



Politechnika Wrocławska

Podstawy biznesu i ochrona własności intelektualnej

wykład

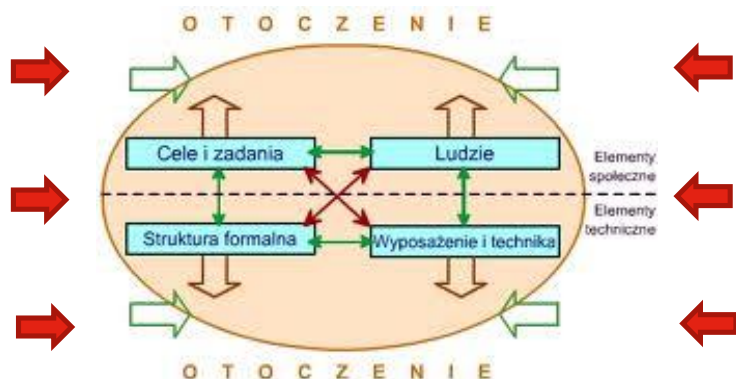


Politechnika Wrocławska

1. Wybrane aspekty zarządzania przedsiębiorstwem

Wykład 5

Strategiczne wybory w procesie zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem



Wybory dokonane na starcie, jak i w toku działania muszą podlegać weryfikacji i ulegać zmianom.

Przestrzeń wyboru ograniczona jest przez m.in.:

- normy prawa,
- dostępne zasoby,
- preferencje i percepcję właściciela
- poziom agresywności otoczenia (konkurencji)

Strategiczne wybory w procesie zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem

1. Dobór strategii rozwoju MSP (formułowanie celów i wybór opcji strategicznych)
2. Wybór / zmiana formy organizacyjno-prawnej
3. Wybór źródeł finansowania rozwoju MSP / zarządzanie finansami
4. Dobór odpowiedniego stylu kierowania
5. Sposób realizacji funkcji personalnej
6. Dobór marketingowej koncepcji zarządzania MSP
7. Budowa odpowiedniego systemu informacyjnego wspomaganego systemem informatycznym

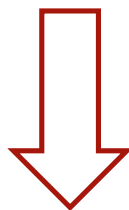
Strategie rozwoju MSP

Etap założycielski



Każdy kolejny etap
rozwoju organizacji

Kim jesteśmy?
Kim chcemy być?
Jak chcemy tego dokonać?



przedmiot zarządzania strategicznego

Wybory strategiczne przedsiębiorcy

Pole działania
W jakiej domenie
konkurować?

Rodzaj przewagi
konkurencyjnej
Jak wygrać konkurencję
w domenie?

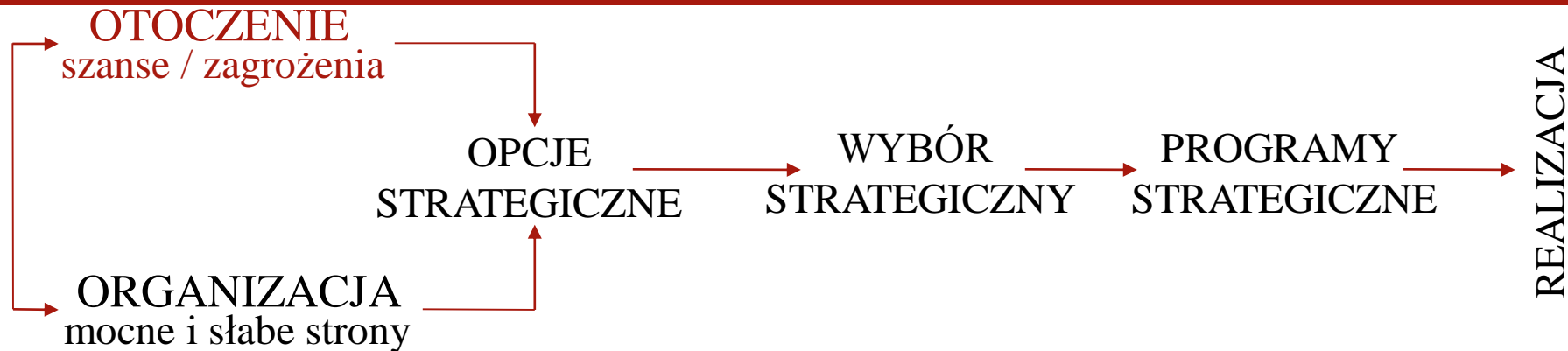
wybory
strategiczne
przedsiębiorcy

Typ relacji z konkurentami
Rywalizacja, współpraca, koopetycja?

Wybory strategiczne przedsiębiorcy

| Płaszczyzna wyboru | Treść | Rodzaje strategii |
|---|--|---|
| Pole działań konkurencyjnych (gdzie konkurujemy?) | wybór rynku, na którym przedsiębiorstwo zamierza konkurować | <ul style="list-style-type: none">➤ strategia specjalizacji (zawężenie pola działań rynkowo, produktowo, geograficznie)➤ strategia dywersyfikacji (poszerzenie zakresu działania) |
| Rodzaje relacji z konkurentami (jak konkurujemy?) | określenie relacji z konkurentami, wyznaczenie pola współpracy i obszaru walki | <ul style="list-style-type: none">➤ strategia konfrontacji (rozwój kosztem konkurentów)➤ strategia współpracy➤ strategia uniku (wchodzenie w niszę, bezpieczna egzystencja obok rywała) |
| Rodzaje przewagi konkurencyjnej (czym konkurujemy?) | określenie podstaw budowy pozycji konkurencyjnej | <ul style="list-style-type: none">➤ strategia przewagi kosztowej (koszty jako oręż w walce konkurencyjnej)➤ strategia wyróżniania (znalezienie atrybutów unikalności) |

Formułowanie strategii MSP



ANALIZA OTOCZENIA

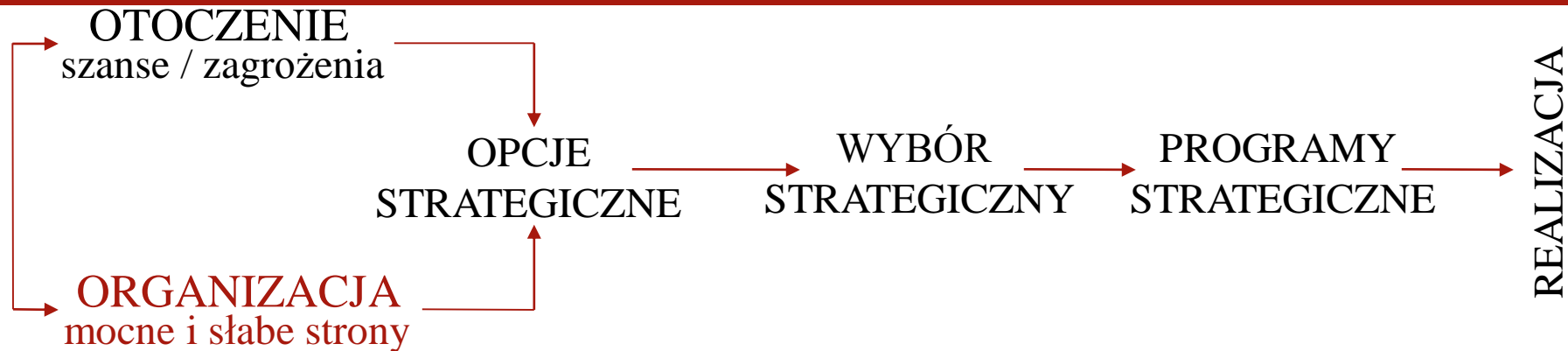
DALSZEGO

makroekonomicznego,
technologicznego,
polityczno-prawnego,
socjokulturowego,
naturalnego.

BLIŻSZEGO

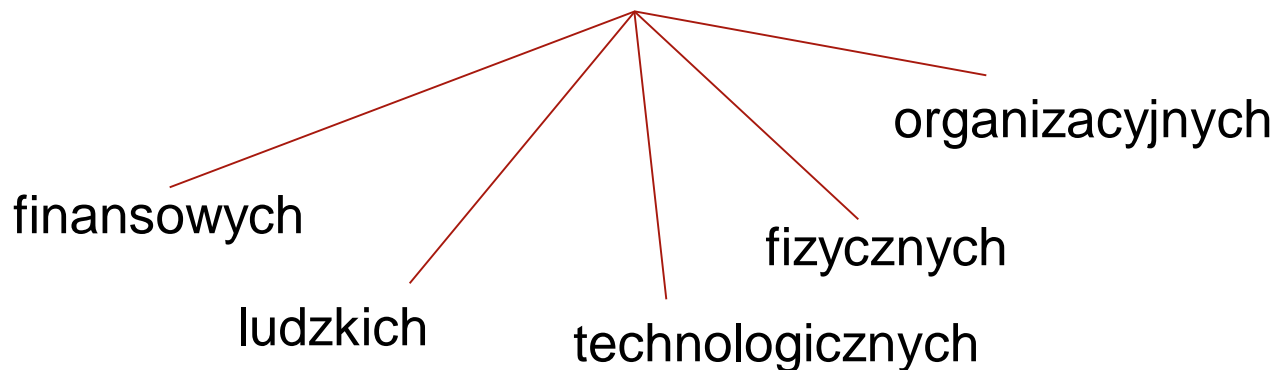
grupy interesów:
konkurenci,
dostawcy,
odbiorcy.

Formułowanie strategii MSP

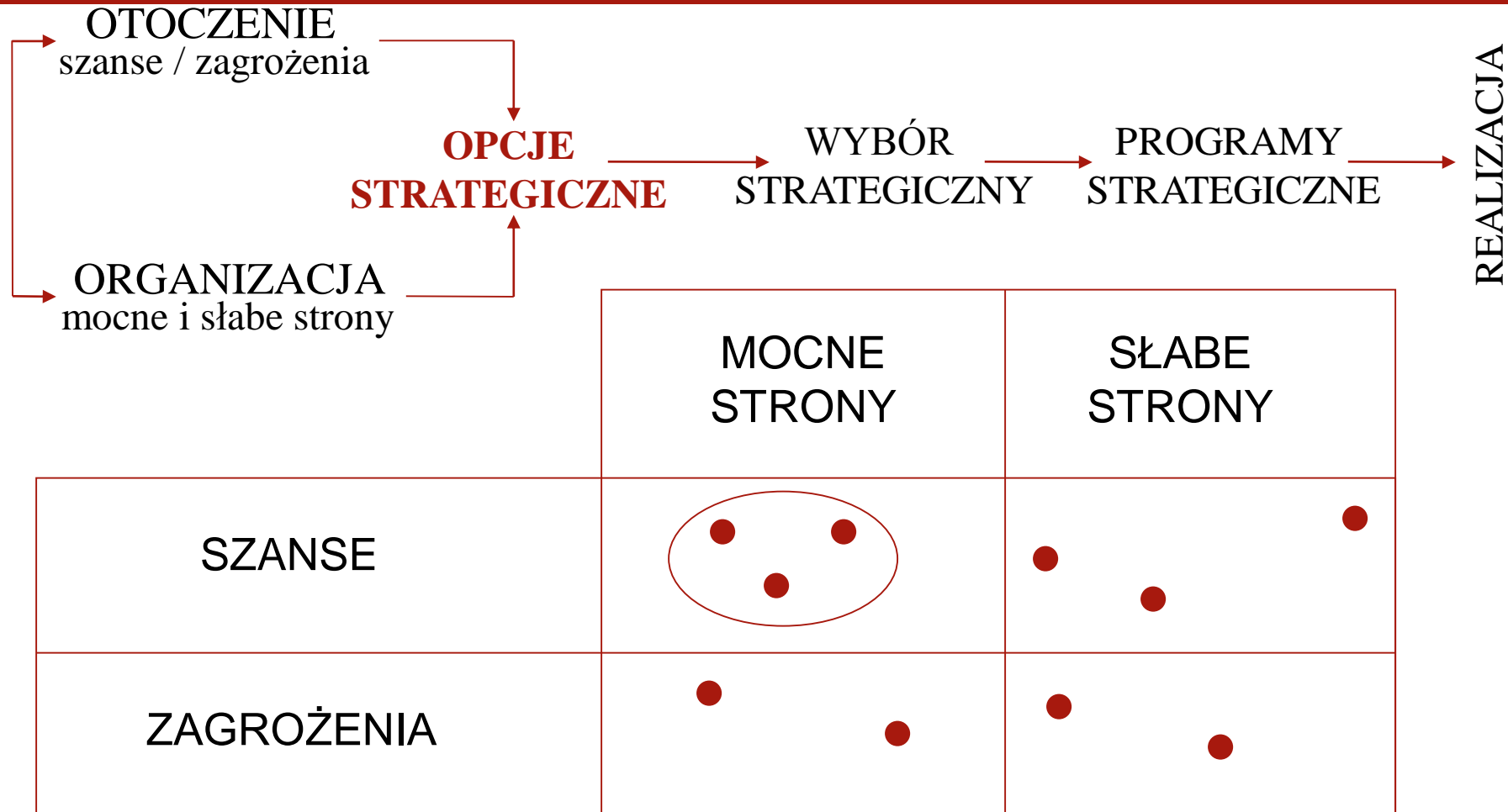


ANALIZA PRZEDSIĘBIORSTWA

- analiza zasobów:



Formułowanie strategii MSP



Formułowanie strategii MSP



Po wypracowaniu opcji strategicznych należy sprawdzić ich:

- wykonalność,
- akceptację,
- społeczną legitymację (zgodność z systemem wartości i obowiązujących reguł etycznych).

Cechy zarządzania strategicznego w MSP

| Cecha | Małe przedsiębiorstwo | Średnie przedsiębiorstwo |
|--|---|---|
| Sposób formułowania strategii | intuicyjny | oparty na procedurze |
| Forma strategii | nieformalna, niesprecyzowana | częściej plan strategiczny |
| Zastosowanie technik analizy strategicznej | brak, strategia oparta na doświadczeniu | typowe techniki jakościowe, rzadko ilościowe |
| Przedział czasu | bliski (0,5 - 1 rok) | wydłużony (1-3 lata) |
| Koszt opracowywania strategii | niski | wyższy niż w małych organizacjach |
| Implementacja strategii | możliwa szybka (mały opór wobec zmian) | w dłuższym okresie (większy opór wobec zmian) |
| Kontrola realizacji strategii | bezpośrednia | pośrednia |
| Możliwość zmiany strategii | w krótkim czasie | zależna od rodzaju przedsiębiorstwa (zwykle w dłuższym czasie) |

Cechy zarządzania strategicznego w MSP

Specyfika planowania strategicznego w MSP:

- brak oddzielenia planistów od decydentów, zazwyczaj decyzje strategiczne podejmuje właściciel bez konsultacji z pracownikami,
- w procesie planowania bierze udział wąskie grono osób,
- brak sformalizowanego systemu planowania (często jest to zaledwie koncepcja w głowie właściciela, nakazy tradycji, kulturowe wzorce zachowań...), proces zdominowany przez metody nieformalne
- jest prowadzone nieregularnie i fragmentarycznie,
- zazwyczaj jest reakcją na pojawiające się problemy sytuacyjne, bądź szanse i zagrożenia

Styl zarządzania małą firmą

Efektywność osiągania celów zarządzania zależy od wielu czynników. Jednym z najistotniejszych (obok umiejętności, zaangażowania kierownictwa) jest styl kierowania.

Czynniki determinujące dobór stylu kierowania:

- sytuacyjne (np. tradycja, wielkość i zwartość danej grupy roboczej, presja czasu itd.)
- zorientowane na kierownika (jego wiedza, doświadczenie, podzielane wartości, środowisko, z jakiego się wywodzi)
- zorientowane na podwładnych (poziom oczekiwania niezależności i swobody działania, zakres utożsamiania się z celami organizacji, zakres wiedzy i doświadczenia itd.)

„My house is my castle”

Przywództwo

Styl kierowania

- sposób oddziaływania przełożonego na podwładnego

Wszystkie koncepcje stylów kierowania można podzielić na 2 grupy:



koncepcje, które wskazują na
najsprawniejszy sposób
oddziaływania przełożonego na
podwładnego



koncepcje odwołujące się do
uwarunkowań, w których
działają kierownicy i podwładni

Przywództwo

- oddziaływanie kierownika na podwładnego (powinno być skuteczne);
- oddziaływanie na zachowania innych bez potrzeby uciekania się do użycia siły;

Teoria organizacji i zarządzania analizuje sprawność przewodzenia z dwóch punktów widzenia:

- ➡ zajmując się badaniem **cech** przywódczych
- ➡ analizując skuteczność **stylów** (sposobów) kierowania

Sprawność oddziaływania przełożonego na podwładnych zależy od zbioru cech przywódczych, spośród których najważniejsze wydają się być cechy związane z kierowaniem zespołami ludzkimi.

Im więcej cech przywódczych posiada dany kierownik, tym większe jest prawdopodobieństwo, że jego działanie będzie skuteczne.

Przywództwo

Cechy dobrego przywódcy

odpowiedni wygląd, inteligencja, punktualność, strategia, brak stresu, umiejętność, odkrywania potrzeb ludzi, wiadomości na temat metod i technik zarządzania, umiejętności negocjacji, inicjatywa, umiejętność obrony własnego zdania, jasność wypowiedzi, wiara w sukces, systematyczność

Zachowania przywódcze



zorientowane na zadania

zwracanie bacznej uwagi na pracę i procedury związane z danym stanowiskiem

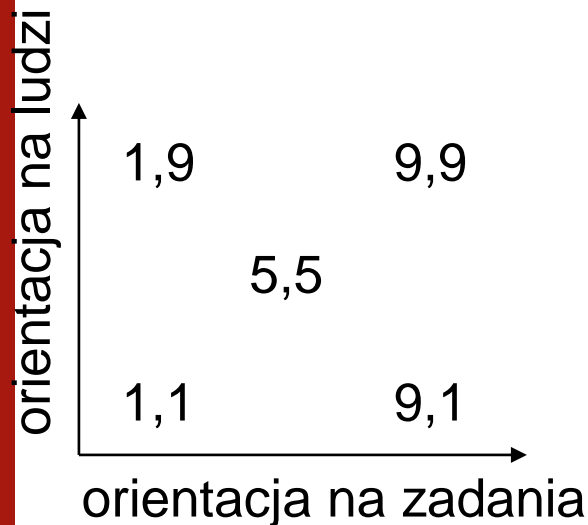


zorientowane na pracownika

praca nad wytworzeniem spójnych zespołów roboczych i dbanie o zadowolenie pracowników

Przywództwo

Koncepcja Blake'a i Mouton'a



1,1 – kierowanie zubożone, charakteryzujące się małą troską o ludzi, zadania, produkcję (przełożonego nic nie interesuje);

1,9 – kierowanie klubowe, cechuje się dużą troską o pracowników, lecz małym zainteresowaniem produkcją (zadaniami); styl demokratyczny;

9,1 – kierowanie autorytarne (zadaniowe), charakteryzuje się dużą troską o produkcję i sprawność, lecz małą o pracowników;

9,9 – kierowanie zespołowe, wyróżniające się dużą troską zarówno o produkcję, jak i o morale oraz zadowolenie pracowników (styl partycypacyjny – najskuteczniejszy rodzaj zachowań przywódczych);

5,5 – styl stosowany przez przeciętnego kierownika

Przywództwo

Koncepcja Tannenbaum'a i Schmidt'a

Przywództwo zorientowane na szefa

Przywództwo zorientowane na podwładnych



Każdorazowo wybór stylu kierowania uzależniony jest od 3 czynników:

- sił tkwiących w kierowniku,
- sił tkwiących w podwładnym,
- sił zależnych od sytuacji

Przywództwo

Koncepcja R. Likerta

Styl postulatyno-
autokratyczny

Kierownicy podejmują wszystkie decyzje i nakazują podwładnym ich wykonanie. Normy i metody pracy są sztywno ustanawiane przez kierowników

Styl życzliwy-
autokratyczny

Kierownicy wydają polecenia, ale podwładni mają określoną swobodę w ich komentowaniu. Podwładni uzyskują też pewną elastyczność w wykonywaniu zadań.

Styl
konsultacyjny

Kierownicy ustanawiają cele i wydają ogólne polecenia po ich omówieniu z podwładnymi. Podwładni mogą sami decydować o sposobach wykonania zadań.

Styl partycypacyjno-
grupowy

Grupa ustala cele i podejmuje decyzje związane z pracą. Jeśli kierownicy oficjalnie podejmują decyzje, to uwzględniają w nich propozycje i opinie innych członków grupy.

Styl kierowania

Mocne i słabe strony wyboru poszczególnych stylów kierowania w zarządzaniu małą firmą?

Logika wyboru formy organizacyjno-prawnej

- przesądzenie o własności indywidualnej bądź wspólnym prowadzeniu przedsiębiorstwa,
- decyzja o wyborze spółki bądź innej wspólnej działalności (np. spółdzielnia, fundacja),
- wybór między spółką kapitałową a osobową,
- decyzja o wyborze konkretnej formy organizacyjno-prawnej

Źródła kapitałów w MSP

Kapitały własne

| Źródła wewnętrzne | Źródła zewnętrzne |
|------------------------------|---------------------------------|
| Zysk netto | Dopłaty wspólników |
| Amortyzacja | Poszukiwanie nowych wspólników |
| Przekształcenia w aktywach | Fundusze <i>venture capital</i> |
| Przekształcenia w kapitałach | Emisja na rynku pozagiełdowym |

Źródła kapitałów w MSP

Kapitały obce

| Kapitały długoterminowe | Kapitały krótkoterminowe |
|--------------------------------|----------------------------------|
| Rezerwy | Bankowe kredyty krótkoterminowe |
| Bankowe kredyty długoterminowe | Zobowiązania odnawialne |
| Poręczenia kredytowe | Kredyty od dostawców |
| Leasing | Kredyty od odbiorców |
| Franchising | Faktoring |
| Obligacje | Pożyczki z sektora pozabankowego |
| Dotacje i subwencje | Krótkoterminowe papiery dłużne |
| Środki z funduszy pomocowych | |

Źródła kapitałów w MSP

| Kapitał własny | Kapitał obcy |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">➤ związany długookresowo z działalnością przedsiębiorstwa,➤ przeznaczony na finansowanie dowolnego celu➤ nadaje właścicielowi prawa władcze➤ nie pociąga za sobą żadnego kosztu | <ul style="list-style-type: none">➤ pozyskiwany do dyspozycji przedsiębiorstwa tylko na jakiś czas,➤ przeznaczony na cel uzgodniony z właścicielem kapitału➤ związany z udzieleniem przez przedsiębiorstwo prawa do kontroli przez wierzycieli➤ pociąga za sobą określone i uzasadnione koszty |

Zarządzanie finansami

Zarządzanie gotówką musi być realizowane efektywnie i skutecznie w celu zachowania płynności finansowej – która umożliwia m.in. regularne płacenie rachunków.

*Firmy upadają nie ze względu na brak rentowności,
ale na brak płynności finansowej.*

Rentowność – miara efektywności biznesu; dochodowość przedsiębiorstwa; wzajemna relacja wyniku finansowego do określonych relacji ekonomicznych

Płynność finansowa - zdolność podmiotu do wywiązywania się (spłacania) w terminie najbardziej wymagalnych (krótkoterminowych) zobowiązań (np. związanych z zapłatą kontrahentom za wyroby i usługi, wypłatą wynagrodzeń, itp).

Kasa firmy i jej konto bankowe to barometr kondycji małej organizacji (stanu gotówki).

Zarządzanie finansami

Projektowanie przepływów środków pieniężnych:

- zabezpieczenie wystarczającej ilości gotówki na wypłaty za
- bieżący miesiąc.
- płatności faktur za zakupione towary i usługi
- pokrycie zobowiązań wynikających z pożyczek bankowych,
- podatków od nieruchomości itp.
- zobowiązania wobec budżetu.

Wyjaśnienie powyższych zagadnień – to **prognoza przepływu środków pieniężnych** na przyszły okres

Zarządzanie finansami

Planowanie przepływów finansowych – to przewidzenie:

- jak będzie kształtowała się sprzedaż
- jaki procent należności zostanie zapłacony w terminie
- ile pieniędzy jest potrzebne na płace
- ile pieniędzy potrzeba na zapłatę faktur od dostawców
- jak długo trzeba będzie czekać na zapłatę od klienta
- jaki odsetek faktur będzie „opóźnionych”

DOBRY KLIENT  **WYPŁACALNY KLIENT**

Klient, który nie płaci, stanowi olbrzymie zagrożenie dla funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Małe przedsiębiorstwo ze względu na ograniczone zasoby jest szczególnie podatne na takie zagrożenia.

Zarządzanie finansami

Windykacja długów

Ściąganiem długów od niewypłacalnych klientów na początku zajmuje się właściciel.

Zajęcie to nie należy do przyjemnych i satysfakcjonujących.

Odzyskiwanie należności od dłużników:

- sporządzenie listy firm mających zapłacić należności
- monitorowanie terminów zapłat
- im starsza należność tym mniej chętnie jest spłacana
- odsetki karne
- wstrzymanie dostaw do klientów nie dotrzymujących warunków płatności
- firmy windykacyjne to ostateczność- spowodują utratę klienta oraz konieczność poniesienia wysokich kosztów.

Dobór marketingowej koncepcji zarządzania MSP

Orientacja na klienta

- kreowanie wartości dla klienta,
- rozumienie potrzeb i pragnień klienta (badania marketingowe),
- satysfakcja klienta,
- mierzenie poziomu satysfakcji klienta,
- usługi przed- i posprzedażowe

Orientacja na konkurenta

- pozyskiwanie informacji o konkurencie od sprzedawców,
- natychmiastowa reakcja na działania konkurencji,
- wykorzystanie własnych możliwości do uzyskania przewagi konkurencyjnej,
- analizowanie poczynąń i strategii konkurencji

Interfunkcjonalna koordynacja

- dzielenie się informacją rynkową przez różne działy,
- udział wszystkich działów w kreowaniu wartości dla klienta,
- dzielenie się zasobami przez strategiczne jednostki biznesu,
- międzywydziałowa wymiana informacji o potrzebach klientów,
- integracja funkcyjna przy opracowywaniu strategii

Zysk przedsiębiorstwa w długim okresie

Przedsiębiorstwa zorientowane rynkowo, charakteryzuje taki przydział zasobów, w którym priorytetowa staje się realizacja funkcji decydujących o powodzeniu na rynku

Dobór marketingowej koncepcji zarządzania MSP

| | | Zorientowanie na klienta | |
|-----------------------------|-----|--------------------------|-----------------------|
| | | NIE | TAK |
| Zorientowanie na konkurenta | NIE | Orientacja na produkt | Orientacja na klienta |
| | TAK | Orientacja na konkurenta | Orientacja na rynek |

Orientacja na konkurenta

- oznacza, że przedsiębiorstwo cały czas doskonali strategię walki monitoruje swoje słabe i mocne strony w porównaniu z konkurencją oraz reaguje na ich zmiany

Orientacja na klienta

- umożliwia przedsiębiorstwu identyfikowanie na bieżąco nowych możliwości rynkowych i określanie sensownej strategii długookresowej

Atrybuty przedsiębiorstwa zorientowanego rynkowo:

- umiejętność identyfikacji i przewidywania zmian uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- zdolność do elastycznego reagowania na nie.

Dobór marketingowej koncepcji zarządzania MSP

Cele działalności marketingowej



Dobór marketingowej koncepcji zarządzania MSP

Podstawowe strategie normatywne



Strategie bieżących rynków

- penetracja rynku
- rozwój produktowy
- integracja pionowa



Strategie nowych rynków

- rozwój rynkowy
- ekspansja rynkowa
- dywersyfikacja
- alians strategiczny



Strategie konsolidacji

- redukcja produktowa
- redukcja rynkowa
- redukcja produktowo-rynkowa

Stadia cyklu życia produktu na rynku

Wprowadzenie
na rynek

Wzrost
sprzedaży

Dojrzałość
rynkowa

Spadek
sprzedaży

Cele marketingowe

Kreowanie
świadomości

Maksymalizacja
udziału w rynku

Maksymalizacja
zysku
i utrzymanie
udziału w rynku

Redukcja
wydatków
i „żniwa”
finansowe

Strategie marketingowe

Produkt

Oferowany
podstawowy
produkt

Zwiększanie ilości wersji
produktowych i zakresu
usług dodatkowych

Wycofywanie
„słabych” wersji
produktowych



Cena

Cena penetracyjna lub cena „zbierania śmietanki rynkowej”

Cena poniżej, powyżej lub na tym samym poziomie, co ceny bezpośrednich konkurentów

Redukcje (obniżki) cenowe

Dystrybucja

Selektywna dystrybucja

Intensywna dystrybucja

Ograniczanie kanałów dystrybucji

Promocja

Budowanie świadomości wśród nabywców i dystrybutorów

Budowanie zainteresowania na rynku masowym

Tworzenie popytu selektywnego

Przypominanie i ograniczanie wydatków promocyjnych