

# Ekonomiczny Uniwersytet Dziecięcy



## Jak stworzyć dobrą strategię firmy

dr Jarosław Wróblewski

07.12.2023

Politechnika Gdańska



kategoria „strategia” wywodzi się od staroateńskiego stanowiska *stratego* oznaczającego dowódcę, gdyż już w starożytności zauważono, że „zwycięstwo już nie zależy od heroicznych czynów żołnierzy, ale jest zdeterminowane koordynacją ich działań”

[Dobrodziejski B. (red.), 2004, s. 206]

**„strategia” to**

**podsumowanie metod, które wybiera przedsiębiorstwo w grze z otoczeniem. Oznacza to spojrzenie do wewnątrz – jak przedsiębiorstwo ma prowadzić swoją działalność, by zrealizować cel. A zatem wybór technologii, struktury, personelu, zasobów. Ponadto pozwala na zbudowanie zintegrowanego programu działania, tak aby połączyć cel z wewnętrznym doborem elementów w optymalny sposób”**

Do cech, którymi charakteryzować się powinna strategia organizacji zaliczyć należy przynajmniej:

- opracowanie (strategia musi być opracowana),
- sformalizowanie (strategia powinna być sformalizowana),
- horyzont czasowy (proces ciągły, a nie jedynie długookresowy),
- zakres (uwzględnia wszystkie obszary organizacji oraz jej otoczenie),
- stosunek do otoczenia i sposób jego spostrzegania (adaptacja do warunków otoczenia lub próba ich kreowania, otoczenie jako źródło szans lub zagrożeń),

- określenie preferowanej postawy strategicznej (adaptacja lub gra o wysokie stawki),
  - określenie filozofii rozwoju organizacji („podpatrzeć innych” lub nowatorstwo),
  - skutek (zasadniczy wpływ na miejsce i pozycję przedsiębiorstwa na rynku),
  - horyzont czasowy skutków (długofalowy)
  - upowszechnienie (strategia powinna być upowszechniona wśród załogi i przez nią akceptowana).

**Tabela 1. Przykładowe kryteria stosowane w procesie klasyfikacji strategii ogólnej organizacji**

Kryterium	Typ strategii	Charakterystyka
Zasięg	Ogólna	Obejmuje swym zasięgiem całe przedsiębiorstwo.
	Funkcjonalna	Odnosi się ona do poziomów funkcjonowania organizacji.
Preferowany sposób osiągnięcia przewagi konkurencyjnej	Strategie kosztowe	Przewaga konkurencyjna osiągnięta jest dzięki redukcji kosztów.
	Strategie dyferencjacji	Przewaga konkurencyjna osiągnięta jest dzięki zróżnicowaniu działań, produktów, itd.



Charakter	Strategie koncentracji	Opiera się ona na koncentracji wokół kluczowych obszarów, aktywności, itd.
	Defensywna (pasywna)	Opiera się ona na utrzymanie posiadanego stanu, pozycji rynkowej, itd.
	Ofensywna (ekspansywna)	Nastawiona jest ona na dynamiczny rozwój, ekspansję, itd.
Cel	Obronna	Jest ona kierunkowana obroną zajmowanej pozycji.
	Stabilizacji	Nastawiona jest ona na stabilizację działań i pozycji przedsiębiorstwa.
	Wzrostu	Ukierunkowana jest ona na dynamiczny wzrost organizacji.
	Kombinowana	Łączy ona elementy działań obronnych, stabilizujących i ukierunkowanych na wzrost.
Filozofia rozwoju organizacji i stosunek do otoczenia	Perfekcyjna	Jest ona skoncentrowana na ciągłym doskonaleniu realizowanych produktów i procedur.
	Kreatywna	Jest ona skoncentrowana na poszukiwaniu nowych rozwiązań, kreatywności, innowacyjności, itd.

**Tabela 2. Ukształtowanie przeciwstawnych modeli strategii ogólnej przedsiębiorstwa**

Kryterium	Strategia perfekcyjna (stabilizująca)	Strategia kreatywna (dynamizująca)
Oczekiwania klienta:	pełna standaryzacja, powtarzalność wyrobu lub usługi	ciągła zmienność, brak powtarzalności wyrobu lub usługi
Przyjęta strategia konkurencji:	lider kosztowy	lider marki
Reakcja firmy na sytuację trudną	Firma reaguje na sytuację trudną próbą sprzedaży klientom tego, co firma aktualnie posiada.	Firma reaguje na sytuację trudną próbą zdobycia dla klienta tego, czego oczekuje.
Stosunek firmy do klienta	Klient jest intruzem przysparzającym kłopotów.	Klient jest faktycznym pracodawcom pracowników.
Problemy podczas negocjacji z klientem:	ocena możliwości sprostania oczekiwaniom klientów	ustalenie jak się zmienić, aby sprostać oczekiwaniom klientów
Postrzeganie otoczenia:	jako źródło zagrożeń, do których trzeba się dostosować, podejście defensywne	jako źródło szans, podejście aktywne, trzeba je kształtować zgodnie z naszymi potrzebami
Postawa strategiczna:	asekuranctwo	ambitne cele
Filozofia rozwoju organizacji:	naśladownictwo, kopiowanie innych	wyprzedzanie innych przez nowatorskie koncepcje
Sposób rozwiązywania problemów strategicznych:	formalizacja, standaryzacja	indywidualizacja, twórcze podejście

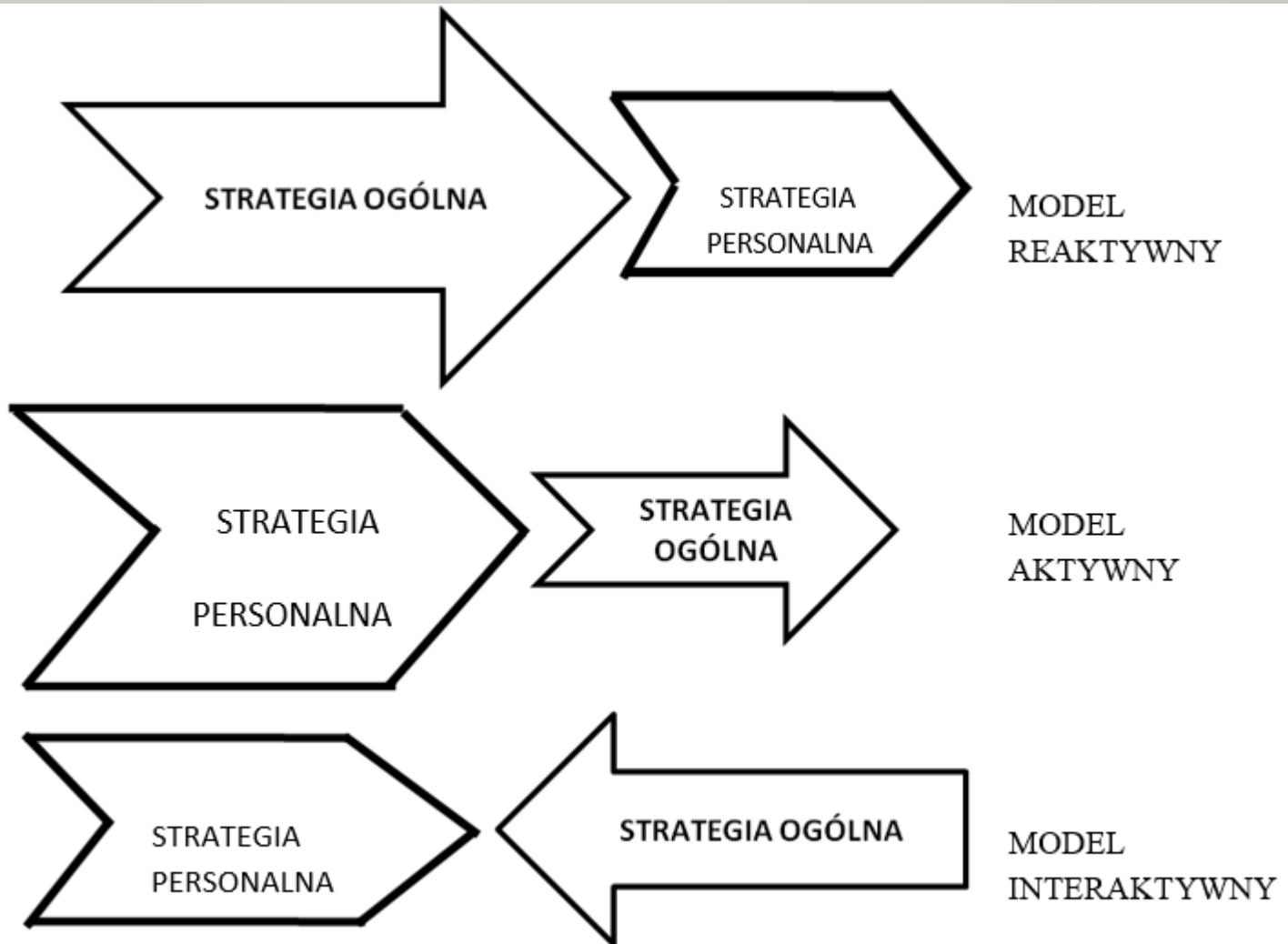


### Tabela 3. Porównanie wybranych koncepcji podejścia do strategii personalnej

<b>Model Michigan</b>		<b>Model harwardzki</b>	
<b>Podejście "twarde"</b>		<b>Podejście "miękkie"</b>	
<b>Model "wejścia"</b>	<b>Model "rozwoju i aktywizowania"</b>		<b>Model "wyjścia"</b>
<b>Model „sita”</b>		<b>Model „kapitału ludzkiego”</b>	

## Tabela 3 Charakterystyka porównawcza modelu „sita” i modelu „kapitału ludzkiego”

Kryterium	Charakterystyka	
	Model "sita" (stabilizująca)	Model "kapitału ludzkiego" (dynamizująca)
<b>Istota strategii personalnej</b>	Istotą strategii personalnej stanowi zapewnienie pracowników gotowych do realizacji dzisiejszych zadań, przy zmianie zadań-zwolnić.	Istotą strategii personalnej jest rekrutowanie kandydatów z myślą o ich długookresowym zatrudnieniu.
<b>Sposób postrzegania człowieka</b>	Człowiek jest w pełni ukształtowany i nie można go zmienić.	Człowiek ma potencjał, który będzie rozwijał jeżeli stworzy mu się odpowiednie warunki.
<b>Hierarchia potrzeb:</b>	dominują potrzeby podstawowe	znacząca rola potrzeb wyższego rzędu
<b>Miejsce kosztów ZZL:</b>	tendencja do redukcji	- uznanie nakładów na ZZL za jeden z potencjalnie najefektywniejszych wydatków
<b>Kierunek wydatkowania nakładów na ZZL:</b>	głównie na nabór i selekcję	głównie na rozwój
<b>Przedmiot sprzedaży:</b>	praca prosta, rutynowa	praca umysłu - pomysł, koncepcja jako efekt



## „Strategia marketingowa? A po co to komu...?”

- Nie ma na to czasu
- To nie jest istotne, ważne jest żeby robić rzeczy na bieżąco
- Przecież potencjalnym klientem jest KAŻDY człowiek, po co to rozdrabniać
- Mamy za mało osób, żeby to wdrożyć
- Po co robić strategię, skoro i tak nie będziemy się jej trzymać

**strategia marketingowa firmy lub marki** oznacza zespół jasno określonych działań i zasad postępowania, które przedsiębiorstwo musi spełnić, aby efektywnie prowadzić swoją działalność i osiągnąć maksymalizację zysku. Jej formułowanie to proces decyzyjny, polegający na wytyczeniu najistotniejszych problemów oraz określeniu sposobów ich rozwiązań.

**“Nawet najprostszyc plan jest  
LEPSZY niż brak planu”**



**“Jeśli wszystko jest priorytetem,  
to tak naprawdę NIC nie jest  
priorytetem...”**

## I. Cele marketingowe

### Cele marketingowe:

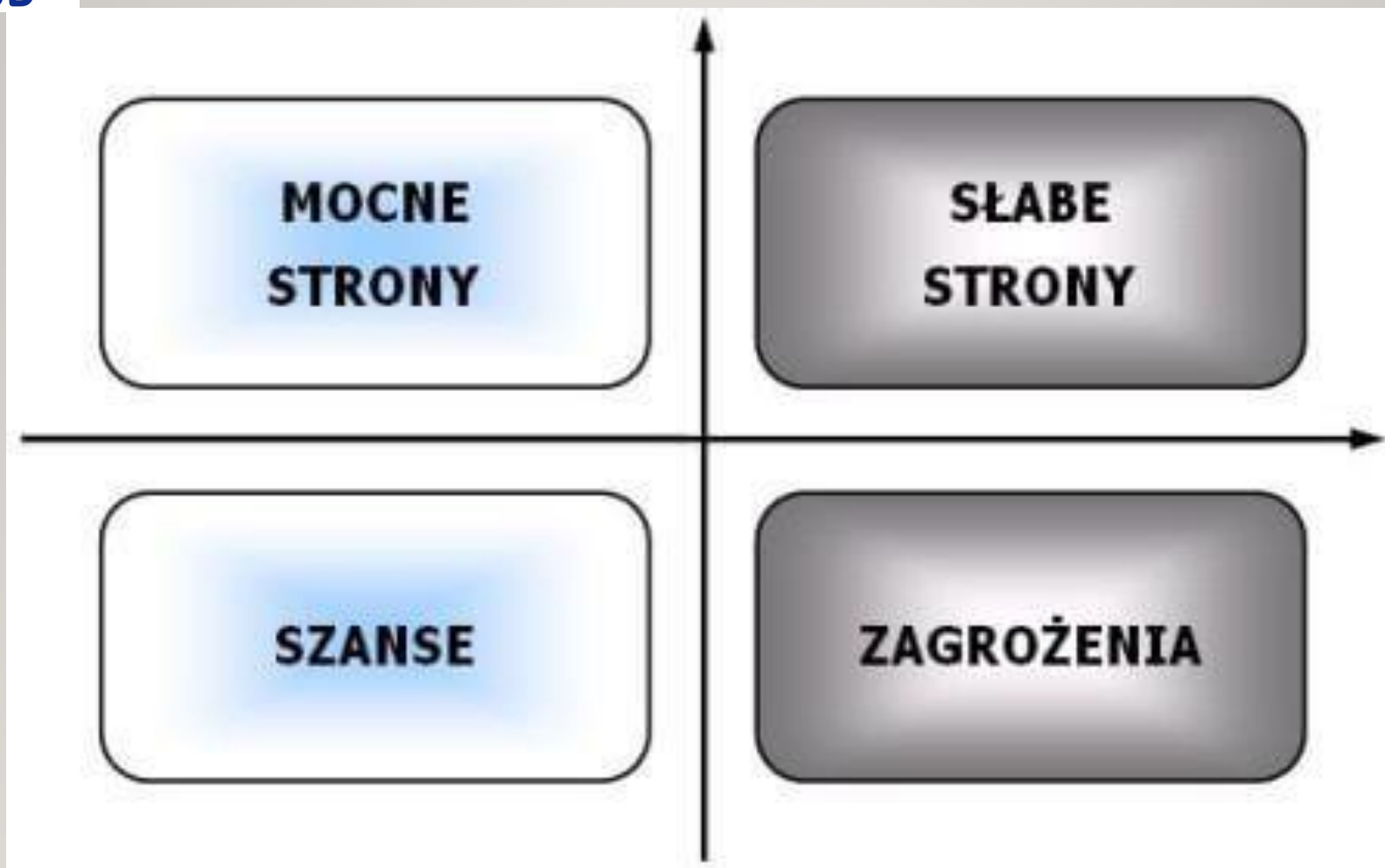
- wyznaczają główny kierunek działania
- są zbieżne z celami firmy / celami biznesowymi
- są konkretne, mierzalne, realistyczne i ograniczone czasowo

**Jednymi z najpowszechniejszych celów biznesowych są np.**

- Zwiększenie sprzedaży
- Rozwijanie świadomości marki
- Wejście na nowe rynki lub obszary
- Docieranie do nowych odbiorców
- Zwiększenie zysków

## Analiza

Mamy wyznaczone cele i co dalej? Kolejnym elementem, który powinna zawierać nasza strategia marketingowa, jest **analiza**. Pomaga zrozumieć wewnętrzne i zewnętrzne czynniki, które mogą przyczynić się do osiągnięcia sukcesu (= zrealizowania zakładanego planu!).



## Co powinna zawierać analiza?

- mocne i słabe strony
- szanse i zagrożenia

	+ Dodatnie	— Ujemne
<b>Firma</b>	<p><b>Mocne strony:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wiedza i doświadczenie w dostarczaniu określonego produktu lub usługi i wynikające z nich przewagi jakościowe bądź kosztowe</li> <li>■ Dostęp do unikalnych zasobów (np. surowców naturalnych, własnej technologii albo wysoko wykwalifikowanych i/lub niskokosztowych kadr)</li> <li>■ Pracownicy z doświadczeniem międzynarodowym, znajomością języków obcych i kontaktami zagranicznymi</li> <li>■ Dobra reputacja firmy</li> </ul>	<p><b>Słabe strony:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Niewystarczające środki trwałe (np. linie produkcyjne, magazyny)</li> <li>■ Niekorzystna lokalizacja geograficzna (np. słabo skomunikowany region oddalony od granic i portów)</li> <li>■ Brak siatki kontaktów biznesowych za granicą</li> <li>■ Niewystarczające środki finansowe</li> </ul>
<b>Rynek</b>	<p><b>Okazje:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Popyt na produkt lub usługę, której jeszcze nie ma na rynku zagranicznym</li> <li>■ Wzrost siły nabywczej konsumentów</li> <li>■ Zmiana preferencji konsumentów</li> <li>■ Oferta współpracy z partnerem biznesowym</li> <li>■ Istnienie na rynku produktów lub usług komplementarnych względem naszej usługi</li> <li>■ Dobra reputacja kraju pochodzenia w danym sektorze (np. żywność, meble, części do maszyn, budownictwo) lub na danym rynku</li> <li>■ Niskie bariery handlowe</li> </ul>	<p><b>Zagrożenia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Konkurencja</li> <li>■ Ryzyko walutowe</li> <li>■ Niepewność regulacyjna</li> <li>■ Niepewność polityczna</li> <li>■ Istnienie na rynku substytutów naszego lub usługi</li> <li>■ Niekorzystna produktu reputacja kraju pochodzenia w danym sektorze</li> <li>■ Wysokie bariery handlowe (np. cła, kwoty, wymogi administracyjne i techniczne)</li> </ul>

## Analiza strategiczna TOWS i cztery modele rozwoju

Na podstawie analizy TOWS, podobnie zresztą jak po rozpisaniu SWOT, wybierz dla swojej firmy jedną z czterech strategii: agresywną, konserwatywną, konkurencyjną lub defensywną.



## Strategia agresywna (maxi-maxi)

Ten model oznacza, że jesteś w najlepszej możliwej sytuacji. Dominują tu szanse i silne strony, co sprzyja ekspansji i dynamicznemu rozwojowi. To doskonały moment na wchłonięcie konkurencji, nowe inwestycje lub wzmocnienie firmy. **Łap okazje i nie bój się ryzyka.** Realizując tę strategię, możesz skupić się na swoich najlepszych produktach (20%), osiągając dzięki nim 80% zysku.

## Strategia konserwatywna (maxi-mini)

To scenariusz, w którym mocne strony górują nad tym słabszymi, jednak w otoczeniu wciąż czyhają na Ciebie zagrożenia. Jak się przed nimi uchronić? **Skup się na silnych stronach.** Firma czerpie siłę ze swojego wnętrza i na tym należy skoncentrować całą uwagę. W tej strategii możesz poszukiwać nowych rynków zbytu, ulepszać istniejące produkty i tworzyć kolejne, przejąć konkurentów czy dążyć do obniżenia kosztów.

## Strategia konkurencyjna (mini-maxi)

Analiza TOWS wykazała, że przedsiębiorstwo ma więcej słabych niż mocnych stron.

W otoczeniu firmy pojawiły się jednak szanse, z których warto skorzystać. Aby to

zrobić, **konieczne jest zminimalizowanie wad**. Możesz to osiągnąć poprzez

ciągłe ulepszanie marki i jej produktów czy zwiększenie efektywności. Ponadto

postaraj się poszerzyć posiadane zasoby i ograniczyć koszty. W tej strategii trzeba

mierzyć siły na zamiary, dlatego nie dąż do przejęcia innych firm (tak jak miało to

miejsce w dwóch poprzednich modelach), ale skup się na utrzymaniu przewagi

konkurencyjnej.

## Strategia defensywna (mini-mini)

Znajduje ona zastosowanie, gdy w firmie brakuje mocnych stron, a otoczenie również jej nie sprzyja. **W obliczu braku szans i zalet możesz jedynie starać się zmniejszyć zagrożenia i słabe strony.** Niestety, nie w każdym przypadku przyniesie to efekty, dlatego w strategii defensywnej powinieneś przygotować się na najgorsze. Aby uratować się przed ogłoszeniem upadłości, redukcuj koszty i nie podejmuj nowych inwestycji. Możesz też połączyć się z inną firmą lub zrezygnować z części działalności. W tym przypadku przedsiębiorstwo nastawione jest na przetrwanie, a nie na rozwój.

# Poniżej zestawiono bariery utrudniające skuteczną implementację strategii i przełożenie jej na biznesową codzienność:

## bariera komunikacji:

na podstawie analiz przeprowadzanych w amerykańskich przedsiębiorstwach postawiono tezę, że w większości organizacji około 70% członków zarządu, 40% kierowników średniego szczebla oraz od 3-7% pracowników rozumie strategię

## bariera kulturowa:

w przedsiębiorstwie może występować niejednolita kultura organizacyjna, prowadząca do tego, że pracownicy wyznają inne wartości, posiadają inne systemy odniesienia, a nawet inny zasób słownictwa.



## bariera zasobów:

bardzo częstym zjawiskiem występującym w organizacjach, nawet tych sprawnie zarządzanych jest alokacja zasobów w działania operacyjne, a nie w programy strategiczne. Zasoby takie jak: personel, wiedza, bardzo często rozmieszczane są krótkoterminowo, na działania bieżące, operacyjne.

## bariera czasu:

wyniki badań analizujących rozłożenie czasu zarządu na poszczególne działania wykazują, że 45% zarządów w ogóle nie pracuje nad zagadnieniami strategicznymi, natomiast pozostałe 55% poświęca na prace związane ze strategią mniej niż godzinę miesięcznie. Wynika z tego, że procesy zarządzania we wszystkich firmach nastawione są na kontrolowanie celów krótkoterminowych

## bariera nagradzania:

znakomita większość firm swój system motywacyjny

opiera na wykonywaniu przez pracowników zadań krótkookresowych. Łatwo jest je przeanalizować, ocenić i odzwierciedlić w premii.

Niewielu jest managerów ustawiających systemy motywacyjne w ścisłej korelacji zarówno z zadaniami operacyjnymi jak i celami strategicznymi pracowników.

Jednego trzeba być świadomym: pracownicy wykonują przede wszystkim te zadania, za które są wynagradzani. Jeśli więc ich wynagrodzenie powiązane jest z działalnością operacyjną, to cała ich uwaga skoncentrowana będzie na jak najlepszej realizacji właśnie tych zadań, co znajdzie swoje przełożenie w osłabionej koncentracji na długoterminowych determinantach sukcesu;

## **bariera powiązań kompetencji pracowników ze strategią:**

jest kolejnym powodem, który ogranicza w sposób znaczący odsetek firm skutecznie wdrażających strategię. Rzadko zdarza się bowiem, by podczas formułowania taktycznych posunięć zmierzających do osiągnięcia zaplanowanej pozycji rynkowej, uwzględniano profil kompetencyjny kluczowych pracowników firmy;

## bariera systemowa:

systemy zarządzania najczęściej budowane są w celu kontroli, a nie formułowania i wdrażania strategii. Jest to kolejny powód, który bardzo jednoznacznie sugeruje, iż w zasadzie menedżerowie nie odczuwają konieczności posiadania systemów dostarczających im informacje odnośnie efektywności procesu wdrażania strategii;

## bariera korelacji budżetu i planowania strategicznego:

mimo, iż wiele firm wykorzystuje budżet jako podstawowy system zarządzania przy ustalaniu celów, alokacji środków i ocenie wyników, połowa z nich podaje, że nie ma wyraźnego związku pomiędzy planowaniem strategicznym, a budżetem



## **bariera konsekwencji:**

często nie tylko pracowników operacyjnych, zaangażowanych bezpośrednio w realizację strategicznych ustaleń (przy założeniu, iż w przedsiębiorstwie dokonano przełożenia długookresowych zamierzeń na konkretne zadania) lecz także najwyższego zarządu, który zniechęcony brakiem natychmiastowych rezultatów, stawia inne, czasem nawet konkurencyjne cele, poprawiające w ujęciu krótkookresowym wymiarze wyniki lecz niesprzyjające realizacji długoterminowych założeń;



**bariera uznania strategii jako procesu ciągłego :**  
**dla wielu przedsiębiorców strategia sama w sobie**  
**jest celem.**

## bariera formalizacji:

w przedsiębiorstwach o kulturze organizacyjnej preferującej elastyczne rozwiązania oraz brak sztywnych norm, trudno jest wprowadzić niezbędne narzędzia i zachęcić pracowników do aktywnego korzystania z nich;

## bariera aktualizacji;

w wielu przedsiębiorstwach, nawet jeśli proces wdrażania strategii można było by uznać za zakończony sukcesem, nie można go oceniać pozytywnie, właśnie ze względu na to, iż uznano go za „zakończony”.

## bariera delegowania odpowiedzialności :

najczęściej jest tak, że za realizację strategicznych dokonań

odpowiedzialne jest ściśle kierownictwo, które chyba najbardziej

ograniczane jest „barierą czasu”.

# Przykłady strategii biznesowych

## Strategia kosztowa

Pierwsza z nich to strategia kosztowa. Polega ona na koncentracji na minimalizacji kosztów produkcji i dostarczaniu produktów lub usług o niższych cenach niż konkurencja. Ma ona na celu przyciągnięcie klientów ceną i zdobycie przewagi konkurencyjnej dzięki niższym kosztom.



# Strategia różnicowania

Inną opcją działania jest strategia różnicowania. W tym przypadku firma stara się wyróżnić na rynku poprzez oferowanie unikalnych cech produktów lub usług. Dąży się do stworzenia czegoś, czego konkurencja nie może łatwo skopiować, co przyciąga klientów i buduje lojalność.

# Strategia koncentracji

Kolejnym sposobem na rozwój organizacji jest strategia koncentracji. Firma skupia się na wąskim segmencie rynku lub niszy, oferując wysoko wyspecjalizowane produkty lub usługi. Celem jest zdobycie dominującej pozycji w tym węższym obszarze i zaspokojenie potrzeb konkretnej grupy klientów.

# Strategia innowacji

Ta strategia polega na ciągłym wprowadzaniu innowacyjnych produktów, usług lub procesów, które przynoszą firmie przewagę konkurencyjną. Firma stawia na rozwój i wykorzystanie nowych technologii, trendy rynkowe i zmieniające się potrzeby klientów.

# Strategia ekspansji rynkowej

Strategia ekspansji rynkowej polega na rozszerzaniu działalności firmy na nowe rynki geograficzne lub nowe segmenty klientów.

Firma dąży do zwiększania swoich udziałów poprzez penetrację nowych obszarów i zdobywanie nowych klientów. Jest ona szczególnie powszechna w firmach oraz organizacjach, które osiągają swój szczytowy wzrost.

## Strategia błękitnego oceanu

bazująca na koncepcji, iż podczas wyboru strategii firmy obszar najbardziej bezwzględnej konkurencji, często określanej jako "czerwony ocean" może zostać pominięty. Takie działanie pozwala wytyczyć "błękitny ocean", w którym istnieje możliwość wyznaczenia miejsca dla strategii przedsiębiorstwa. Pionierstwo strategii błękitnego oceanu uwarunkowane jest zastosowaniem koncepcji innowacji w obszarze wartości wydzielającej fragment rynku dedykowany nowym produktom. W sferze nowum wartości podniesienie jakości produktu w oczach konsumenta oraz redukcja kosztów wytworzenia wchodzi w skład celów strategicznych przedsiębiorstwa.

# Implementacja strategii

Implementacja strategii jest kluczowym etapem procesu. Obejmuje ona przekształcenie koncepcji i planów strategicznych w konkretne działania i rezultaty. W celu jej skutecznej implementacji firma musi opracować szeroki program wytyczania działań oraz funkcjonalny program działania.

# Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI)



# Dziękuję za uwagę