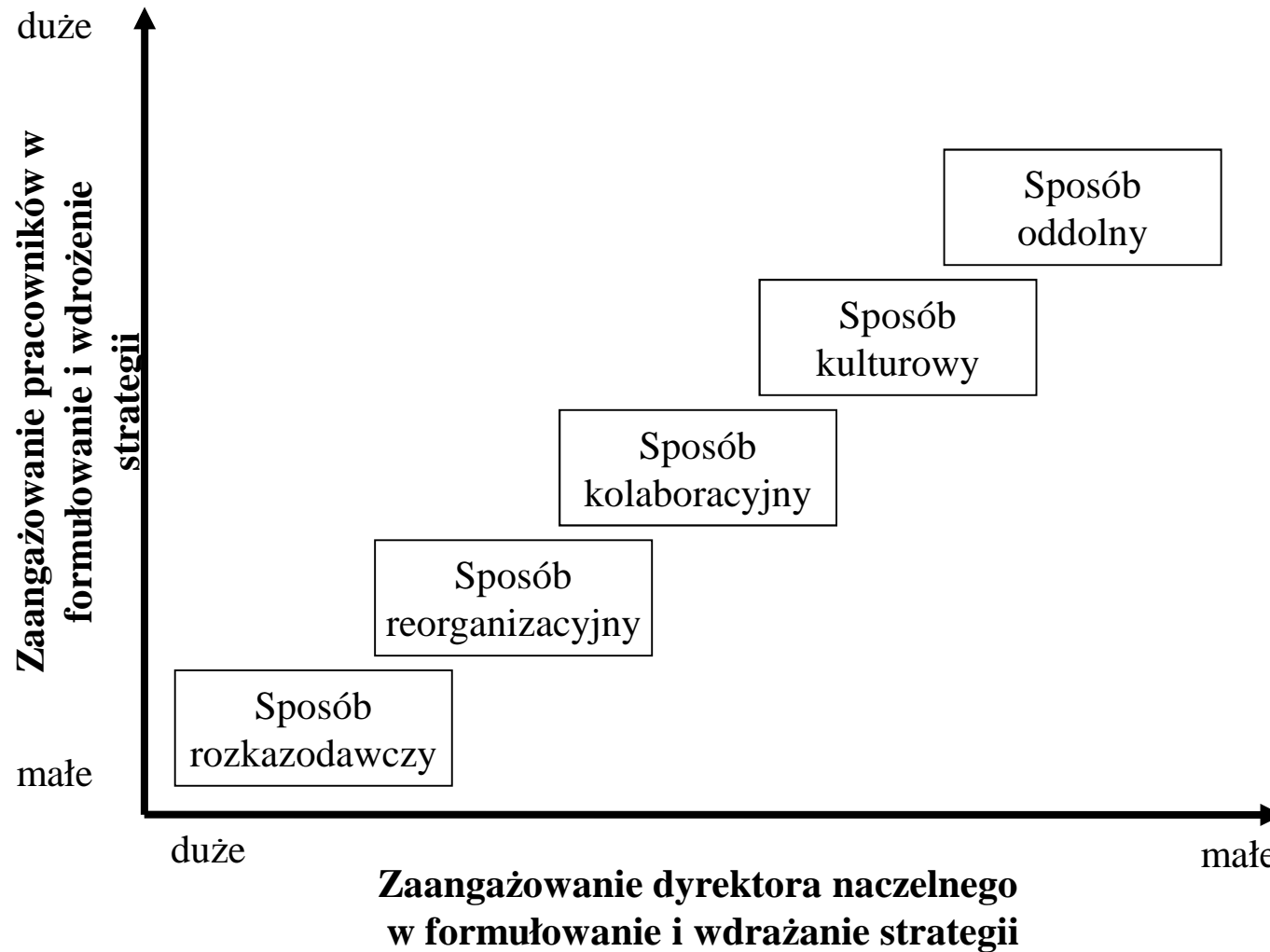


8.2. Ocena realizacji strategii dokonana przez polskie przedsiębiorstwa - wyniki badań



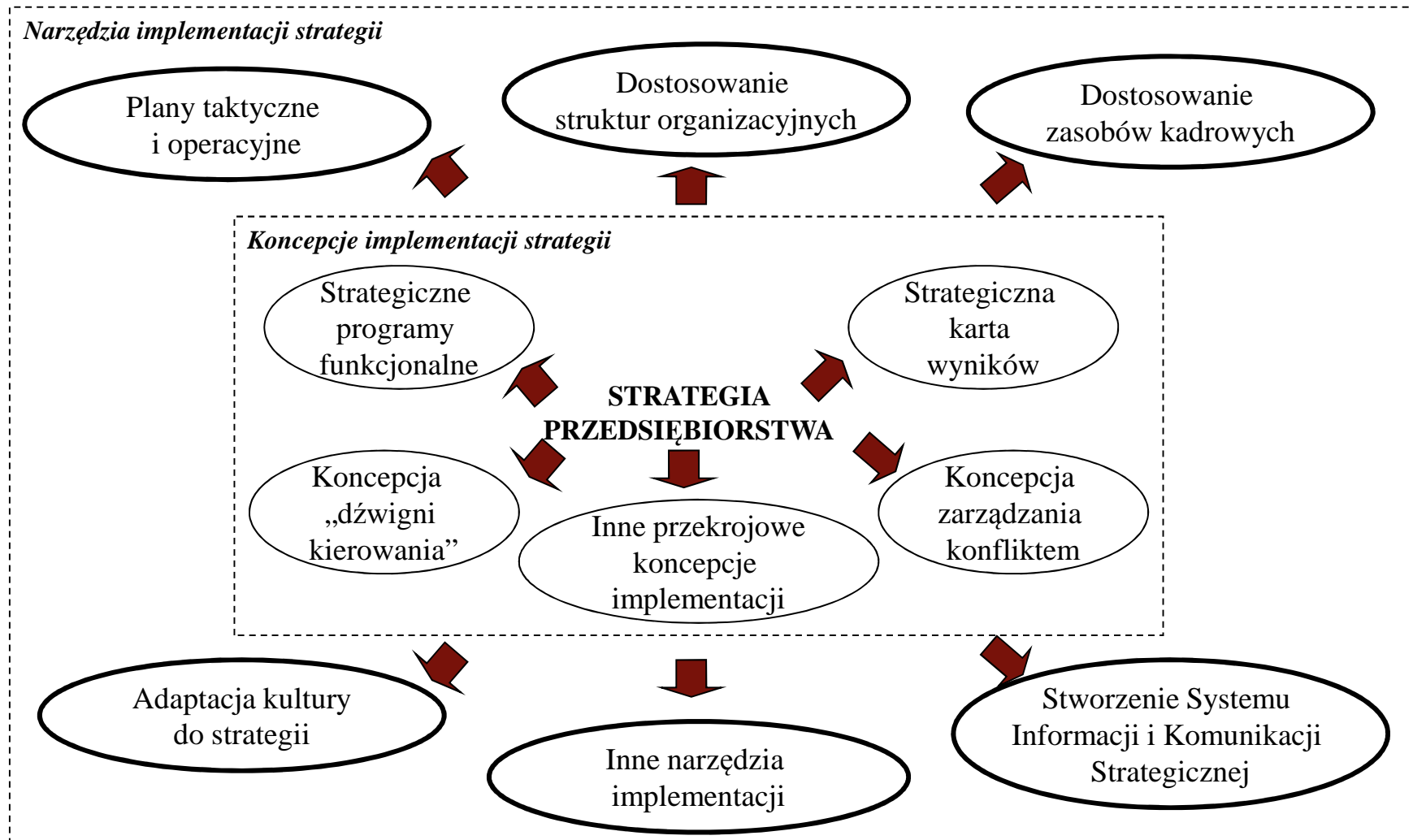


8.3. Sposoby wdrażania strategii



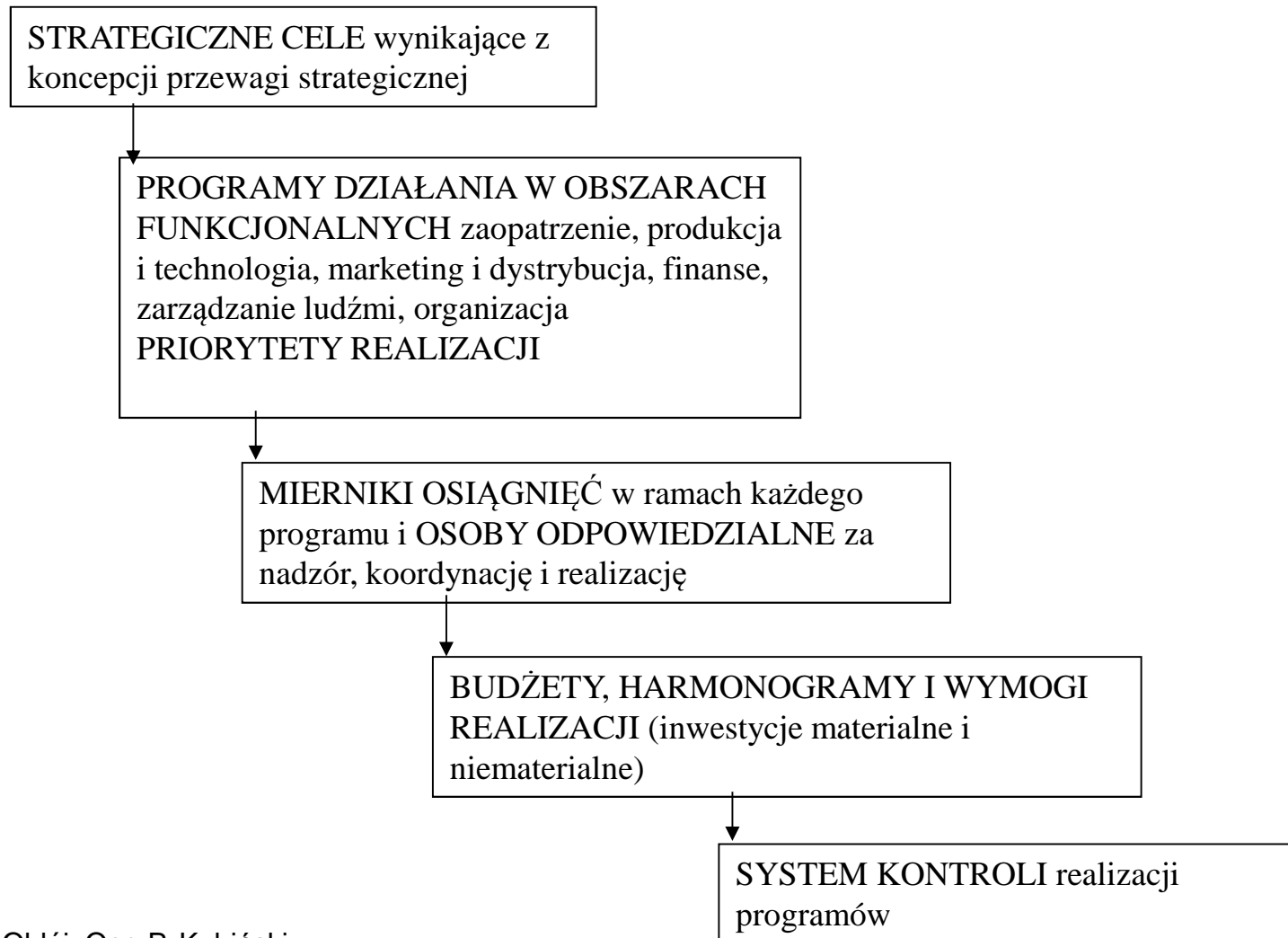


8.4. Konceptcje i narzędzia implementacji strategii



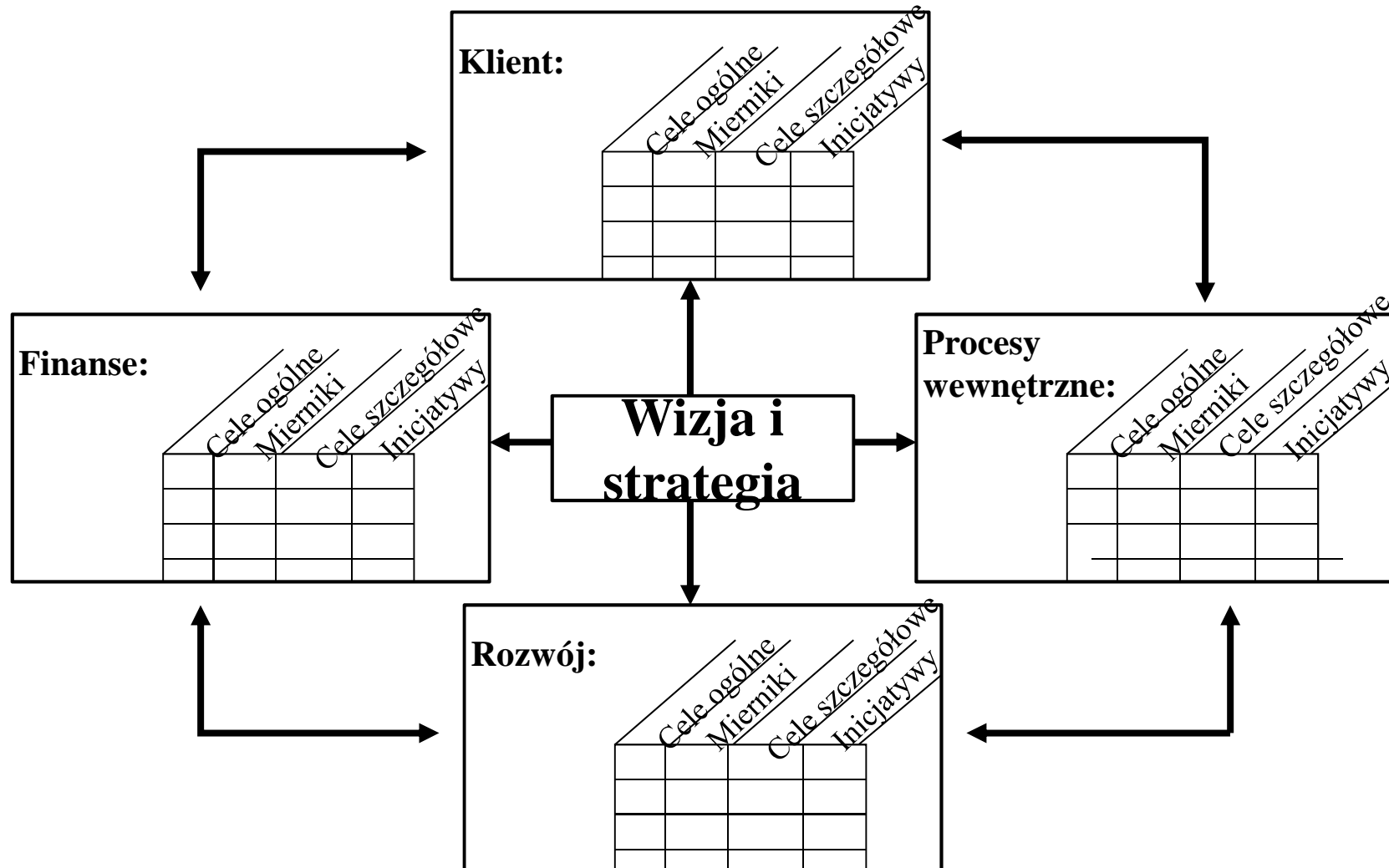


8.5. Sekwencja budowania i wdrażania strategii





8.7. Koncepcja zrównoważonej karty wyników R. Kaplana i D. Nortona





8.8. Perspektywa finansowa

Perspektywa finansowa precyzuje strategię z punktu widzenia właścicieli i odzwierciedla długoterminowy cel przedsiębiorstwa, jakim jest wysoki zwrot z zaangażowanego kapitału.

Pokazuje ona ekonomiczne konsekwencje działań podejmowanych w ramach określonej wcześniej strategii rozwoju. Ustalone w tej perspektywie cele finansowe mają kluczowe znaczenie dla określenia celów i mierników w ramach pozostałych czterech perspektyw karty.



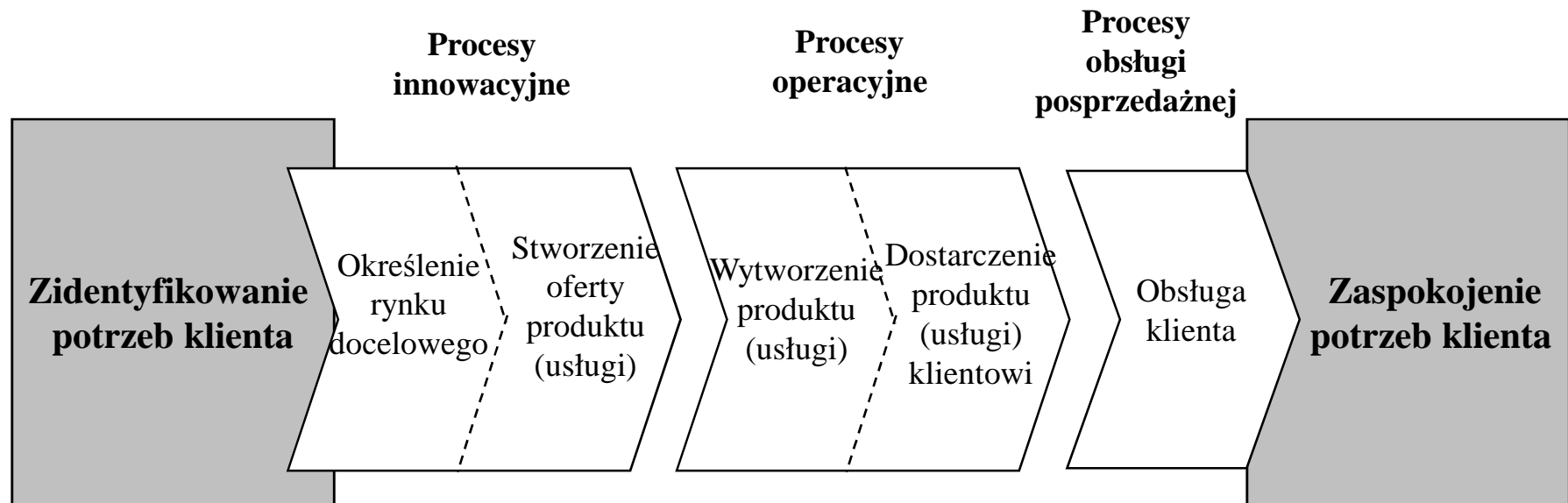
8.9. Perspektywa klienta

W perspektywie klienta dąży się do zidentyfikowania klientów i docelowych segmentów rynku, w których firma zamierza konkurować.

Cele i mierniki określone w perspektywie klienta pozwalają na identyfikację i pomiar wartości oferowanej docelowym segmentom rynku. Dzięki temu firmy stosujące zrównoważoną kartę wyników są w stanie w lepszym stopniu zrozumieć i zaspokoić potrzeby klientów.



8.10. Perspektywa procesów wewnętrznych - ogólny model łańcucha wartości



Źródło: R. Kaplan, D. Norton; Opr. P. Kubiński



8.11. Perspektywa rozwoju

W czwartej perspektywie określone są cele i działania, które powinny stworzyć podstawę długoterminowego rozwoju i doskonalenia całej organizacji firmy.

W istocie, to w tej perspektywie bierze swój początek łańcuch przyczynowo-skutkowy celów strategicznych: rozwój i doskonalenie zasobów pozwala na stworzenie odpowiednich procesów wewnętrznych, te z kolei umożliwiają utrzymanie dotychczasowych i nowych klientów, a przychody ze sprzedaży produktów na rynku pozwalają osiągnąć długofalowe cele finansowe .

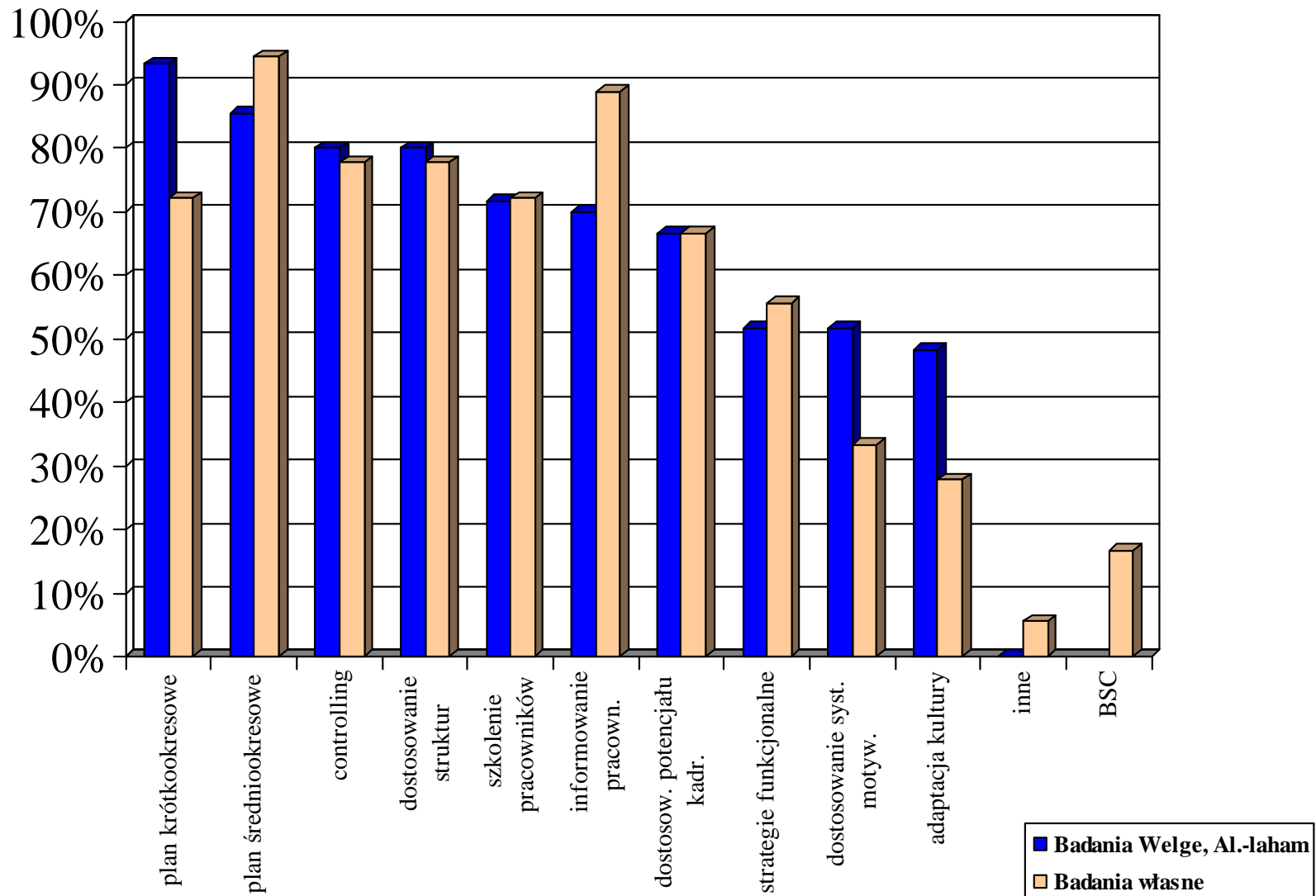


8.12. Typy strategii i odpowiadające im struktury według Chandlera

Strategia	Struktura organizacyjna
Jeden wyrób	Funkcjonalna/scentralizowana
Dywersyfikacja pokrewna	Oddziałowa/zdecentralizowana
Dywersyfikacja mieszana (Konglomerate)	Holding/silnie zdecentralizowana



8.13. Środki implementacji strategii rozwoju





9. Zarządzanie zmianą, rozwój oganizacyjny, Business Reengeeniering



9.1. Zarządzanie zmianą

Koncepcja zarządzania zmianą (Change Managements) odnosi się do wszelkich zaplanowanych wdrażanych i kontrolowanych zmian w strukturach, procesach i (o ile to możliwe) kulturze systemu socjo-ekonomicznego. Zarządzanie zmianą, jako zintegrowana koncepcja zarządzania zajmuje się m.in. problemami organizacji, zarządzania personelem, kierowania przedsiębiorstwem, jak również komunikacją i informacją.

Thom, Norbert; Zaugg, Robert (1995):

Konzeptionen und neuere Tendenzen der Personal- und Organisationsentwicklung. In: Handbuch Personal-Management. Zukunftsorientierte Personalarbeit, hrsg. v. Jürgen Berthel und Horst Groenewald, Landsberg/Lech 1995 (19. Nachlieferung), S. 4.



9.2. Rodzaje kryzysów jako punkt wyjścia do zmiany





9.3. Czym jest zmiana organizacyjna

- **ZMIANA ORGANIZACYJNA** to przekształcenie polityki organizacyjnej, struktur lub postaw ludzkich w celu zwiększenia efektywności organizacji.
- **KOMPLEKSOWA ZMIANA (TRANSFORMACJA)** to sytuacja, która od większości członków organizacji wymaga przyjęcia nowych zachowań oraz pozyskania nowych umiejętności.
- Jej dodatkowymi wyróżnikami są:
 - zmiana zasadniczych założeń strategii oraz wizji przyszłości przedsiębiorstwa,
 - gruntowne przekształcenie istniejących struktur, systemów i procesów,
 - ścisłe uzależnienie pozycji lub istnienia firmy od powodzenia wprowadzanych zmian.



9.4. Rodzaje zmian

- zmiany ewolucyjne
- zmiany rewolucyjne

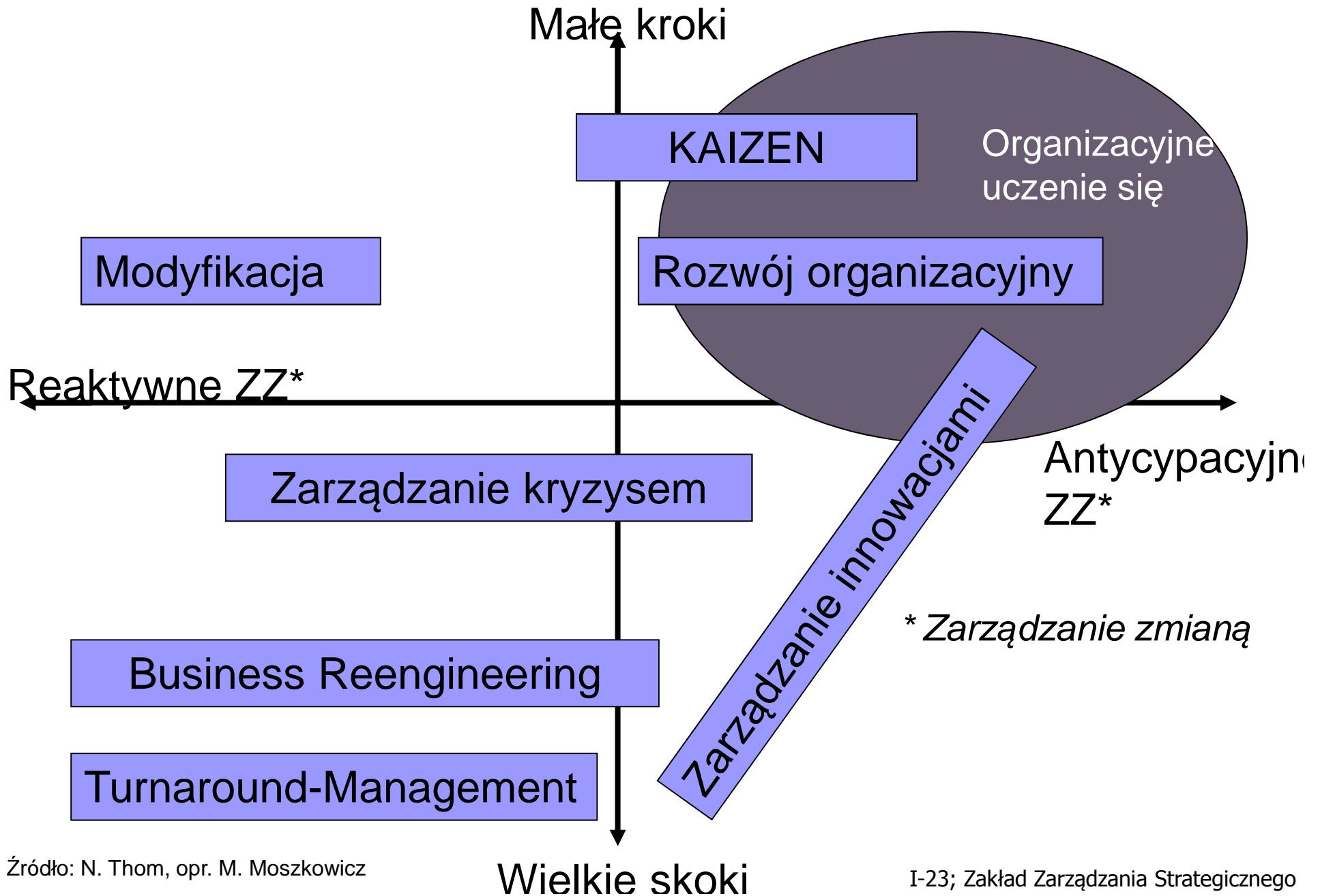
- zmiany antycypacyjne
- zmiany adaptacyjne

- odcinkowe
- kompleksowe

- organizacyjne
- technologiczne
- kapitałowe
- produktowe



9.5. Systematyzacja modeli zmian





9.6. Przestanki zarządzania zmianą

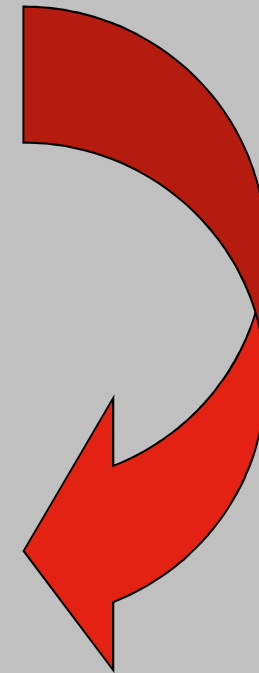
Zasady BR

1. Całościowe przemyślenie status quo:

Nie: „Jak możemy to szybciej załatwić?”
„Jak możemy to lepiej zrobić?”

Lecz:

„DLACZEGO W OGÓLE TO ROBIMY?”



Źródło: Norbert Thom, opr. M. Moszkowicz



9.7. Przestanki zarządzania zmianą

Zasady BR (c.d.)

2. Radykalne zmiany:

Nie: „Jak moglibyśmy, to co robimy, robić lepiej?”

Lecz: **MOGLIBYŚMY TO LEPIEJ ROBIĆ, JEŚLI ZACZĘLIBYŚMY OD POCZĄTKU**





9.8. Przestanki zarządzania zmianą

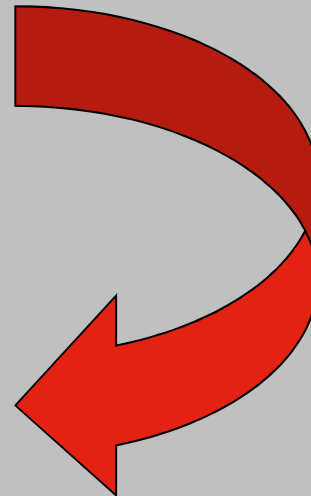
Zasady BR (cd.)

3. Poprawa całościowa

Nie: Poprawa stopniowa

Lecz:

Trwałe + znaczące zmiany





9.9. Podstawowe założenia rozwoju organizacyjnego

1. Aby organizacja mogła się zmienić, najpierw należy zmienić w niej postawy, wartości i sposoby postępowania,
2. Podczas całej przynależności do systemu socjalnego człowiek jest zdolny do rozwoju,
3. Faktyczne stosunki w systemie społecznym są odbiciem struktur danej organizacji (np. partycypacji we władzy, struktur komunikacyjnych) jak również wykorzystywanej technologii

Źródło: Norbert Thom, opr. M. Moszkowicz



9.10. Istota rozwoju organizacyjnego

- wspieranie samopomocy – unikać zależności od ekspertów,
- rozszerzanie współuczestnictwa – samoorganizacja
- przychodzić do ludzi tam, gdzie się znajdują – odchodzić od starego „mentalnego programowania”.
- demokratyzacja życia w organizacji – odhierarchizowanie i współuczestnictwo

Źródło: Norbert Thom, opr. M. Moszkowicz



9.11. Charakterystyka BR i RO (cz. 1)

Kryterium	BR	RO
Inspiracja	Nauki inżynierskie, praktyka doradcza	Socjopsychologia, praktyka doradcza
Główna idea	Fundamentalne przemyślenia i radykalne „przeprojektowanie” przedsiębiorstwa lub procesu (zmiany rewolucyjne)	Przyjęty długookresowo i obejmujący całą organizację proces zmian rozwojowych przedsiębiorstwa i działających tam ludzi (zmiany ewolucyjne)
Pozycja wyjściowa	<ul style="list-style-type: none">- myślenie nieliniowe (np. przełom dotychczasowych struktur),- pytanie „dlaczego”,- wykorzystanie przekonanych jako uczestników.	<ul style="list-style-type: none">-przychodzić do ludzi tam, gdzie się znajdują,-wspieranie samopomocy,-zainteresowanych traktować jako uczestników zmian,-demokratyzacja i odhierarchizowanie

Źródło: N. Thom, opr. M. Moszkowicz



9.12. Charakterystyka BR i RO (cz. 2)

Kryterium	BR	RO
Podejście do ludzi	Zorientowane na teorię X w procesie zmian	Zorientowane na teorię Y wokół procesu zmian i współpracy
Charakterystyka zmian	<ul style="list-style-type: none">- zmiany o szerokim zakresie i dużej głębokości,- nieciągłość,- zmiany w „dużych skokach”.	<ul style="list-style-type: none">- ciągły proces uczenia się i rozwoju,- ciągłość,- zmiany w „małych krokach”.
Horyzont czasowy	Wieloletni z naciskiem na szybki sukces (wyrażony w wielkościach liczbowych).	Długookresowy, z cierpliwością i otwartością (wewnętrzna dynamika)
Przedmiot zmian	Całe przedsiębiorstwo względnie główny proces	Całe przedsiębiorstwo, względnie wydzielona część.

Źródło: Norbert Thom, opr. M. Moszkowicz



9.13. Charakterystyka BR i RO (cz. 3)

Kryterium	BR	RO
Cele	Znaczne i trwałe podniesienie efektywności ekonomicznej	Podniesienie efektywności ekonomicznej i społecznej, aby organizacja równocześnie była zdolna do przeżycia i „warta życia”
Rozwiązywany kryzys	-Kryzys płynności, - kryzys wyników.	- kryzys wyników, - kryzys strategiczny
Strategie wdrażania	Strategia top-down	- strategia top-down, - strategia bottom-up, - strategia dwubiegunowa, - strategia „klinowa”, - strategia „wielojądrowa”

Źródło: Norbert Thom, opr. M. Moszkowicz



9.14. Charakterystyka BR i RO (cz. 4)

Kryterium	BR	RO
Mocne strony	<ul style="list-style-type: none">- możliwość ponownego rozpoczęcia,- szybkość zmian,- szansa na dokładne podniesienie efektywności,- jednolitość perspektywy zmian	<ul style="list-style-type: none">- porozumienie społeczne na gruncie naturalnych zmian,- liczenie się ze zdolnością zmian rozwojowych,- wymaganie samozarządzania, względnie samoorganizacji,- długookresowa perspektywa,- wysoka akceptacja.
Słabe strony	<ul style="list-style-type: none">- orientacja na perspektywę krótkookresową,- brak porozumienia społecznego.	<ul style="list-style-type: none">- niezadowolająca szybkość reakcji,- ekstremalnie wysokie wymagania co do kompetencji społecznych uczestników,- konieczność poszukiwania kompromisów.

Źródło: Norbert Thom, opr. M. Moszkowicz



10.17. Błędy transformacji

Prof. Dr. Dr. h. c. Norbert Thom

Direktor des Instituts für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern

www.iop.unibe.ch

Wroclaw, 13. Oktober 2005



Błąd 1. Niewystarczające poczucie pilności zmian, jako przesłanka zarządzania.

Możliwe przyczyny:

- zlekceważenie dążenia pracowników do „spokojnego życia”,
- przesadne nagłośnienie „pilności” zmian w stosunku do realiów,
- odpowiedzialnym brak cierpliwości do przygotowania transformacji,

Przesłanie:

Status quo musi się przejawiać jako „niebezpieczna podróż w nieznane”.



Błąd 2. Stworzenie zbyt słabej koalicji zmian.

Możliwe przyczyny:

- niedocenywanie trudności dokonania zmian,
- w kierownictwie instytucji brak tradycji pracy zespołowej i zrozumienia dla tego rodzaju koalicji,
- wprowadzenie do zespołu kierującego zmianami zbyt dużej ilości pracowników sztabowych z naczelnego kierownictwa,

Przesłanie:

Wiodąca koalicja powinna być dostatecznie silna ze względu na dostęp do informacji, doświadczenie, reputację i kontakty. W małym przedsiębiorstwie wystarczy kilka osób, w dużym niezbędna jest grupa pięćdziesięciu i więcej osób.

Źródło: Norbert Thom, opr. M. Moszkowicz



Błąd 3. Brak klarownej wizji.

Możliwe przyczyny:

- wizja transformacji nie jest dostatecznie powiązana ze strategią ogólną,
- założone plany, dyrektywy i programy nie są odpowiednio zsyntetyzowane i skorelowane,

Przesłanie:

Sformułowanie wizji transformacji musi być tak krótkie, aby można ją było zakomunikować w pięć (albo mniej) minut. Powinna wywołać reakcję, zrozumienie i zainteresowanie.

Źródło: Norbert Thom, opr. M. Moszkowicz



Błąd 4. Niewystarczająca komunikacja wizji

Możliwe przyczyny:

- wizja jest zakomunikowana załodze na jednym zebraniu lub audycji informacyjnej,
- wizja jest przedstawiana wielokrotnie, jednak bez znaczącego udziału kadr kierowniczych.

Przesłanie:

Istota wizji musi być przez kadrę kierowniczą komunikowana w codziennej działalności. Należy przy tym wykorzystywać wszystkie dostępne kanały informacyjne, także nieformalne.



Błąd 5. Nie usuwa się przeszkód na drodze do nowej wizji

Możliwe przyczyny:

- niewłaściwa struktura organizacyjna, która uniemożliwia myślenie kategoriami wizji,
- system bodźców, który utrudnia ukierunkowanie działania na nowe tory,
- kadra kierownicza nie może się „odnaleźć” przy nowej wizji i zniechęca pozostałych,

Przesłanie:

Na początku transformacji nie jest możliwe usunięcie wszystkich przeszkód. Ważniejsze bariery muszą być jednak zidentyfikowane i przezwyciężone.



Błąd 6. Brak systematycznego planowania i generowania wyników w założonym okresie czasu

Możliwe przyczyny:

- brak klarownego ukierunkowania na możliwą poprawę wykonania,
- brak postawienia celów w planach rocznych,
- szwankująca komunikacja o osiągniętych wynikach,
- błędny system nagradzania uczestników.

Przesłanie:

Troska o osiągnięciu przewidywanych wyników w założonym okresie czasu wzmacnia poczucie pilności zmian. Umożliwia także klarowna analityczne myślenie, wyjaśnianie albo rewizję wizji.



Błąd 7. Zbyt wczesne obwieszczanie zwycięstwa.

Możliwe przyczyny:

Po latach pracy, w entuzjazmie pierwszych sygnałów sukcesu, obwieszcza się zwycięstwo. Inicjatorzy zmian podejmują nowe zadania, zwolennicy tracą zainteresowanie, a przeciwnicy zyskują okazję do zastopowania zmian.

Przesłanie:

Zwycięska bitwa może i powinna być świętowana. Jednak przedwczesne ogłaszanie wojny jako zwycięskiej, prowadzi do katastrofy.

Źródło: Norbert Thom, opr. M. Moszkowicz



Błąd 8. Zmiany nie zostały (lub są niewystarczająco) zakotwiczone w kulturze przedsiębiorstwa

Możliwe przyczyny:

- pracownicy nie są dostatecznie uświadomieni, w jaki sposób nowe podejście i metody prowadzą do polepszenia wyników.
- kolejna generacja Top-management'u nie kontynuuje zmian

Przesłanie:

Transformacja jest wtedy długookresowym sukcesem, kiedy nierozdzielnie należy do dnia powszedniego, tzn. kiedy możemy powiedzieć: „To jest nasz sposób rozwiązywania problemu”

Źródło: Norbert Thom, opr. M. Moszkowicz



Politechnika Wroclawska

Koncepcja zarządzania zmianą



Zarządzanie zmianą

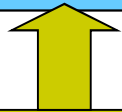
Koncepcja zarządzania zmianą (Change Managements) odnosi się do wszelkich zaplanowanych wdrażanych i kontrolowanych zmian w strukturach, procesach i (o ile to możliwe) kulturze systemu socjo-ekonomicznego. Zarządzanie zmianą, jako zintegrowana koncepcja zarządzania zajmuje się m.in. problemami organizacji, zarządzania personelem, kierowania przedsiębiorstwem, jak również komunikacją i informacją.

Thom, Norbert; Zaugg, Robert (1995):

Konzeptionen und neuere Tendenzen der Personal- und Organisationsentwicklung. In: Handbuch Personal-Management. Zukunftsorientierte Personalarbeit, hrsg. v. Jürgen Berthel und Horst Groenewald, Landsberg/Lech 1995 (19. Nachlieferung), S. 4.



Kryzys płynności – zagrożona jest wypłacalność przedsiębiorstwa



Kryzys wyników – znaczące odchylenie między obecnymi i pożądanymi wynikami przedsiębiorstwa



Kryzys strategiczny – zagrożony jest strategiczny potencjał sukcesu



Czym jest zmiana organizacyjna

- **ZMIANA ORGANIZACYJNA** to przekształcenie polityki organizacyjnej, struktur lub postaw ludzkich w celu zwiększenia efektywności organizacji.
- **KOMPLEKSOWA ZMIANA (TRANSFORMACJA)** to sytuacja, która od większości członków organizacji wymaga przyjęcia nowych zachowań oraz pozyskania nowych umiejętności.
- Jej dodatkowymi wyróżnikami są:
 - **zmiana zasadniczych założeń strategii oraz wizji przyszłości przedsiębiorstwa,**
 - **gruntowne przekształcenie istniejących struktur, systemów i procesów,**
 - **ściśle uzależnienie pozycji lub istnienia firmy od powodzenia wprowadzanych zmian.**



Rodzaje zmian

- **zmiany ewolucyjne**
- **zmiany rewolucyjne**

- **zmiany antycypacyjne**
- **zmiany adaptacyjne**

- **odcinkowe**
- **kompleksowe**

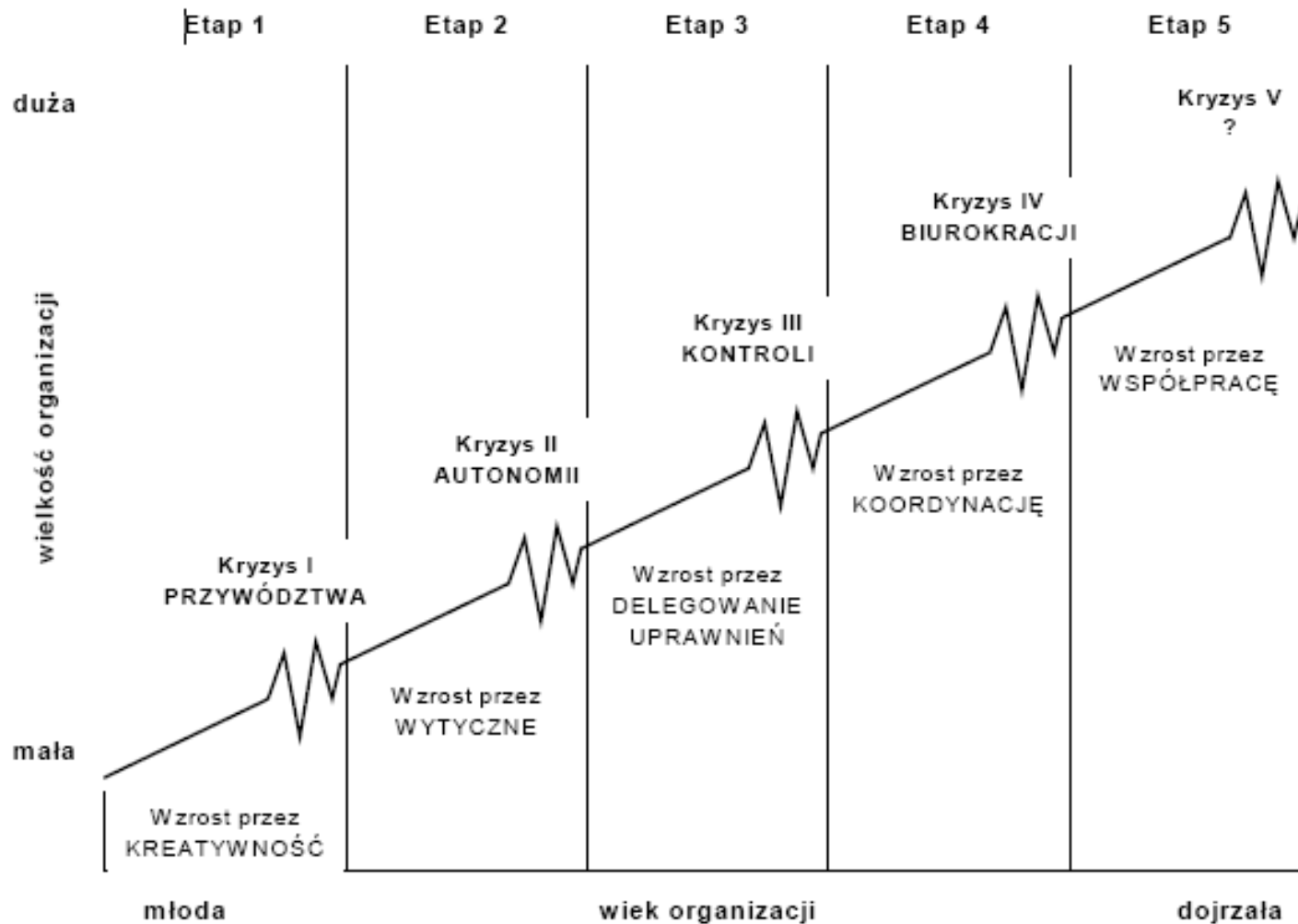
- **organizacyjne**
- **technologiczne**
- **kapitałowe**
- **produktowe**



Model Greinera



Źródła zmian - WFW/NFTR7NF



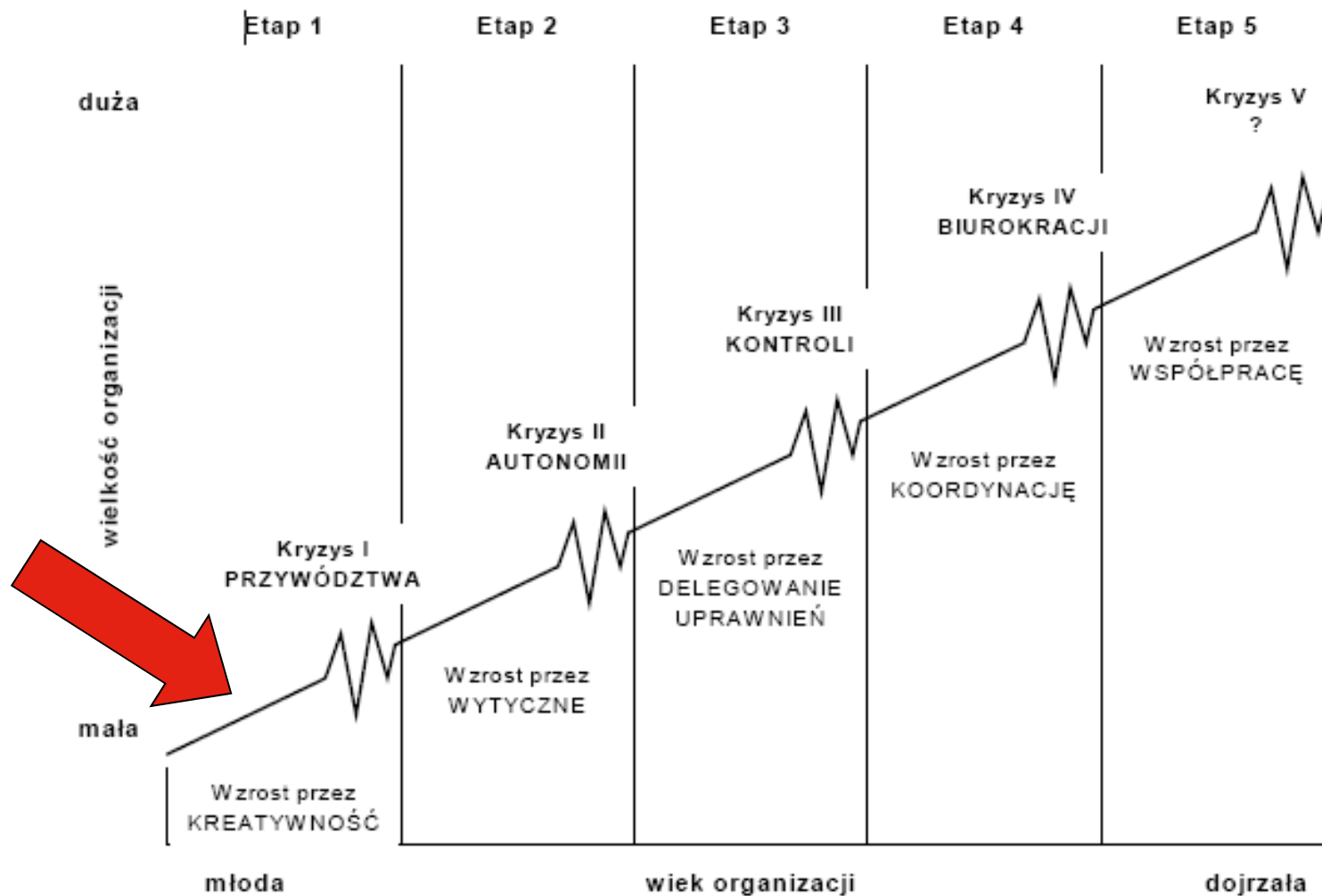


Źródła WEWNĘTRZNE - założenia modelu Greinera

- **organizacja w procesie wzrostu i rozwoju przechodzi 5 etapów**
- **w każdym z etapów organizacja wzrasta dzięki zmianom ewolucyjnym**
- **przechodzenie do kolejnych etapów rozwoju wymaga zmian rewolucyjnych**



Źródła zmian - WFW/NFTR7NF





Greiner - Etap 1 - wzrost przez KREATYWNOŚĆ

Kryterium	Cechy
Struktura	<ul style="list-style-type: none">• nieformalna
Systemy	<ul style="list-style-type: none">• natychmiastowa reakcja na informację zwrotną od klienta
Style / Ludzie	<ul style="list-style-type: none">• indywidualizm• kreatywność• przedsiębiorczość• własność
Mocne strony	<ul style="list-style-type: none">• duża frajda• reagowanie na rynek
Punkt kryzysowy	<ul style="list-style-type: none">• kryzys przywództwa
Słabe strony	<ul style="list-style-type: none">• założyciel często nie nadaje się do kierowania z powodu temperamentu• szef jest nadmiernie przeciążony

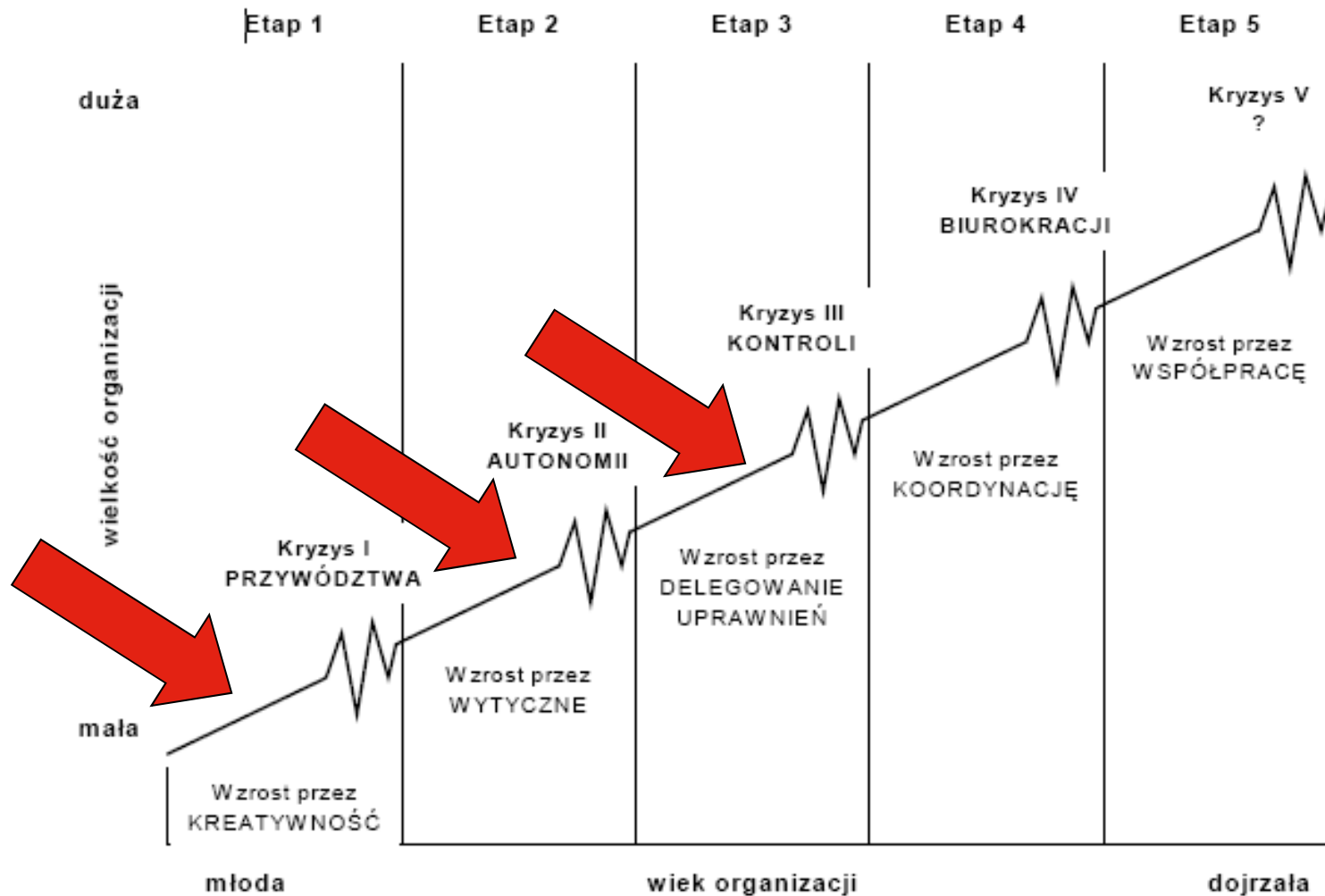


Greiner - Etap 2 - wzrost przez WYTYCZNE

Kryterium	Cechy
Struktura	<ul style="list-style-type: none">• funkcjonalna• scentralizowana• hierarchiczna• orientacja odgórna
Systemy	<ul style="list-style-type: none">• standardy organizacyjne• centra kosztów• budżet• systemy wynagrodzeń
Style / Ludzie	<ul style="list-style-type: none">• autorytatywne dyrektywy
Mocne strony	<ul style="list-style-type: none">• efektywność
Punkt kryzysowy	<ul style="list-style-type: none">• kryzys autonomii
Słabe strony	<ul style="list-style-type: none">• nieprzystosowanie do różnorodności• niewygodna• hierarchiczność• nie przyczynia się do rozwoju ludzi



Źródła zmian - WFW/NFTR7NF





Greiner - Etap 3 - wzrost przez DELEGOWANIE UPRAWNIENÍ

Kryterium	Cechy
Struktura	<ul style="list-style-type: none">• zdecentralizowana• orientacja oddolna
Systemy	<ul style="list-style-type: none">• centra zysku• premie• kierowanie wyjątkami
Style / Ludzie	<ul style="list-style-type: none">• Pełna autonomia i system delegowania uprawnień
Mocne strony	<ul style="list-style-type: none">• wysoka motywacja kierownictwa
Punkt kryzysowy	<ul style="list-style-type: none">• kryzys kontroli
Słabe strony	<ul style="list-style-type: none">• naczelna kadra traci kontrolę, ponieważ prowadzi do szerzenia indywidualistycznych postaw

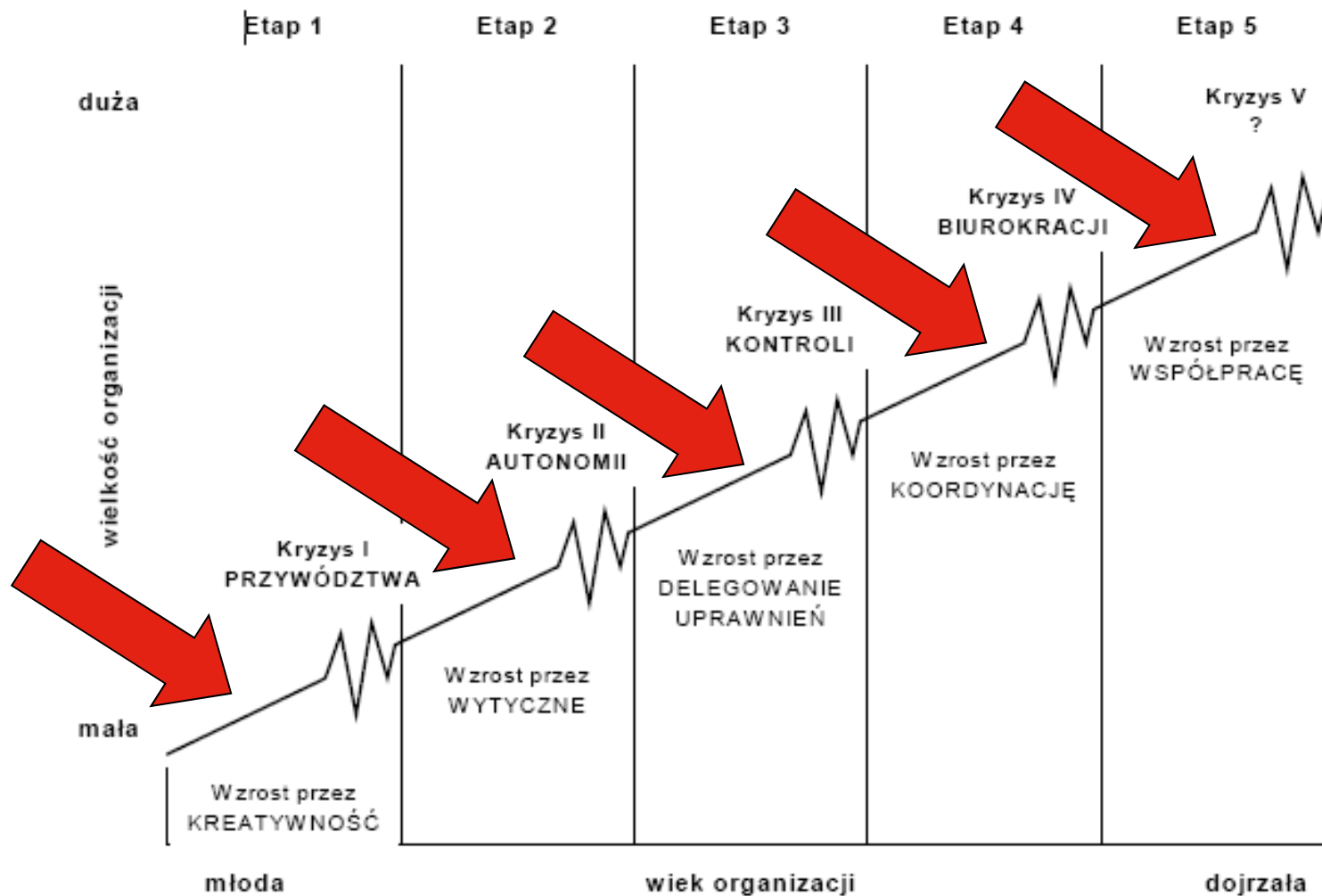


Greiner - Etap 4 - wzrost przez KOORDYNACJE

Kryterium	Cechy
Struktura	<ul style="list-style-type: none">• funkcje sztabowe• strategiczne jednostki biznesowe• zdecentralizowana• jednostki połączone w grupy odpowiedzialne za wyroby
Systemy	<ul style="list-style-type: none">• formalne procedury planowania• centra inwestycji• sztywne mechanizmy kontroli wydatków
Style / Ludzie	<ul style="list-style-type: none">• nadzór
Mocne strony	<ul style="list-style-type: none">• Bardziej efektywna alokacja zarówno zasobów całego przedsiębiorstwa i zasobów lokalnych
Punkt kryzysowy	<ul style="list-style-type: none">• kryzys biurokracji
Słabe strony	<ul style="list-style-type: none">• Podziały biurokratyczne między załogą – kierownictwem, centralą – filiami itd.



Źródła zmian - WFW/NFTR7NF





Greiner - Etap 5 - wzrost przez WSPÓŁPRACĘ

Kryterium	Cechy
Struktura	<ul style="list-style-type: none">• struktura o charakterze macierzowym
Systemy	<ul style="list-style-type: none">• uproszczone i zintegrowane systemy informacyjne
Style / Ludzie	<ul style="list-style-type: none">• orientacja zespołowa• premiowanie umiejętności interpersonalnych• innowacyjność• orientacja na uczenia się
Mocne strony	<ul style="list-style-type: none">• większa spontaniczność• elastyczność i podejście behawioralne
Punkt kryzysowy	???
Słabe strony	<ul style="list-style-type: none">• nasycenie psychologiczne



10. Strategiczna transformacja polskiej gospodarki



10. 1. Zakładane modele transformacji polskiej gospodarki

1. Model genetyczny – bazujący na koncepcji neoliberalnej – zakładał swobodną grę sił rynkowych, które mają charakter obiektywny i których nie należy zakłócać („niewidzialna ręka rynku”). Przeciwnicy zarzucają mu nieokreśloność i brak wizji docelowej

2. Model teleologiczny – zakładający uprzednie stworzenie modelu docelowego (docelowej wizji), stosownie do którego „racjonalizowane” byłyby procesy transformacji. Model ten w gruncie rzeczy zakłada, że:

- jesteśmy w stanie stworzyć pożądaną model gospodarki, nie popełniając błędów metodologicznych,
- logika przebiegu gospodarczego umożliwia osiągnięcie takiego modelu,
- działania reformatorskie opierają się na myśleniu teleologicznym,
- zdemokratyzowane procesy decyzyjne zawsze prowadzą do podejmowania decyzji gospodarczo racjonalnych.

3. Model pragmatyczny – który *de facto* zakłada wykorzystanie rynku i – tam gdzie to jest możliwe – korygowanie jego działania.



10. 2. Główne modele współczesnej gospodarki rynkowej

Kryteria	Modele		
	Anglo-amerykański	Europejski	Azjatycki
System wartości i motywacje	Indywidualny sukces mierzony konsumpcją	Korzystanie z rozwoju na zasadzie solidarności społecznej	Podporządkowanie jednostki wobec zbiorowości i firmy
Dominujące formy organizacyjne	Notowana na giełdzie korporacja publiczna	Większa rola kapitału finansowego (banków) i małych przedsiębiorstw	Konglomeraty przemysłowo-handlowo-finansowe, np. keiretsu, czebole
Czynniki rozwoju gospodarczego	Konsumpcja finansowana z dochodów gospodarstw domowych i budżetu	Rozwój jest negocjowany z „partnerami społecznymi”	Ekspansja eksportowa i wysoki poziom oszczędności finansujących inwestycje
Rola państwa	Ochrona rynku oraz nadzorowanie reguł gry rynkowej	Prowadzenie polityki w celu realizacji zasad „solidarności społecznej”	Architekt strategii rozwoju



10.3. Transformacja przedsiębiorstw - logika zmian

**Ugruntowanie
samodzielności -
zmiana struktur i
procedur decyzyjnych.**

Zmiana form prawno-organizacyjnych przedsiębiorstw państwowych, głównie na spółki działające na zasadach Kodeksu Handlowego. Proces warunkujący rzeczywistą decentralizację i samodzielność decyzyjną, a w szczególności wyłączenie z procesu decyzyjnego Rad Pracowniczych, ciał o nadmiernych uprawnieniach decyzyjnych.



10.4. Transformacja przedsiębiorstw - logika zmian

**Samofinansowanie -
porządkowanie
gospodarki
ekonomiczno-
finansowej.**

Zasada tzw. twardego finansowania wyzwała presję na restrukturyzację wewnętrznych struktur ekonomicznych przedsiębiorstw. Wydzielanie na zewnątrz obszarów działalności pomocniczej i socjalnej. Uaktywnienie polityki finansowej przedsiębiorstw. Cash flow jako wyznacznik bieżącej polityki finansowej.



10.5. Transformacja przedsiębiorstw - logika zmian

Aktywizacja polityki zbytu.

Konieczność rzeczywistego pokrywania wydatków z własnych przychodów oraz rosnąca konkurencja na rynku towarowym rodzi zupełnie nową sytuację na rynkach zbytu. Próby wzrostu skuteczności działania na tych rynkach mają jednak charakter chaotyczny. Rynek traktuje się *am block* (bez odpowiednich działań segmentacyjnych). Całą działalność firm próbuje się „optymalizować” z punktu widzenia rentowności sprzedaży



10.6. Transformacja przedsiębiorstw - logika zmian

**Dążenie do
pozyskania kapitału**

Początki konkurencji na rynku towarowym uświadomiły przedsiębiorstwom ich zapóźnienie techniczne i technologiczne oraz degradację majątku produkcyjnego. Daje to impuls do pozyskiwania kapitału drogą: emisji akcji i organizowania się w grupy kapitałowe oraz poszukiwania inwestora strategicznego.



10.7. Transformacja przedsiębiorstw - logika zmian

Orientacja na poprawę rentowności kapitałowej.

Próby pozyskania kapitału wykazały, że ich skuteczność zależy przede wszystkim od sprawności ekonomicznej całego przedsiębiorstwa tj. jego rentowności kapitałowej. Dla przedsiębiorstw oznacza to potrzebę całościowej zmiany dotychczasowej formuły działania (zmiana dotychczasowych struktur dostosowanych do ograniczeń podażowych na struktury gwarantujące sprawność działania przy ograniczeniach popytowych).



10.8. Transformacja przedsiębiorstw - logika zmian

Wypracowanie całościowej strategii dostosowanej do nowych warunków działania.

Przyjęcie rentowności kapitałowej jako najbardziej syntetycznego kryterium oceny przedsiębiorstwa wymaga wypracowania nowej koncepcji działania w nowych warunkach (strategii). W przedsiębiorstwach staje się widoczne odejście od traktowania rynku jako monolitu. „Odkrywa się” segmentację rynku, kanały dystrybucji, a przede wszystkim klienta, jako kluczowego podmiotu w walce konkurencyjnej.



10.9. Transformacja przedsiębiorstw - logika zmian

Mała skuteczność strategicznych działań przedsiębiorstw.

Powstałe, m.in. w wyniku procesów restrukturyzacyjnych, rozdrobnienie kapitałowe i organizacyjne przedsiębiorstw, przy wspomnianych niedoborach kapitałowych, odłania słabość ekonomiczną gospodarki. Polskie przedsiębiorstwa „tracą pole” przede wszystkim wobec potężnych, profesjonalnie przygotowanych koncernów międzynarodowych



10.10. Transformacja przedsiębiorstw - logika zmian

Potrzeba tworzenia silniejszych kapitałowo przedsiębiorstw.

Stopniowo pojawia się potrzeba współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw, szczególnie w zakresie „obrony” rynku. Proces ten częściowo jest sterowany centralnie (np. konsolidacja banków). Brak jest natomiast masowego łączenia (fuzji) przedsiębiorstw w celu przeciwdziałania konkurencji.



10.11. Transformacja przedsiębiorstw - logika zmian

Konieczność likwidacji barier funkcjonowania rynku kapitałowego

Dobrze funkcjonujący rynek kapitałowy przypomina układ naczyń połączonych, w którym kapitał bez przeszkód płynie do miejsc o największej sprawności gospodarowania. Rynek kapitałowy w Polsce ma dwojaki rodzaj ograniczenia: 1) wyłączenie niektórych dziedzin spod jego działania (np. górnictwo) oraz 2) odstępstwa od reguł, z których wynikają mechanizmy koordynacyjne gospodarki (np. ulgi podatkowe, przywileje celne). Obydwa te ograniczenia powodują degradację pozostałych rynków (np. zatrudnienia) oraz podstawowych parametrów ekonomicznych (ceny, stopa procentowa). Przede wszystkim zaś powoduje obniżenie presji ekonomicznej na poprawę sprawności gospodarowania.



10.12. Transformacja przedsiębiorstw - logika zmian

**Nieskrępowane działanie
w skali całego rynku
kapitałowego**

Dopiero usunięcie barier funkcjonowania rynku kapitałowego może spowodować:

- niezakłócony „poziomy” przepływ zasobów (kadry kwalifikowane, innowacje),
- organizację działań przedsiębiorczych w kierunku wykształcania tzw. rdzennych umiejętności
- pojawienie się szans na powstawanie ognisk specjalizacyjnych w skali całej gospodarki,
- Tworzenie realnych podstaw sprostania konkurencji w płaszczyźnie rentowności kapitałowej i sprawności wykorzystania zasobów.



Reorientacja strategicznej oceny przedsiębiorstw



10.13. Zestawienie kryteriów oceny przed i po transformacji w przedsiębiorstwie X (przemysł chemiczny)

1987	1992
1. Kondycja finansowa (5,7).	1. Płynność finansowa (2,0)
2. Poziom technologii (5,0)	2. Nowoczesność technologii (4,0)
3. Efektywność produkcji (4,0)	3. Rentowność (3,0)
4. Stan majątku trwałego (3,0)	4. Stopa zysku (3,0)
5. Poziom płac (3,3)	5. System motywacji (2,0)
6. Struktura płac (2,3)	6. Kadra menedżerska (5,0)
7. Zaopatrzenie (4,3)	7. Kadra techniczna (6,0)
8. Ochrona środowiska (2,3)	8. Image firmy (5,0)
9. Warunki socjalne (5,3)	9. Uciążliwość dla otoczenia (3,0)
10. Polityka kadrowa (3,0)	10. Jakość wyrobu (6,0)
11. Perspektywa rozwoju (6,7)	11. Poziom zaplecza B+R (3,0)
12. BHP (5,0)	12. Elastyczność produkcji (3,0)
13. Asortyment produkcji (6,3)	13. Zaangażowanie własn. środ. w rozwój (2,0)
14. Eksport (4,7)	14. Sprawność systemu informacyjnego (3,0)
15. Organizacja pracy (3,7)	15. Stabilność firmy (5,0)
16. Atmosfera pracy (5,7)	16. Rynki zbytu (6,0)
	17. Konkurencyjność firmy (5,0)
	18. Szybkość obrotu kapitałem (3,0)
	19. Adekwatność strategii do war. otocz. (3,0)
	20. Zaangażowanie załogi (3,0)
	21. Marketing (2,0)
	22. Zdolność kredytowa (3,)



10.14. Model Ansoffa

Produkty Usługi	Rynki	Obecne	Nowe
Obecne	<u>Penetracja rynku</u> → zajęcie rynku → wypieranie z rynku	<u>Rozwój rynku</u> → internacjonalizacja → segmentacja rynku	
Nowe	<u>Rozwój produktu</u> → innowacje produktowe → wyróżnianie produktu	<u>Dywersyfikacja</u> → dywers. wertykalna → dywers. Horyzontalna → dywers. lateralna	

Źródło: Ansoff



10.15. Zmodyfikowany model produkt/ rynek wg Ansoffa

PRZEZNACZENIE WYBORU

Rosnąca liczba zmian cech użytkowych produktów

LINIA PRODUKCYJNA

Rosnąca liczba zmian cech produktu ze względu na proces produkcji

zmiany regresywne

zmiany regresywne

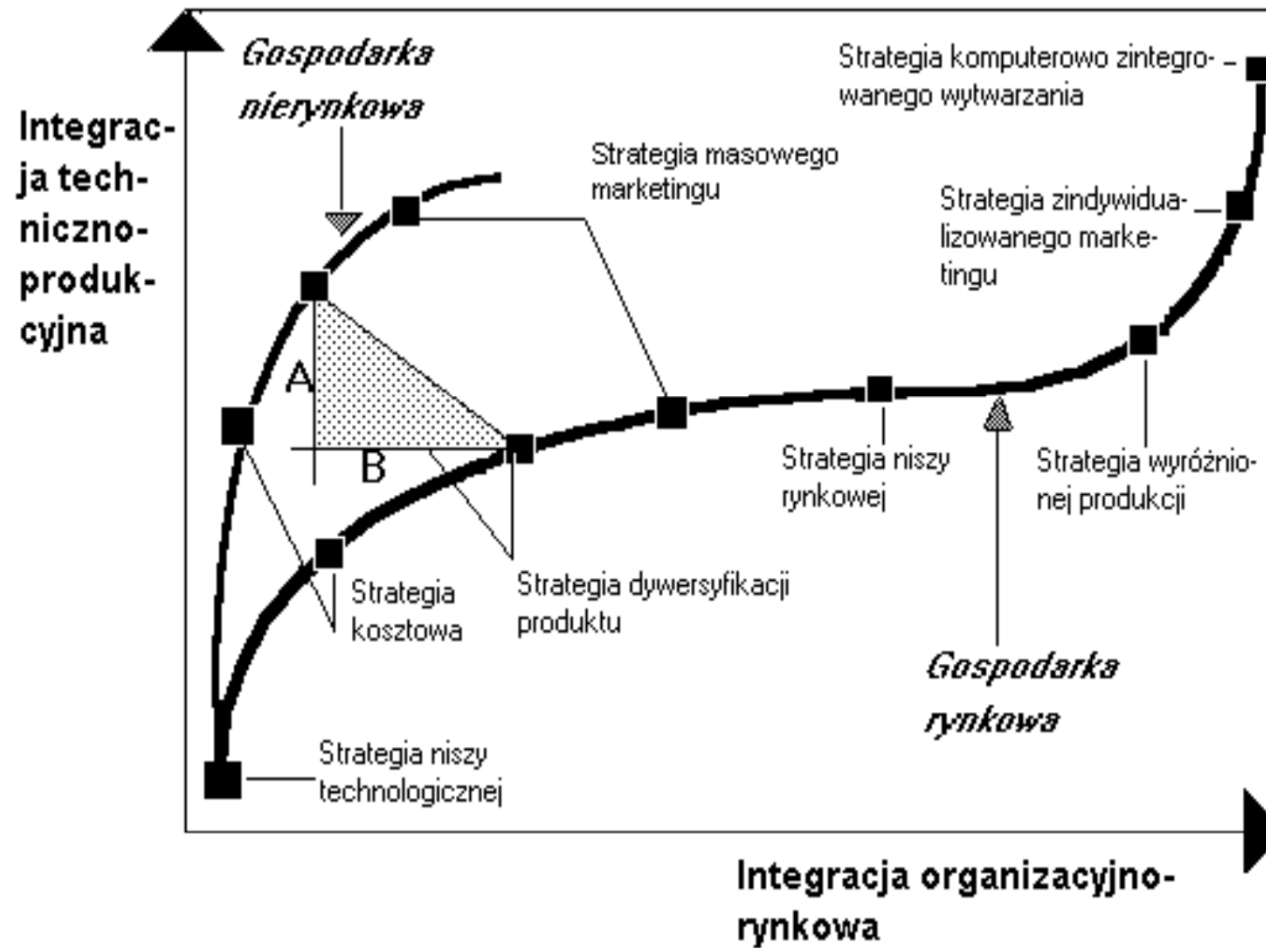
zmiany postępowe

zmiany regresywne

zmiany postępowe

1. Strategia ograniczenia produkcji 5%	2. Strategia wymuszonej adaptacji 15%	3. Strategia produkcji zastępczej 0%
4. Strategia obniżenia jakości 40%	5. Strategia penetracji rynku 8%	6. Strategia rozwoju rynku 5%
7. Strategia obniżenia standardu 20%	8. Strategia rozwoju produkcji 2%	9. Strategia dywersyfikacji 5%

Opr. M. Moszkowicz



10.16. Strategie konkurencji na krzywej integracji produkcyjno rynkowej





Politechnika Wroclawska



Przesłanki transformacji sektora szkolnictwa wyższego

M. Moszkowicz, Politechnika Wroclawska



Teza główna:

W wyniku braku transformacji w szkolnictwie wyższym pojawiła się swego rodzaju gospodarka pseudorynkowa, która wcale nie naruszyła reguł dawnego systemu, ale legitymizuje go i pozwala trwać nieefektywnym strukturom, kosztem realizowanych przez nie procesów dydaktycznych i naukowych.



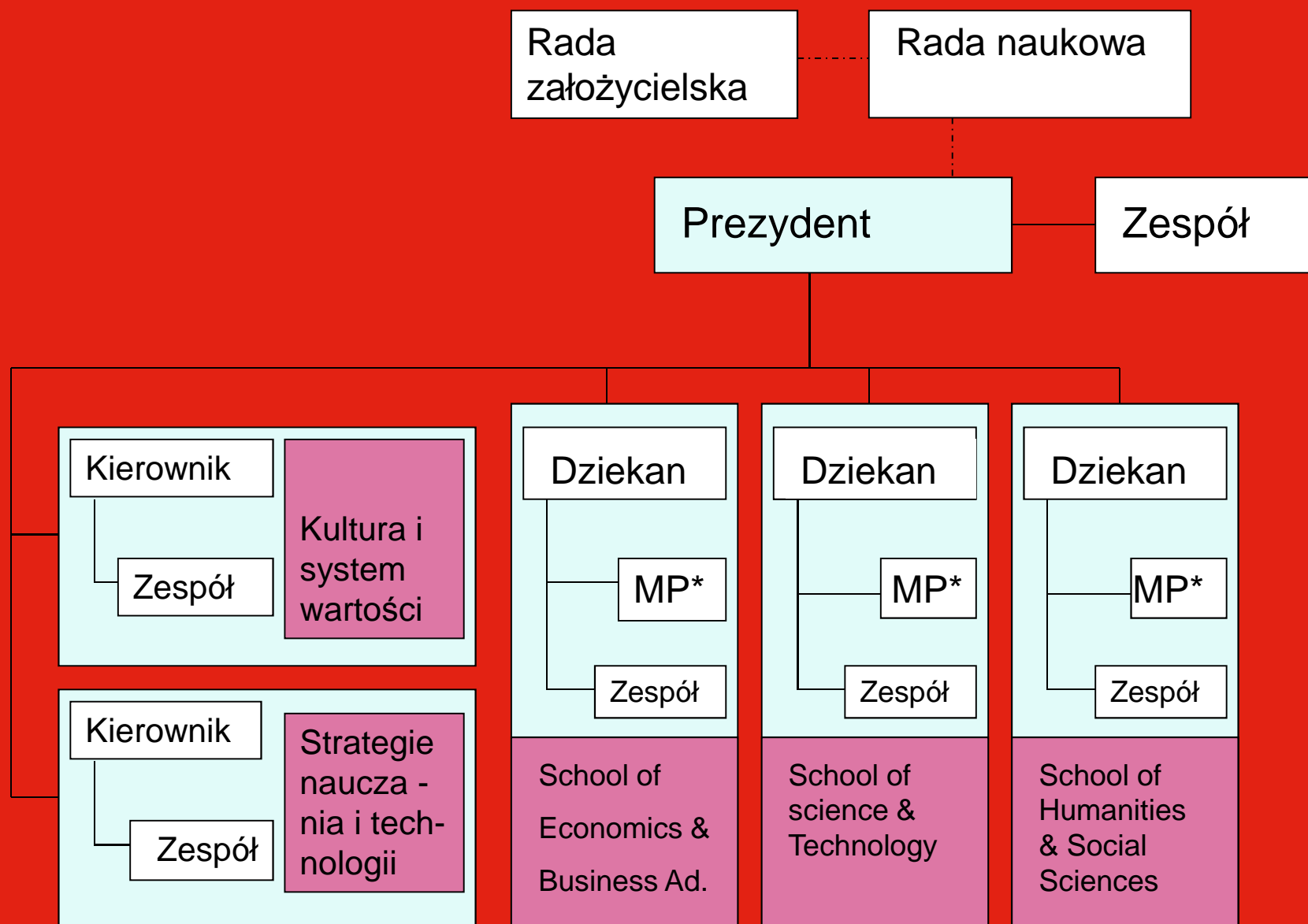
1. Wyzwania wobec sektora kreowania wiedzy w Polsce

1. **otwarcie krajów UE**, co powoduje nasilenie się konkurencji, zarówno na rynku kandydatów na studia, jak i na rynku zatrudnienia absolwentów,
2. **strategia Lizbońska**, która w gospodarce opartej na wiedzy upatruje główne źródło wzrostu konkurencyjności krajów UE,
3. **zmiana struktury konkurencji** i pojawienie się finansowanych przez przemysł uniwersytetów korporacyjnych (*corporate university*) oraz uniwersytetów *for profit*,
4. **oderwanie polskiego sektora GOW od rynku**. Dotyczy to zarówno oderwania od klasycznych rynków (kapitał, praca, ziemia) jak i rynku pozyskiwania kandydatów i zatrudnienia absolwentów. W rezultacie jego funkcjonowanie nadal opiera się na arbitralnych, nierynkowych przesłankach. Wyrazem tego są np tzw. wskaźnikowy przydział środków na poszczególne kierunki studiów, kwestia odpisów amortyzacyjnych,
5. **pojawienie się zespołu uwarunkowań rozwojowych** (ciągu strategicznego), który „konserwuje” obecny sposób myślenia i działania.

Opr. M. K. Moszkowicz



Zarys struktury organizacyjnej Uniwersytetu Volkswagen Autouni





1. Skutki braku transformacji i nierynkowej gospodarki sektora szkolnictwa

- ugruntowanie się przekonania, że nakłady na naukę i edukację są wydatkami socjalnymi, a nie nakładami inwestycyjnymi o wysokiej efektywności
- pozostawanie edukacji i badań naukowych poza obiegiem ekonomicznym gospodarki,
- anachroniczny system finansowania,
- wyraźnie zaniżony poziom kosztów kształcenia i kosztów naukowo-badawczych,
- społeczna deprecjacja wiedzy i nauki,
- zafałszowanie rynkowych sygnałów dotyczących alokacji zasobów na badania i edukację,
- nierozwiązany problem współistnienia uczelni państwowych i prywatnych itp.,
- zanik współpracy z przemysłem,
- **nauka i szkolnictwo wyższe nie uzyskały transformacyjnego impulsu rozwojowego, takiego jak np. niektóre dziedziny przemysłu, handlu i usług,**

Opr. M. Moszkowicz



2. Logika eliminacji rynku z sektora

1. Przekonanie o rzekomym socjalnym charakterze wydatków na badania i edukację sprawiło, że **budżetowe nakłady na B+R w Polsce osiągnęły poziom 0,4% PKB i znalazły się poniżej krytycznego progu tych nakładów.**

Z analiz źródeł finansowania wiodących krajów GOW (USA, Japonia, Niemcy Francja) wynika, że **poziom finansowania budżetowego jest czynnikiem sprawczym dla poziomu finansowania ze źródeł pozafinansowych.** Poziom finansowania budżetowego w różnych krajach wynosi 0.4-0,6% PKB. **Przekroczenie tego poziomu finansowania budżetowego (0,6%) powoduje średnio 3-4-krotnie szybszy wzrost finansowania pozabudżetowego,** a wraz z tym wymierne skutki gospodarcze. Zakłada się, że przy zwiększeniu finansowania do 0,9 % PKB można liczyć na dodatkowe finansowanie pozabudżetowe w wysokości od 0.9 do 1,6 % PKB.

2. „Księżycowy” sposób rozdziału dotacji budżetowej (wskaźniki finansowania poszczególnych dyscyplin.

Opr. M. Moszkowicz



Typy instytucji Corporate University

Uniwersyteckie szkoły biznesu i centra skierowane na potrzeby korporacji

Partnerstwo uniwersytety - biznes

Uniwersytety tworzone przez korporacje

Prywatne uniwersytety i szkoły biznesu skierowane na potrzeby korporacji

Źródło: Pawłowski 2005, opr. M. Moszkowicz



3. Zanik współpracy z przemysłem. Jak polskie przedsiębiorstwa pozyskują know-how%

- **42% - badania własne**
- **24% - zakup licencji, patentów**
- **17% - jednorazowe zlecenia**
- **12% - transfer nowych technologii ze spółki-matki**
- **3% - współpraca z uczelniami**

Źródło: Ekspertyza Public Profits, Fundacja Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań 2005



4. Regresywny ciąg strategiczny sektora szkolnictwa wyższego.

Regresywne zmiany dotyczące studentów:

- wprowadzanie zmian w programie studiów, wymuszonych istniejącą obsadą kadrową (strategia wymuszonej adaptacji),
- wprowadzanie przypadkowych wykładów, np. w miejsce wykładu, którego prowadzący jest w danym dni okresie nieobecny (strategia działalności zastępczej),
- serwowanie przestarzałych treści, kiepskie przygotowanie prowadzących, zwiększenie ilości studentów w grupach ćwiczeniowych, słabe oprzyrządowanie itp. (strategia obniżenia jakości),
- obniżanie standardu prowadzonych zajęć, np. likwidacja grup seminaryjnych, zmniejszanie ilości godzin przeznaczonych na dany przedmiot, zmniejszenie ilości godzin przeznaczonych na seminaria dyplomowe itp. (strategia obniżenia standardu).

Opr. M. Moszkowicz



5. Regresywny ciąg strategiczny sektora szkolnictwa wyższego.

Regresywne zmiany dotyczące pracowników:

- zmniejszanie, a później odebranie honorariów promotorom za prace dyplomowe, lub przeliczanie ich na – stopniowo zmniejszane – godziny dydaktyczne,
- nadmierne obciążenia narzutami pozyskanych grantów (zleceń), nawet w sytuacji, kiedy uczelnia praktycznie nie ponosi żadnych kosztów z tytułu prowadzonych badań,
- pozostawienie poza systemem płac wkładu pracy na rzecz rozwoju kadry naukowej,
- ograniczenie służb techniczno-administracyjnych i przerzucanie kosztów administrowania na pracowników,
- „automatyczne” przekwalifikowanie pracowników-asystentów na słuchaczy studiów doktoranckich, co było korzystne dla uczelni, a niekorzystne dla pracowników,
- ograniczenie przyjęć pracowników i nadmierne obciążanie pracowników – tańszymi dla uczelni - godzinami nadliczbowymi,
- odbieranie ulg w realizowanym pensum dydaktycznym np. pod pretekstem zatrudnienia się pracownika na dodatkowym etacie,
- ograniczanie i przesuwanie w czasie podwyżek płac.

Opr. M. Moszkowicz



W sektorze szkolnictwa wyższego rynku nie traktuje się jako narzędzia jego transformacji, ale jako straszak przed transformacją. Tymczasem rynek musi wspomagać zarządzanie sektorem, przede wszystkim w celu weryfikacji kierunków alokacji zasobów i ustalenia podstawowych parametrów ekonomicznych.

Opr. M. Moszkowicz



Struktura nakładów na badania i technologie wg wybranych dyscyplin w USA, Polsce i

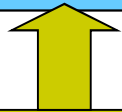
Chorwacji

Dyscyplina	USA	Polska	Chorwacja
Medycyna kliniczna	23,5	7,3	17,1
Fizyka	8,2	24,1	12,6
Chemia	8,1	26,8	20,2
Biologia i biochemia	7,7	6,6	4,6
Nauki inżynieryjne	6,3	5,4	5,0
Nauki społeczne	5,2	0,5	10,9
Matematyka	1,6	2,7	2,6
Ekonomia i zarządzanie	2,0	0,2	0,2
Informatyka	1,2	0,5	0,4

Źródło: Proponowane kierunki rozwoju nauki i technologii w Polsce do 2020 roku, Warszawa, listopad 2004



Kryzys płynności – zagrożona jest wypłacalność przedsiębiorstwa



Kryzys wyników – znaczące odchylenie między obecnymi i pożądanymi wynikami przedsiębiorstwa



Kryzys strategiczny – zagrożony jest strategiczny potencjał sukcesu



2. Zaniedbanie obszaru „gospodarki opartej na wiedzy”.

- W ostatnich 15-tu latach nakłady na B+R, **jako jedyne wydatki budżetowe, spadły o 50%**,
- nakłady na działalność B+R w Polsce kształtują się **na poziomie około 0,5% PKB**,
- **wydatki sektora prywatnego na B+R (BERD) stanowią zaledwie 22,6% ogółu wydatków**, a pozostała część jest finansowana z budżetu (GERD). Odwrotnie jak na Zachodzie.
- **udział wysokiej techniki w polskim eksporcie wynosi zaledwie 3,2%** (w Słowacji - 3,7%, W Czechach - 9,2%, na Węgrzech - 20,7%).

Opr. M. Moszkowicz



Regresywny ciąg strategiczny to zespół cech strategii przedsiębiorstw (uczelni) działających w gospodarce nierynkowej. Jego istota sprowadzała się do **możliwości przerwania – oddziałujących na przedsiębiorstwo (uczelnię) – negatywnych skutków pojawiających się zakłóceń na: klienta, pracowników, bądź budżet.** Podłożem do wykształcenia się takiego ciągu strategicznego jest monopolistyczna pozycja przedsiębiorstw, niska presja konkurencyjna rynku, słaba pozycja klienta oraz - związany z nimi - dość nonszalancki stosunek do własnych zasobów.

Skutkiem istnienia regresywnego ciągu strategicznego jest m.in. lekceważenie przebiegu procesów i nacisk na utrwalanie struktur.



PRZEZNACZENIE WYBORU

Rosnąca liczba zmian cech użytkowych produktów

LINIA PRODUKCYJNA

Rosnąca liczba zmian cech produktu ze względu na proces produkcji

	zmiany regresywne	zmiany postępowe	
zmiany regresywne	1. Strategia ograniczenia produkcji 5%	2. Strategia wymuszonej adaptacji 15%	3. Strategia produkcji zastępczej 0%
zmiany postępowe	4. Strategia obniżenia jakości 40%	5. Strategia penetracji rynku 8%	6. Strategia rozwoju rynku 5%
	7. Strategia obniżenia standardu 20%	8. Strategia rozwoju produkcji 2%	9. Strategia dywersyfikacji 5%

Rys. 2. Zmodyfikowany model strategii produkt/rynek (według Ansoffa)

Źródło: M. Moszkowicz „Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian” 2000 r. s 162



3. Regresywne działania w obszarze działalności dydaktycznej uczelni

- zaprzestanie realizacji niektórych przedsięwzięć np. likwidacja studium podyplomowego,
- wymuszona adaptacja, np. wprowadzanie zmian w programie studiów, wymuszonych istniejącą obsadą kadrową,
- działalność zastępcza - prowadzenie przypadkowych wykładów, np. w miejsce wykładu, którego prowadzący jest w danym czasie nieobecny,
- obniżenie jakości - serwowanie przestarzałych treści, kiepskie przygotowanie prowadzących, zwiększenie ilości studentów w grupach ćwiczeniowych, słabe oprzyrządowanie itp.,
- obniżenie standardu prowadzonych zajęć, np. likwidacja grup seminaryjnych, zmniejszanie ilości godzin przeznaczonych na dany przedmiot, zmniejszenie ilości godzin przeznaczonych na seminaria dyplomowe itp.



4. Regresywne działania podejmowane wobec pracowników

- zmniejszenie, a później odebranie honorariów za prace dyplomowe, a ostatecznie przeliczanie na - stopniowo zmniejszane - godziny dydaktyczne,
- nadmierne obciążenia narzutami pozyskanych grantów (zleceń), nawet w sytuacji, kiedy uczelnia praktycznie nie ponosi żadnych kosztów z tytułu prowadzonych badań,
- pozostawienie, poza systemem płac, wkładu pracy na rzecz rozwoju kadry naukowej,
- odebranie dodatków za kierowanie zakładami,
- ograniczenie służb techniczno-administracyjnych i przerzucanie kosztów administrowania na pracowników (często służy do tego Internet),
- „automatyczne” przekwalifikowanie pracowników-asystentów na słuchaczy studiów doktoranckich, co jest korzystne dla uczelni, a niekorzystne dla pracowników,
- ograniczenie przyjęć pracowników i nadmierne obciążanie pracowników - tańszymi dla uczelni - godzinami nadliczbowymi,
- odbieranie ulg w realizowanym pensum dydaktycznym np. pod pretekstem zatrudnienia na dodatkowym etacie,
- ograniczanie i przesuwanie w czasie podwyżek płac.



Ministerialna „wstępna” analiza SWOT sektora kreowania wiedzy w Polsce

MOCNE STRONY:

- wysoka jakość nauczania, potwierdzona sukcesami polskich studentów kontynuujących studia za granicą,
- **autonomia finansowa uczelni,**
- **dobrze geograficznie rozwinięta sieć uczelni,**
- rozbudowany system stypendialny i kredytowy,
- szybki wzrost liczby nadawanych przez uczelnie doktorów,
- funkcjonowanie systemu akredytacji,
- **zaawansowanie procesu bolońskiego.**

Źródło: cyt za: Rocki M. Wstęp do analizy polskiego systemu szkolnictwa wyższego, E-mentor nr 5, 20006 r.

SŁABE STRONY:

- duża liczba słabych uczelni
- duża liczba studentów studiujących w trybie niestacjonarnym,
- niedostateczne powiązanie uczelni z rynkiem pracy i podmiotami życia gospodarczego,
- wolny przyrost liczby nadawanych stopni dr hab. oraz tytułów profesorskich,
- **niskie nakłady na remonty i rozbudowę bazy dydaktycznej**



Krytyczny poziom nakładów na sektor wiedzy

Na Zachodzie głównym źródłem finansowania sfery B+R jest przemysł (około 70%).

Jednak **poziom finansowania budżetowego jest czynnikiem sprawczym dla finansowania ze źródeł pozabudżetowych**. Dane liczone dla różnych krajów OECD dotyczące wielkości i źródeł finansowania wskazują, że **po przekroczeniu progu finansowania budżetowego na poziomie 0,4-0,6 % PKB następuje trzy-
czterokrotny wzrost finansowania pozabudżetowego**. Natomiast poniżej tego progu środowisko nauki przyznane środki przeznacza na sfinansowanie potrzeb niezbędnych do przetrwania (np. podtrzymanie badań podstawowych). **W naszym kraju nie udaje się przewyżnić powyższej bariery,**



Struktura nakładów na badania i technologie wg wybranych dyscyplin w USA, Polsce i Chorwacji

Dyscyplina	USA	Polska	Chorwacja
Medycyna kliniczna	23,5	7,3	17,1
Fizyka	8,2	24,1	12,6
Chemia	8,1	26,8	20,2
Biologia i biochemia	7,7	6,6	4,6
Nauki inżynieryjne	6,3	5,4	5,0
Nauki społeczne	5,2	0,5	10,9
Matematyka	1,6	2,7	2,6
Ekonomia i zarządzanie	2,0	0,2	0,2
Informatyka	1,2	0,5	0,4

Źródło: Proponowane kierunki rozwoju nauki i technologii w Polsce do 2020 roku, Warszawa, listopad 2004



Politechnika Wroclawska

Strategiczne problemy Wydziału IZ

1. Mała stabilność finansowa
2. Niska sprawność zarządzania
3. Konkurencyjność
4. Tożsamość Wydziału



Cechy odróżniające uniwersytety trzeciej generacji od uniwersytetów dzisiejszych

- Wprowadzenie komercjalizacji jako trzeciego celu działalności szkół wyższych (poza dydaktyką i badaniami),
- Dążenie do uzyskania statusu międzynarodowego centrum transferu technologii,
- Nacisk na organizowanie wysoko wyspecjalizowanych zespołów interdyscyplinarnych opierających się na współpracy różnych organizacji i instytucji,
- Prowadzenie kolegiów uniwersyteckich dla najlepszych i najbardziej uzdolnionych studentów (obok masowego kształcenia),
- Angielski jako podstawowy język komunikacji,
- Ocena jakości badań w oparciu o system apelacji (ocena dokonywana przez inne ośrodki badawcze).

Źródło: Wissema 2005, s. 47

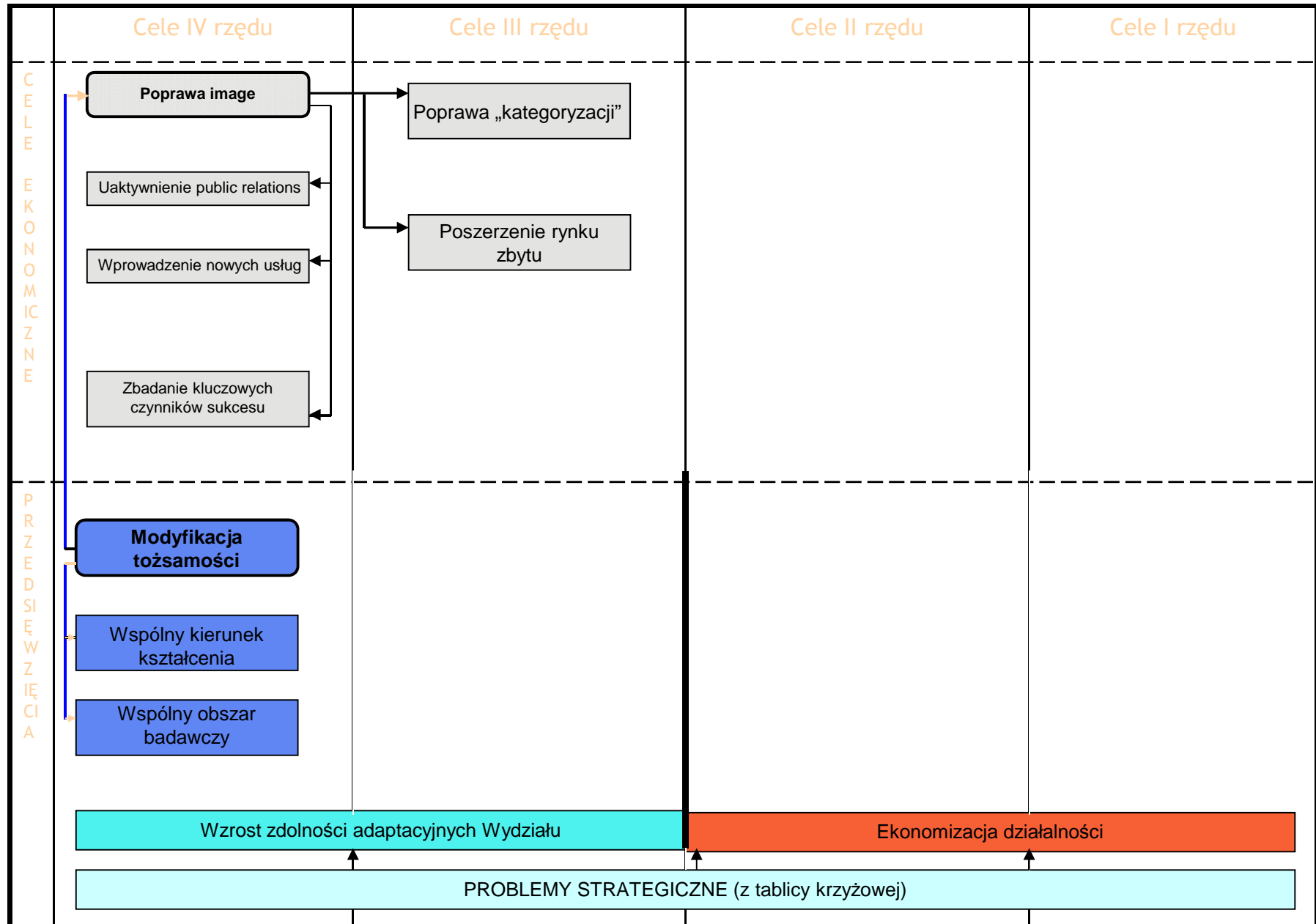


Cel strategiczny:

Odwrócenie negatywnych tendencji w finansowaniu działalności W-8 (przy zachowaniu obecnej pozycji rynkowej) i pozyskanie zdolności adaptacyjnych do zmian otoczenia. Kryterium oceny: wzrost wpływów środków finansowych na Wydział (budżet, przemysł, środki UE i inne)

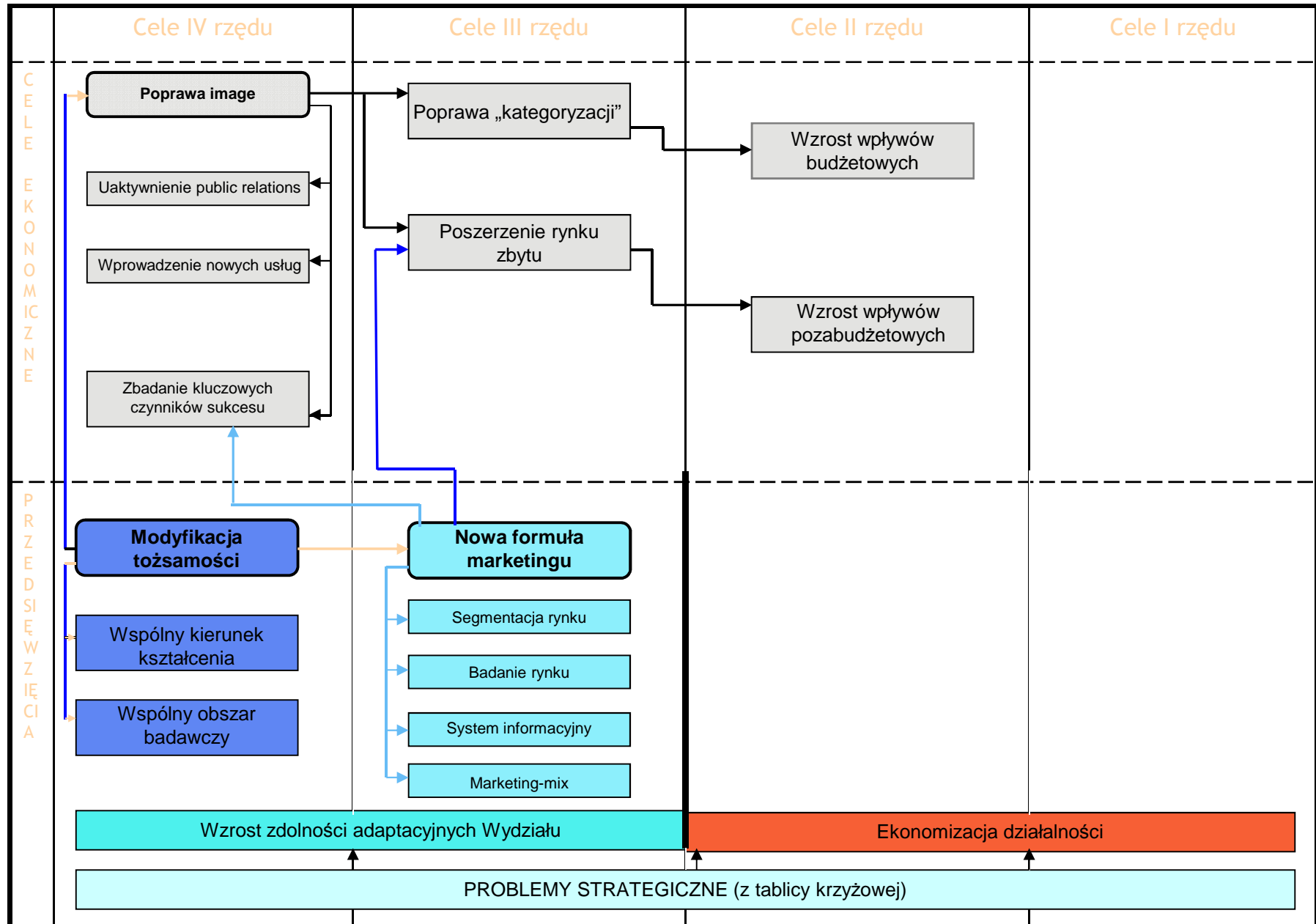


Polityka i Wykaz Celów projektowanych przedsięwzięć i celów strategicznych Wydziału.



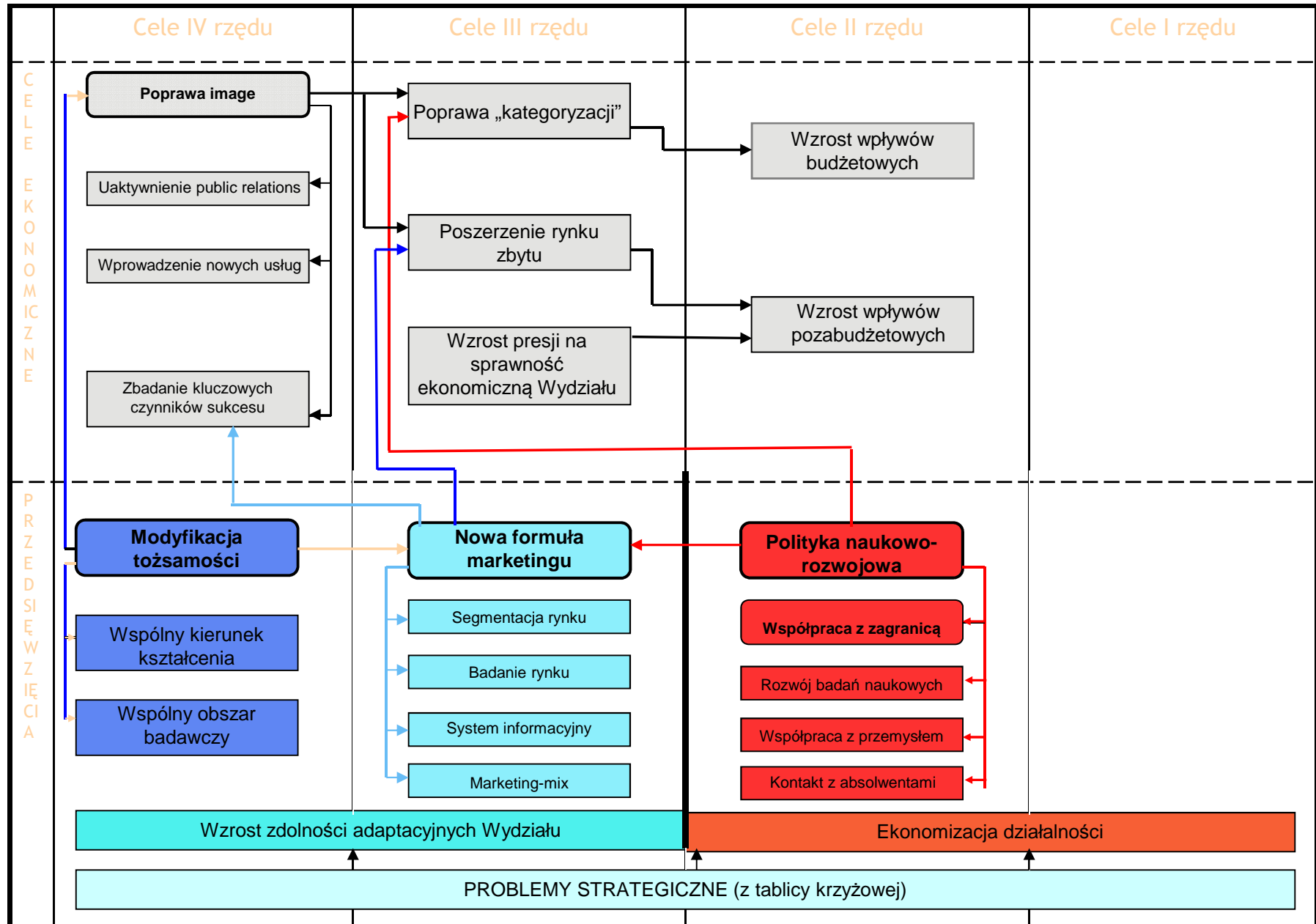


Polityka i wyznaczenie projektowanych przedsięwzięć i celów strategicznych Wydziału.



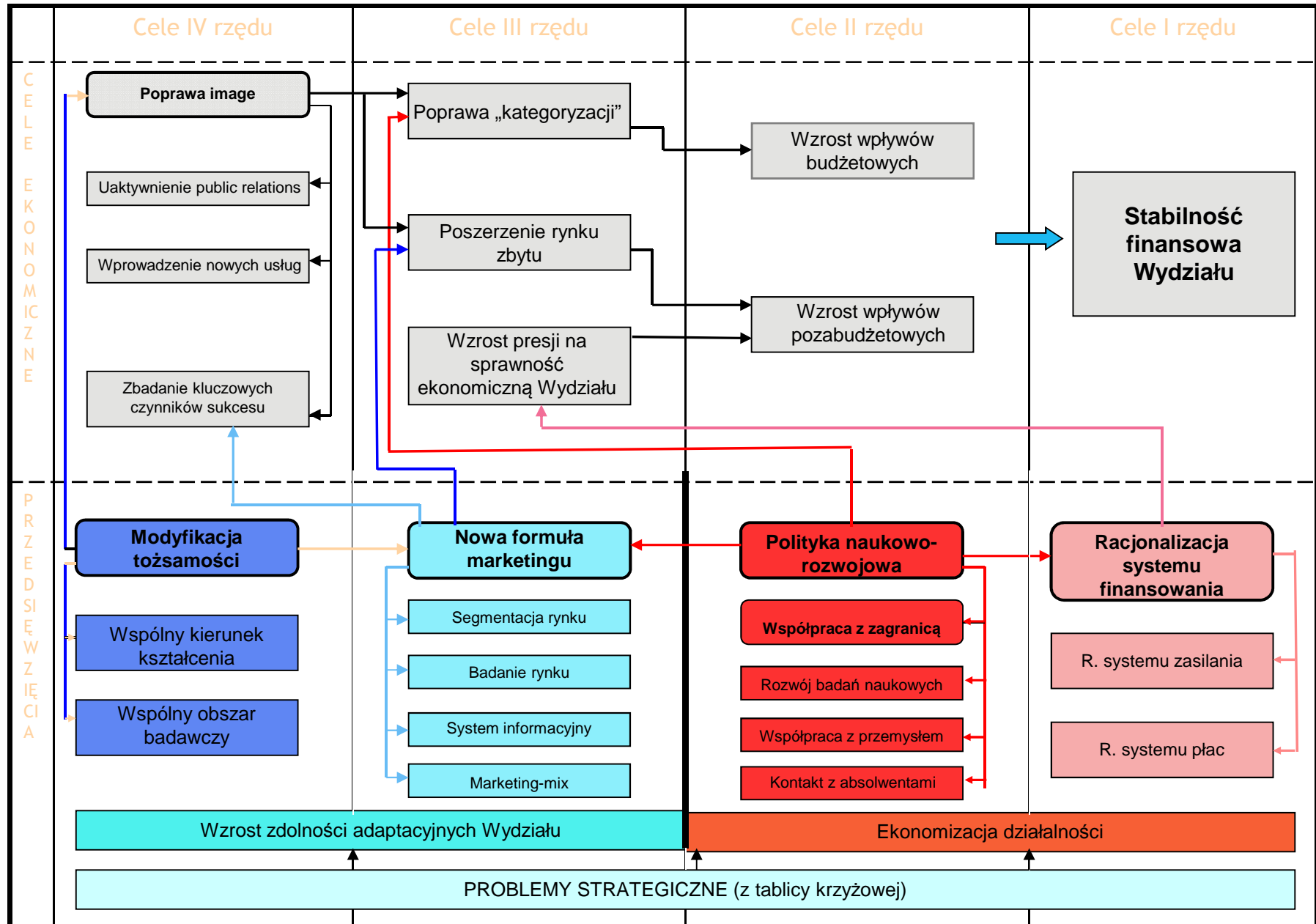


Polityka w sferze działalności projektowanych przedsięwzięć i celów strategicznych Wydziału.





Polityka w sferze wyznaczonej projektowanych przedsięwzięć i celów strategicznych Wydziału.





Sposoby „mordowania” (tłamszenia) pomysłów:

- ❖ Nigdy tego dotąd nie robiliśmy ...
- ❖ Nie jesteśmy jeszcze do tego przygotowani ...
- ❖ W teorii to się zgadza, ale czy będzie to działać w praktyce ?
- ❖ Gdyby to było dobre musiałyby ktoś wcześniej na to wpaść ...
- ❖ Trzeba się nad tym zastanowić przy innej okazji ...
- ❖ Pan nie rozumie naszej sytuacji ...
- ❖ Jesteśmy na to za mali ...
- ❖ Mamy w tej chwili dużo innych planów ...
- ❖ To co robimy sprawdzało się przez dwadzieścia lat, więc musi być dobre ...
- ❖ Po prostu wiem, że to nie będzie działać ...
- ❖ Nie walczmy z wiatrakami ...
- ❖ Bądźmy realistami ...
- ❖ Bądźmy praktyczni ...
- ❖ Poczekamy, zobaczymy ...
- ❖ U nas to nie przejdzie ...
- ❖ Szef chyba zemdleje ...
- ❖ To nie nasza sprawa ...
- ❖ Z tym będzie tylko kłopot ...
- ❖ Założę się, że wymyślił to jakiś jajogłowy profesor ...
- ❖ Radziliśmy sobie zawsze doskonale bez tego ...
- ❖ Za wcześnie na to ...
- ❖ Za późno na to ...
- ❖ Nasi ludzie tego nie przyjmą ...
- ❖ Amerykanie już się z tego dawno wycofali ... (typowo polskie)



Zasady pracy zespołowej

Pracuj w małych grupach zadaniowych (3 – 8 osób).

Przychodź do pracy w grupie przygotowany.

Liczy się wkład pracy wszystkich.

Umiemy już mówić, nauczmy się słuchać.

Oddziel ludzi od problemów.

Szukaj wspólnych interesów i płaszczyzn porozumienia.

Zwiększaj przepływ informacji.

Jeżeli chcesz, aby uwzględniono twój punkt widzenia musisz go ujawnić i bronić.

Uzgadniaj, a nie uśredniaj.

Buduj zaufanie w grupie.

Jeśli nie musisz, nie krytykuj.

Szukaj ekspertów.

Dbaj o pełny kontakt z członkami zespołu (najlepszą figurą jest koło).