



Podziwiane firmy i skuteczne strategie prof. dr hab. Piotr Banaszyk

Uniwersytet Ekonomiczny
w Poznaniu
18 czerwca 2020 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

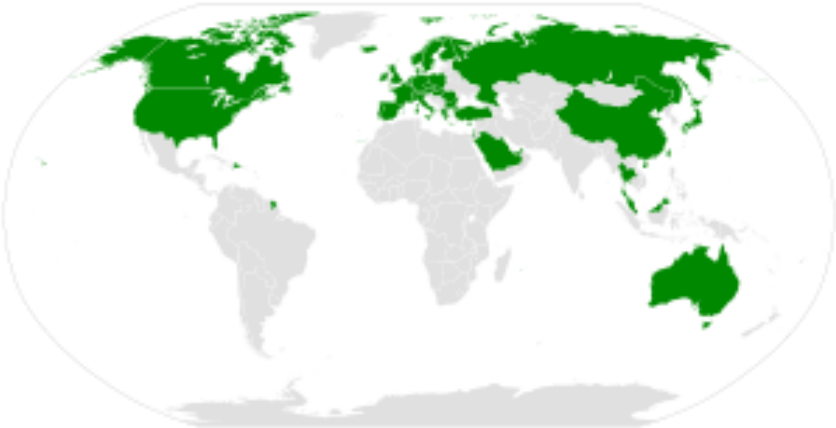
2

2

UNIwersytet
EKONOMICZNY
W POZNAMIU

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 POZNAMIU

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?

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:
 - Lider cenowy,
 - Lider funkcjonalności.

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

5

5

Lider cenowy

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

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

6

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 6000 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



piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

12

12



Koncepcja Birgela Wernerfelta stabilna przewaga konkurencyjna

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

13



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.

14

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

15

15

Sony

SONY®

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

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

16

16



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

17

17



Tymczasowa przewaga konkurencyjna

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

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

18

18

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

19

19




Kooperują w zakresie
drobnego AGD

Rdzenny rynek
Europa Środkowa i Wschodnia

Rdzenny rynek
Europa Zachodnia

Pozostały asortyment:
ostra konkurencja

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

20

20

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

21

21

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

22

22

Nike

- Firma sprzedaje sportowe ubrania i obuwie chociaż nie posiada żadnej fabryki,
- Zasady Nike:
 - Projektowanie ekologiczne: użycie materiałów nietoksycznych i biodegralnych,
 - 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

23

23

JAK OBNIŻAĆ KOSZTY I W ŚLAD ZA TYM CENY TOWARÓW?

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

24

24



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!

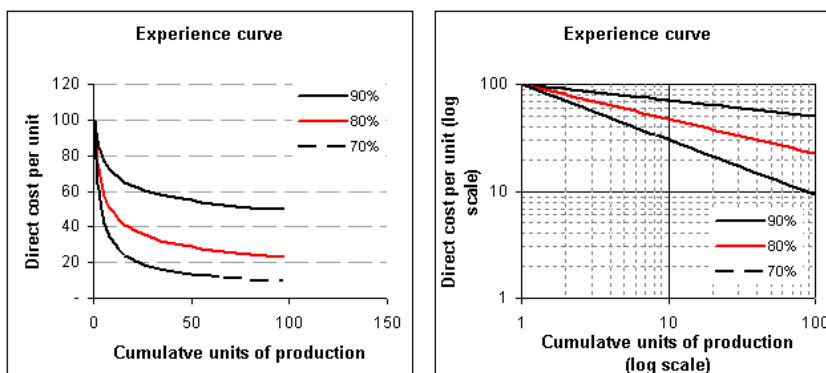
piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

25

25



Efekt doświadczenia


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

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

26

26

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

27

27

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

28

28



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

29

29



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

30

30



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

31

31



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

32

32



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

35

35



Najcenniejsze marki świata

amazon	1 ← 1	2019: \$187,905m 2018: \$150,811m +24.6%	AT&T	6 ↓ 5	2019: \$87,005m 2018: \$82,422m +5.6%
	2 ← 2	2019: \$153,634m 2018: \$146,311m +5.0%	f	7 ← 7	2019: \$83,202m 2018: \$76,526m +8.7%
	3 ← 3	2019: \$142,755m 2018: \$120,911m +18.1%	ICBC	8 ↑ 10	2019: \$79,823m 2018: \$59,189m +34.9%
	4 ↑ 6	2019: \$119,595m 2018: \$81,163m +47.4%	verizon	9 ↓ 8	2019: \$71,154m 2018: \$62,826m +13.3%
SAMSUNG	5 ↓ 4	2019: \$91,282m 2018: \$92,289m -1.1%	中国建设银行 China Construction Bank	10 ↑ 11	2019: \$69,742m 2018: \$56,789m +22.8%

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

36

36



Dziękuję za uwagę

piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

37

37



piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

38

38