



Jak stworzyć dobrą strategię firmy?

Dr Joanna Korpus

Instytut Rynków i Konkurencji

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Dlaczego strategia jest ważna?


Przebywający na ćwiczeniach w Alpach węgierski oddział wojskowy nie wrócił do bazy po dwudniowej zamieci śnieżnej





Dlaczego strategia jest ważna?

Żołnierze zjawili się trzeciego dnia z wyjaśnieniem: „Uznaliśmy, że zgubiliśmy drogę i czekaliśmy naszego końca. Wtedy jeden z nas znalazł w kieszeni mapę. To nas uspokoiło. Rozbiliśmy obóz, przeczekałmy burzę i dzięki mapie ustaliliśmy nasze położenie. No i jesteśmy.”



Dlaczego strategia jest ważna?

Dowódca, który wysłał oddział na ćwiczenia, wziął do ręki mapę i dobrze jej się przyjrzał. Ze zdziwieniem odkrył, że nie była to mapa Alp, lecz ... Pirenejów.

Cytat za Karlem Weickiem



Morał tej historii ...

Kiedy zgubiłeś drogę, każda mapa jest dobra.

Niewłaściwa mapa jest lepsza niż żadna, może bowiem skłonić do działania i dodaje otuchy.

Taką mapą jest strategia

Proces formułowania strategii

Etap 1. Formułowanie misji, wizji i celów działań strategicznych

Etap 2. Analiza zewnętrznych oraz wewnętrznych warunków działania i realizacji określonych zamierzeń

Etap 3. Formułowanie strategii polegające na wyborze najlepszego z dostępnych wariantów (opcji) strategicznych

Etap 4. Wdrożenie i realizacja strategii poprzez działania taktyczne i operacyjne

Etap 5. Kontrola i korekta realizacji strategii



„Gdy nie wiesz, do
którego portu
płyniesz, żaden wiatr
nie jest dobry”.

Seneka

Wizja

wyobrażenie przyszłości organizacji, tego jak ma wyglądać, jak funkcjonować, co chce osiągnąć

Misja

deklaracja działania, powód istnienia organizacji

definiuje biznes, jego produkty, usługi, klientów

określa czym jest firma, czym się zajmuje, co robi i dla kogo to robi



Misja

Tworzenie dobrobytu dzięki rozwiązaniom transportowym i infrastrukturalnym



Tworzenie warunków do nowoczesnego życia



- **W drodze:** dzięki naszym produktom ludzie mają żywność na stole i drogi, po których jeżdżą.
- **W mieście:** nasze produkty są częścią codziennego życia. Pozwalają ludziom dojechać do pracy, odbierają śmieci i wytwarzają energię. Grupa Volvo opracowuje przyszłościowe rozwiązania transportu publicznego.
- **W terenie:** przyczyniamy się do wydobycia niektórych najważniejszych surowców. Silniki, maszyny i pojazdy Grupy Volvo pracują w kopalniach, na budowach i w środku lasów.
- **Nad morzem:** niezależnie od tego, czy pracujesz na morzu, czy spędzasz tam wakacje na łodzi, czy potrzebujesz natychmiastowej pomocy morskich służb ratowniczych.

Wizja

Być dostawcą najbardziej pożądanym i skutecznym rozwiązań transportowych i infrastrukturalnych na świecie





Nasza wizja przedstawia, gdzie chcemy być w przyszłości. Aspiracje są naszym przewodnikiem w tej podróży. Dążenie do ich realizacji gwarantuje, że jesteśmy na dobrej drodze.

- ✓ Zajmować wiodącą pozycję pod względem zadowolenia klientów w odniesieniu do wszystkich naszych marek w ich obszarach rynku: Jedyną prawdziwą miarą sukcesu jest zadowolenie klienta.
- ✓ Być najwyżej cenionym pracodawcą w branży: Będąc najbardziej cenionym pracodawcą, przyciągniemy i zatrzymamy najlepszych ludzi.
- ✓ Być liderem w branży pod względem rentowności: Dobre wyniki pozwalają nam inwestować w produkty, usługi i ludzi.

Otoczenie organizacji

Zmienność (Volatility)
duża szybkość zmian

V

Wizja (Vision)
adaptacja do warunków

Niepewność (Uncertainty)
niejasność co do przyszłości

U

Zrozumienie (Understanding)
dostęp do informacji

Złożoność (Complexity)
wielość czynników decyzyjnych

C

Przejrzystość (Clarity)
uporządkowanie

Wieloznaczność (Ambiguity)
brak jednoznaczności sytuacji

A

Zwinność (Agility)
elastyczne dostosowanie się

Analiza SWOT

S

Mocne strony

W

Słabe strony

O

Szanse

T

Zagrożenia

Podstawowe wybory strategiczne

Gdzie konkurować?

- Wybór sektora lub sektorów
- Wybór produktów i grup docelowych
- Wybór rynków geograficznych

W jaki sposób się rozwijać?

- Wybór zakresu integracji pionowej
- Wybór sposobu rozwoju

Jak konkurować?

- Wybór przewagi konkurencyjnej
- Wybór obszaru konkurencji

Strategie rozwoju

Strategie konkurencji

Specjalizacja czy dywersyfikacja?





Red Bull doda Ci skrzydeł

- ▶ W połowie lat 80. ubiegłego wieku Dietrich Mateschitz, zainspirowany napojami funkcjonalnymi z Dalekiego Wschodu, założył firmę Red Bull
- ▶ Red Bull Energy Drink zadebiutował na rynku w Austrii 1 kwietnia 1987 roku
- ▶ Napój sprzedawany jest w miliardach sztuk rocznie, w ponad 165 krajach
- ▶ Red Bull konsekwentnie buduje i promuje swoją markę poprzez wspieranie sportów ekstremalnych
- ▶ Dzięki organizacji licznych, cyklicznych imprez i wyjątkowych eventów na stałe wpisał się w świadomość konsumentów na całym świecie



INGLOT

- ▶ W 1985 roku firma rozpoczęła działalność od produkcji płynu do czyszczenia głowic magnetofonowych, po kilku miesiącach poszerzyła portfolio o kosmetyki
- ▶ Pierwszy salon poza granicami Polski otwarto w 2006 roku w Montrealu w Kanadzie
- ▶ Obecnie marka Inglot posiada ponad 950 punktów sprzedaży w ponad 90 krajach na świecie na 6 kontynentach



Apple Store

- ▶ Przez wiele lat firma Apple była uzależniona od specjalistycznych sieci sprzedających sprzęt elektroniczny
- ▶ Pierwszy sklep został otwarty 19 maja 2001 w USA
- ▶ Obecnie sieć liczy 521 sklepów zlokalizowanych w 24 państwach (stan na luty 2022)
- ▶ Otwierane na całym świecie sklepy Apple są połączeniem najbardziej zaawansowanej technologii i oszałamiającej architektury

LPP – dział projektowania

- ▶ Gdańska firma odzieżowa powstała w 1991 roku, na początku jako firma Mistral, aby w 1995 roku stać się LPP
- ▶ Dziś w 20 krajach na trzech kontynentach działa 1743 salonów LPP, firma rozwija też sprzedaż przez internet
- ▶ Firma zarządza pięcioma markami modowymi – w Gdańsku znajduje się centrala oraz projektowane są kolekcje Reserved, Cropp i Sinsay, a odzież dwóch pozostałych marek - House i Mohito powstaje w oddziale krakowskim
- ▶ Obecnie nad badaniami i rozwojem produktu pracuje w LPP prawie 900 pracowników, którzy tworzą 40 tys. nowych projektów rocznie





HONDA



Jak zdobyć
przewagę
konkurencyjną?

- ▶ Przywództwo kosztowe – niska cena
- ▶ Zróżnicowanie – dyferencjacja
- ▶ Koncentracja – nisza



Strategia przywództwa kosztowego

Strategia zróżnicowania



Strategia koncentracji



Grupa
nabywców



Wycinek
asortymentu



Rynek
geograficzny

Oprócz dobrej strategii, przy osiągnięciu rezultatów liczy się jeszcze:

- ▶ Jakość celów
- ▶ Wzięcie pod uwagę perspektywy i oczekiwań klientów
- ▶ Jakość standardów, procedur i samej pracy
- ▶ Kompetencje pracowników
- ▶ Wyposażenie w zasoby
- ▶ Spójność wewnątrz organizacyjna
- ▶ Dyscyplina i zdolność do wdrażania własnych strategii w życie
- ▶ Prężność organizacji w reagowaniu na zmiany wokół

Bariery skutecznej strategii

- ▶ Czas i ryzyko – nie jest możliwe podjęcie decyzji optymalnej
- ▶ Sprzeczność oczekiwań interesariuszy
- ▶ Koncentracja na strategiach „czerwonego oceanu”
- ▶ Prognozowanie stałego wzrostu opartego na założeniu rosnącej populacji
- ▶ Nie docenianie substytutów



► Dziękuję za uwagę :)