

PODSTAWY ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

KONCEPCJA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Koncepcja zarządzania strategicznego opiera się na czterech syntetycznych elementach:

- wizji strategicznej,
- misji,
- celach i zadaniach,
- strategii działania.

Wizja strategiczna wskazuje sytuację w jakiej

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

przedsiębiorstwo pragnie i może znaleźć się w przyszłości, jest to więc pewien zwarty scenariusz myślenia o przyszłości i osiągnięciu przez nie na rynku pozycji, którą chce zająć.

Jest to spojrzenie w przyszłość w oparciu o logiczne analizy, stwierdzające, co jest możliwe i własną wyobraźnię oceniającego tą przyszłość.

Wizja jest wynikiem wiedzy, praktyki, zdolności, ale również ambicji, chęci wykazania się inwencją i imponowania otoczeniu. Nie powinna automatycznie przekształcać się w strategię.

Protected by PDF Anti-Copy Free

Upgrade to Pro Version to Remove this Watermark

„Naszym nadrzędnym celem jest uzyskanie pozycji regionalnego lidera sprzedaży detalicznej i osiągnięcie efektywności finansowej pozwalającej na długofalowy wzrost wartości firmy.”

„Dążąc do uzyskania pozycji regionalnego lidera, chcemy zapewnić naszym akcjonariuszom długofalowy wzrost wartości firmy poprzez oferowanie naszym klientom najwyższej jakości produktów i usług.”

**Wizja strategiczna pionu sprzedaży detalicznej
PKN ORLEN**

Misja przedsiębiorstwa Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark) **określa powód jego istnienia i chęć**
postrzegania przez społeczeństwo (definiuje dziedzinę
działania i formułuje podstawy jego filozofii) oraz nadaje mu
kierunek działalności, a pośrednio wskazuje też dziedziny,
którymi ma się ono zajmować oraz określa klientów, którzy
powinni kupować towary i korzystać z usług tego, a nie innego
przedsiębiorstwa.

Nie powinna być formułowana w kategoriach chęci
przetrwania, czy osiągnięcia zysku, lecz w kategoriach służenia
społeczeństwu i zaspokajania określonej kategorii potrzeb.

PRZYKŁADY MISJI

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Naszą misją jest stworzenie  światowej klasy centrum konstrukcyjno-produkcyjnego elementów napędów lotniczych.

Poprzez:

- modernizację infrastruktury i wyposażenia
- usprawnienie organizacji
- specjalizację
- wprowadzenie nowych technologii
- szkolenie i rozwój osobowy personelu

Z poszanowaniem i przestrzeganiem wymogów oraz norm BHP i Ochrony Środowiska.

**FIRMA Z BRANŻY
LOTNICZEJ**

PRZYKŁADY MISJI

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Misją ANKOL jest być wiarygodną, rzetelną i profesjonalną firmą zapewniającą dla swoich KLIENTÓW produkty i usługi najwyższej jakości, a głównymi wyznacznikami w działaniu ORGANIZACJI są: jakość, kompetencje, standardy.

Firma ANKOL

"Szkoła przyszłości - poszerzająca zainteresowania kulturą, sztuką, sportem, językami obcymi i informatyką. Otwarta na Europę i świat, wszechstronnie rozwijająca aktywność ucznia i wychowująca w relacji mistrz- uczeń na mądrych i dobrych ludzi".

SZKOŁA PODSTAWOWA NR 10

Cele i zadania to sprecyzowanie tego, co przedsiębiorstwo chce osiągnąć w przyszłości i w jak odległej przyszłości, oraz tego co musi zrobić, aby zapewnić sobie warunki długotrwałego funkcjonowania i osiągnąć te cele.

Ogólne zasady formułowania celów:

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- muszą być sprecyzowane „strategicznie”- nie wystarczy np. zwiększenie wielkości produkcji, czy wydajności pracy, powinno być przykładowo: **maksymalizacja lub osiągnięcie zadowalającego zysku, wzrost udziału w rynku, osiągnięcie pozycji lidera rynkowego, osiągnięcie lub utrzymanie przewodnictwa w zakresie technologii lub obsługi klienta,**
- powinny być kształtowane dla całego przedsiębiorstwa,
- powinny być formułowane operacyjnie (liczbowo),
- cele muszą być aktualne i sformułowane zrozumiale,
- cele muszą posiadać odpowiednią rangę,
- cele przedsiębiorstwa powinny być zbieżne z celami pracowników,
- cele powinny być uszeregowane według terminów realizacji.

Cele strategiczne – dotyczą najbardziej ogólnych problemów i obejmują długi horyzont czasu, często 5 lat i więcej.

Cele taktyczne – powiązane są z celami strategicznymi, przedstawiają sposoby ich realizacji.

Cele operacyjne – dotyczą krótkookresowych problemów związanych z realizacją celów taktycznych.

Misja:

Prowadzenie sieci lokali, które będą przygotowywać i serwować wysokiej jakości posiłki, szybko i po rozsądnych cenach.
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Cele strategiczne

Prezes i dyrektor naczelny

- zapewnić inwestorom 14% zysku przez przynajmniej 10 lat
- otworzyć lub zakupić nową sieć lokali w ciągu 5 lat

Cele taktyczne

Wiceprezes ds. operacji

- otworzyć 150 nowych lokali w ciągu 10 lat
- zmniejszyć koszty pojemników na żywność o 15% w ciągu 5 lat
- zmniejszyć przeciętny czas oczekiwania klienta o 30 sekund w danym roku

Wiceprezes ds. marketingu

- zwiększyć sprzedaż przypadającą na 1 punkt o 5% rocznie w ciągu 10 lat
- wyznaczyć i przyciągnąć 2 nowe segmenty rynku w ciągu 5 lat
- opracować nową strategię promocyjną w ciągu następnego roku

Wiceprezes ds. finansów

- utrzymać zadłużenie firmy na wysokości nie przekraczającej 20% płynnych aktywów w ciągu 10 lat
- opracować skomputeryzowany system księgowości w ciągu 5 lat
- uzyskać 9% nadwyżki kasowej w danym roku

Cele operacyjne

Kierownik lokalu

- w ciągu 1 roku wprowadzić system zachęt pracowniczych
- zmniejszyć odpady o 5% w ciągu danego roku
- zatrudnić i przeszkolić nowego zastępcę

Dyrektor ds. reklamy


- opracować w ciągu 1 roku regionalne kampanie reklamowe
- wynegocjować o 5% niższe stawki reklamowe w następnym roku
- wprowadzić tegoroczną strategię promocyjną

Menadżer ds. księgowości

- oddzielić funkcje księgowania należności i zobowiązań od innych dziedzin w ciągu 2 lat
- skomputeryzować w danym roku system płać dla każdej restauracji
- pokryć wszystkie faktury w ciągu 30 dni

Strategia stanowi bardzo istotny element procesu zarządzania i jest wynikiem misji, wizji, celów i zadań. Jest ona zestawem konkretnych decyzji, koncepcją rozwiązywania określonych problemów i wyboru określonych działań mających zapewnić przedsiębiorstwu osiągnięcie określonych celów.

Stanowi projekt zawierający zasadnicze kierunki, reguły i instrumenty działań (wykorzystania zasobów i umiejętności), będących odpowiedzią na sygnały płynące z otoczenia. Jest więc pewną koncepcją zapewniającą przedsiębiorstwu osiągnięcie przyszłej pozycji względem otoczenia.

Strategia to proces **określenia** długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz  **przyjęcia** kierunków działania, a także alokacji zasobów koniecznych dla zrealizowania tych celów.

Jest to pewien program określający główne cele przedsiębiorstwa i sposoby ich osiągnięcia.

PRZYKŁAD STRATEGII

Protected by PDF Anti-Copy Free

Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku

Spis treści



Streszczenie	5
1. Wstęp	10
2. Zewnętrzne uwarunkowania rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce	13
<i>Światowe trendy w szkolnictwie wyższym</i>	13
<i>Europejska Przestrzeń Badawcza</i>	14
<i>Europejski Obszar Szkolnictwa Wyższego</i>	15
<i>Cele rozwojowe kraju</i>	17
<i>Uwarunkowania demograficzne</i>	20
<i>Uwarunkowania gospodarcze</i>	21
<i>Możliwości finansowania szkolnictwa wyższego</i>	22
<i>Uwarunkowania kulturowe i polityczne</i>	23
<i>Uwarunkowania prawne</i>	24
3. Diagnoza polskiego szkolnictwa wyższego	26
<i>Uczelnie publiczne – uczelnie niepubliczne</i>	26
<i>Kierunki „elitarne” – kierunki „masowe”</i>	29
<i>Jednostki badawcze – jednostki dydaktyczne</i>	30
<i>Badania globalne – badania lokalne</i>	31
<i>Jednostki silne kadrowo – jednostki odczuwające brak kadry</i>	32
<i>Jednostki zasobne – jednostki ubogie</i>	34
<i>Młodsza kadra – starsza kadra</i>	36
<i>Konkluzje</i>	37

4.	Silne i słabe strony, szanse i zagrożenia polskiego szkolnictwa wyższego	38
5.	Misja i wizja polskiego szkolnictwa wyższego	41
	<i>Misja szkolnictwa wyższego</i>	41
	<i>Wizja szkolnictwa wyższego w Polsce w 2020 roku</i>	42
6.	Cele i działania strategiczne	44
7.	Różnorodność uczelni i programów studiów	46
	<i>7.A. Wprowadzenie programów dyplomowych w miejsce kierunków studiów</i>	47



<i>7.B. Wprowadzenie studiów w trybie standardowym i przedłużonym w miejsce studiów stacjonarnych i niestacjonarnych</i>	51
Protected by PDF Anti-Copy Free	
<i>7.C. Upowszechnienie trójstopniowego systemu studiów</i>	53
<i>7.D. Promowanie studiów I stopnia</i>	54
<i>7.E. Wprowadzenie kursów wyrównawczych</i>	55
<i>7.F. Wprowadzenie nowej typologii uczelni</i>	55
<i>7.G. Wzmocnienie i powiązanie systemów akredytacji kształcenia i ewaluacji badań</i>	59
<i>Mierniki realizacji celu strategicznego Różnorodność</i>	63
8. Otwartość na otoczenie społeczne i gospodarcze	65
<i>8.A. Wzmocnienie i usprawnienie systemu pomocy materialnej dla studentów</i>	65
<i>8.B. Rozszerzenie oferty edukacyjnej uczelni dla osób w różnym wieku</i>	67
<i>8.C. Wsparcie współpracy uczelni ze szkołami ponadgimnazjalnymi</i>	68
<i>8.D. Wzmocnienie partnerstwa uczelni z przedsiębiorstwami i pracodawcami</i>	68
<i>8.E. Pobudzenie aktywności i wrażliwości społecznej studentów</i>	70
<i>Mierniki realizacji celu strategicznego Otwartość</i>	72
9. Mobilność kadry akademickiej i studentów	75
<i>9.A. Wprowadzenie obowiązku mobilności do polityki zatrudniania</i>	75
<i>9.B. Upowszechnienie badawczych stanowisk podoktorskich</i>	76
<i>9.C. Pobudzanie mobilności międzysektorowej kadry akademickiej</i>	77
<i>9.D. Uwzględnienie mobilności w organizacji studiów</i>	78
<i>9.E. Utworzenie Krajowej Agencji Wymiany Akademickiej</i>	78
<i>Mierniki realizacji celu strategicznego Mobilność</i>	80



10. Konkurencja jako instrument poprawy jakości	83
<i>10.A. Wprowadzenie kontraktów na zadania dydaktyczne uczelni</i>	83
<i>10.B. Rozszerzenie konkursowego finansowania badań</i>	85
<i>10.C. Wzmocnienie niecenowych mechanizmów konkurencyjności o studentów</i>	87
<i>Mierniki realizacji celu strategicznego Konkurencja</i>	90
11. Efektywność wykorzystania zasobów	91
<i>11.A. Usprawnienie zarządzania strategicznego szkolnictwem wyższym przez państwo</i>	91
<i>11.B. Racjonalizacja systemu publicznego szkolnictwa wyższego</i>	92
<i>11.C. Zwiększenie elastyczności systemu wynagrodzeń nauczycieli akademickich</i>	93
<i>11.D. Usprawnienie systemów zarządzania uczelniami publicznymi</i>	94
<i>11.E. Wprowadzenie semestru wakacyjnego</i>	95

<i>Mierniki realizacji celu strategicznego Efektywność</i>	96
12. Przejrzystość działania	98
Protected by PDF Anti-Copy Free <i>(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)</i>	
<i>12.A. Wprowadzenie przejrzystego ustroju uczelni opartego na czytelnej odpowiedzialności jej organów</i>	98
<i>12.B. Poszerzenie obowiązków informacyjnych</i>	101
<i>12.C. Wprowadzenie ogólnopolskiego rejestru studentów i systemu rejestracji kandydatów na studia</i>	102
<i>12.D. Wprowadzenie przejrzystych zasad polityki kadrowej</i>	103
<i>Mierniki realizacji celu strategicznego Przejrzystość</i>	106
13. System finansowania SW	108
<i>Główne cele i założenia</i>	108
<i>Proponowane zmiany</i>	109
<i>Zagrożenia</i>	119
14. Zestawienie najważniejszych zmian w systemie szkolnictwa wyższego	122
15. Harmonogram realizacji Strategii	128
16. Zmiany prawne niezbędne do realizacji Strategii	131
<i>Prawo o szkolnictwie wyższym</i>	131
<i>Ustawa o pożyczkach i kredytach studenckich oraz pomocy socjalnej</i>	135
<i>Zmiany innych ustaw</i>	136
17. Studium wykonalności Strategii	140
<i>Zgodność proponowanych działań z celami strategicznymi</i>	140
<i>Możliwości finansowania szkolnictwa wyższego ze środków publicznych</i>	142
Informacja o projekcie	150

W strategii można wyróżnić następujące zasadnicze wątki

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)


tematyczne:



- **wątek celów** (działanie strategiczne wiąże się z realizacją misji, zamierzeń i celów),
- **wątek planu** (działania strategiczne oparte są na planowaniu),
- **wątek relacji z otoczeniem**,
- **wątek dziedziny lub dziedzin** w które organizacja ma być zaangażowana,
- **wątek przewagi konkurencyjnej** (sposoby zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej).

Strategia **nie** powinna natomiast jedynie być :

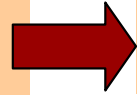
Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- reakcją na krótkotrwałe urzenia w otoczeniu,
- jedynie zestawem liczb i szczegółowym harmonogramem działań,
- usprawnieniem działań z ubiegłego roku,
- zbiorem intencji i życzeń,
- zbiorem idei i koncepcji zrodzonych w wąskim gronie najwyższego kierownictwa .

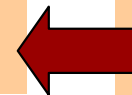
PROCES ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Analiza otoczenia
(potrzeby, **szanse**,
zagrożenia)



Pozyskiwanie
niezbędnych **informacji**



Analiza wewnętrzna
(**atuty**, **słabości**,
zasilanie)



Opracowanie systemu **celów**
oraz wariantowych **scenariuszy**



Formułowanie wariantów **strategii**, wybór wariantu optymalnego



Opracowanie **planu strategicznego** oraz planów szczegółowych
przedsięwzięć



Uaktywnienie systemów zarządzania, planowania, kontroli, motywacji,
rachunkowości, informacji w celu wspierania **wdrożenia strategii**



Kształtowanie organizacji przedsiębiorstwa wspierającej **realizację**
strategii



Prowadzenie **kontroli strategicznej** na zasadzie controllingu

Zarządzanie strategiczne jest procesem zarządzania nastawionym na **formułowanie i wdrażanie strategii**, które sprzyjają wyższemu stopniowi zgodności organizacji z jej otoczeniem oraz zapewniają osiągnięcie celów strategicznych.

Podstawą zarządzania strategicznego powinna być **realna i możliwa do zrealizowania strategia**.

Zarządzanie strategiczne jest drogą do nowego sposobu myślenia o przeszłości, polegającą na tworzeniu wielowariantowych koncepcji. Jest jednak procesem, który daje się łatwo programować. **Nie można nim w sposób prosty sterować** posługując się gotowymi schematami. Charakteryzuje się ono **złożonością problemów**, które rozwiązuje i **wielością instrumentów**, które stosuje. Wymaga zatem **wysokich kwalifikacji i dobrych koncepcji**.

ZASADY ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Protected by PDF Anti-Copy Free

Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark

1. **Przedsiębiorstwo musi posiadać dobrze zorganizowany system analizy i zbierania informacji, aby móc wybrać te czynniki, które wywierają największy wpływ na jego strategię.**

W systemie informacji powinno posiadać informacje o:

- **światowych tendencjach w polityce, nauce, technice, ekonomii, ekologii, itp.,**
- **strategicznych zamierzeniach instytucji centralnych,**
- **postępie technicznym i sytuacji na rynkach w danej branży,**
- **technologii, organizacji pracy i źródłach energii,**
- **własnych zamierzeniach strategicznych,**
- **przebiegu wdrażania strategii,**
- **własnych środkach, zasobach, mocnych i słabych stronach.**

2. Przedsiębiorstwo musi w miarę precyzyjnie określić swoją przyszłą pozycję, a więc cele, które pragnie osiągnąć.



3. Przedsiębiorstwo musi określić wewnętrzne warunki realizacji strategii, czyli przykładowo:

- obsługiwany segment rynku (jakim klientom oferuje wyrób lub usługę),**
- kluczowe czynniki sukcesu,**
- stopień łatwości wejścia konkurentów,**
- bariery jakie można zastosować, aby uniknąć konkurentów,**
- wielkość rynku dla nowych działań,**
- wartość koniecznych inwestycji.**

4. Musi zostać **wybrany najkorzystniejszy (optymalny) wariant strategii.**



5. Musi zostać opracowany **plan strategiczny.**

6. Kierownictwo przedsiębiorstwa musi uzyskać **poparcie załogi.**

7. Musi być zapewniony **bieżący nadzór i kontrola postępu realizacji strategii.**

INSTRUMENTARIUM ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Metody analizy

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Metody planowania



Metody analizy otoczenia

Analiza trendu
Analiza grup interesu
Metoda delficka
Analiza luki
Metody scenariuszowe

Model pięciu sił Portera
Profil ekonomiczny sektora

Ocena atrakcyjności sektora

Mapa grup strategicznych

Metody zintegrowane

Analizy SWOT i SPACE
Pozycjonowanie strategiczne

Krzywa doświadczeń

Cykl życia produktu i technologii
Metody portfelowe

Metody analizy przedsiębiorstwa

Kluczowe czynniki sukcesu
Bilans strategiczny
Analiza łańcucha wartości i procesów

TYPY STRATEGII

Rodzaje strategii

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

1. Hierarchia organizacyjna i charakter specjalizacji:

strategia przedsiębiorstwa – określa kierunki rozwoju, dziedziny i zasięg działania, alokację zasobów, itp. ; wyróżnia się tu **strategię koncentracji w jednej dziedzinie, strategię dywersyfikacji, strategię redukcji, strategię wycofywania i likwidacji, strategię kombinowane,**

strategie w zakresie dziedzin działania (rodzajów działalności i jednostek strategicznych) – określają przede wszystkim sposób konkurowania w danej dziedzinie,

□ strategię funkcjonalne – określają sposób realizacji

strategii przedsiębiorstwa  **przekroju głównych funkcji;**

**wyróżnia się tu: strategię marketingową, strategię finansową,
strategie produkcji, strategię logistyczną, strategię
zarządzania zasobami ludzkimi, strategię badań i rozwoju,**

**□ strategię odnoszące się do poszczególnych geograficznych
rynków działania – wyróżnia się tu strategię realizowane
lokalnie, strategię o zasięgu krajowym, strategię o zasięgu
międzynarodowym, strategię o zasięgu globalnym.**

2. Sposób zachowania przedsiębiorstwa jako całości w otoczeniu rynkowym (tzw. strategie czyste).

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



Scenariusze otoczenia Potencjał organizacji	SZANSE	ZAGROŻENIA
ATUTY	STRATEGIA AGRESYWNA	STRATEGIA KONSERWATYWNA
SŁABOŚCI	STRATEGIA KONKURENCYJNA	STRATEGIA DEFENSYWA

STRATEGIA AGRESYWNA obejmuje następujące działania:

Protected by PDF Anti-Copy Plus
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- wychwytywanie sposobność
- wzmacnianie pozycji na rynku,
- przejmowanie organizacji o tym samym profilu,
- koncentracje zasobów na konkurencyjnych produktach.



STRATEGIA KONSERWATYWNA zakłada:

- selekcję produktów,
- segmentacje rynku,
- redukcję kosztów,
- ulepszanie istniejących i rozwijanie nowych produktów,
- poszukiwanie nowych rynków.

STRATEGIA KONKURENCYJNA obejmuje następujące działania:

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- powiększanie zasobów finansowych,
- powiększanie zasobów handlowych,
- ulepszanie linii produktów,
- koncentracje zasobów na konkurencyjnych produktach,
- zwiększanie produktywności,
- redukcję kosztów.

STRATEGIA DEFENSYWNA zakłada:

- stopniowe wycofywanie się,
- redukcję kosztów,
- zmniejszanie zdolności produkcyjnej,
- zatrzymanie procesu inwestowania.

3. Sposób utrzymywania równowagi przedsiębiorstwa z otoczeniem:

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- strategia izolacji - minimalizacja powiązań z otoczeniem,
- strategia redundacji (nadmiaru) – utrzymywanie nadmiaru zasobów,
- strategia adaptacji – przystosowanie się do zmian w otoczeniu.

4. Kierunki wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa

4A. Kryterium skali rozwinięcia, użycia zasobów:

- strategię inwestowania (strategie wzrostu lub rozwoju),
- strategię stabilizacji (utrzymania pozycji, selektywnego rozwoju),
- strategię eksploatacji pozycji i/lub ograniczenia działalności,
- strategię kombinowane (łączone).

Strategie wzrostu i rozwoju w przekroju produkt - rynek

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

PRODUKT RYNEK	DOTYCHCZASOWY	NOWY
DOTYCHCZASOWY	STRATEGIA PENETRACJI RYNKU (S. WZROSTU)	STRATEGIA ROZWOJU PRODUKTU (S. ROZWOJU)
NOWY	STRATEGIA ROZWOJU RYNKU (S. ROZWOJU)	STRATEGIA DYWERSYFIKACJI (S. ROZWOJU)

4B. Zasięg procesów realizowanych przez przedsiębiorstwo

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

	Rozwój wewnętrzny	Nabytki zewnętrzne (fuzje)
	DYWERSYFIKACJA	POZIOMA
RYNEK koncentryczna konglomeratowa	Produktów dla podobnych odbiorców i rynków. Produktów dla odmiennych odbiorców i rynków.	Firm produkujących dla podobnych odbiorców i rynków. Firm produkujących dla odmiennych odbiorców i rynków
TECHNOLOGIA koncentryczna konglomeratowa	Produktów opartych na podobnej technologii. Produktów opartych na odmiennej technologii.	Firm stosujących podobne technologie. Firm stosujących odmienne technologie
	DYWERSYFIKACJA	PIONOWA
DO PRZODU DO TYŁU	Rozwój sieci zbytu dla produktów. Rozwój własnych wydziałów surowcowych.	Punktów sprzedaży wyrobów lub odbiorców. Wykupywanie dostawców surowców.

Koncentryczna – powiązana,
pokrewna

Konglomeratowa – niepowiązana,
niepokrewna

5. Strategie konkrowania


Prepared by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

5A. Tradycyjne strategie konkrowania:

- **strategia przywództwa kosztowego** - bazuje na efektach wielkiej skali produkcji, specjalizacji, standaryzacji oraz efektach doświadczenia,
- **strategia różnicowania (dyferencjacji)** zwana też strategią przywództwa jakościowego, polega na takim zróżnicowaniu produktu, które przesądza o jego wyjątkowości i oryginalności,

➤ **strategia najlepszych kosztów** - klienci otrzymują

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

zaakceptowaną przez nich nę, wysoką jakość produktów, dobry serwis, odpowiednie cechy produktów, a firma poniesie koszty niższe od kosztów jej konkurentów ,

➤ **strategia koncentrowania się na niszach rynkowych na podstawie niskich kosztów** - identyfikacja i eksploatacja luk rynkowych na podstawie niskich kosztów,

➤ **strategia koncentrowania się na niszach rynkowych na podstawie różnicowania** - identyfikacja i eksploatacja luk rynkowych na podstawie różnicowania.

5B. Nowe koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa:

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- ❖ **konkurowanie przez restrukturyzację** polega na konkurencji kosztowej przez ciągłą restrukturyzację rozumianą jako redukcję zatrudnienia, kosztów produktów oraz zmianę rynków,
- ❖ **przedsiębiorcza koncepcja konkurencyjności** zakłada, iż trwałą konkurencyjność można osiągnąć tylko przez ciągłe opracowywanie i wdrażanie innowacji, kreowanie nowego klienta i nowych rynków, poszukiwanie nowych okazji, wchodzenie na nowe rynki i dziedziny.

6. Postawa wobec konkurentów

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

❖ **strategia walki** – od **totalnej** z zamiarem zniszczenia lub zdominowania rywala do **ograniczonej** bez zamiaru zniszczenia czy dominowania,

❖ **strategia imitacji działań konkurentów** od pełnego naśladownictwa (**klon**), poprzez naśladownictwo z elementami różnicowania (**imitator**), po adaptację i ulepszanie produktu lidera (**usprawniacz**),

❖ **strategia kooperacji** – unikanie konfrontacji, współpraca z konkurentami w celu nauki lub wzmocnienia pozycji wobec strony trzeciej,

❖ **strategia luk rynkowych** – unikanie konkurencji, penetrowanie segmentów nie zagospodarowanych przez rywali lub segmentów o słabszej intensywności konkurencji,

❖ **strategia wycofania się z rynku** – rezygnacja z operowania na danym rynku wobec trwałej utraty konkurencyjności lub zbyt wysokich kosztów jej odzyskania.

7. Dążenie do zbudowania pożądanego pozycji rynkowej

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove this Watermark)

- ✓ strategia lidera rynkowego – nastawiona na budowę i utrzymanie pozycji najsilniejszego gracza (drogą poszerzania rynku, obrony udziału w rynku lub zwiększania udziału w rynku), narzucającego reguły gry,
- ✓ strategia pretendenta – nastawiona na agresywną walkę z liderem i innymi silnymi konkurentami w celu zdobycia pozycji lidera lub jednego z najsilniejszych graczy na rynku drogą obniżki ceny, tańszego produktu, zróżnicowanego produktu, innowacji produktu, polepszonych usług, innowacji w systemie dystrybucji, obniżki kosztów produkcji, intensywnej promocji,
- ✓ strategia naśladowcy – nastawiona na imitowanie posunięć wiodących firm, wykorzystywanie ich doświadczeń, wywołanego przez nich popytu, itp., co ogranicza koszty działania (klon, imitator, usprawniacz),
- ✓ strategia specjalisty rynkowego (poszukującego nisz rynkowych) – nastawiona na wysoką specjalizację odnoszącą się do poszczególnych rynków, grup nabywców, produktów.

8. Strategie marketingowe jako przykładowe strategie funkcjonalne

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

8A. Strategie produktowe:



- strategia rozwoju nowego produktu,
- strategie poszczególnych faz cyklu życia produktu,
- strategia pozycjonowania produktu na rynku,
- strategie w układzie produkt – rynek,
- strategia asortymentu,
- strategia marki.

8B. Strategie cenowe:

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- strategia zbierania śmieć z rynku,
- strategia cen prestiżowych,
- strategia cenowej penetracji rynku,
- strategia ekspansywnego kształtowania cen,
- strategia prewencyjnego kształtowania cen,
- strategia cen eliminujących konkurentów,
- strategia w układzie cena-jakość.

Główne strategie marketingowe w układzie cena-jakość

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

	Niska  Wysoka	Wysoka cena
Niska jakość	Okazja rynkowa	Uderz i znikaj
Wysoka jakość	Penetracja rynku	Luksus rynkowy

8C. Strategie dystrybucji:

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- strategie dystrybucji ekskluzywnej,
- strategie dystrybucji selektywnej,
- strategie dystrybucji intensywnej.

8D. Strategie promocji (reklama, promocja sprzedaży, sprzedaż osobista)