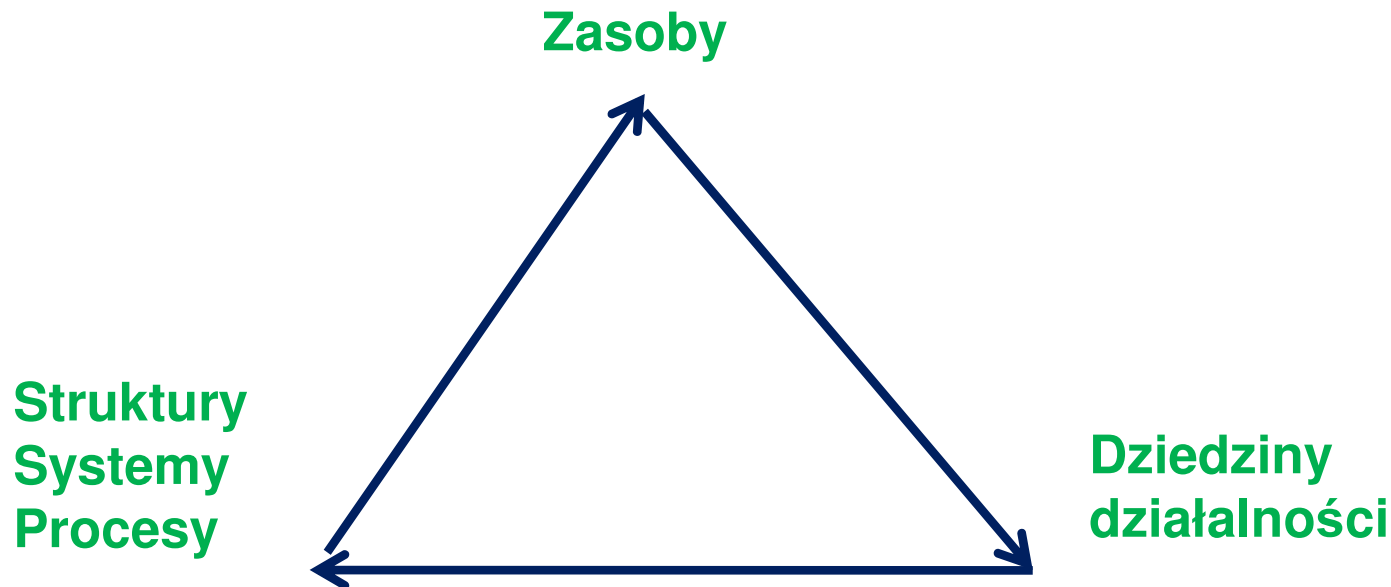


POTENCJAŁ STRATEGICZNY PRZEDSIĘBIORSTWA

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Potencjał strategiczny tworzą **zasoby**, które znajdują się wewnątrz niego, oraz możliwości, umiejętności i kompetencje ich wykorzystania. Strategia rozwoju i strategie funkcjonalne organizacji powstają jako konfiguracja: produktów, segmentów, zasobów, struktur, systemów i koordynacji wewnętrznej.



Zasoby przedsiębiorstwa można podzielić na:

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

➤ **Materialne** – rzeczowe składniki trwałe i nietrwałe oraz finanse.



➤ **Niematerialne** – zasoby wiedzy, kwalifikacje i motywacje pracowników, kultura przedsiębiorstwa, reputacja i wizerunek.

Zasoby są strategicznie ważne dla przedsiębiorstwa, gdy są:

- **cenne,**
- **rzadkie,**
- **trwałe,**
- **trudne do imitacji lub substytucji.**

Zasoby materialne są na ogół łatwe do imitacji. Zatem dysponowanie zasobami materialnymi na ogół nie daje trwałej przewagi konkurencyjnej, choć brak czy niedobór tych zasobów decyduje o niezdolności firmy do konkutowania lub przynajmniej do podjęcia pewnych form rywalizacji.

Pod względem strategicznym **bardziej cenne są zasoby niematerialne.** Mogą one być tylko w ograniczonym zakresie przedmiotem obrotu, większość z nich kształtuje się w długim okresie czasu, są trudne do imitacji.

Zasoby niematerialne są efektem splotu działań ludzkich czy też rezultatem odpowiedniego wykorzystania zasobów.

Identyfikacja oraz analiza zasobów i kompetencji

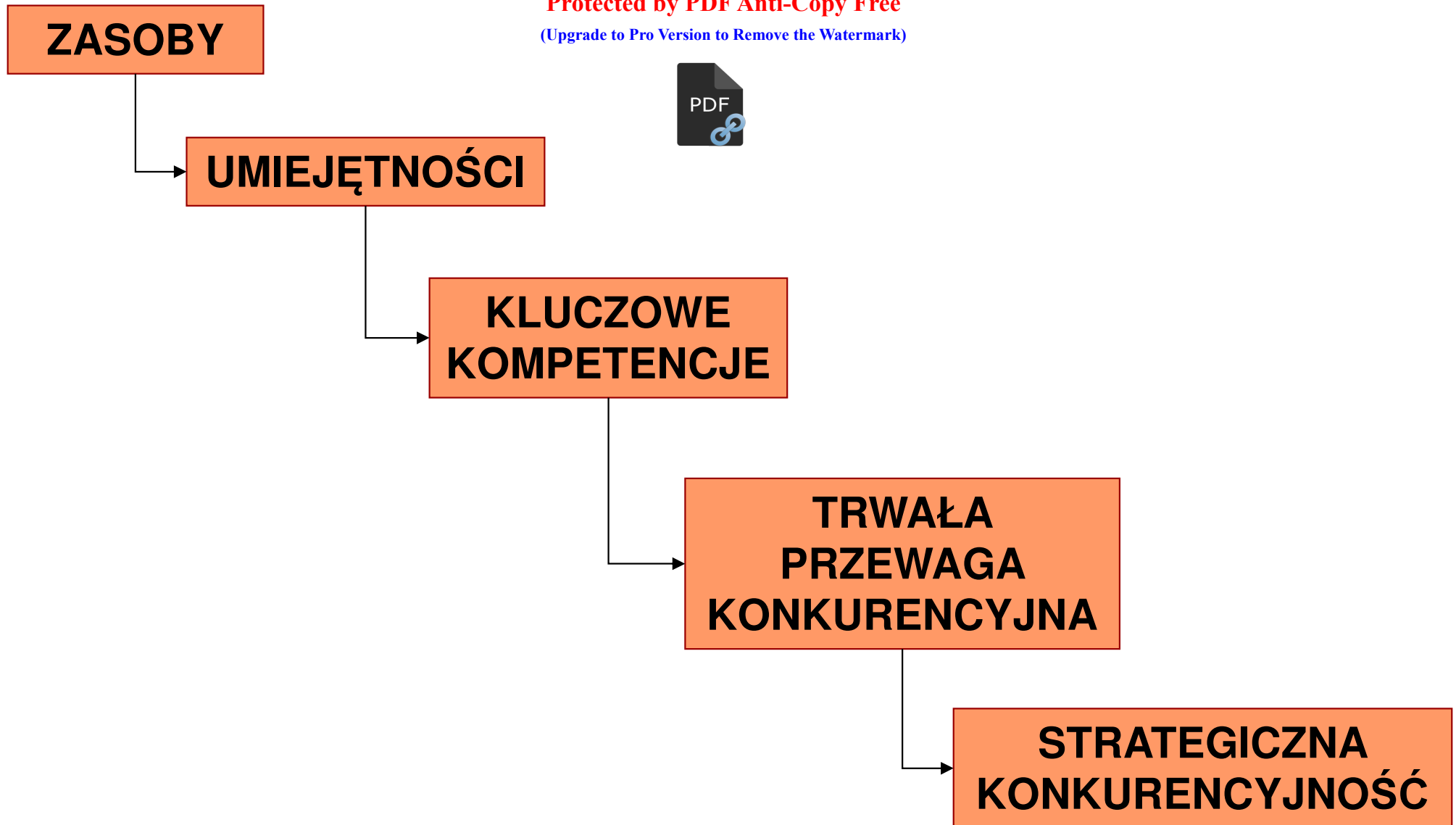
przedsiębiorstwa

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

Od końca lat 80-tych wzrosło  zainteresowanie **zasobami i umiejętnościami** firmy jako **bazą strategii**.

Koncepcje te ujęto w kilku pokrewnych teoriach:

- **zasobowym podejściu do firmy** (kładzie się nacisk na posiadanie przez organizację specyficznych zasobów umożliwiających jej funkcjonowanie w otoczeniu konkurencyjnym);
- **kompetencyjnej teorii firmy** (kompetencje rozumie się jako specyficzny kapitał wiedzy i umiejętności, który pozwala rozwiązywać problemy efektywniej niż rywale);
- **teorii firmy opartej na wiedzy** (wiąże ona powstawanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej z szeroko rozumianą wiedzą posiadaną i zdobywaną przez firmę.



Relacje między zasobami a konkurencyjnością przedsiębiorstwa

METODY ANALIZY POTENCJAŁU WEWNĘTRZNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

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

Grupa tzw. **metod syntetyczny**  umożliwia całościową analizę i ocenę potencjału wewnętrznego firmy. Metody te mają za zadanie poszukiwanie przewagi konkurencyjnej organizacji poprzez identyfikację jej mocnych i słabych stron. Można do nich zaliczyć:

- bilans strategiczny przedsiębiorstwa,
- kluczowe czynniki sukcesu,
- łańcuch strumienia wartości.

Druga grupa to tzw. **metody szczegółowe**, które dają tylko fragmentaryczną wiedzę o przedsiębiorstwie i stanowią bazę do stosowania metod syntetycznych. Do metod szczegółowych należą:

- cykl życia produktu,
- cykl życia technologii,
- metody portfelowe: macierz BCG, GE, ADL, Hofera i portfel technologiczny.

Bilans strategiczny przedsiębiorstwa

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Bilans strategiczny polega na systematycznej, wielokryterialnej analizie przedsiębiorstwa, umożliwiającej ocenę wszystkich obszarów jego funkcjonowania.

W analizie może być uwzględnionych nawet kilkaset czynników, zwykle pogrupowanych w kilku obszarach funkcjonalnych (np. marketing, produkcja, finanse, zasoby ludzkie oraz technika i technologia).

Analiza kluczowych czynników sukcesu

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Analiza kluczowych czynników sukcesu to metoda służąca do analizy zasobów, umiejętności oraz zdolności analizowanego przedsiębiorstwa. Głównym założeniem jest tu wyszczególnienie najważniejszych kryteriów dla analizowanego przedsiębiorstwa. Metoda ta opiera się w dużym stopniu na „**zasadzie 80/20**” sformułowanej przez V. Pareto.

Kluczowe czynniki sukcesu (KCS) to te, które w zasadniczym stopniu determinują zdolność konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Lista KCS określana jest z punktu widzenia danego sektora, w związku z tym dla różnych sektorów listy będą różne. Jakość tej analizy uzależniona jest także od wskazań, jakie zasoby i umiejętności mają strategiczne znaczenie w danym sektorze. Lista KCS dla danego sektora może zawierać od kilku do kilkunastu pozycji.

W uniwersalnej liście KCS powinny się znaleźć kryteria z następujących grup:

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- **pozycja firmy na rynku** /mierzone np. udziałem procentowym w rynku, wielkością przedsiębiorstwa, możliwością negocjowania cen itp./
- **pozycja w dziedzinie kosztów** /udział kosztów stałych w całkowitym koszcie produkcji, wielkość kosztu całkowitego, jednostkowego itp./
- **image firmy i jej produktów na rynku** /znajomość firmy, postrzeganie jej przez nabywców, chęć posiadania produktów oznaczonych znakiem firmowym/
- **umiejętności techniczne i wartość technologii** /jakość produktów, stan techniczny parku maszynowego, nowoczesność wykorzystywanych technologii/
- **rentowność i potencjał finansowy** /zastosowanie złożonych metod analizy finansowej, badanie cyklu życia poszczególnych produktów firmy i przyszłych przepływów finansowych związanych z każdym produktem/
- **poziom organizacji i zarządzania** /szybkość przepływu informacji, wydajność i dyscyplina pracy, jakość kadry pracowniczej, jakość strategii rynkowej/

Analiza KCS ma pomóc w zidentyfikowaniu mocnych i słabych stron badanego przedsiębiorstwa, a także na ile są one zbieżne z profilem lidera w danym sektorze, w jakim kierunku i w jaki sposób organizacja ta powinna dokonywać reorientacji strategicznej i które ze zidentyfikowanych czynników powinny być doskonałe, aby poprawiała się jej pozycja konkurencyjna.

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



W analizie kluczowych czynników sukcesu można wyróżnić etapy:

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

1. Opracowanie listy kluczowych czynników sukcesu dla badanego sektora.
2. Określenie wag poszczególnych rozpatrywanych czynników sukcesu .
3. Zbadanie, czy w analizowanym przedsiębiorstwie każdy z kluczowych czynników sukcesu jest słabą czy mocną stroną i wyrażenie tej oceny w sposób liczbowy. Każdy z czynników oceniamy z punktu widzenia przedsiębiorstwa wykorzystując przyjętą skalę np. od 1 do 5 punktów (1 - ocena najniższa, 2-3 przeciętny poziom KCS, 5 – ocena najwyższa).
4. Porównanie sumy ważonych ocen dla badanej firmy z oceną maksymalną i (lub) z ocenami innych przedsiębiorstw z grupy strategicznej lub sektora.
5. Opracowanie obrazu atutów i słabości przedsiębiorstwa oraz ocena jego pozycji konkurencyjnej w przekroju wyodrębnionych kluczowych kompetencji.

Ocena pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa P

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Miary pozycji konkurencyjnej Kluczowe czynniki sukcesu	Waga	Firma P	Rywal I	Rywal II	Rywal III
Jakość produktów	0,15	4/0,60	4/0,60	1/0,15	5/0,75
Efektywność innowacyjna	0,15	4/0,60	3/0,45	2/0,30	4/0,60
Wykorzystanie zdolności prod.	0,05	3/0,15	5/0,25	3/0,15	3/0,15
Wizerunek	0,10	3/0,30	4/0,40	2/0,20	3/0,30
Wydajność pracy	0,10	3/0,30	3/0,30	4/0,40	4/0,40
Poziom technologii	0,10	3/0,30	2/0,20	3/0,30	5/0,50
Efektywność dystrybucji	0,05	4/0,20	4/0,20	5/0,25	5/0,25
Poziom obsługi klientów	0,10	3/0,30	3/0,30	3/0,30	4/0,40
Koszty własne	0,10	2/0,20	5/0,50	2/0,20	3/0,30
Sytuacja finansowa	0,10	2/0,20	1/0,20	1/0,10	5/0,50
Łączna ocena ważona	$\Sigma = 1$	3,15	3,40	2,35	4,15

Skala ocen: 1 – ocena najgorsza, 5 – ocena najlepsza

Ocena zdolności konkurencyjnej z eksponowaniem atutów i słabości

Kluczowe czynniki wewnętrzne <small>(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)</small>	Waga	Ocena (1-5)	Ocena ważona
Atuty:			
jakość produktów	15	4	60
efektywność innowacyjna	15	4	60
efektywność dystrybucji	5	4	20
Czynniki o przeciętnej ocenie:			
wykorzystanie zdolności prod.	5	3	15
wizerunek	10	3	30
wydajność pracy	10	3	30
poziom technologii	10	3	30
poziom obsługi klientów	10	3	30
Słabości:			
koszty własne	10	2	20
sytuacja finansowa	10	2	20
Łącznie	100		315

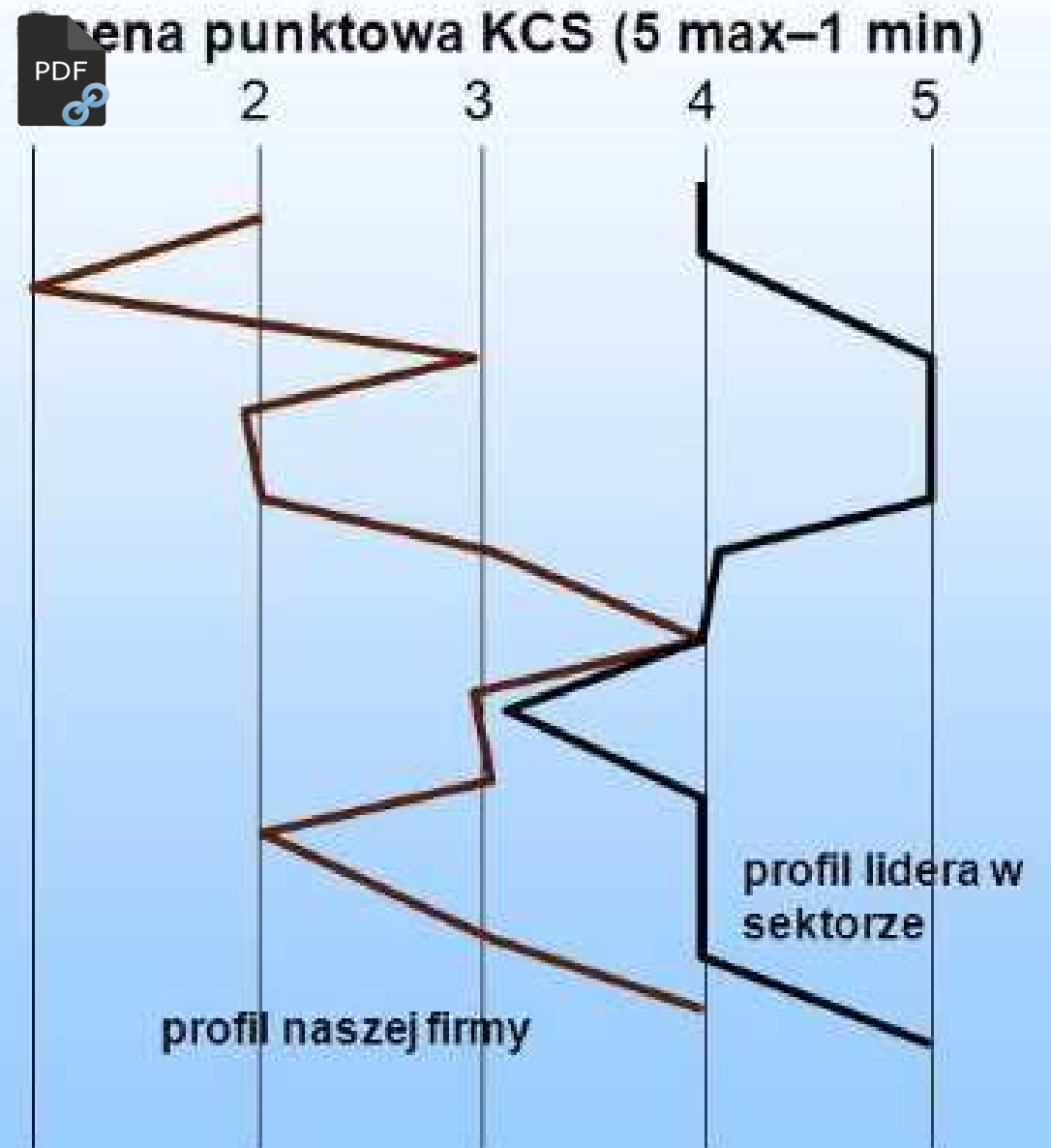
Skala ocen: 5 – silny atut konkurencyjny, 4 – mniej znaczący atut, 3 – czynnik o średniej ocenie, 2 – słabość (na tle konkurentów), 1 – znacząca słabość.

Profil konkurencyjny - przykład

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

KCS

1. Udział w rynku
2. Koszty dziaćalaności
3. Produktywność
4. Jakość pracy
5. Wykonanie plan. zysku
6. Kreatywność
7. Wydajność pracy
8. Stosunki międzyludzkie
9. Poziom technologiczny
10. Jakość wyrobów
11. Nowoczesność
12. Poziom organizacyjny



Koncepcja łańcucha (strumienia) wartości

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Łańcuch wartości składa się z ciągu powiązanych działań tworzących wartość dla końcowego odbiorcy.



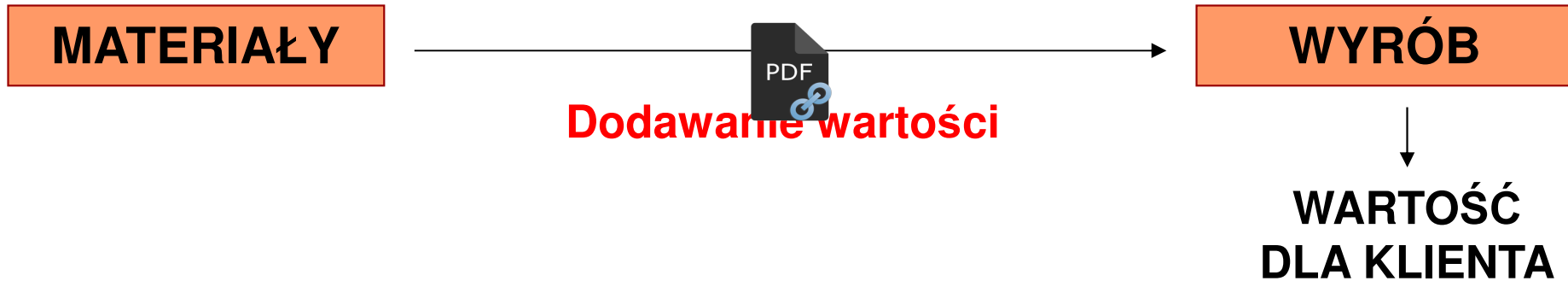
Wartość to dla klienta **całokształt korzyści** jakie nabywa on wraz z wyrobem.

W tworzeniu wartości uczestniczy szereg podmiotów między którymi występują relacje dostawca-nabywca. Dane przedsiębiorstwo jest zatem ogniwem łańcucha podmiotów tworzących **wartość dodaną**. Z drugiej strony w zależności od zakresu jego funkcji, stanowi ono podsystem – fragment tego łańcucha składający się z kilku ogniw.

Wartość dodana w przedsiębiorstwie to różnica między ceną, a poniesionym kosztem.

$$\text{ZYSK} = \text{CENA} - \text{KOSZT}$$

Zatem wyższa efektywność (mniejszy koszt) działań tworzących wartość oznacza zwiększenie jego zysku.

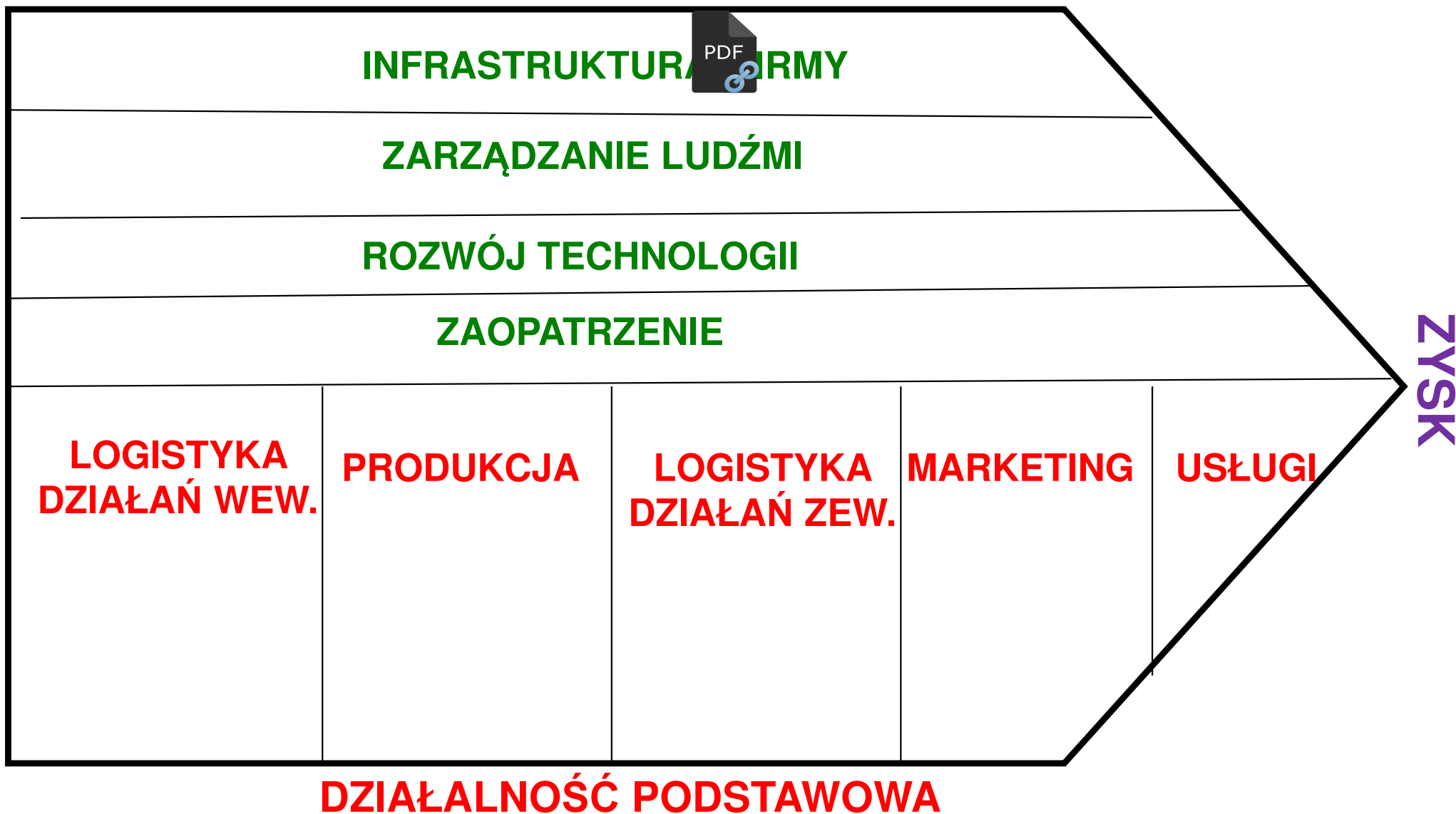


Zwiększenie efektywności działań tworzących wartość osiąga się poprzez **eliminację (ograniczanie) zbędnych działań nie dodających wartości**. Najważniejsze z nich to:

- **braki,**
- **nadprodukcja,**
- **nadmierny transport,**
- **nadmierne zapasy**
- **zbędny ruch,**
- **oczekiwanie,**
- **niewłaściwe metody wytwarzania.**

ŁAŃCUCH (STRUMIEŃ) WARTOŚCI PORTERA

Protected by PDF Anti-Copy Free
DZIAŁALNOŚĆ POMOCNICZA
Upgrade to PDF Element to Remove the Watermark



Ocena pozycji konkurencyjnej polega na ustaleniu obszarów silnych i słabych stron funkcjonowania firmy w porównaniu z konkurentami. Źródłami przewagi konkurencyjnej może być większa sprawność działań realizowanych w ramach łańcucha wartości. Sprawność tych działań można zwiększać poprzez:

- usprawnienie poszczególnych funkcji lub działań realizowanych w danej organizacji (obniżanie kosztów, podnoszenie jakości, skracanie czasu działań),
- zapewnienie lub poprawę koordynacji działań wewnątrz firmy zarówno w ciągu działań podstawowych jak i między nimi, a funkcjami podstawowymi (eliminuje się konflikty między komórkami organizacyjnymi, które powinny kooperować w ramach łańcucha),
- poprawę koordynacji w całym łańcuchu tworzenia wartości danego produktu (lepsze powiązanie z systemami działań dostawców i odbiorców).

Zalety łańcucha wartości Portera:

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- ułatwia przegląd zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa (diagnostycznych i słabych ogniw łańcucha),
- pozwala na dowolny poziom szczegółowości ogniw łańcucha (dotarcie z analizą do konkretnych zespołów i stanowisk),
- umożliwia innowacyjne i efektywne wykorzystanie zasobów firmy,
- skłania do szukania przewagi konkurencyjnej w otoczeniu przedsiębiorstwa,
- skłania do analizy i zastosowania specjalistycznych narzędzi dostosowanych do obszaru badań (np. analizy finansowej, marketingowej i wielu innych).

Analiza faz ewolucji rynku, cyklu życia produktu i technologii

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




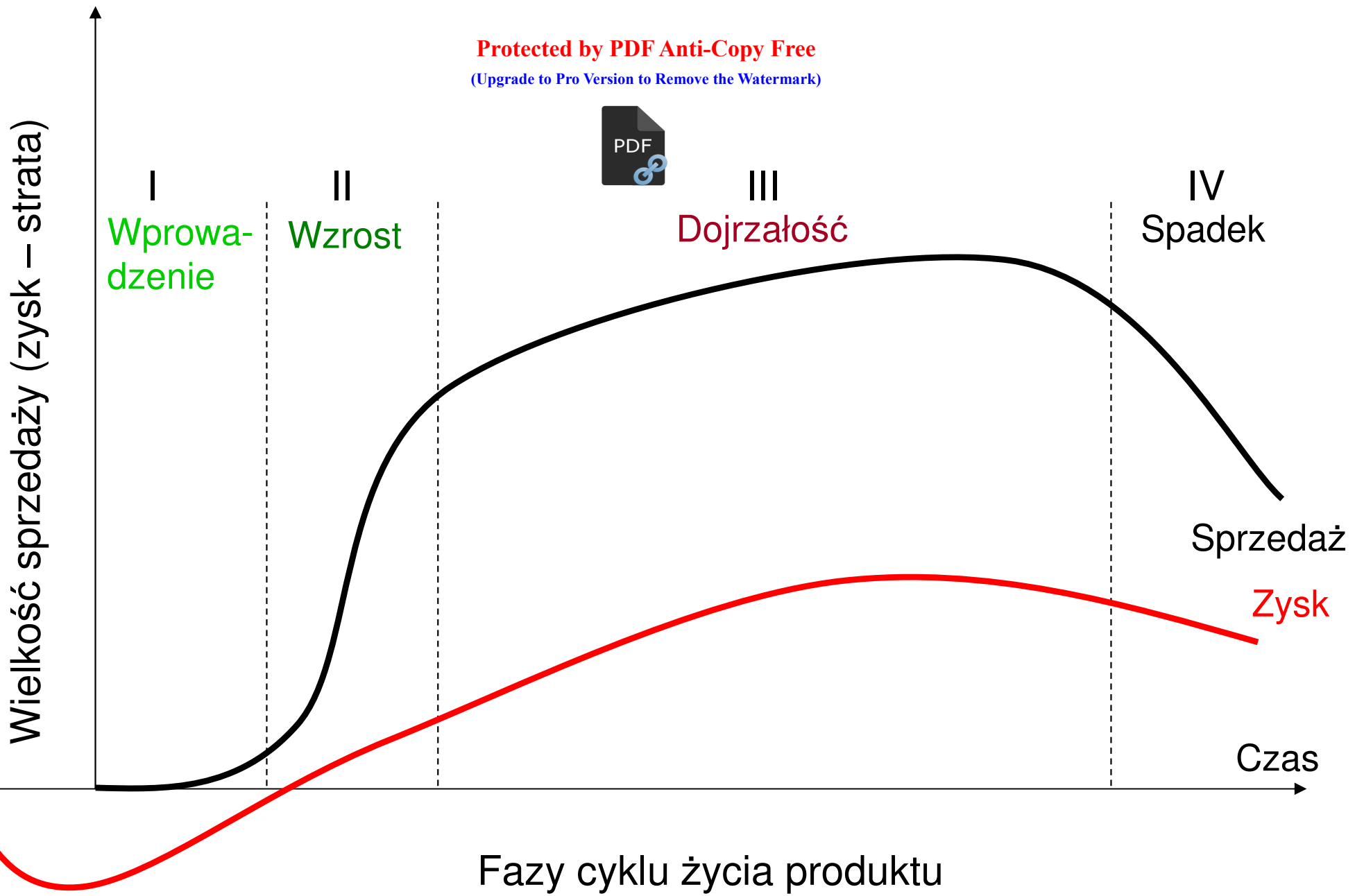
Koncepcje cyklu życia produktu, cyklu życia technologii oraz ewolucji rynku zawierają prezentację typowych zmian warunków działania przedsiębiorstwa w czasie związanych ze zmianami sytuacji rynkowej.

Analiza cyklu życia produktu

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Cykl życia produktu jest to  okres w którym dany produkt znajduje nabywców na rynku. W tym czasie zmienia się poziom zdolności produktu do zaspokajania potrzeb i wymagań nabywców, zmieniają się warunki konkurencji, dlatego też powinny zmieniać się również strategie dotyczące produktu. Metoda ta przynosi również użyteczne wyniki w planowaniu palety produktów przedsiębiorstwa.



W koncepcji ewolucji rynku nowego produktu lub usługi wyróżnia się podobne fazy (odpowiadające fazom cyklu życia produktu):

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



- tworzenia się rynku,
- wzrostu,
- dojrzałości,
- schyłkową.

Kryterium wyróżnienia faz jest zmieniająca się **dynamika popytu**.

Pojęcie **produktu** jest niejednoznaczne. Rozróżnia się:

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

1. **Kategorię produktu** – wszystkie produkty zaspokajające te same potrzeby (np.: telewizor, samochód).
2. **Formę produktu** – poszczególne rodzaje w ramach kategorii różniące się istotnymi cechami technicznymi i użytkowymi (np. : samochód osobowy).
3. **Typ produktu** – określona generacja techniczna formy produktu o specyficznych cechach technicznych i użytkowych (np. : samochód osobowy z silnikiem benzynowym).
4. **Wersja, model** wyróżniana w ramach typu, charakteryzująca się indywidualnymi parametrami technicznymi, użytkowymi i emocjonalnymi, oznakowana indywidualną marką, np.: telewizor SONY KV-29FS60, VW Polo III Hatchback 94-00.

Analiza uwarunkowań działania i strategii przedsiębiorstwa w cyklu życia produktu (dla innowatora)

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

A. Faza tworzenia się rynku – wprowadzenia produktu



Z uwagi na niski poziom zysków lub występowanie strat powinno się dążyć do **minimalizacji i skrócenia** tej fazy.

Najważniejszym czynnikiem powodzenia nowego produktu jest **przewaga** (w odbiorze nabywców) jego **cech nad cechami substytutów**. Jednym z najistotniejszych instrumentów marketingu jest **promocja**, duże znaczenia ma też **dobór pośredników**.

Biorąc pod uwagę warianty polityki cenowej można wyróżnić cztery rodzaje strategii marketingowej:

- **strategię szybkiego zbierania śmietanki** (wysoka cena + intensywna promocja),
- **strategię wolnego zbierania śmietanki** (wysoka cena + ograniczona promocja),
- **strategię szybkiej penetracji rynku** (niska cena + intensywna promocja),
- **strategię wolnej penetracji rynku** (niska cena + ograniczona promocja).

B. Faza wzrostu

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

W wyniku **akceptacji nowych produktów** przez rosnącą liczbę nabywców **zwiększa się skala sprzedaży**. Przedsiębiorstwa dążą do **wydłużenia fazy wzrostu** (osiągnięcia jak największej skali sprzedaży) i **wypracowania w czasie jej trwania możliwie najkorzystniejszej pozycji rynkowej**.

W tym celu wykorzystuje się takie działania jak:

- podnoszenie jakości produktów,
- wprowadzenie nowych modeli produktu, adresowanych do kolejnych segmentów rynku,
- różnicowanie produktów, intensywne promowanie własnych marek, budowanie lojalności nabywców
- pozyskiwanie nowych kanałów dystrybucji,
- przesunięcie akcentów w promocji na przekonanie kolejnych grup nabywców
- niewielką obniżkę cen

C. Faza dojrzałości

Jest to zazwyczaj **najdłuższa faza cyklu życia**. Gasnące tempo wzrostu sprzedaży wywołuje zaostrzenie walki konkurencyjnej

Zmiana warunków konkurencyjnych wymaga wprowadzenia odpowiednich **modyfikacji strategii**. Modyfikacje powinny dotyczyć rynku zbytu, produktu oraz instrumentów marketingowych.

Modyfikacje rynku zbytu powinny być nastawione na **zwiększenie liczby nabywców oraz na zwiększenie intensywności zakupów/zużycia produktu**.

Można to osiągnąć poprzez:

- intensyfikację penetracji dotychczasowych segmentów rynku,
- wejście do nowych segmentów rynku,
- przejęcie popytu od konkurentów.

Modyfikacje produktu polegają na dostosowywaniu jego funkcji do potrzeb nowych grup nabywców, wzbogaceniu cech oraz poprawie konkurencyjności.

Modyfikacje instrumentów marketingowych powinny być nakierowane na poprawę dystrybucji (zwiększenie dostępności) oraz odpowiednią politykę promocyjną i cenową.

D. Faza spadku

Spadek popytu związany jest z utratą przez dany produkt zdolności do zaspokajania potrzeb nabywców. W fazie spadku zalecane są następujące strategie:

- **strategia przywództwa na malejącym popycie** – jest ona uzasadniona gdy firma ma silną pozycję konkurencyjną, spadek popytu jest powolny, a w branży są niskie bariery wyjścia,
- **strategia selektywnego wycofania** - jest zalecana gdy firma ma silną pozycję konkurencyjną w niektórych segmentach na schyłkowym rynku; polega na wycofaniu się z nieatrakcyjnych segmentów i umacnianiu pozycji w dochodowych niszach rynkowych,
- **strategia żniw** – polega na eksploatacji atutów i stopniowym wycofywaniu się z rynku; sprzedaż prowadzi się dopóki jest to możliwe przy minimalizacji nakładów na produkt,
- **strategia szybkiego wyjścia** polega zazwyczaj na sprzedaży aktywów zaangażowanych w operacje związane z danym produktem

W praktyce przedsiębiorstwa stosują niewłaściwe strategie w fazie spadku, uporczywie podtrzymując sprzedaż przy pogarszających się wynikach finansowych.

Porównawcza charakterystyka faz cyklu życia

Parametr	Wprowadz.	Wzrost	Dojrzałość	Spadek
Wielkość sprzedaży	Mała	Głównie w starsza	Maksymalna	Zmniejsza się
Koszt jednostkowy	Wysoki	Spada	Niski	Niski
Cena	Wysoka	Spada	Ustabilizowana	Spada
Nakłady na promocję	Bardzo wysokie	Wysokie	wysokie	Niskie
Rentowność	Brak zysków	Wzrost	Wysoka	Spada
Konkurencja	Brak	Pojawia się	B. duża	Spada
Jakość	Niepewna	Wysoka	Wysoka	Nierówna
Ryzyko operacyjne	Duże	spada	Może wystąpić	Zwiększa się
Produkt	Jeden model	Kilka modeli	Pełna linia	Spadek liczby odmian

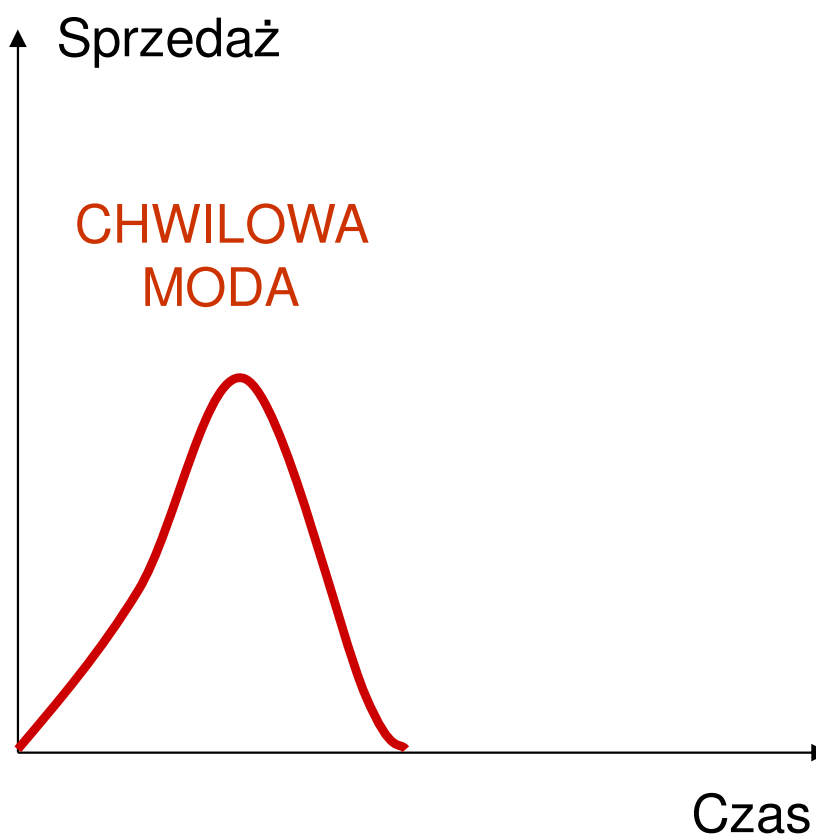
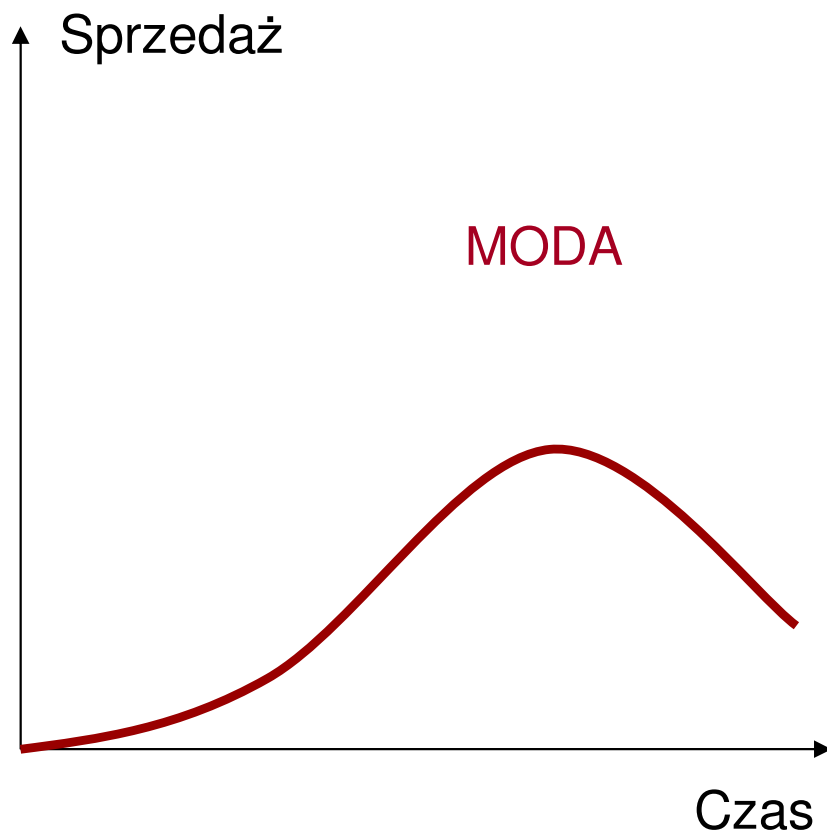
Cykl życia produktu w zależności od takich czynników jak: *rodzaj produktu, możliwość jego zróżnicowania, podatność na zmiany koniunkturalne, np. modę, rodzaj zaspokajanych potrzeb, postęp techniczny i technologiczny w sferze wytwarzania czy strukturę podmiotów działających na rynku* może być:

❖ **skrócony,**

❖ **przedłużony.**

Możliwe są także inne przebiegi krzywych cyklu życia produktu

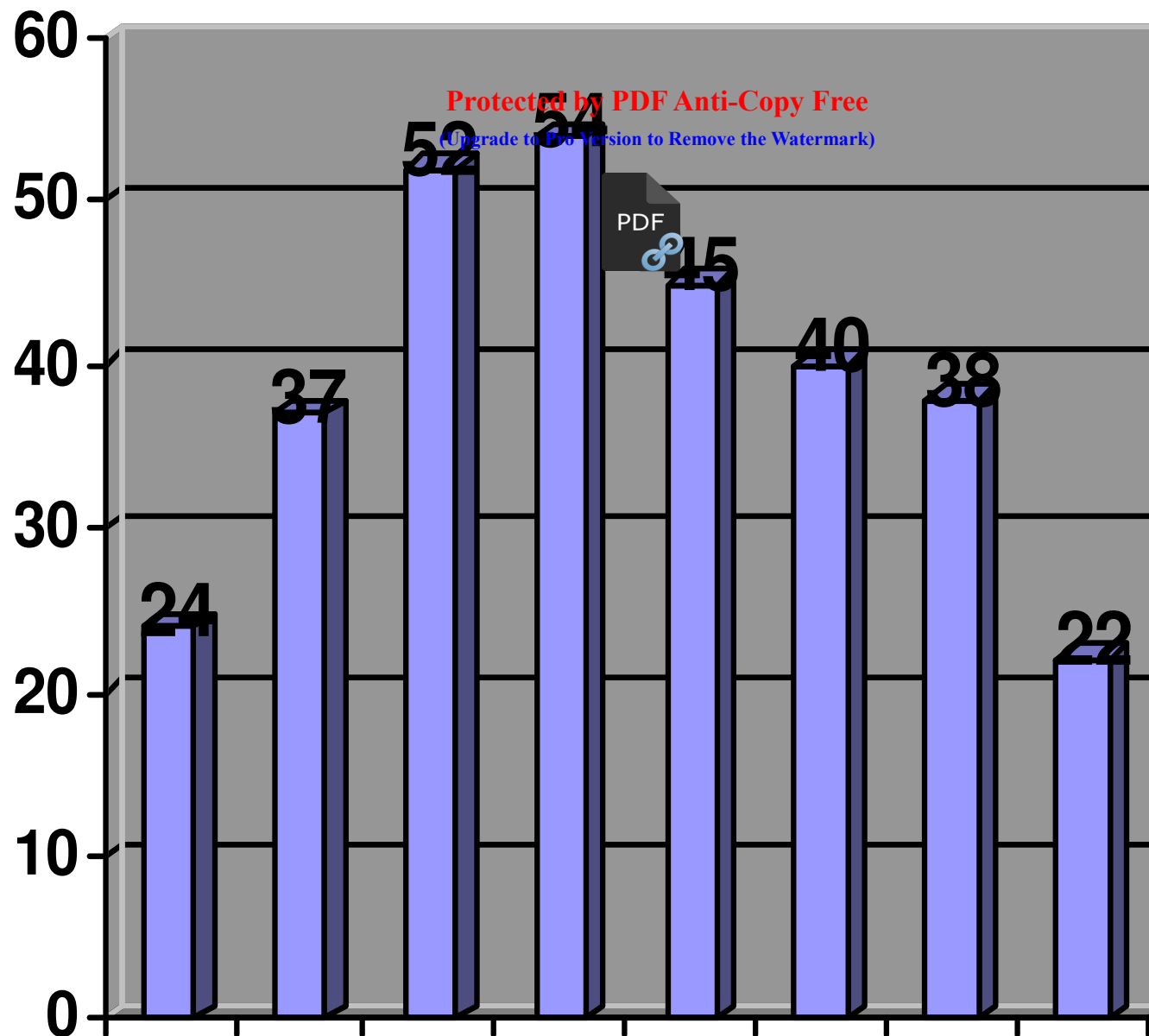
Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



Typowym przykładem przedłużenia rynkowego cyklu życia produktu jest historia popularnego "garbusa", samochodu wytwarzanego przez Volkswagen AG.



Łącznie wyprodukowano
21 529 464 egzemplarze
modelu (z czego
15 444 858 w
Niemczech, około
3 350 000 w **Brazylii**).



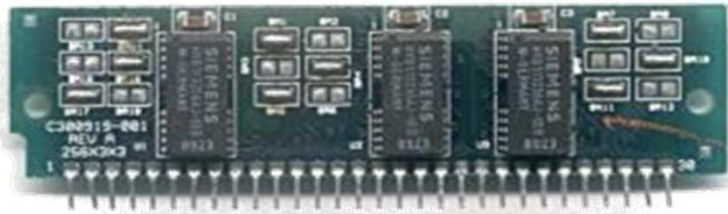
Przykład krzywej cyklu życia – liczba uczestników kolejnych edycji jednego ze studiów podyplomowych realizowanych w Katedrze Technologii Maszyn i Inżynierii Produkcji

Moduły pamięci RAM – przykład rozwoju produktu

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



DIP (1981)



SIPP (1983)



SIMM-30 (1984)



SIMM-72 (1990)



DIMM SDR (1997)



RIMM (1999)



DIMM DDR2 (2003)



DIMM DDR3 (2007)



DIMM DDR4 (2014)

Dyskietki – przykład rozwoju produktu

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



Dyskietka 8 calowa



Dyskietka 5,25 cala



Dyskietka 3,5 cala

Rodzaje dyskietek

Format dyskietki	Rok	Pojemność
8 cali	1971	80 KB
8 cali	1972	256 KB
8 cali	1974	800 KB
8 cali dwustronna	1975	1 MB = 1000 KB
5¼ cala	1976	110 KB
5¼ cala DD	1978	360 KB
5¼ cala QD	1984	1.2 MB = 1200 KB
3 cale	1984	320 KB
3½ cala DD	1984	720 KB
3½ cala HD	1987	1.44 MB = 1440 KB
3½ cala ED	1991	2.88 MB = 2880 KB
<p>DD = Double Density (Podwójnej gęstości) QD = Quad Density (Poczwórnej gęstości) HD = High Density (Wysokiej gęstości) ED = Extra High Density (Ekstra wysokiej gęstości)</p>		

Pendrive - przykład rozwoju produktu

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

Pojemności:

- 128 MB
- 256 MB
- 512 MB
- 1 GB
- 2 GB
- 4 GB
- 8 GB
- 16 GB
- 32 GB
- 64 GB
- 128 GB
- 256 GB
- 512 GB
- 1 TB
- 2 TB
- 4 TB



Cykl życia technologii

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Cykl życia technologii jest metodą służącą badaniu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa w dziedzinie wykorzystywanej technologii. Decyzje podejmowane przez menadżerów na jego podstawie mają na celu wyeliminowanie tzw. luki technologicznej, a także ochronę firmy przed nadmiernym inwestowaniem w nowe rozwiązania technologiczne.

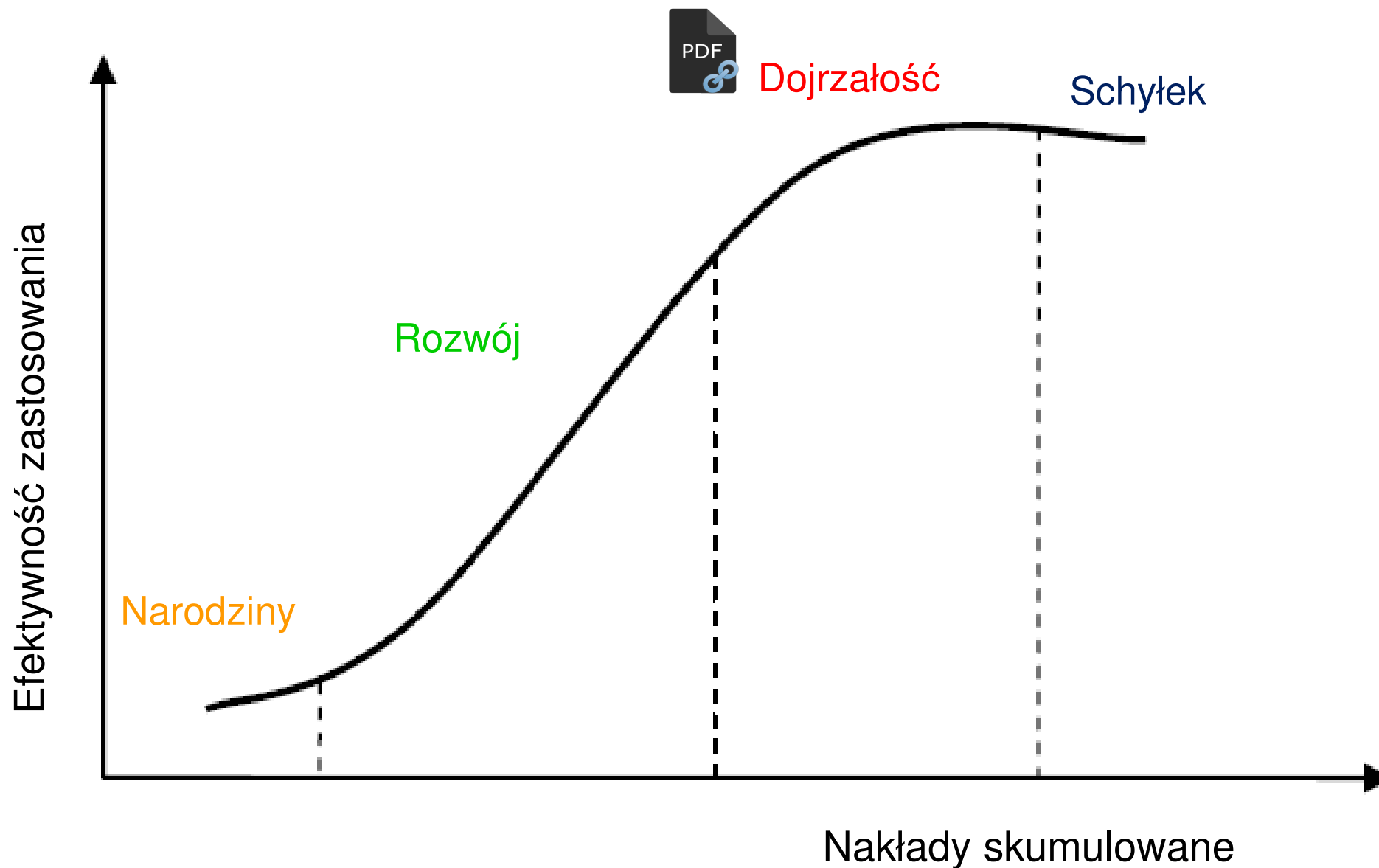
Istnieją trzy rodzaje technologii:

- technologie bazowe
- technologie kluczowe
- technologie eksperymentalne

Cykl życia technologii

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



Analiza krzywej doświadczeń

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Krzywa doświadczeń jest wykresem, który prezentuje kształtowanie się efektu doskonalenia organizacji.

Kluczowe czynniki, które mają wpływ na wielkość tego efektu to:

- wzrost skali produkcji,
- postęp techniczny i organizacyjny procesu produkcyjnego,
- jakość wykonania.

Krzywa doświadczeń opiera się na związku między skalą produkcji a wielkością kosztu jednostkowego wyrobu nazywając to zjawisko efektem doświadczeń. Oznacza to, że *„całkowity koszt jednostkowy produktu zmniejsza się o stały procent każdorazowo, gdy skumulowana wartość produkcji podwaja się”*.

Analiza krzywej doświadczeń

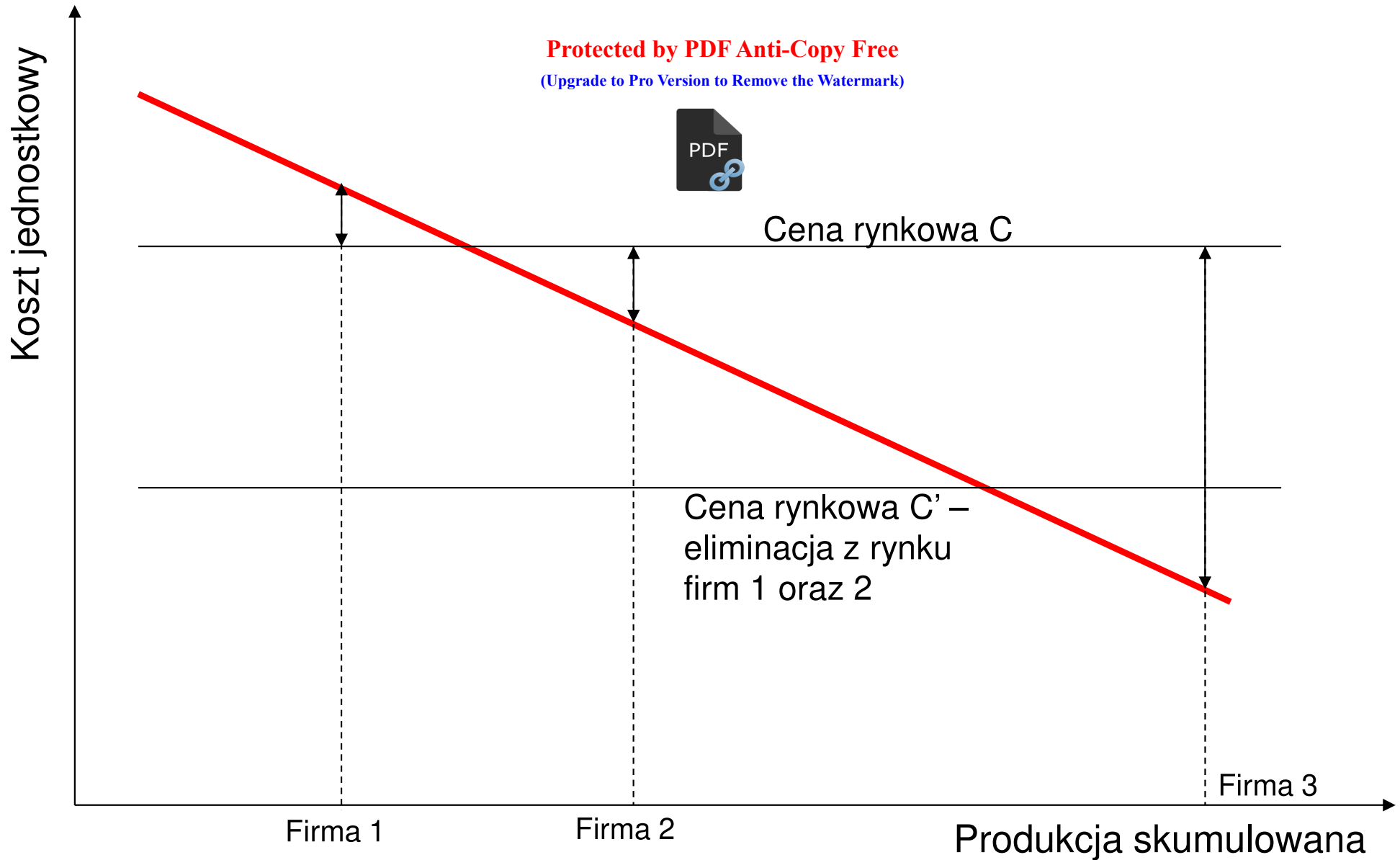
Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

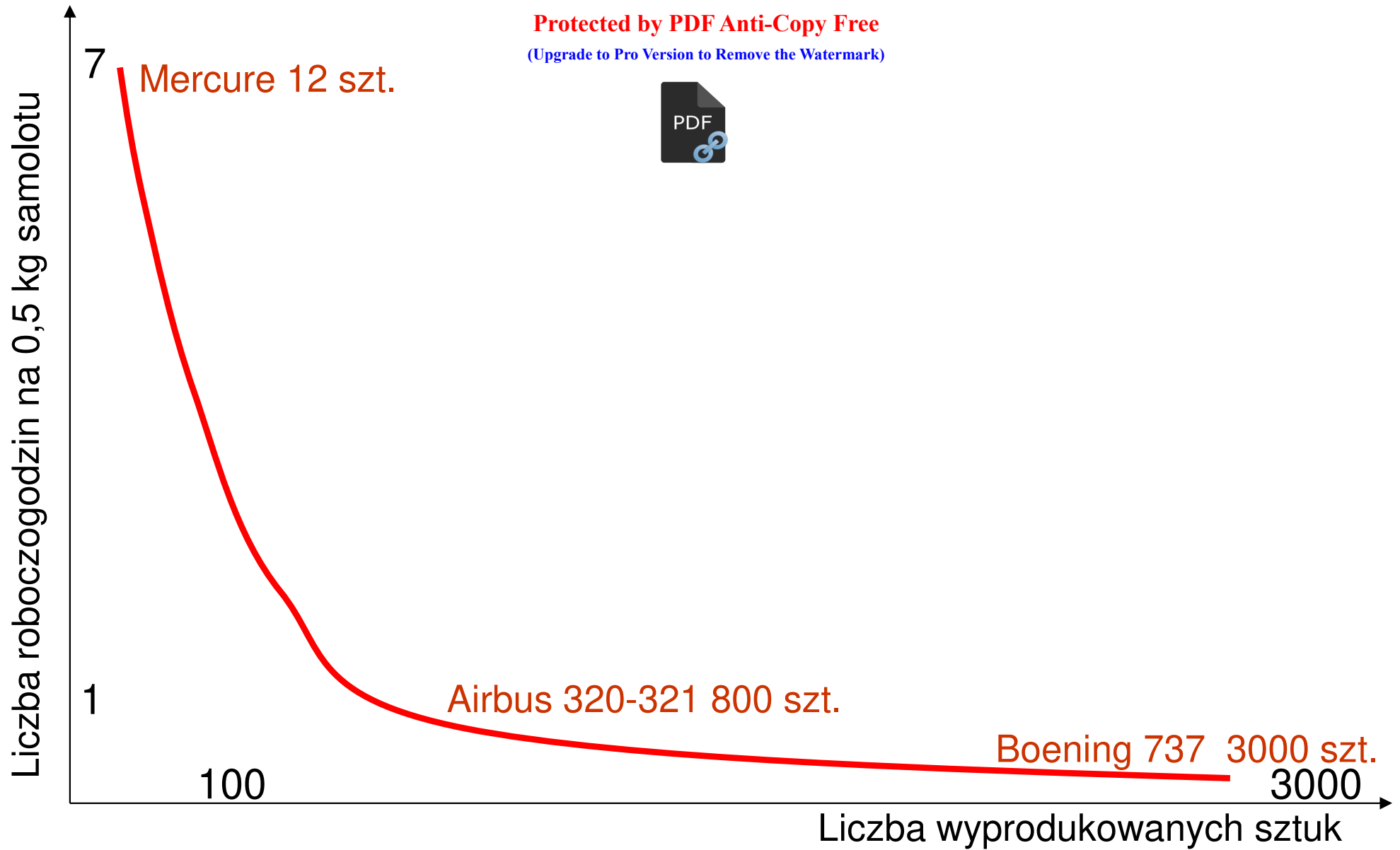
Przyczyny obniżki kosztów jednostkowych w miarę wzrostu skali produkcji:



- **korzyści skali działania** (korzystniejsze rozłożenie kosztów stałych, silniejsza pozycja przetargowa),
- **efekt uczenia się**,
- **procesy innowacyjne** (akumulacja wiedzy pociąga za sobą innowacje w produktach i procesach nastawione na obniżkę kosztów; następują też zmiany w strukturze wykorzystywanych zasobów – zastępowanie tańszymi i/lub bardziej produktywnymi).



Efekt doświadczenia a pozycja konkurencyjna (skala logarytmiczna)



Krzywa doświadczeń w cywilnym przemyśle lotniczym
(skala dziesiętna)

Koncepcja krzywej doświadczeń

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

Zalety:

- ułatwia podejmowanie decyzji dotyczących wielkości produkcji oraz kształtowania kosztów,
- jest skuteczna w branżach oferujących produkty masowo (np. surowce, standardowe produkty masowej konsumpcji), gdzie niski koszt i cena stanowią jedną z nielicznych kluczowych czynników sukcesu.



Koncepcja krzywej doświadczeń

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

Wady i ograniczenia:

- efekt doświadczenia nie występuje we wszystkich gałęziach przemysłu, a koszt często odgrywa drugorzędną rolę w kształtowaniu ceny,
- efekt doświadczeń może być zmniejszany bądź wyeliminowany przez konkurentów lub producentów substytutów, dysponujących nowoczesną technologią i dobrą jakością produktów,
- wchodzący do sektora korzystają z doświadczeń swoich poprzedników, dzięki czemu nie ponosząc proporcjonalnych nakładów, mogą osiągać porównywalną pozycję kosztową,
- konsekwentne stosowanie strategii minimalizowania kosztu jednostkowego i konkurowanie cenami mogą doprowadzić do zmniejszenia rentowności sektora oraz strat jego uczestników.

Analiza SWOT

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Analiza SWOT jest kompleksową metodą służącą do badania otoczenia przedsiębiorstwa oraz analizy jego wnętrza. Rozpoznanie sytuacji w bezpośrednim otoczeniu firmy oraz analiza i ocena własnych aktywów rynkowych stanowią podstawę do określenia strategicznej pozycji firmy i wyciągnięcia wniosków dotyczących kierunków jej rozwoju.

S – Strengths – atuty, mocne strony (wnętrze organizacji)

W – Weaknesses – słabości (wnętrze organizacji)

O – Opportunities – szanse, możliwości, okazje rozwojowe

T – Threats – zagrożenia, czynniki ryzyka (otoczenie)

(otoczenie)

MODEL ANALIZY SWOT

Protected by PDF Anti-Copy Free


(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

	 CZYNNIKI ZEWNEŹRZNE	CZYNNIKI WEWNEŹRZNE
WPŁYW POZYTYWNY	SZANSE	ATUTY
WPŁYW NEGATYWNY	ZAGROŹENIA	SŁABOŚCI

Analiza SWOT

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Mocne strony (Strengths) – ynniki wpływające na poprawę sytuacji firmy i zdobycie przewagi konkurencyjnej (np.: fachowa kadra, pozycja lidera na rynku, ekonomika skali, własna sieć sprzedaży).

Słabe strony (Weaknesses) – to aspekty funkcjonowania organizacji, które ograniczają sprawność i mogą blokować jej rozwój w przyszłości, czyli pomniejszają dystans między nią a konkurencją (np.: słaba technologia, małe zasoby finansowe).

Analiza SWOT

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Możliwości (Opportunities) – to atrakcyjne sytuacje, jakie stwarza firmie otoczenie, dzięki którym może zdobyć przewagę na rynku (np.: wzrost popytu na produkt, zmiana wewnętrznego systemu wynagrodzeń, rozpoczęcie współpracy z zagranicznym kontrahentem, udana kampania reklamowa).

Trudności (zagrożenia) Threats – to sytuacje powstające w otoczeniu, w wyniku których następuje pogorszenie się sytuacji w firmie. Generalnie powstają one bez udziału przedsiębiorstwa (np.: zmiany systemu podatkowego, rosnąca konkurencja na rynku, produkty substytucyjne, polityka gospodarcza rządu).

Analiza SWOT

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Punktem wyjścia sformułowania algorytmu procesu analizy SWOT jest odpowiedź na trzy zasadnicze pytania:

1. Czym jest organizacja dziś?

2. Czym powinna być w przyszłości (wizja funkcjonowania)?

3. Jaka ma być droga uzyskania pożądanego stanu, jakie rozwiązania wybrać?

Na tej podstawie możemy utworzyć tzw. **listę pytań strategicznych** – bazę do rozwiązania algorytmu SWOT.

Analiza SWOT

Protected by PDF Anti-Copy Free

Pytania ułatwiające diagnozę silnych i słabych stron

1. Jakie zasoby materialne i niematerialne posiada przedsiębiorstwo?
2. Jakie są jego możliwości rozwoju?
3. Jaką przewagę posiada nad konkurencją?
4. Co unikatowego oferuje klientom?
5. Jakie posiada doświadczenie w branży?
6. Jaka jest efektywność marketingu?
7. Jakie są zdolności innowacyjne?
8. Jaka jest lokalizacja firmy?
9. Jaka jest relacja ceny do jakości oferowanych usług?
10. Czy przedsiębiorstwo posiada silną reputację i markę?
11. Jakie cechy posiada kultura organizacyjna?
12. Jaki posiada kapitał ludzki (zmotywowany, kompetentny, zintegrowany, kreatywny)?
13. Jak kształtują się relacje przedsiębiorstwa z jej interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi?
14. Czy firma działa w sposób etyczny?
15. Czy posiada własną technologię?
16. Jakie są kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa?

Analiza SWOT

Protected by PDF Anti-Copy Free

Pytania ułatwiające diagnozę szans i zagrożeń



1. Jakie zmiany zachodzą w branży?
2. Jakie są mocne i słabe strony konkurentów?
3. Czy istnieje możliwość pojawienia się nowych konkurentów?
4. Czy rynek jest duży, rosnący?
5. Jakie zmiany zachodzą w oczekiwaniach nabywców?
6. Jakie nowe technologie pojawiają się w sektorze?
7. Jakie zmiany zachodzą w otoczeniu polityczno-prawnym?
8. Jakie są możliwości modyfikacji oferty i dostosowania jej do potrzeb rynku?
9. Czy istnieje możliwość współpracy z nowymi partnerami?
10. Jakie jest zagrożenie ze strony nowych produktów lub substytutów?
11. Czy istnieje ryzyko utraty kluczowych pracowników?
12. Czy branża jest podatna na wpływ pogody?
13. Czy branża jest podatna na wpływ tendencji globalnych?
14. Jaki jest stan gospodarki krajowej?
15. Jakie czynniki mogą ułatwić/zahamować rozwój przedsiębiorstwa?
16. Czy istnieje możliwość wejścia na nowe rynki?

W procesie planowania uwzględniającym analizę SWOT wyróżnia się następujące fazy:

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




1. Określenie **profilu** przedsiębiorstwa.
2. Identyfikacja i diagnoza otoczenia przedsiębiorstwa.
3. **Prognozy** otoczenia.
4. Opracowanie bieżącej analizy sytuacji w organizacji.
5. Sformułowanie **wariantów strategii** uwzględniających wyniki poszczególnych analiz.
6. Opracowanie **działań operacyjnych** niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych (realizacji strategii).
7. Wybór ostatecznego wariantu **planu strategicznego**.

Wyróżnia się cztery modelowe sytuacja strategiczne organizacji w zależności od układu czynników zewnętrznych i wewnętrznych.

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



Klasyfikacja przedsięwzięć ze względu na poziom szans i zagrożeń

SZANSE ZAGROŻENIA	Protected by PDF Anti-Copy Free (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark) 	MAŁE
	MAŁE	IDEALNE OKAZJE
DUŻE	PRZEDSIĘWZIĘCIA SPEKULACYJNE	PRZESIĘWZIĘCIA KŁOPOTLIWE

Klasyfikacja przedsięwzięć ze względu na poziom atutów i słabości

ATUTY SŁABOŚCI	DUŻE	MAŁE
	MAŁE	BEZWZGLĘDNA PRZEWAGA
DUŻE	CZĘŚCIOWA PRZEWAGA	SŁABA POZYCJA

Elementy analizy SWOT

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none">✓ wyróżniające kompetencje✓ pozycja lidera na rynku✓ ekonomia skali✓ zasoby finansowe✓ innowacyjność✓ reputacja✓ przywództwo technologiczne✓ wypróbowana kadra kierownicza	<ul style="list-style-type: none">✓ słabe zasoby rzeczowe i ludzkie✓ brak wyróżniających kompetencji✓ słaby wizerunek firmy na rynku✓ niewielkie zasoby finansowe✓ brak wyraźnego kierunku strategicznego✓ niska rentowność✓ przestarzałe urządzenia✓ wysokie koszty jednostkowe
SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none">✓ nowe rynki✓ nowe produkty✓ integracja pozioma lub pionowa✓ wzrost rynku✓ zmiany demograficzne✓ dywersyfikacja produktów	<ul style="list-style-type: none">✓ wejście nowych konkurentów✓ produkty substytucyjne✓ niskie tempo wzrostu rynku✓ polityka gospodarcza rządu✓ recesja✓ wzrost siły przetargowej dostawców lub odbiorców

Źródło: L. Garbarski, W Wrzosek, *Marketing, PWE, Warszawa 2000, s. 107* oraz Z. Drążek, B. Niemczynowicz, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2003, s. 181-182*

Analiza SWOT biura turystycznego wprowadzającego nową usługę

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

	MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
Czynniki związane z przedsiębiorstwem	<ul style="list-style-type: none"> - Nawiązanie kontaktu z kilkoma biurami turystycznymi we Francji i w Niemczech – możliwość rekrutacji klientów za ich pośrednictwem; - Znajomość polskich atrakcji turystycznych; - Nawiązanie kontaktów i wstępne umowy o współpracy z przewodnikami turystycznymi z Krakowa, Wrocławia i Warszawy; - Obszary polskiej przyrody i polskie tradycje nie są znane na zachodzie Europy i mogą stanowić ciekawą ofertę. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nasza marka na polskim rynku jest mało znana, co może utrudniać rozmowy z polskimi firmami i dostawcami (z hotelami, firmami autokarowymi itp.); - Nie mamy jeszcze doświadczenia w sprawie tzw. wyjazdów „bliżej natury” np. na Mazury, w polskie góry. Brakuje tam kontaktów i współpracowników; - Nasze zasoby ludzkie są za małe, a nie mamy pieniędzy na zatrudnienie dodatkowych osób.
	SZANSE	ZAGROŻENIA
Czynniki zewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> - Polska, po wejściu do UE, jest postrzegana lepiej i jest większe nią zainteresowanie; - Niższy poziom cen na usługi turystyczne 	<ul style="list-style-type: none"> - Utrudniony dostęp do zewnętrznego finansowania – konieczność posilkowania się własnymi zasobami; - Brak gwarancji dobrej pogody w sezonie letnim.