

# Ekonomiczny Uniwersytet Dziecięcy



## Podziwiane firmy i skuteczne strategie

Prof. Piotr Banaszyk

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
20 maja 2021 r.



EKONOMICZNY UNIWERSYTET DZIECIĘCY

WWW.UNIWERSYTET-DZIECIĘCY.PL

1



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W POZNANIU

ul. Niepodległości 10, 61-875 Poznań  
tel. +48 61 852 90 00  
fax +48 61 852 97 22

## Agenda

- Źródła konkurencyjność
- Tendencje współczesne
- Najcenniejsze firmy świata



piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

2

2

UNIwersytet  
EKONOMICZNY  
W POZNANIU

ul. Niepodległości 10, 61-875 Poznań  
tel. +48 61 852 90 00  
fax +48 61 852 57 22

## Zasięg geograficzny firmy IKEA (sklepy i fabryki)



3

3

UNIwersytet  
EKONOMICZNY  
W POZNANIU

ul. Niepodległości 10, 61-875 Poznań  
tel. +48 61 852 90 00  
fax +48 61 852 57 22

- W jaki sposób zarządzać tak dużą firmą?
- Jak można osiągnąć tak duże rozmiary?
- Czy globalne firmy są godne podziwu?

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

4

4



## Koncepcja 5 sił wg Michaela Portera

- Cel: dążenie do wypracowania ponadprzeciętnego zysku w ustrukturyzowanym systemie działania aby długookresowo bronić pozycji konkurencyjnej
- Metody (główne):
  - Lider cenowy,
  - Lider funkcjonalności.

5



## Lider cenowy

- Produkty nie gorsze a tańsze od konkurentów.
- Dyrektywa: dyskontuj efekt doświadczenia!
- Koncentracja na masowej produkcji na masowy rynek.

6

UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W POZNANIU

ul. Niepodległości 10, 61-875 Poznań  
tel. +48 61 852 90 00  
fax +48 61 852 57 22



Jacek Roszyk - były prezes

- Chcemy, aby Żabka była postrzegana jako lider cenowy w kategorii sklepów małoformatowych.
- Sieć sklepów Żabka Polska liczy obecnie blisko 7207 sklepów.

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

7

7

UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W POZNANIU

ul. Niepodległości 10, 61-875 Poznań  
tel. +48 61 852 90 00  
fax +48 61 852 57 22

## Lider funkcjonalności

- Produkty droższe od oferty konkurentów, ale posiadające funkcjonalności pożądane przez klientów.
- Dyrektywa: rozpoznaj wymagania konsumentów i dostosuj się.
- Koncentracja na niszach rynkowych i wybranych klientach.

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

8

8

## Apple Inc.



- Formuła dyferencjacji firmy Apple składa się z takich elementów, jak:
  - ogromny potencjał w dziedzinie tworzenia prostego w użyciu oprogramowania,
  - zintegrowany system iTunes
  - prostota wzornictwa i linii produktowych.

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

9

9

## Koncepcja M.Portera

- Przewaga konkurencyjna powstaje na rynku, czyli poza firmą.
- Obrona zdobytej przewagi konkurencyjnej wymaga budowania barier wejścia dla konkurentów na opanowane rynki.
- Uwaga skoncentrowana na posunięciach konkurentów.

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

10

10

## 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.

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

11

11

## Strategia klonu



12

12

## 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.

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

13

13

## Strategia imitacji



piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

14

14

## 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.**

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

15

15

## Strategia usprawniania



16

16





## Koncepcja Birgela Wernerfelta stabilna przewaga konkurencyjna

- Zapewnia ją kompetencja ciągłego oferowania innowacyjnych produktów.
- Innowacje wymagają lepszych zasobów i kompetencji.

17



## 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.

18

## 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.

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

19

19

## Sony



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

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

20

20

## Globalizacja i digitalizacja

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

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

21

21

## Tymczasowa przewaga konkurencyjna

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

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

22

22

## 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.

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

23

23




Kooperują w zakresie  
drobnego AGD

Rdzenny rynek  
Europa Środkowa i Wschodnia

Rdzenny rynek  
Europa Zachodnia

Pozostały asortyment:  
ostra konkurencja

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

24

24

## Natężenie konkurencji wyklucza przewagę

- Atrakcyjna pozycja konkurencyjna jest wyłącznie okazjonalna.
- W połowie lat dziewięćdziesiątych zaczęły ujawniać się skutki procesów globalizacji, deregulacji i prywatyzacji. Konkurencja między przedsiębiorstwami stała się tak dynamiczna, że żadne nie było w stanie zająć i utrzymać takiej pozycji, która może być określana jako przewaga konkurencyjna nad innymi

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

25

25

## Wytyczne Sebastiana Raischa i Julian Birkinshaw

- outsourcing eksploatacji albo badań i skupienie się na wybranej aktywności,
- ukształtowanie sojuszy strategicznych, które umożliwiają korzystanie z cudzych zasobów w odniesieniu do wybranej z tych sprzecznych aktywności,
- cykliczną zmienność priorytetów w jednym przedsiębiorstwie, aby przez jakiś okres koncentrować się na eksploatacji, a w innym okresie na badaniach.

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

26

26

# Nike

- Firma sprzedaje sportowe ubrania i obuwie chociaż nie posiada żadnej fabryki,
- Zasady Nike:
  - Projektowanie ekologiczne: użycie materiałów nietoksycznych i biodegradalnych,
  - GreenXchange: dzielenie się proekologicznymi innowacjami z każdym, kto potrafi je wykorzystać dla poprawy stanu środowiska,
  - Lean: współpraca z firmami kontraktowymi dla doskonalenia proekologicznego ich produkcji,
  - Sport na rzecz zmian społecznych: wykorzystanie sportu dla edukacji i wychowania,
  - Zapobieganie zmianom klimatycznym: aktywna budowa koalicji na rzecz zrównoważonego rozwoju.

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

27

27

# JAK OBNIŻAĆ KOSZTY I W ŚLAD ZA TYM CENY TOWARÓW?

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

28

28



## 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!

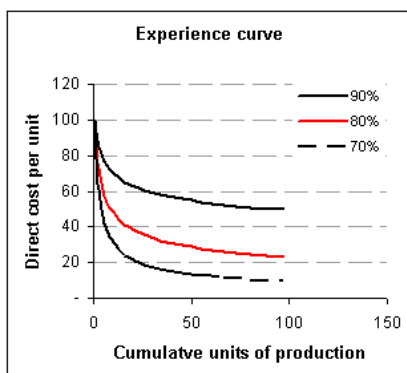
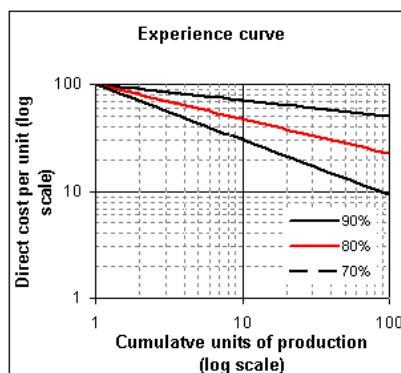
piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

29

29



## Efekt doświadczenia


 Źródło: [http://en.wikipedia.org/wiki/Image:Experience\\_curve.gif](http://en.wikipedia.org/wiki/Image:Experience_curve.gif)


piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

30

30

## 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).

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

31

31

## Dyrektywy sprawnego zarządzania

- Jak najszybciej podwajaj skalę działalności gospodarczej (*jak to zrobić*),
- Manifest „21st Century Manufacturing Enterprise Strategy”:  
potrzeba przejścia od tradycyjnej działalności przedsiębiorstwa ku działalności w oparciu o **paradygmat agile**.

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

32

32





## Definicja *agile* wg Lee Iacocca Institute

*Agile* ma umożliwić wytwarzanie produktów projektowanych na indywidualne zamówienie i dostarczanych we wskazanym czasie klientowi, produktów doskonalonych wraz z rosnącymi wymaganiami klienta, co pozwala na wydłużanie ich życia i zmniejszanie różnic między kolejnymi ich generacjami, a także umożliwia kształtowanie długookresowej lojalności klienta poprzez włączanie go w ów proces doskonalenia produktów i podtrzymywania ich wartości użytkowej.

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

33

33



## Obserwacje Josepha Pine'a

- odejście od masowej produkcji i przejście do masowej kastomizacji produktów,
- likwidacja masowych rynków i ich fragmentyzacja do postaci niedużych niszy rynkowych aktywizujących popyt w różnym czasie,
- system produkcyjny przedsiębiorstwa powinien bez szkody dla wyników finansowych szybko zmieniać strukturę asortymentową oferty produkcyjnej i w opłacalny sposób dostarczać na rynek produkty o bardzo krótkim cyklu życia.

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

34

34



## 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.

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

35

35



## Odroczenie (*postponement*) decyzji o charakterystyce wyrobu gotowego

- Odroczenie oznacza opóźnianie decyzji o końcowej charakterystyce produktu, aby uzyskać maksymalnie możliwą zgodność z wymaganiami klienta finalnego i tym samym aby zapobiec powstawaniu nadmiernych zapasów wyrobów gotowych.
- Czynnikiem determinującym jest relacja czasu realizacji produkcji do czasu oczekiwania klienta na dostawę produktu, czyli tzw. wskaźnik „P/D”, gdzie P oznacza czas produkcji zaplanowanych produktów liczony łącznie z czasem dostawy wymaganych czynników produkcji, a D – akceptowany przez klienta maksymalny czas oczekiwania na dostawę produktu.

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

36

36



## Dylemat menedżera dotyczący wyboru kryterium planowania

- planowanie produkcji w oparciu o prognozę popytu

Dysponując taką prognozą z dostatecznym wyprzedzeniem czasowym menedżerowie przedsiębiorstwa mogą precyzyjnie zaplanować inwestycje oraz procesy kooperacji, zaopatrzenia i produkcji oraz na tej podstawie uruchomić rzeczywiste przepływy w łańcuchu dostaw.

- planowanie produkcji w oparciu o dysponowany portfel zleceń

Uruchamianie produkcji w oparciu o dysponowany portfel zleceń polega na uruchomieniu produkcji pod precyzyjne zamówienie i zbliża się do kategorii produkcji jednostkowej.



## Punkt rozdziału

między zaplanowaną produkcją masową a reaktywną produkcją na zamówienie

- produkcja na magazyn – punkt rozdziału na wyjściu z magazynu wyrobów gotowych, czyli cały wejściowy i wewnętrzny łańcuch dostaw jest kształtowany w oparciu o prognozowany popyt,
- produkcja modułowa z montażem na zamówienie – punkt rozdziału przed montażem i wykańczalnią, czyli produkcja wejściowy i część wewnętrznego łańcucha dostaw jest kształtowana w oparciu o prognozowany popyt, końcowe ogniwa wewnętrznego łańcucha dostaw i wyjściowy łańcuch dostaw są kształtowane w oparciu o realny portfel zamówień,
- produkcja na zamówienie – punkt rozdziału na granicy między wejściowym łańcuchem dostaw a wewnętrznym i wyjściowym łańcuchem dostaw, czyli procesy zaopatrzeniowe – kooperacyjne są kształtowane w oparciu o prognozowane zapotrzebowanie zaopatrzeniowe, a wewnętrzny i wyjściowy łańcuch dostaw w oparciu o realny portfel zamówień,
- produkcja projektowana dla klienta albo współprojektowania z klientem – punkt rozdziału jest ulokowany na początku łańcucha dostaw, czyli całość jest kształtowana w oparciu nie tyle nawet o realny portfel zamówień, co o potencjalny portfel precyzowany dla lub z klientem na każdym z ogniw produkcji.

Przed punktem rozdziału konieczne jest poszukiwanie możliwości dyskontowania efektu skali, za punktem rozdziału zarządzanie powinno przybierać atrybuty zwinnego przedsiębiorstwa.

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

39

39

## Najcenniejsze marki świata

 <b>1</b> ← 1  2019: \$187,905m +24.6% 2018: \$150,811m	 <b>6</b> ↓ 5  2019: \$87,005m +5.6% 2018: \$82,422m
 <b>2</b> ← 2  2019: \$153,634m +5.0% 2018: \$146,311m	 <b>7</b> ← 7  2019: \$83,202m +8.7% 2018: \$76,526m
 <b>3</b> ← 3  2019: \$142,755m +18.1% 2018: \$120,911m	 <b>8</b> ↑ 10  2019: \$79,823m +34.9% 2018: \$59,189m
 <b>4</b> ↑ 6  2019: \$119,595m +47.4% 2018: \$81,163m	 <b>9</b> ↓ 8  2019: \$71,154m +13.3% 2018: \$62,826m
 <b>5</b> ↓ 4  2019: \$91,282m -1.1% 2018: \$92,289m	 <b>10</b> ↑ 11  2019: \$69,742m +22.8% 2018: \$56,789m

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

40

40

## 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”

41

41

Dziękuję za uwagę

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

42

42



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W POZNANIU

ul. Niepodległości 10, 61-875 Poznań  
tel. +48 61 852 95 00  
fax +48 61 852 57 22

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

43