



Elementy postępowania strategicznego Analiza otoczenia i organizacji.

Korzh Vladyslav 4351

Ondrii Lipinskyi

Serhii Tsaruk 4475

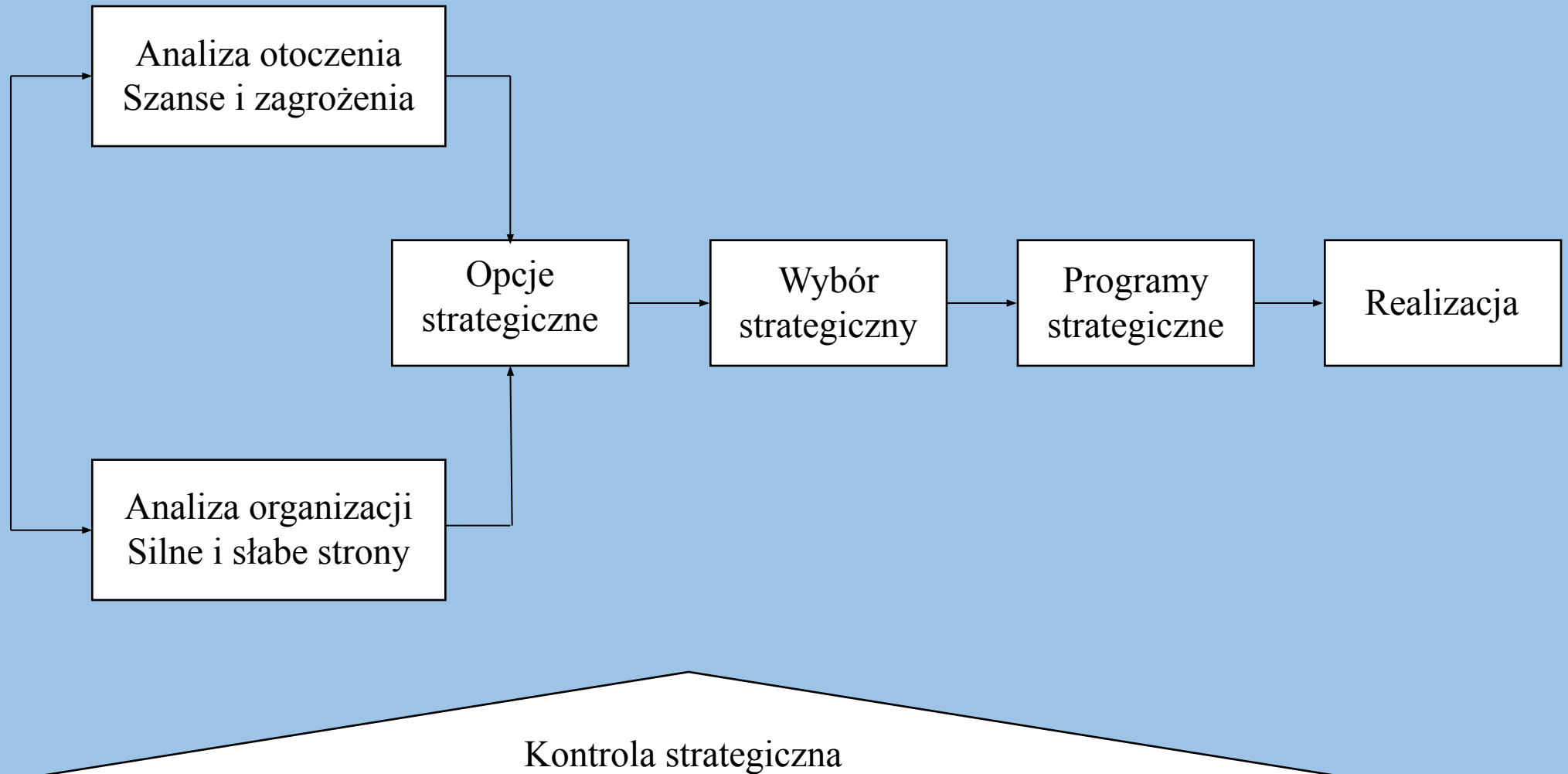
Serhii Mazurok 4425

Elementy postępowania strategicznego

Punktem wyjścia każdej strategii jest przyjęcie celów strategicznych. Założmy, że ustalone zostały one przez naczelne kierownictwo, posiadają długi horyzont czasowy, i dotyczą ogólnych szeroko zarysowanych problemów. Mając sformułowane na podstawie misji cele, możemy przystąpić do prac nad budowaniem strategii.



Postępowanie strategiczne składa się z pięciu głównych elementów:

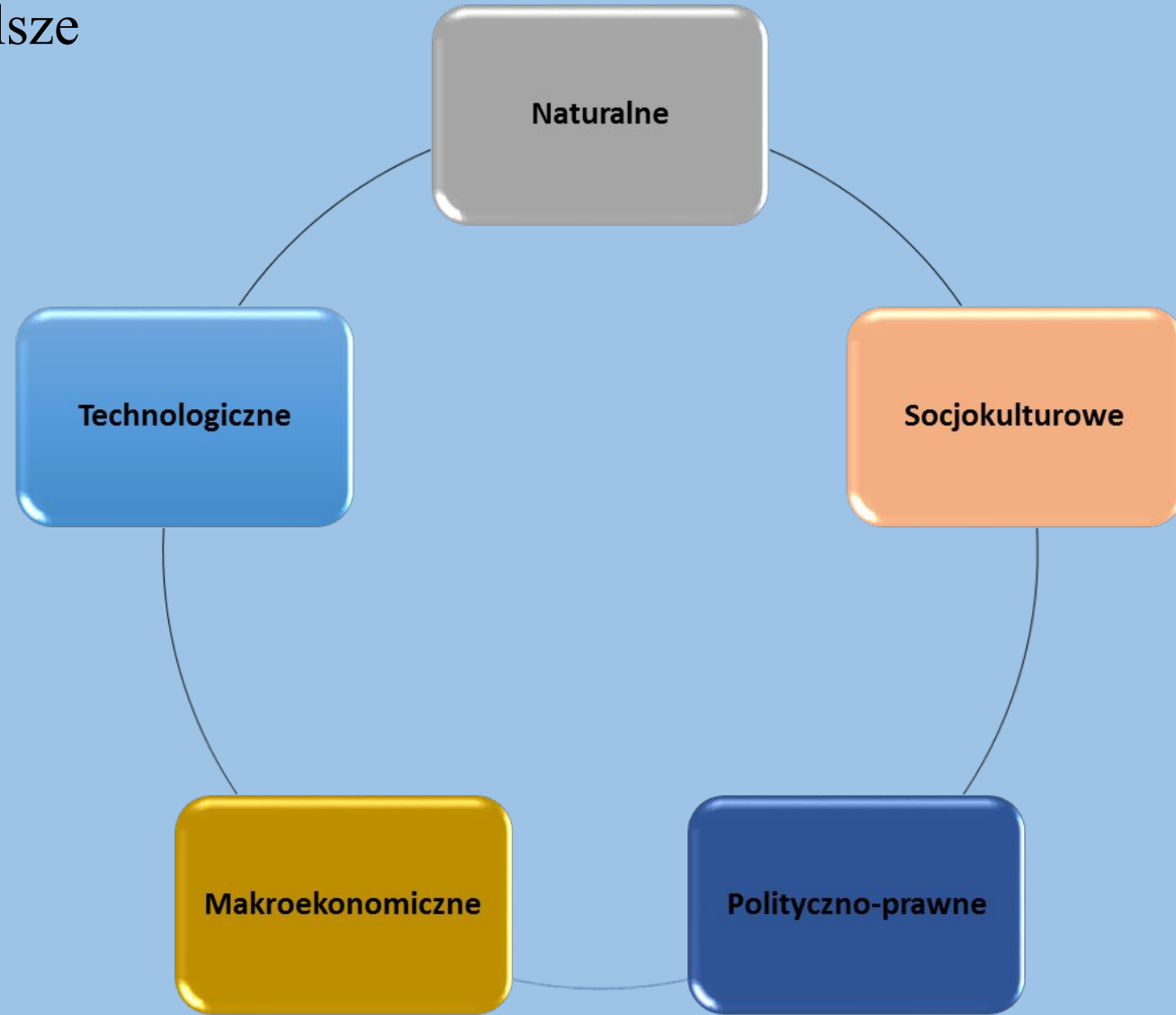


Analiza otoczenia

Celem analizy otoczenia jest określenie występujących w nim zjawisk, które mogłyby zagrozić życiu organizacji. Analiza ta ma także za zadanie określenie możliwości i szans, które, o ile pojawią się, mogą być wykorzystane dla rozwoju organizacji. Podstawowym zadaniem analizy otoczenia jest wczesne wykrywanie zachodzących w nim zmian. Analizą obejmuje się dwa rodzaje otoczenia: bliższe i dalsze.



Otoczenie dalsze



Ten rodzaj otoczenia należy monitorować w sposób ciągły i bez ograniczeń. Analizie poddaje się poszczególne sektory.

1. **Otoczenie makroekonomiczne** – w którym bada się rozwój produktu społecznego brutto, wielkość bezrobocia, prognozy koniunktury, zmiany kursu podstawowych walut, ceny surowców.

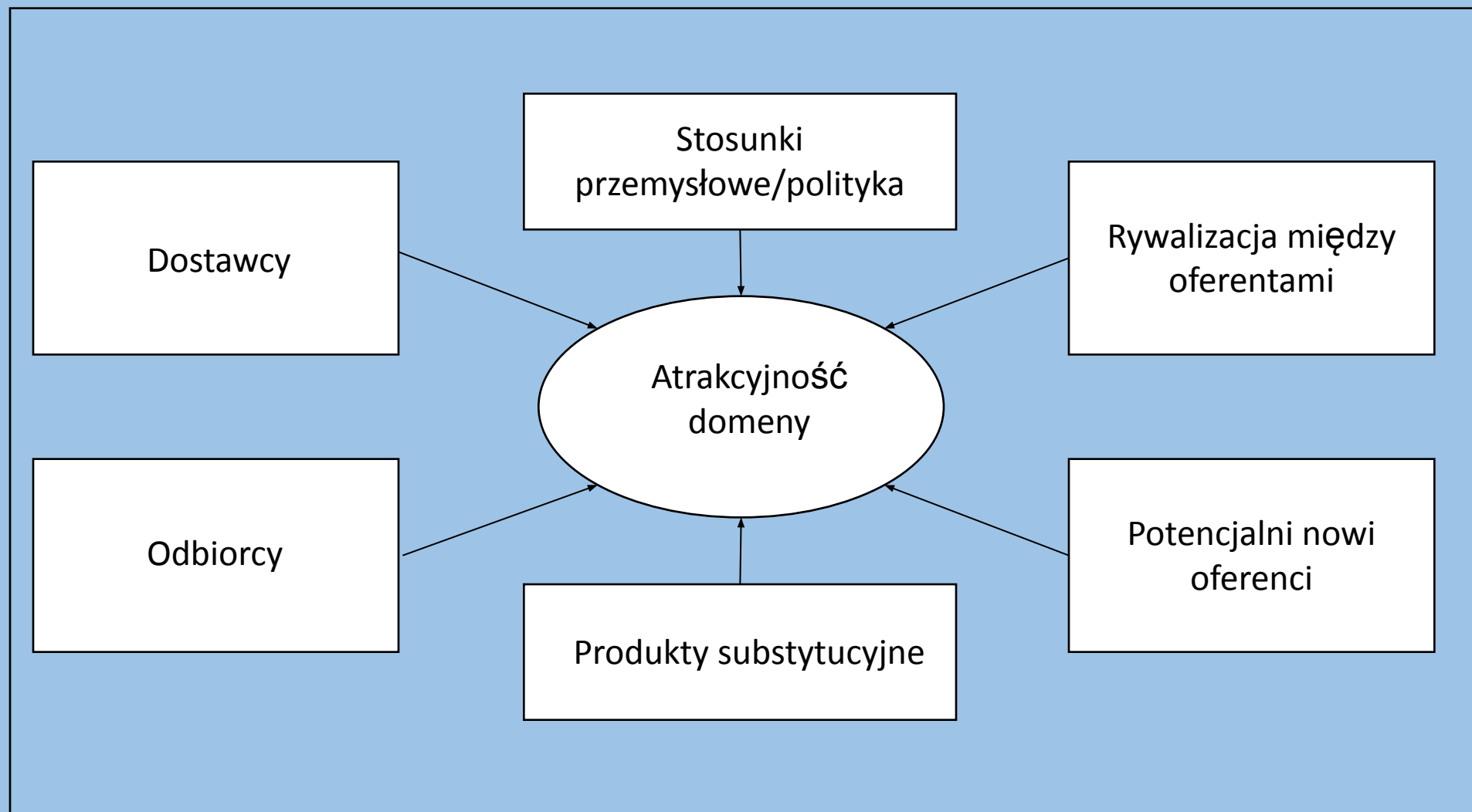
2. **Otoczenie technologiczne** – ciągłe skracanie cykli badawczo-rozwojowo-wdrożeniowych i szybki dostęp do informacji o wdrożonych technologiach powoduje, że rozmiar oddziaływania tych nowości jest o wiele szerszy niż miało to kilkanaście lat temu.

3. **Otoczenie polityczno-prawne** – jest ściśle związane z otoczeniem ekonomicznym. To od regulacji państwa zależy, co wolno, a czego nie wolno organizacji.

4. **Otoczenie socjokulturowe** – obejmuje zwyczaje, nawyki, wartości i demograficzne cechy społeczeństwa, w którym funkcjonuje organizacja.

5. **Otoczenie naturalne** – ekologia stanowi odrębną część otoczenia. Przedsiębiorstwo jest ściśle związane ze swoim naturalnym otoczeniem przez pobieranie z niego potrzebnych mu zasileń, następny aspekt to odpowiedzialność społeczna za to, co dostarcza ono otoczeniu.

Otoczenie bliższe



1. Potencjalni oferenci – pojawienie się potencjalnych oferentów na danym rynku zależy przede wszystkim od wysokości bariery rynkowej.

Wyróżnia się dwa rodzaje barier wejścia:

• *Strukturalna – minimalna wielkość zakładu oraz zapotrzebowanie na kapitał.*

• *Strategiczna – lojalność odbiorców, koszty przestawienia produkcji i dostęp do sieci zbytu.*

2. Odbiorcy – przez odbiorców rozumie się tu nie tylko użytkowników końcowych, lecz grupę kształtującą na rynku popyt (konsumenci, przedsiębiorstwa, hurtownicy). Analiza odbiorców pozwala na uchwycenie pojawienia się nowych potrzeb.

3. Dostawcy – silni dostawcy manipulujący cenami oraz redukujący dostawy to sygnał o mało atrakcyjnej domenie z punktu widzenia oferenta. Siłę negocjacji dostawców określamy poprzez te same elementy co siłę odbiorców, ale z odwrotnego punktu widzenia.

4. Wyroby zastępcze – to wyroby z innych rynków, które mogą spełniać tę samą funkcję co dany wyrób. Stanowią one konkurencję zewnętrzną.

5. Rywalizacja wśród konkurentów – na intensywność rywalizacji wpływ mają również czynniki strukturalne danej domeny. Wśród nich wymienia się nasycenie rynku oraz barierę wypadnięcia z rynku.

6. Stosunki przemysłowe i państwo jako czynnik konkurencji – to wpływ państwa na domenę. Dotyczy on regulacji cen, minimalnych rezerw, ograniczeń importowych lub eksportowych. warunki regulowania konfliktów pomiędzy pracownikami a pracodawcami.

Analiza organizacji

Analiza ta skupia się na sytuacji wewnętrznej. Badaniom poddane zostają wszystkie zasoby, jakimi dysponuje organizacja. Wyróżnić można pięć rodzajów zasobów:

- finansowe (przepływy gotówkowe, zdolności kredytowe itp.),
- Fizyczne (budynki, maszyny, wyposażenie, grunty, zapasy materiałowe, itp.),
- Ludzkie (ludzie wraz z ich kwalifikacjami i zdolnościami, specjaliści, kierownicy, inżynierowie itp.),
- Organizacyjne (systemy informacyjne, technologie, bazy danych itp.),
- Technologiczne (standard jakości, marka itp.).

Funkcjonalna analiza wewnętrzna polega na badaniu słabych i mocnych stron w najważniejszych obszarach funkcjonalnych. Obszary te analizuje się tak w aspekcie ilościowym, jak i jakościowym. Najbardziej znanym modelem porządkującym, analizującym i oceniającym zasoby jest łańcuch wartości Portera.



Model ten zakłada, że na rynkową wartość produktu składają się koszty wytwarzania oraz tzw. Wartość dodana stanowiąca zysk. Wartość rynkowa produktu powstaje w kolejnych fazach procesu jego wytwarzania. Na proces ten składają się **funkcje podstawowe** i **funkcje pomocnicze**. Działania podstawowe to działania przetwarzania surowców w produkt/usługę oraz jego sprzedaż. Działania wspomagające to przetwarzanie informacji towarzyszącej podstawowej aktywności, czyli proces zarządzania.

Czynności podstawowe:

1. Logistyka wejściowa to czynności obejmujące składowanie i przygotowanie środków obrotowych oraz materiałów
2. Operacja obejmuje wszystkie czynności produkcyjne (przekształcenie materiałów, magazynowanie międzyoperacyjne, kontrola jakości).
3. Logistyka wyjściowa to czynności związane ze zbytem wyrobów. Zaliczyć możemy do nich magazyn wyrobów gotowych, transport, realizacje zleceń.
4. Marketing i zbyt obejmuje czynności związane z reklamą, promocją sprzedaży, ustalaniem cen, wyborem kanałów dystrybucji itp.
5. Obsługa klienta (usługi) to między innymi serwis, a więc wszystkie czynności i zobowiązania względem klienta utrzymujące wartość oferowanych produktów.



Czynności pomocnicze wspierają wszystkie wyróżnione ogniwa podstawowe.

1. Infrastruktura przedsiębiorstwa (generalna administracja) – zalicza się do niej wszystkie te czynności, które dotyczą zarządzania przedsiębiorstwem. Należą do nich: rachunkowość, finanse, planowanie, kontrakty zewnętrzne.

2. Gospodarka kadrami to czynności odnoszące się do czynnika pracy, a więc: pozyskiwanie kadry, jej zatrudnienie, ocena, wynagrodzenie, szkolenie i doskonalenie.

3. Rozwój technologii obejmują te działania, które wiążą się z poprawą produktu i technologii. Zalicza się tutaj także zmiany w systemach komunikacji, w procedurach zapewnienia jakości, utrzymania ruchu itp.

4. Zaopatrzenie to wszelkie czynności zakupu.



Każda z funkcji podstawowych oraz pomocniczych w jakiś sposób bierze udział w tworzeniu wartości rynkowej produktów organizacji. Łańcuch wartości umożliwia identyfikację poszczególnych ogniw, a to z kolei pozwala na:

- Określenie tych, które na wartość dodaną wpływają dodatnio, tworząc zysk,
- Identyfikację takich, które powodują straty,
- Wykrycie tych, pomiędzy którymi występują konflikty, wpływające negatywnie na inne ogniwa,
- Ujawnienie tych, które słabo przystosowują się do zewnętrznych czynników.

Łańcuch wartości opracowuje się dla każdego produktu przedsiębiorstwa, a następnie dla firmy jako całości.



Pytania:

- 1. Jakie są składowe otoczenia dalszego?** – Otoczenie makroekonomiczne, socjokulturowe, polityczno – prawne, technologiczne, naturalne.
- 2. Określ czynności podstawowe w przedsiębiorstwie** – logistyka wejścia, procesy operacyjne, logistyka wyjścia, sprzedaż i marketing, obsługa klienta.
- 3. Określ zasoby którymi dysponuje organizacja** – finansowe, fizyczne, ludzkie, organizacyjne, technologiczne.

Dziękujemy za uwagę!