

Ekonomiczny Uniwersytet Dziecięcy



Pokonać konkurencję
rynkowe strategie przedsiębiorstw
Prof. Piotr Banaszyk

Uniwersytet Ekonomiczny w
Poznaniu

17 listopada 2025 r.

Organizatorzy



Partner strategiczny

NBP
Narodowy Bank Polski

Agenda

- Istota strategii wygrywającej
- Tendencje współczesne
- Najsprawniejsze firmy świata

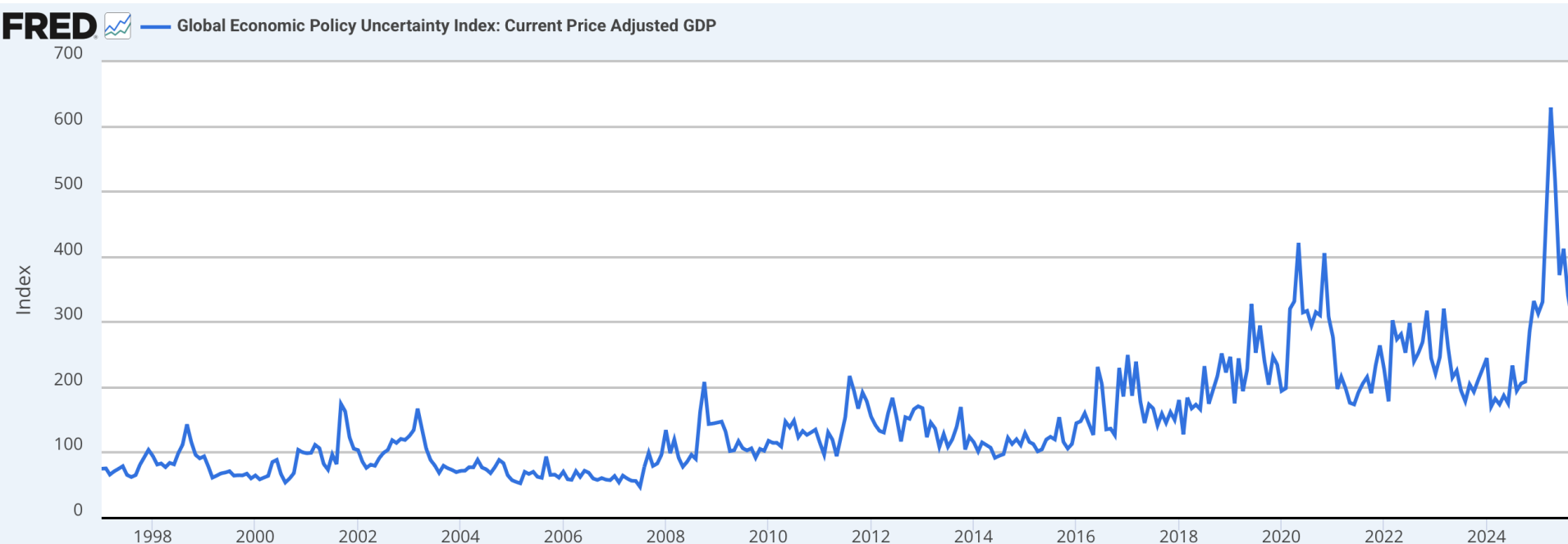


Dlaczego jedne przedsiębiorstwa wygrywają a inne przegrywają?

- Po pierwsze,
umiejętność projektowania strategii, czyli planu pozwalającego przezwyciężyć niepewność gospodarowania;
- Po drugie,
umiejętność elastycznego wprowadzania w życie planu strategicznego.

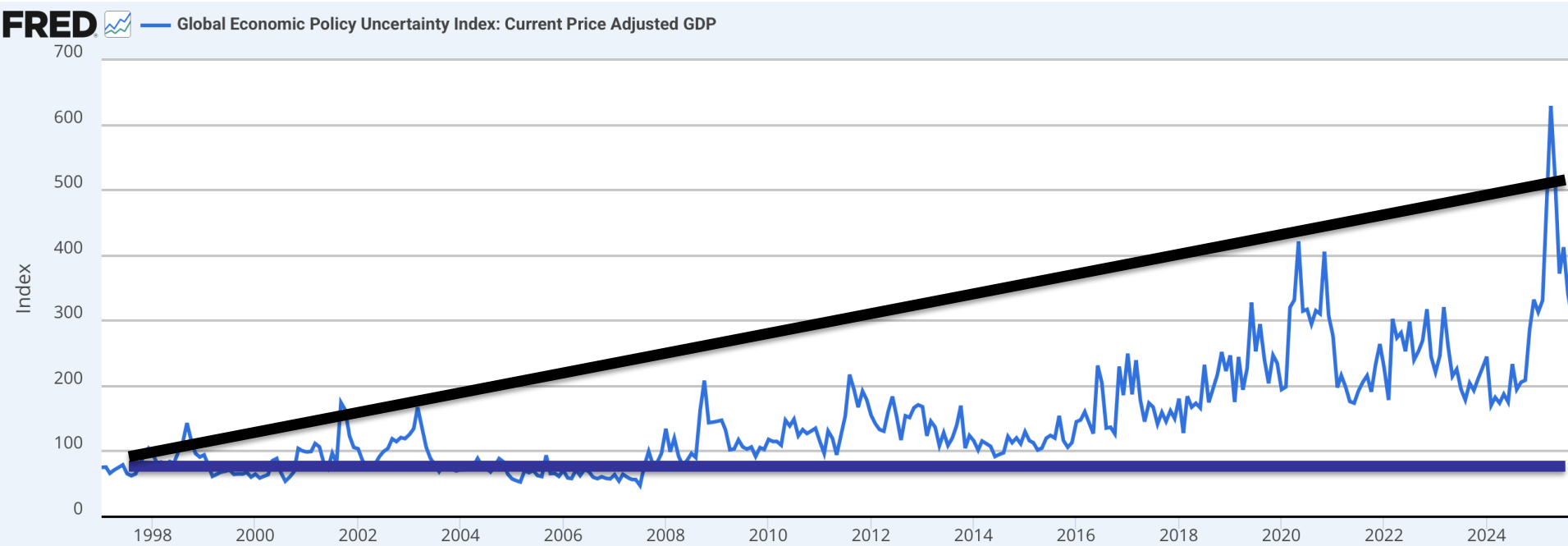
Jak radzić sobie z niepewnością gospodarowania ?

Światowy wskaźnik niepewności (World Uncertainty Index)



Źr: <https://fred.stlouisfed.org/series/GEPUCURRENT>

Światowy wskaźnik niepewności (World Uncertainty Index)



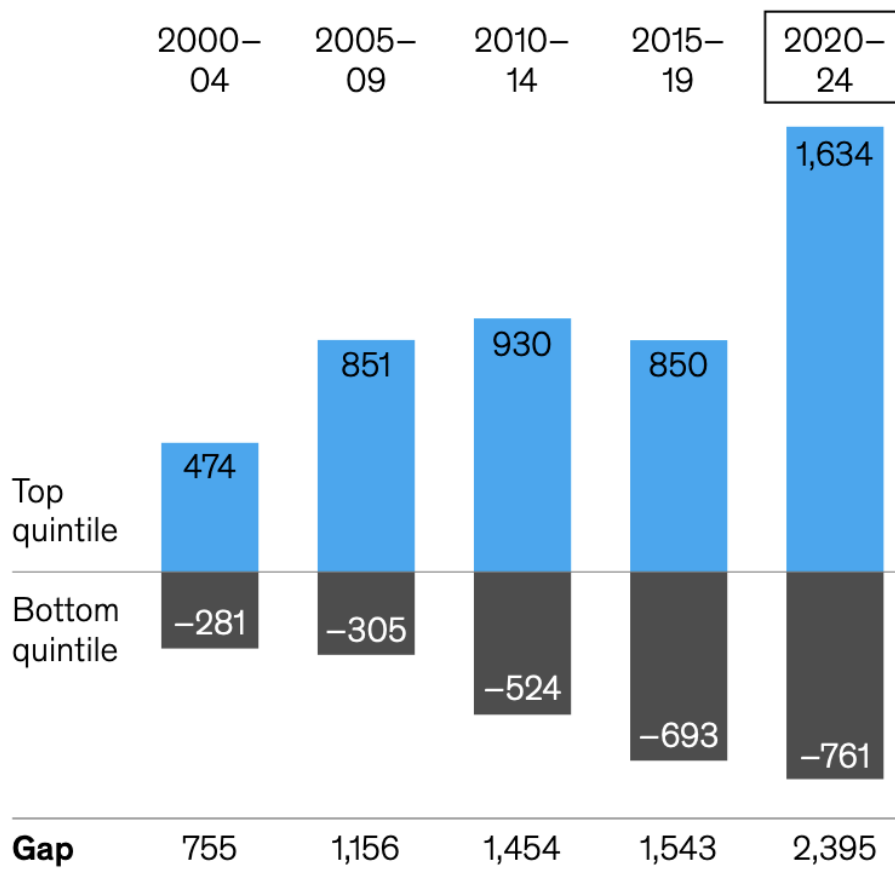
Źr: <https://fred.stlouisfed.org/series/GEPUCURRENT>



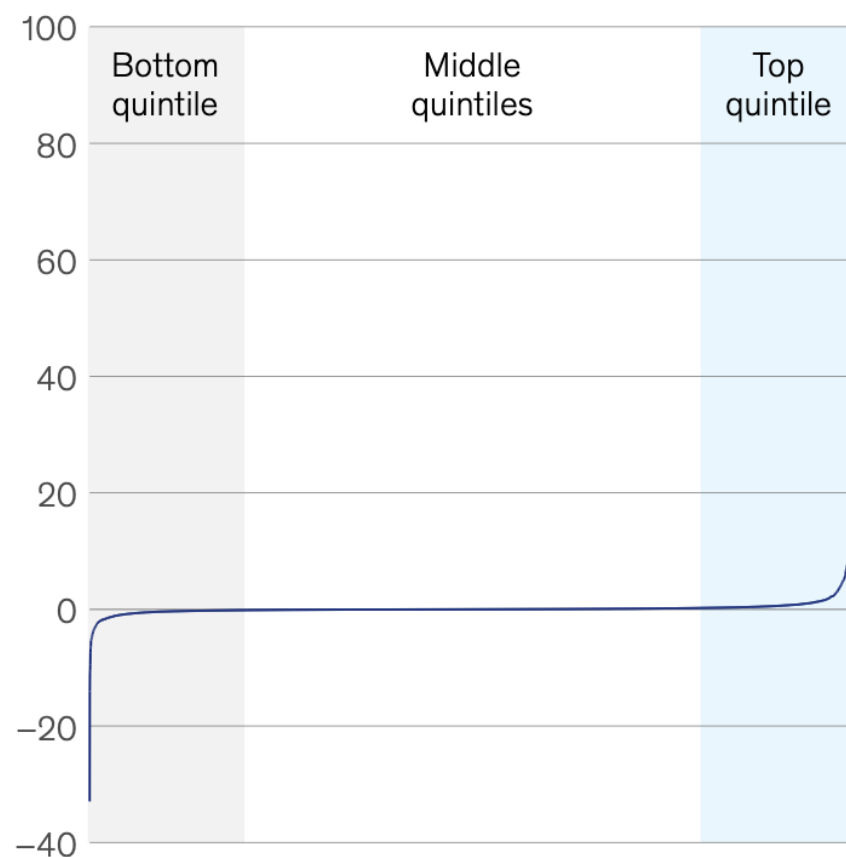
Jak różnią się osiągnięcia firm wygrywających i przegrywających ?

Luka między firmami wygrywającymi a przegrywającymi

By time period and quintile, \$ million



Economic Profit Power Curve, 2020–24, \$ billion



Source: McKinsey Value Intelligence; McKinsey analysis

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl



Czym jest strategia działalności przedsiębiorstwa ?

Strategia działalności przedsiębiorstwa

- Strategia jest długookresowym planem radzenia sobie z niepewnością otoczenia przedsiębiorstwa przede wszystkim wynikającą ze zmienności rynków;
- Zmienność rynków wynika ze:
 - zdarzeń na rynkach zaopatrzeniowych,
 - zdarzeń na rynkach finansowych,
 - zdarzeń na rynkach pracy,
 - zdarzeń na rynkach zbytu.

Wniosek: **Rynki dyktują właściwą treść strategii !**

Jeff Bezos:

*„Jeśli walczysz z trendami, walczysz z przyszłością.
Jeśli je przyjmiesz, zyskasz wiatr w żagle.”*

Najważniejsze trendy do 2030 r.

1. **Cyfryzacja i zastosowania AI**
(robotyzacja, automatyzacja, integracja funkcji przez AI);
2. **Transformacja energetyczna i zrównoważony rozwój**
(zielona energia, cyrkularna gospodarka, ESG);
3. **Demografia: starzenie się i migracje**
(wojny o talenty, niedobory siły roboczej);
4. **Geopolityka i odporność łańcuchów dostaw**
(skręcanie łańcuchów dostaw, migracja ośrodków wzrostu, rozwój sektora zbrojeniowego);
5. **Zadłużenie i inflacja**
(wzrost długu publicznego państw, normalizacja inflacji powyżej wieloletniej średniej).

Wobec przedstawionych
trendów w jaki sposób strategia
powinna tworzyć wartość ?

Wartość w ekonomii i zarządzaniu

- **Wartość dla producenta:**
mierzona w jednostkach pieniężnych
nadwyżka finansowa;
- **Wartość dla klienta:**
mierzona w jednostkach cenności
satysfakcja z pozyskania produktów o
pożądanych funkcjonalnościach.

Przekazanie wartości

1. Klient – odczucie cenności
formy, miejsca i czasu



Akceptowalna cena
nabycia

Informacja o
wymaganiach

Ciągniony koszt
wytworzenia

Cena rynkowa

Decyzja o zakupie

2. Producent – kalkulacja
kosztu wytworzenia formy,
miejsca i czasu



Koszt wytworzenia

Koszt wytworzenia

...

ogniwa
łańcucha

Rentowność

Decyzja o
wytwarzaniu

Przykład nr 1

- NVIDIA

przekształcenie strategii z
oferenta kart graficznych w
lidera infrastruktury
obliczeniowej AI.



Przykład nr 2

- Microsoft

przekształcenie strategii z
oferenta oprogramowania
pudełkowego na usługi
chmurowe wspierane AI.



Przykład nr 3

- Apple

przekształcenie strategii z
oferenta urządzeń i
oprogramowania
informatycznego na twórcę
wysoko zintegrowanego
ekosystemu w sektorze
premium.



Co jest źródłem zwycięskiej strategii przedsiębiorstwa?

1. Oferta rynkowa z najniższą ceną,
2. Oferta rynkowa z najwyższą funkcjonalnością.

Wprowadzenie w życie strategii wymaga innowacyjności !

Czy trwała przewaga konkurencyjna istnieje - **NIE!**

- Naśladownictwo
 - strategia klonu-polega ona na kopiowaniu produktu wytworzonego przez rynkowego lidera. Firma określana mianem klonu nie tworzy nic własnego, tylko wręcz "pasożytuje" na staraniach lidera,
 - strategia imitatora-jest to powielanie niektórych elementów asortymentu lidera. Jednak imitator różnicuje produkt pod względem opakowania, ceny, reklamy itd,
 - strategia usprawniacza-usprawniacz przystosowuje produkt oraz stara się go uatrakcyjnić. Może on zagrażać liderowi poprzez ulepszenie tych produktów.

Strategia klonu



Czy trwała przewaga konkurencyjna istnieje - **NIE!**

- Naśladownictwo

- strategia klonu-polega ona na kopiowaniu produktu wytworzonego przez rynkowego lidera. Firma określana mianem klonu nie tworzy nic własnego, tylko wręcz "pasożytuje" na staraniach lidera,
- **strategia imitatora-jest to powielanie niektórych elementów asortymentu lidera. Jednak imitator różnicuje produkt pod względem opakowania, ceny, reklamy itd,**
- strategia usprawniacza-usprawniacz przystosowuje produkt oraz stara się go uatrakcyjnić. Może on zagrażać liderowi poprzez ulepszenie tych produktów.

Strategia imitacji



Czy trwała przewaga konkurencyjna istnieje - **NIE!**

- Naśladownictwo

- strategia klonu-polega ona na kopiowaniu produktu wytworzonego przez rynkowego lidera. Firma określana mianem klonu nie tworzy nic własnego, tylko wręcz "pasożytuje" na staraniach lidera,
- strategia imitatora-jest to powielanie niektórych elementów asortymentu lidera. Jednak imitator różnicuje produkt pod względem opakowania, ceny, reklamy itd,
- **strategia usprawniacza-usprawniacz przystosowuje produkt oraz stara się go uatrakcyjnić. Może on zagrażać liderowi poprzez ulepszenie tych produktów.**

Strategia usprawniania



Jak tworzyć zwycięską strategię przedsiębiorstwa

1. Kto ma być klientami i czego oni oczekują?
2. Lepiej wybrać strategię innowacyjności, czy naśladownictwa?
 - Innowacyjność z którego źródła powinna wynikać (koszty czy funkcjonalność) ?
 - Naśladownictwo jaką formę powinno mieć (klon, imitacja, usprawnienie) ?

Zadanie

1. Zarządzanie przedsiębiorstwem produkującym samochody elektryczne.

2. Jaką strategię wybrać:

– Innowacyjna

– Naśladownictwa

??

Dziękuję za uwagę

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

Jak trwale wyprzedzać konkurentów?

- Należy posiadać **lepsze wewnętrzne zasoby** od konkurentów.
- Lepsze zasoby:
 - Są drogie, czyli niewielu na nie stać,
 - Są rzadkie, czyli niewielu je ma,
 - Są trudne do naśladowania,
 - Wymagają organizacyjnego opanowania.

John Kay

wyróżniające zdolności

- Dynamizm innowacyjny – wynikający z jakości zasobów ludzkich,
- Architektura – organizacja przedsiębiorstwo i jego relacje z kooperantami,
- Reputacja – opinie o firmie i jej produktach.

Sony



- Firma ma pracowników i kulturę pracy pozwalającą miniaturyzować urządzenia elektrotechniczne i informatyczne.
- Powodzenie ekonomiczne wynika z tej umiejętności.

Globalizacja i digitalizacja

- Trwała przewaga nie jest możliwa,
- Stabilna przewaga kreuje „żelazną klatkę” zasobową i ogranicza zwinność firmy.
- Każda przewaga jest tylko tymczasowa.

Tymczasowa przewaga konkurencyjna

- Konkutowanie to gra z innymi podmiotami rynkowymi,
- Gra wymaga koalicji.
- Nie jest ważne konkutowanie, ale kooperencja.

Kooperencja

- „Za kooperencję uznaje się układ jednoczesnych relacji konkurencji i kooperacji między konkurentami zachowującymi swoją odrębność organizacyjną”
- Wykreowana koalicja połączona wspólnotą interesów ekonomicznych ma jednak nietrwały charakter i podlega cyklicznym rekonstrukcjom.

zelmer

PHILIPS

Kooperują w zakresie
drobnego AGD

**Rdzenny rynek
Europa Środkowa i Wschodnia**

**Rdzenny rynek
Europa Zachodnia**

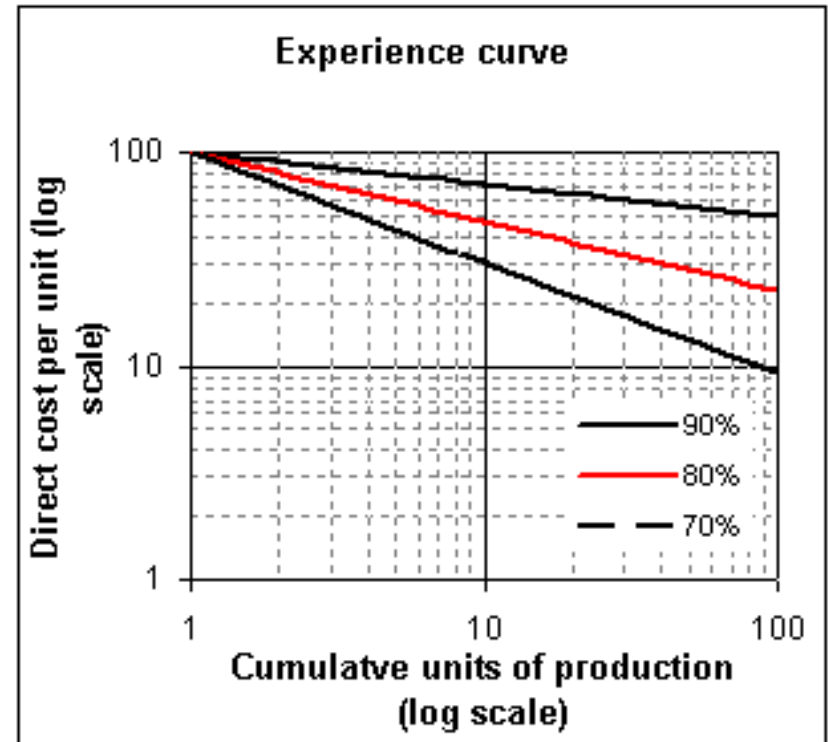
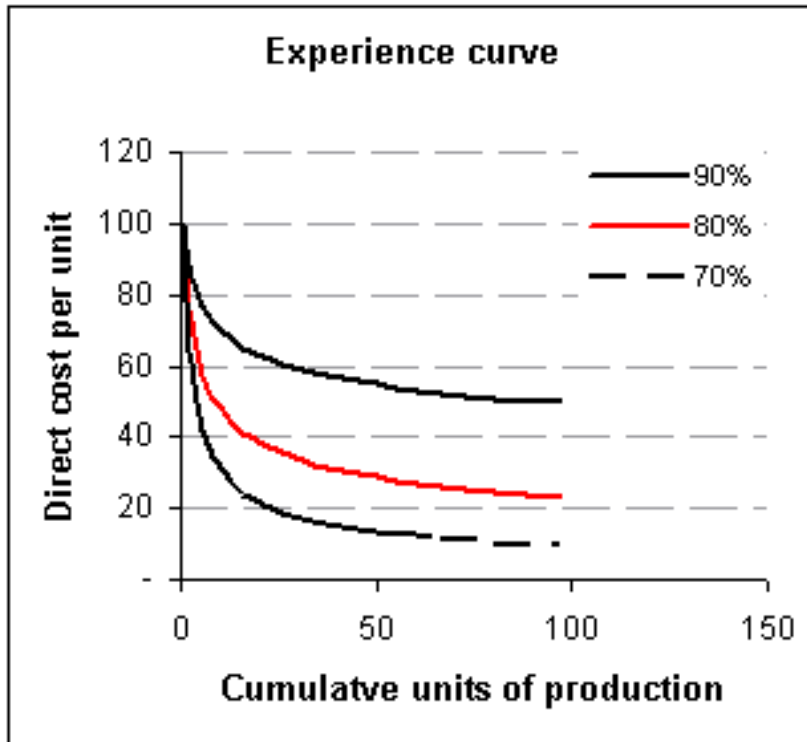
**Pozostały asortyment:
ostra konkurencja**

JAK OBNIŻAĆ KOSZTY I W ŚLAD ZA TYM CENY TOWARÓW?

Efekt doświadczenia jako źródło obniżki kosztów

- B.Henderson i BCG:
z każdym podwojeniem wolumenu produkcji, jej koszty spadają o 10 do 30% w zależności od branży w jakiej ma to miejsce.
- Spadek kosztów nie jest funkcją czasu, lecz funkcją wzrostu wolumenu sprzedaży!

Efekt doświadczenia



Źródło: http://en.wikipedia.org/wiki/Image:Experience_curve.gif

Efekt doświadczenia przyczyny

- Efekt skali (automatyczny)
- Efekt uczenia się (skutek efektywnej motywacji)
- Efekt specjalizacji (skutek racjonalizacji organizacji)
- Efekt opłacalności technicznego uzbrojenia pracy
(skutek racjonalnych decyzji inwestycyjnych)
- Efekt negocjacyjno-transakcyjny (skutek umiejętności
kierownictwa).

Efekt doświadczenia a wymaganie zwinności

- **Relacja sprzeczności**

bowiem przedłużanie cykli życia technologii i produktów utrudnia ich szybkie zmiany,

- Menedżerowie przedsiębiorstw mogą jednak stosować dyrektywę dążenia do efektu doświadczenia w części łańcucha dostaw w na tyle dostatecznym stopniu oddalonym od klienta finalnego (konsumenta), by nie szkodzić indywidualizacji jego obsługi.

Współczesne oceny

- Globalne łańcuchy dostaw są sterowane przez wiodące firmy,
- Wiodące firmy są zarządzane w imieniu własnych akcjonariuszy,
- Problem odpowiedzialności wiodących firm za modernizację ekonomiczną i społeczną na „biednym południu”

Dziękuję za uwagę

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl