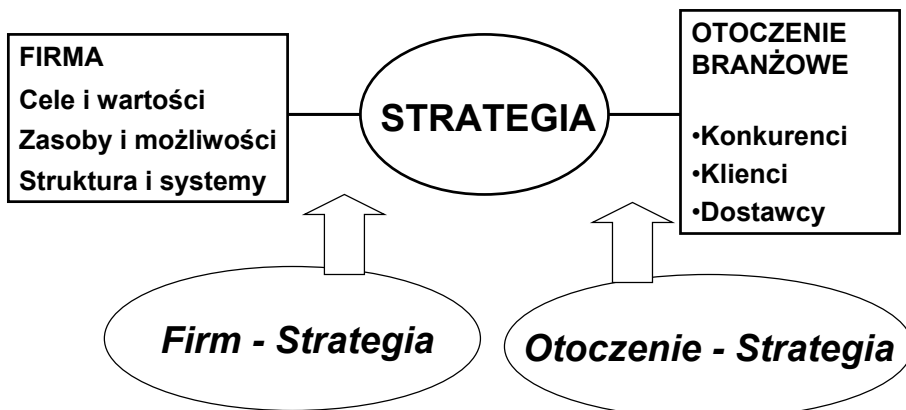


# Analiza zasobów i możliwości firmy

## ZARYS

- Rola zasobów i możliwości w formułowaniu strategii
- Zasoby firmy
- Możliwości organizacyjne
- Potencjalna rentowność - pochodna zasobów i możliwości
- Tworzenie nowych możliwości

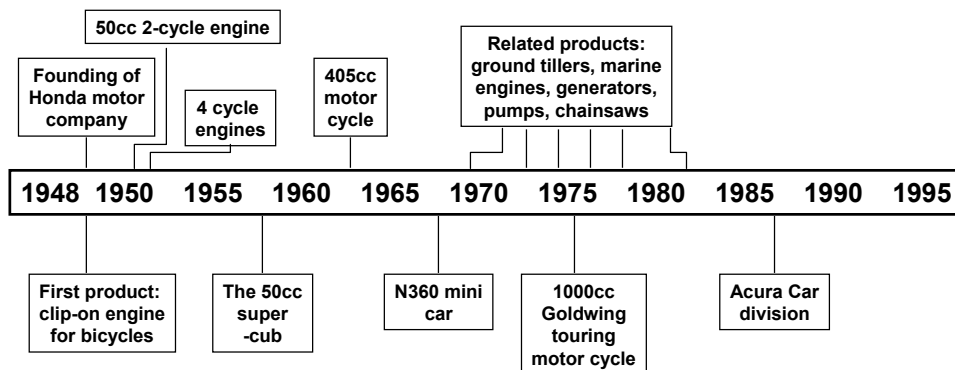
**Formułowanie strategii - zmiana spojrzenia:  
od otoczenia zewnętrznego do wewnętrznego**



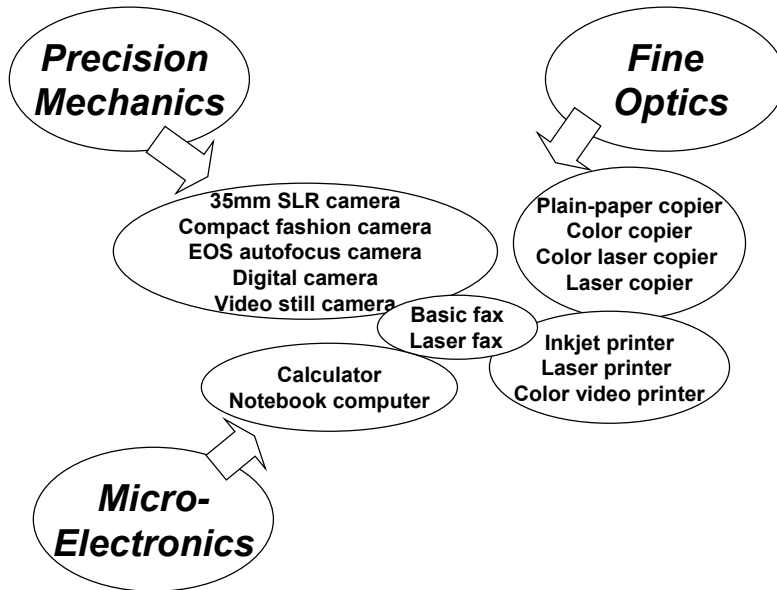
## Formułowanie strategii - uzasadnienie podejścia opartego na zasobach

- Kiedy otoczenie zewnętrzne szybko się zmienia, wewnętrzne zasoby i możliwości są bezpieczniejszą bazą strategii niż otoczenie
- Zasoby i możliwości są głównym źródłem zyskowności

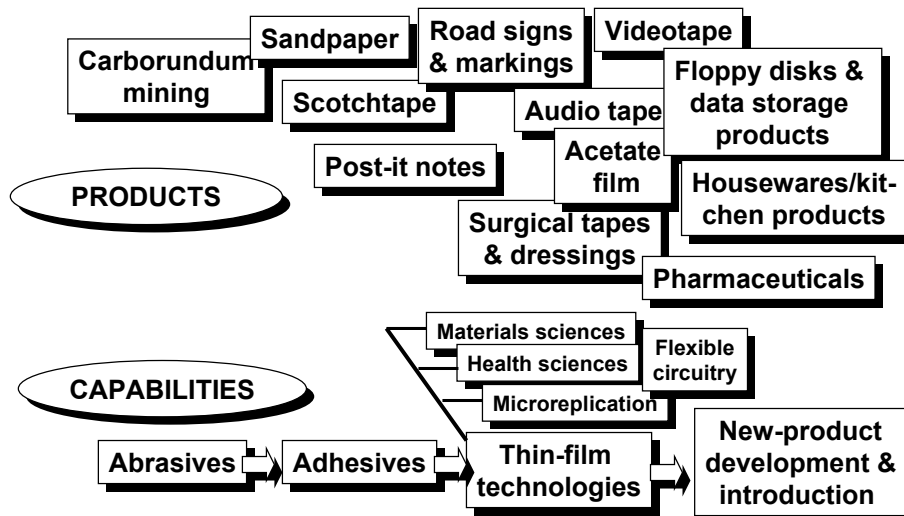
## Ewolucja Honda Motor Company



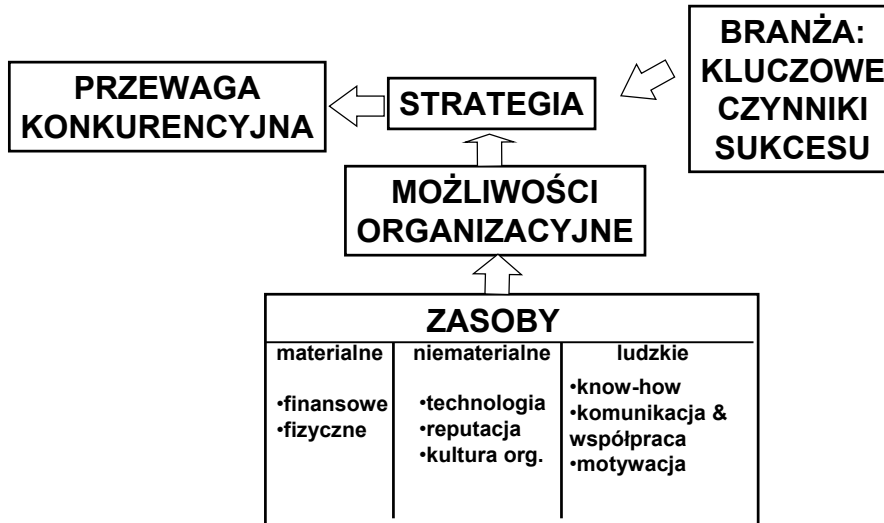
## Canon: Produkty i możliwości techniczne



## Ewolucja zasobów i możliwości: 3M



## Związki: zasoby, możliwości i przewaga konkurencyjna



## Ocena zasobów firmy

ZASÓB	CHARAKTERYSTYKA	WSKAŹNIK
zasoby trwałe	finansowe	zdolność kredytowa kapitał własny/ generowany CF
	fizyczne	Debt/ Equity ratio Credit rating Net cash flow
zasoby niematerialne	technologia	Wartość rynkowa majątku trwałego wielkość zakładu
	reputacja	elastyczność sprzętowa
zasoby ludzkie	technologia	patenty, copyrights, know how możliwości R&D kadra naukowa i techniczna
	reputacja	liczba patentów przychody z opłat licenc. wydatki R&D pracownicy R&D
zasoby ludzkie	szkolenia, doświadczenie, zaangażowanie, zdolności adaptacyjne	wartość marku, marża na sprzedaży, znajomość marki
		kwalifikacje pracow., stawki płac, rotacja prac.

## Firmy z najwyższym P/BV

Juniper Networks	58.5	Computer software and services
Oracle (US)	56.2	Computer software and services
TIM (Italy)	45.0	Telecommunications
Broadcom	42.6	Computer software and services
Nokia (Finland)	42.0	Telecom equipment
Yahoo (US)	41.3	Computer software and services
Cisco Systems (US)	31.9	Telecom equipment
America Online (US)	34.0	Telecommunications
US West (US)	28.9	Telecommunications
Glaxo Wellcome (UK)	25.4	Drugs
Sun Microsystems (US)	24.4	Computers
Charles Schwab (US)	24.2	Financial services
L.M. Ericsson (Sweden)	24.1	Telecom equipment
Warner Lambert (US)	23.0	Drugs
EMC (US)	21.5	Electronics
Amgen (US)	21.4	Drugs
Dell Computer (US)	21.0	Computers
Colegate Palmolive (US)	20.8	Personal care products
SmithKline Beecham (US)	20.6	Drugs
SAP (Germany)	19.4	Computer software and services
Pfizer (US)	19.4	Drugs
Eli Lilly (US)	18.8	Drugs
Sprint PCS Group	18.3	Telecommunications
Softbank (Japan)	18.2	Computer software and services

Źródło: Business  
Week, July 2000

## Najbardziej wartościowe marki świata (2000)

Rank	Company	Brand value (\$bn.)	Rank	Company	Brand value (\$bn.)
1	Coca-Cola	72.5	8	Disney	33.6
2	Microsoft	70.2	9	McDonald's	27.9
3	IBM	53.2	10	AT&T	25.5
4	Intel	39.0	11	Marlboro	22.1
5	Nokia	38.5	12	Mercedes	21.1
6	Genera Electric	38.1	13	Hewlett-Packard	20.6
7	Ford	36.4	14	Cisco Systems	20.0

Źródło: Interbrand

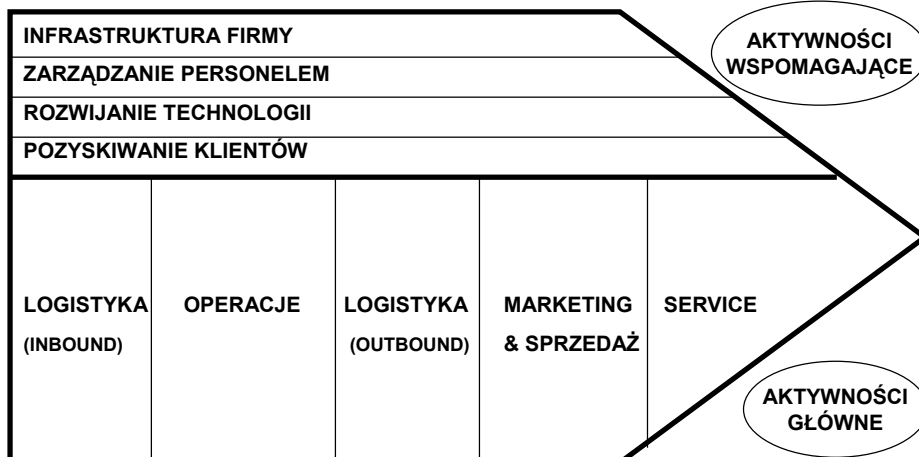
## Identyfikacja możliwości organizacyjnych : podejście funkcjonalne

FUNKCJA	MOŻLIWOŚĆ	PRZYKŁADY
Zarządzanie	zarządzanie finansami	Exxon, Coca Cola
	określanie strategii koordynacja jednostek zależnych	General Electric, Emerson Electric, GE ABB, Shell
	zarządzanie akwizycjami	Nationsbank, ConAgra
MIS	szybkość reakcji poprzez szybki transfer informacji	American Airlines LL Bean
R&D	możliwości badawcze rozwój nowych produktów, innowacje	Mereck, AT&T Sony, 3M
Produkcja	efektywność procesów produkcyjnych ciągle usprawnianie procesów elastyczność i szybkość reagowania	Briggs & Stratton Nucor, Motorola Benetton
Projektowanie Marketing	zdolności projektowania zarządzanie marką	Apple, Swatch, Proctor & Gamble, PepsiCo
Sprzedaż & Dystrybucja	promocja reputacyjna reakcja na trendy rynkowe elastyczność sposobów sprzedaży efektywność i szybkość dystrybucji obsługa klientów	American Express The Gap Microsoft, Glaxo Federal Express Walt Disney

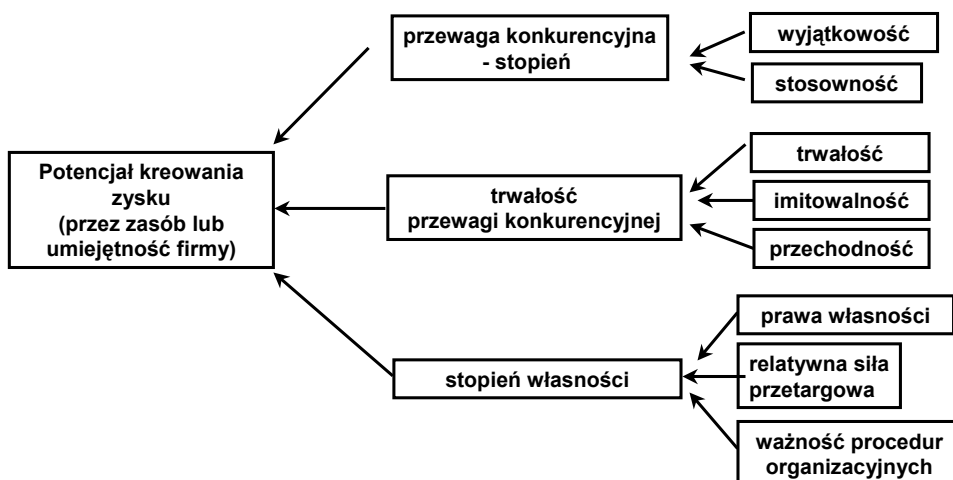
## Łańcuch wartości (*The Value Chain*): The McKinsey Business System



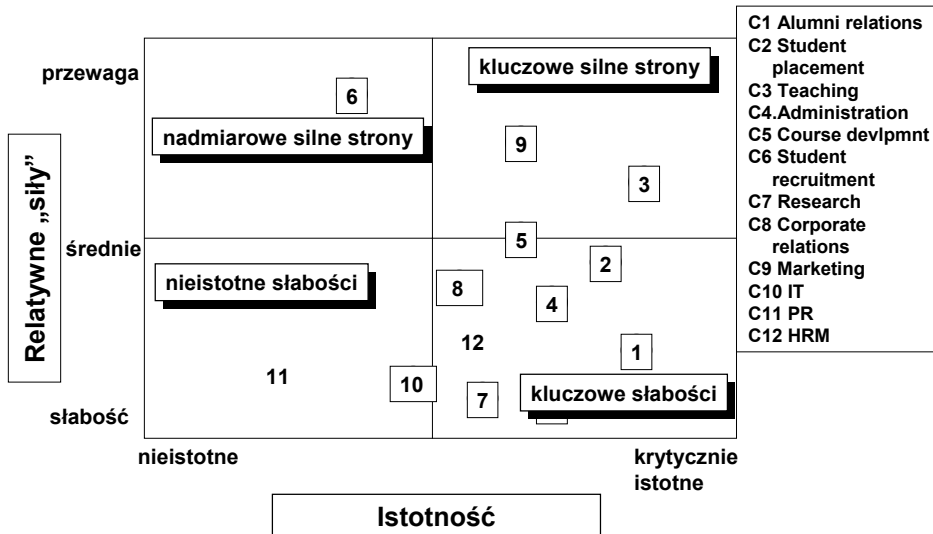
## Łańcuch wartości (The Porter Value Chain)



## Potencjał kreowania rentowności wynikający z zasobu lub możliwości



## Przykład: ocena zasobów i możliwości - Business School „X”



## Rozwój możliwości - różne podejścia

- 1) Strategia i zarządzanie personelem - rozwój indywidualnych umiejętności
- 2) Greenfield development w nowych jednostkach (IBM & the PC, Xerox & PARC, GM & Saturn)
- 3) Kontynuacja produktowa (Intel, Sony, Hyundai)
- 4) Zmiana managementu aby zmienić wartości i zachowania (GE, BP)



## Podsumowanie: analiza zasobów i możliwości

