



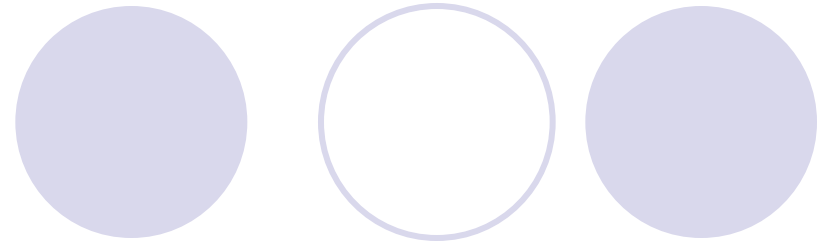
# STRATEGIE KONKURENCJI

możliwa do utrzymania  
pozycja konkurencyjna  
wymaga **świadomych**  
wyborów 'coś za coś'



**Dorota Wójcik-Kośla**

# Plan prezentacji



## 1. Strategie na poziomie SBU



# Strategie na poziomie SBU czyli Jak konkutować?



iPad vs Kindle vs Rock

	iPad	Kindle	Rock
Battery life:	10 hours	2 weeks	10,000 years
Instant Start:	X	✓	✓
Matte Screens:	X	✓	✓
Under \$250	X	✓	✓
Waterproof:	X	X	✓
Flash Support	X	X	X



# Jakie strategie konkurencji przedsiębiorstwo ma stosować?



**Odpowiedź na to pytanie wymaga określenia możliwych obszarów konkurencji, na których rynkach i na jakich segmentach rynku przedsiębiorstwo powinno skoncentrować swoje wysiłki**

# Największy dylemat strategów

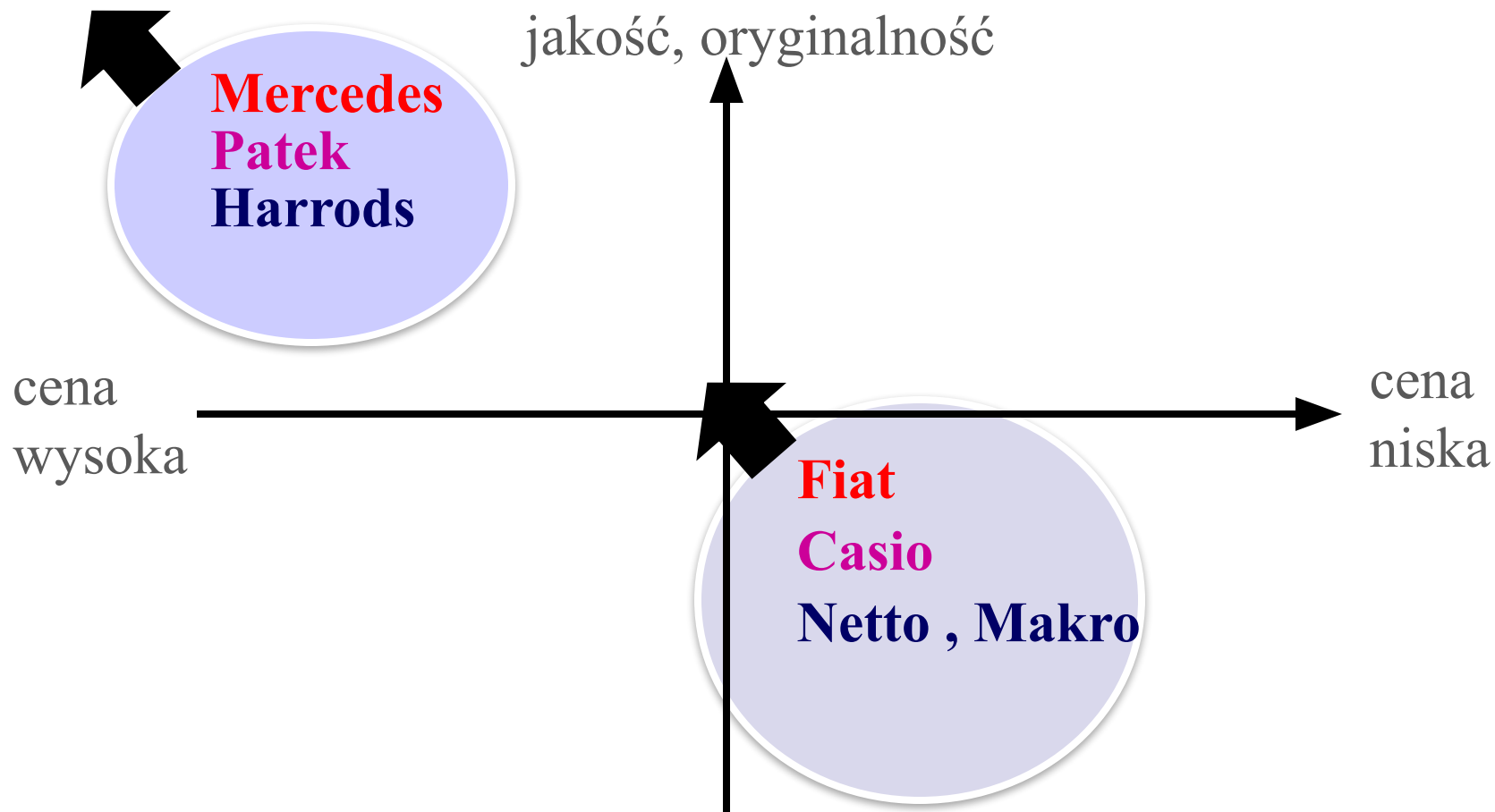
**Sprzedaż masowa przy niskiej marży zysku?**



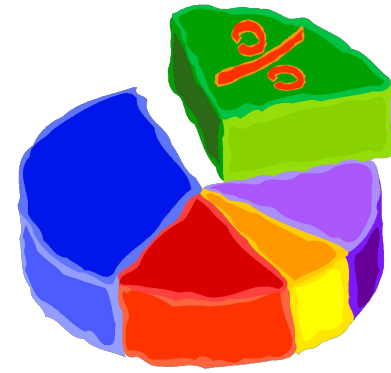
**Czy**

**Sprzedaż niewielka przy wysokiej marży zysku?**

# Alternatywne orientacje strategiczne na rynku światowym



# Czym jest strategia konkurencji?



Jest długofalową koncepcją polegającą na wyborze :

- możliwych i priorytetowych obszarów konkurencji, rynków i segmentów rynku
- zachowania się przedsiębiorstwa wobec konkurentów
- podstawy konkurencji
- źródeł przewagi konkurencyjnej.

# Narzędziami pomocnymi w określaniu strategii konkurencji przy orientacji rynkowej są:

- **Model pięciu sił M.E. Portera,**
- **Cykl migracji wartości,**
- **Metody portfelowe,**
- **Metoda kluczowych czynników sukcesu,**
- **Macierz strategii produktowo-rynkowych H.I. Ansoffa,**
- **Mapy percepcji w pozycjonowaniu przedsiębiorstw i ich produktów**





# Narzędziami pomocnymi w określaniu strategii konkurencji przy orientacji zasobowej są:

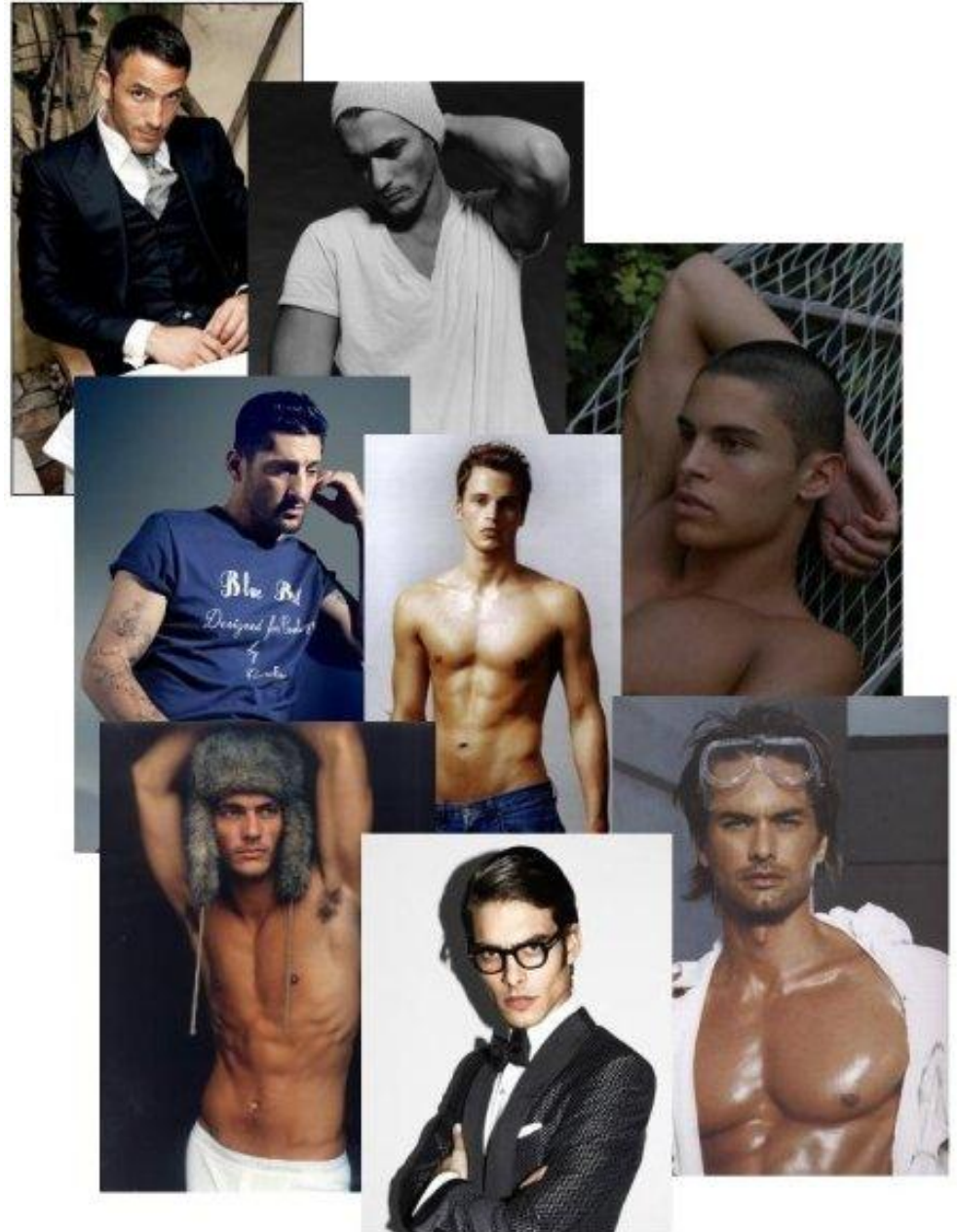
- o **SWOT,**
- o **SPACE**
- o **ścieżka ekonomiczna,**
- o **łańcuch wartości,**
- o **strategiczna karta wyników,**
- o **próg rentowności,**
- o **segmentowy rachunek zysków i strat,**
- o **macierze kluczowych kompetencji i oceny potencjałów rozwojowych**



Modele wspomagające  
wybór strategii konkurencji



Opracowano  
wiele modeli,  
których  
zadaniem jest  
ułatwienie  
wyboru  
strategii biznesu



# LATA 50-te

H.I. Ansoff, A.D. Chandler

Zakładali,

że o wyborze

optymalnej strategii

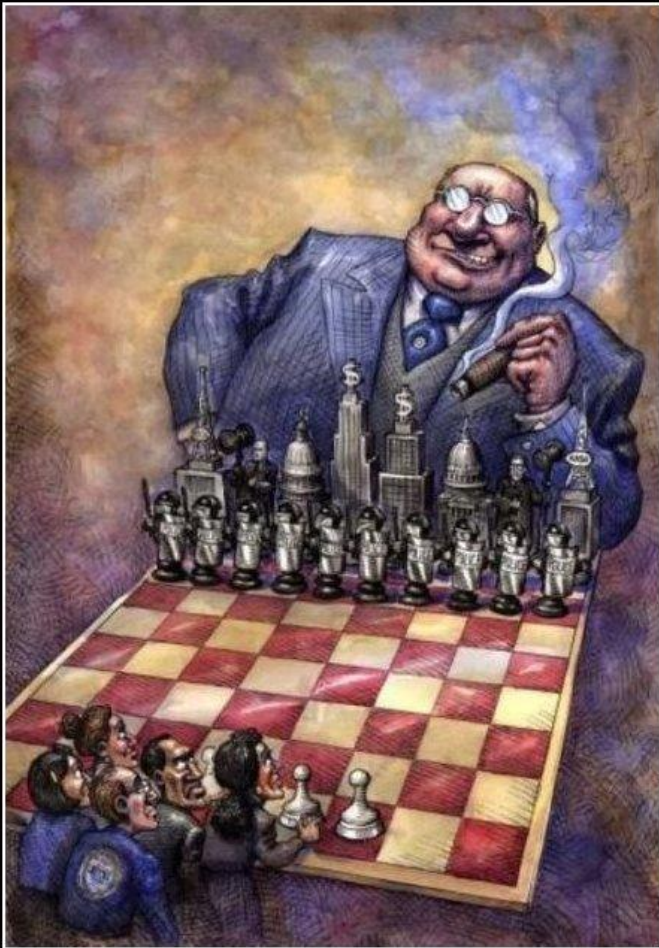
decyduje

skojarzenie

mocnych stron firmy

z szansami pojawiającymi

się w otoczeniu



**To oczywiste, że ludzie mają szansę wygrać z systemem**

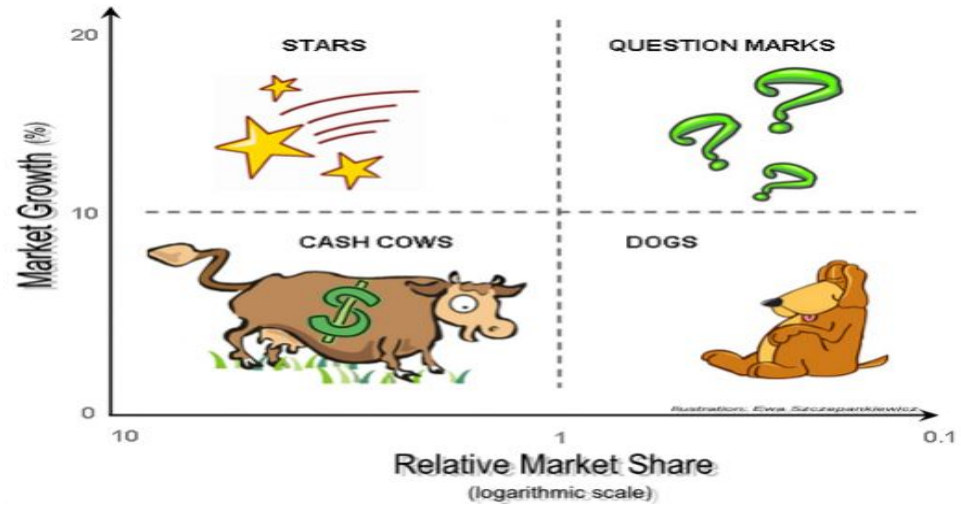
Ale ta szansa jest wyjątkowo niewielka...

# Na przełomie: LATA 50-te i 60-te

E.T. Penros rozwinął koncepcję podejścia zasobowego, bazującego na założeniu, że czynnikami decydującymi przy wyborze strategii są zasoby firmy a zwłaszcza jej specyficzne i niepowtarzalne umiejętności.



# LATA 70-te



Dominuje podejście praktyczne i ilościowe, reprezentowane przez:

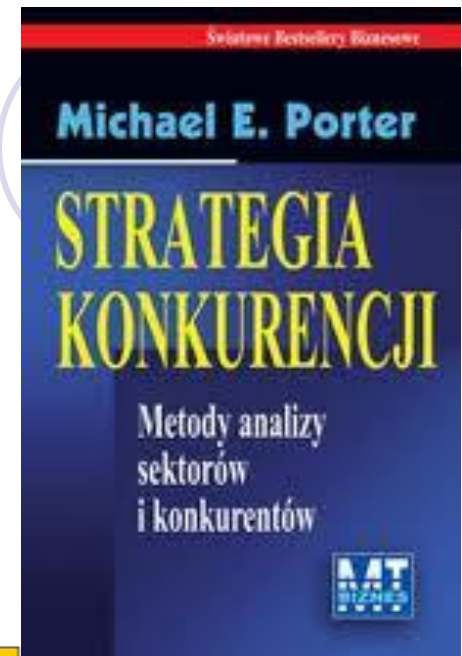
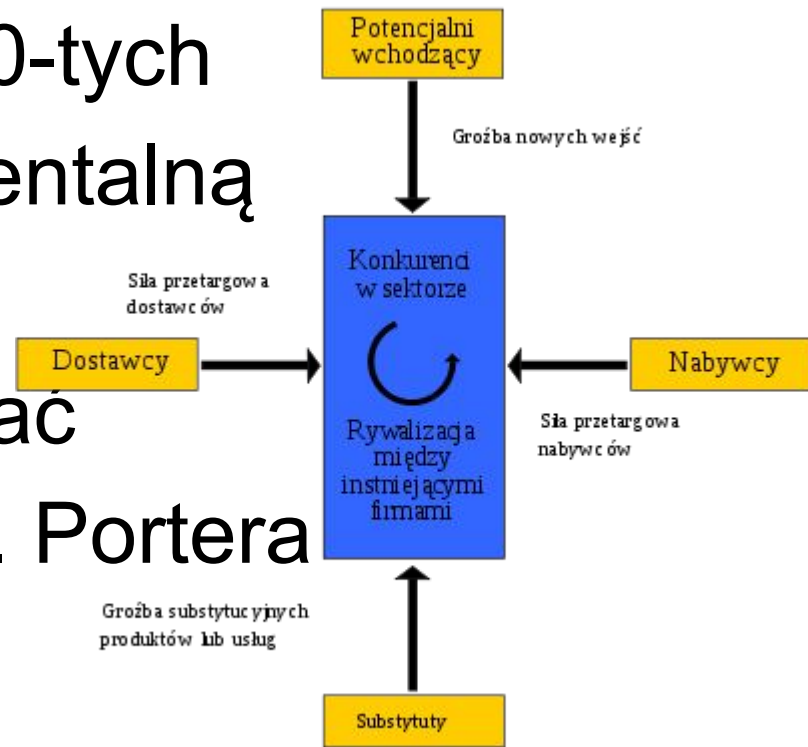
Modele portfolio- BCG *Boston Consulting Group* – *A.D. Little'a* i *McKinseya*

Modele opierające się C.Z.Org.-L.E. Greinera

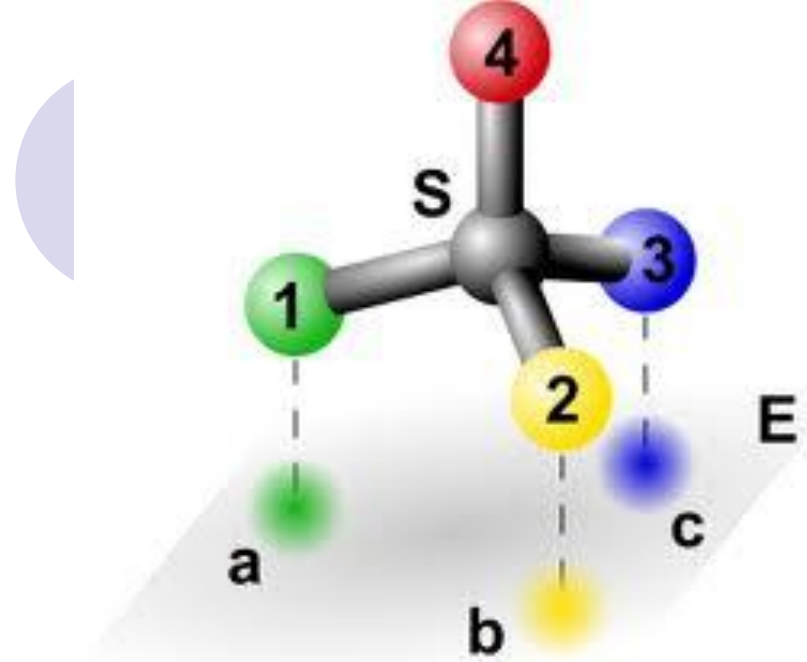
Model C.Z.Produktu – Ch.W. Hofera

# Lata 80-te

W latach 80-tych za fundamentalną koncepcję należy uznać Model M.E. Portera



Obecnie Strategedzy  
starają się uwzględniać  
wszelkie modele  
oraz poszukuje się  
nowych rozwiązań  
tak jak np.  
strategie  
błękitnego oceanu





# Podstawowe orientacje przy budowaniu strategii konkurencji

## Orientacja rynkowa:

- klient,
- konkurent.



## Orientacja zasobowa:

- własne zasoby,
- potencjał,
- kompetencje.



# KLASYFIKACJA STRATEGII KONKURENCJI



# Strategie produktowo-rynkowe według Ansoffa

<p style="text-align: center;">Rynki →</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Produkty ↓</p>	<p style="text-align: center;"><b>DOTYCH-CZASOWE</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>NOWE</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>DOTYCH-CZASOWE</b></p>	<p style="text-align: center;"><u>Penetracja rynku</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zajęcie niszy rynkowej</li> <li>• zwalczanie konkurentów</li> <li>• współpraca z konkurentami</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>Rozszerzanie rynku</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• internacjonalizacja</li> <li>• segmentacja rynku</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>NOWE</b></p>	<p style="text-align: center;"><u>Innowacje produktowe</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• innowacje produktowe</li> <li>• modyfikacja, wzbogacanie, różnicowanie produktów</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>Dywersyfikacja</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pionowa</li> <li>• pozioma</li> <li>• równoległa</li> </ul>

Źródło: Na podstawie H.I. Ansoff. Corporate Strategy

# Wybór segmentów produktowo-rynkowych przez przedsiębiorstwo

	R1	R2	R3
P1			
P2			
P3			

Koncentracja z jednym produktem (P2) na 1 segmencie rynku (R1)

	R1	R2	R3
P1			
P2			
P3			

Specjalizacja produktowa

	R1	R2	R3
P1			
P2			
P3			

Specjalizacja rynkowa

	R1	R2	R3
P1			
P2			
P3			

Specjalizacja selektywna

	R1	R2	R3
P1			
P2			
P3			

Pełne pokrycie produktowo-rynkowe

# PODSTAWOWE RODZAJE STRATEGII KONKURENCJI

## PRZEWAGA STRATEGICZNA

Unikalność postrzegania  
przez klienta

Pozycja niskiego  
kosztu

**CELE STRATEGICZNE**

W skali  
sektora

**ZRÓŻNICOWANIE**

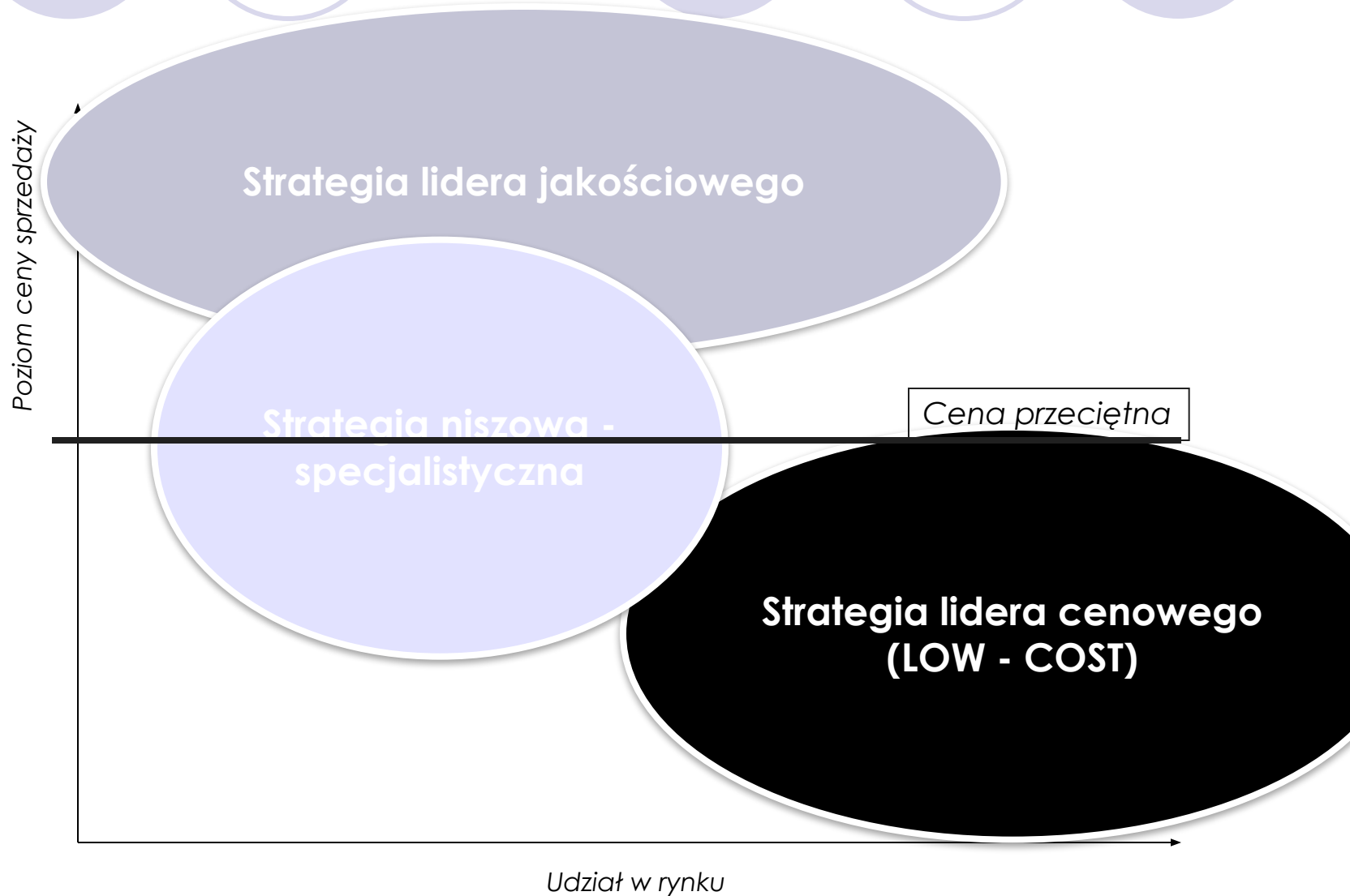
**WIODĄCA POZYCJA  
KOSZTOWA**

W skali  
segmentu

**OGNISKOWA/FOCUS**

Źródło: M.E. Porter. Competitive Advantage

# Pozycjonowanie - interpretacja



# Strategie lidera kosztowego- rodzaje:

Strategia dumpingu

Strategia dominacji

Strategia parasola

Strategia przechwycenia

Strategia porzucenia



# Strategia zróżnicowania -rodzaje:

Strategia udoskonalenia wartości użytkowej  
produktów

Strategia zubożenia

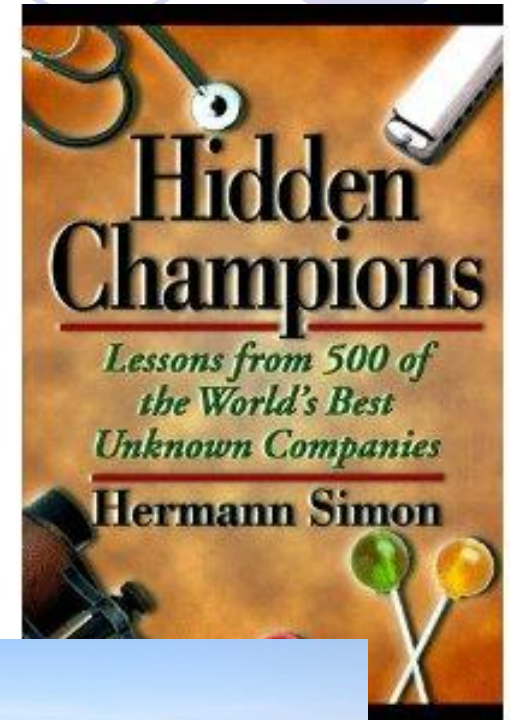




# Strategia ogniskowa - rodzaje

Strategie Hidden Champions  
Strategie niszy rynkowych:

- Specjalistyczne
- Wyróżniające





# Strategia lidera cenowego - cechy

- duży udział w rynku
- duże potrzeby inwestycyjne
- dostęp do kapitału
- rozwinięte i utrwalone kanały dystrybucji
- umiejętności poszerzania udziału w rynku
- restrykcyjna kontrola kosztów
- struktura organizacyjna właściwa dla dużych organizacji

# Strategia konkurencji oparta na wiodącej pozycji kosztowej i niskich cenach

- **Oczekiwane korzyści:**
  - oszczędność kosztów,
  - zdobycie klientów wrażliwych na cenę,
  - możliwość stosowania niższych cen i skutecznego prowadzenia wojen cenowych.
- **Podstawowe warunki powodzenia strategii to:**
  - wybór określonego segmentu rynku,
  - modelu biznesowego,
  - osiągnięcie dużej skali produkcji i sprzedaży (ekonomii skali).



# STRATEGIE WIODĄCEJ POZYCJI KOSZTOWEJ

# WALMART



*„Każdy dolar zaoszczędzony na dostawcy zostanie oddany klientowi Walmartu, każdy dolar niepotrzebnych kosztów, to dolar ukradziony klientowi” **Sam Walton***

- **Wybór atrakcyjnego segmentu rynku i grupy docelowej**
- **Nowatorski, niskokosztowy model biznesowy w handlu detalicznym**
- **Upowszechnienie modelu w wymiarze międzynarodowym**
- **Szczupły łańcuch dostaw**

# ALDI



- **zakupy** od odpowiednich dostawców w tak dużych ilościach, że narzucane są im wysokie standardy jakościowe produktów, z gwarancją świeżości i korzystnych cen;
- **gwarancje wysokiej jakości** sprzedawanych produktów poprzez ciągłe jej monitorowanie i niezależne kontrole;
- **oszczędzanie** na wszystkim, co nie jest niezbędne, a zazwyczaj podnosi cenę;
- **dostarczanie tego, co się obiecuje**, a więc produktów o wysokiej jakości i świeżości, na tak korzystnych warunkach, jak może to uczynić tylko Aldi;
- **dumą z idei, zasad i możliwości ich urzeczywistniania dla dobra klienta**

# Southwest Airlines



# Southwest Airlines – wyzwaniem nowatorskie zdefiniowanie rynku i konkurencji

*„naszą konkurencją jest samochód, nie inne  
linie lotnicze.*

*Musimy oferować lepszą, bardziej wygodną  
usługę po cenie przekonującej klienta, że  
lepiej jest zostawić samochód w garażu i  
lecieć Southwest”*





TODAY TOMORROW **TOYOTA**

# STRATEGIE OPARTE NA ZRÓŻNICOWANIU

# Strategia zróżnicowania - cechy

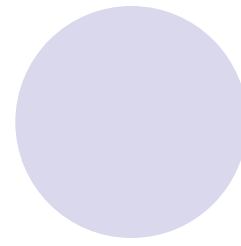
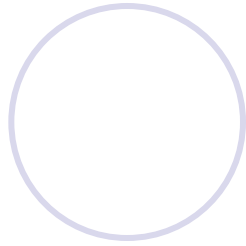
- Długa tradycja w sektorze
- znana, renomowana marka
- lojalni nabywcy
- rozwinięty, wyrafinowany marketing
- innowacyjność technologiczna
- rozwinięte BiR
- doskonała znajomość potrzeb rynku
- restrykcyjna kontrola jakości
- optymalny system motywacyjny



# Strategia konkurencji oparta na zróżnicowaniu

- **Oczekiwane korzyści:**
  - Większa sprzedaż
  - Wyższe ceny i rentowność
  - Rozłożenie i zmniejszenie ryzyka
  - Lepsze dostosowanie się do potrzeb i preferencji odbiorców
- **Podstawowe warunki powodzenia strategii to:**
  - wybór określonego segmentu rynku,
  - wybór i realizacja modelu biznesowego opartego na wyróżnieniu
  - osiągnięcie ekonomii zakresu i synergii

P & G



- **Wprowadzenie formalnych procedur zarządzania marką**
- **Kreowanie korzyści bazujących na wartościach niematerialnych**
- **Innowacje**
- **Skupienie się na markach strategicznych**

Johnson & Johnson

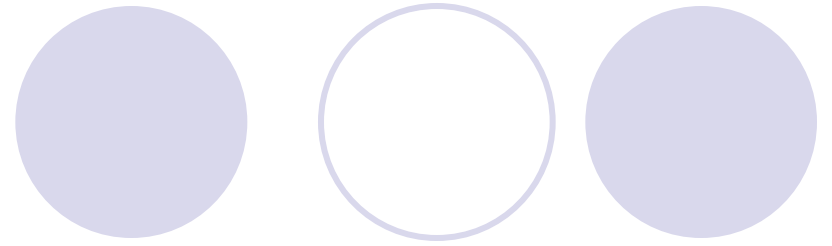
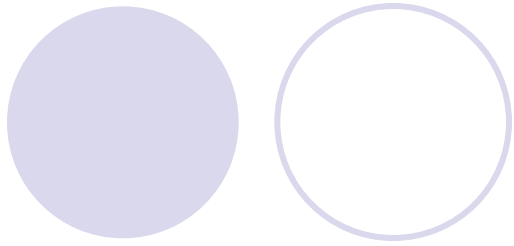
The logo for Johnson & Johnson, featuring the company name in a red, cursive script font, enclosed within a light blue circular outline that is partially open at the top.

- **Troska o klienta**
- **Dywersyfikacja**
- **Innowacje**
- **Współpraca z uniwersytetami**
- **Budowanie układów kooperacyjnych**

Toyota



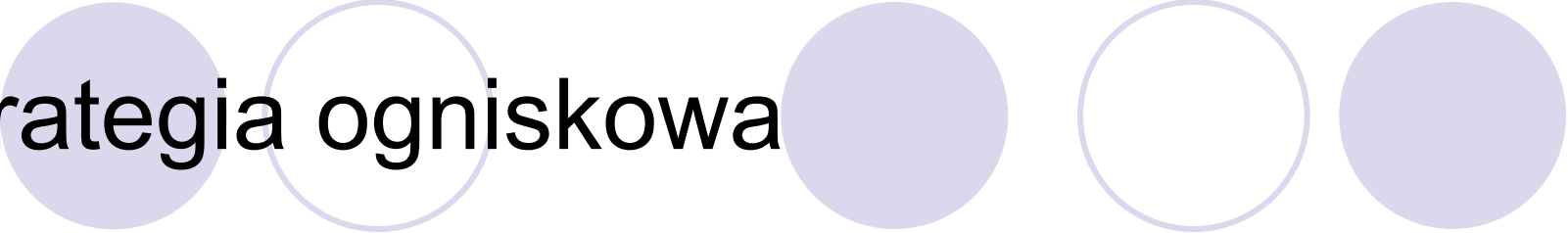
- **Rozwój firmy oparty na intelekcie pracowników**
- **Innowacyjność**
- **Kultura korporacyjna (Toyota Way)**
- **Zdolność do ciągłego usprawniania procesów (kaizen, TQM, JiT)**
- **Doskonałość operacyjna**
- **Szeroka kooperacja, budowanie układów modułowych i sieciowych (keiretsu)**
- **Firma jako wspólnota (Toyota Family)**



# STRATEGIE OGNISKOWE/FOCUS



# Strategia ogniskowa



„... Decydowanie o tym, które grupy i potrzeby klientów firma powinna obsługiwać ma fundamentalne znaczenie dla powodzenia strategii. Ale równie ważna jest decyzja o nieobsługiwaniu innych klientów lub potrzeb.”

„...W strategii określenie tego czego nie należy robić jest tak samo ważne, jak wybór tego co należy robić. W rzeczywistości ustalanie granic rynków docelowych jest zadaniem strategów.”

*M. Porter, What Is Strategy?  
Harvard Business Review (11-12/1996)*





# Strategia ogniskowania

Inaczej określana (skupienia, fokus)  
oparta jest na rozpoznaniu specyficznych  
potrzeb wąskiej grupy klientów; określana  
bywa także strategią niszy rynkowej.



## Strategia ogniskowania cd...

Łączy zalety i wady strategii lidera kosztowego i strategii przywództwa jakościowego.

Przedsiębiorstwo decyduje się na obsługę określonego segmentu rynku lub wybranej grupy klientów, np. nabywców z niecodziennymi potrzebami.

Wyroby są „szyte na miarę”, czyli dostosowane do oczekiwań odbiorców.

Wymaga to posiadania wyjątkowych umiejętności, często wyspecjalizowanego sprzętu, specyficznej wiedzy i szczególnych informacji.

## Strategia ogniskowania cd...

Strategia ogniskowania polega na wyszukiwaniu klientów niezadowolonych, nisz rynkowych, segmentów rynku źle obsługiwanych przez dotychczasowych dostawców wyrobów.

Strategia koncentracji nie musi oznaczać, że przedsiębiorstwo stale powiela swoje działania, wręcz przeciwnie - wymaga to ciągłego śledzenia zmian na rynku, oczekiwań klientów, zmian technologii.

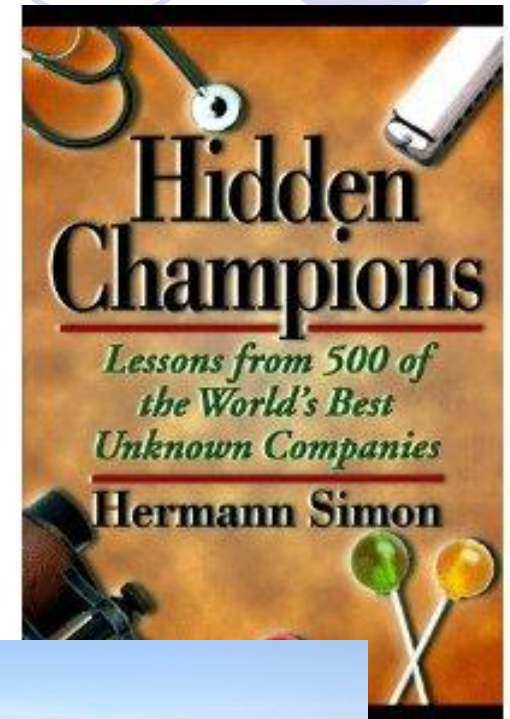
Firmy szukają sposobów na kreowanie nowych zastosowań wytwarzanych wyrobów, poszukują efektywniejszych systemów dystrybucji, dążą do redukcji kosztów w celu obniżania cen.

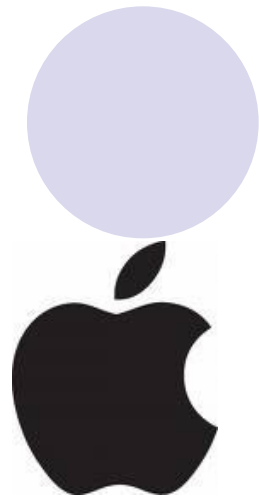
# Strategia ogniskowa/koncentracji

Strategie Hidden Champions

Strategie niszy rynkowych:

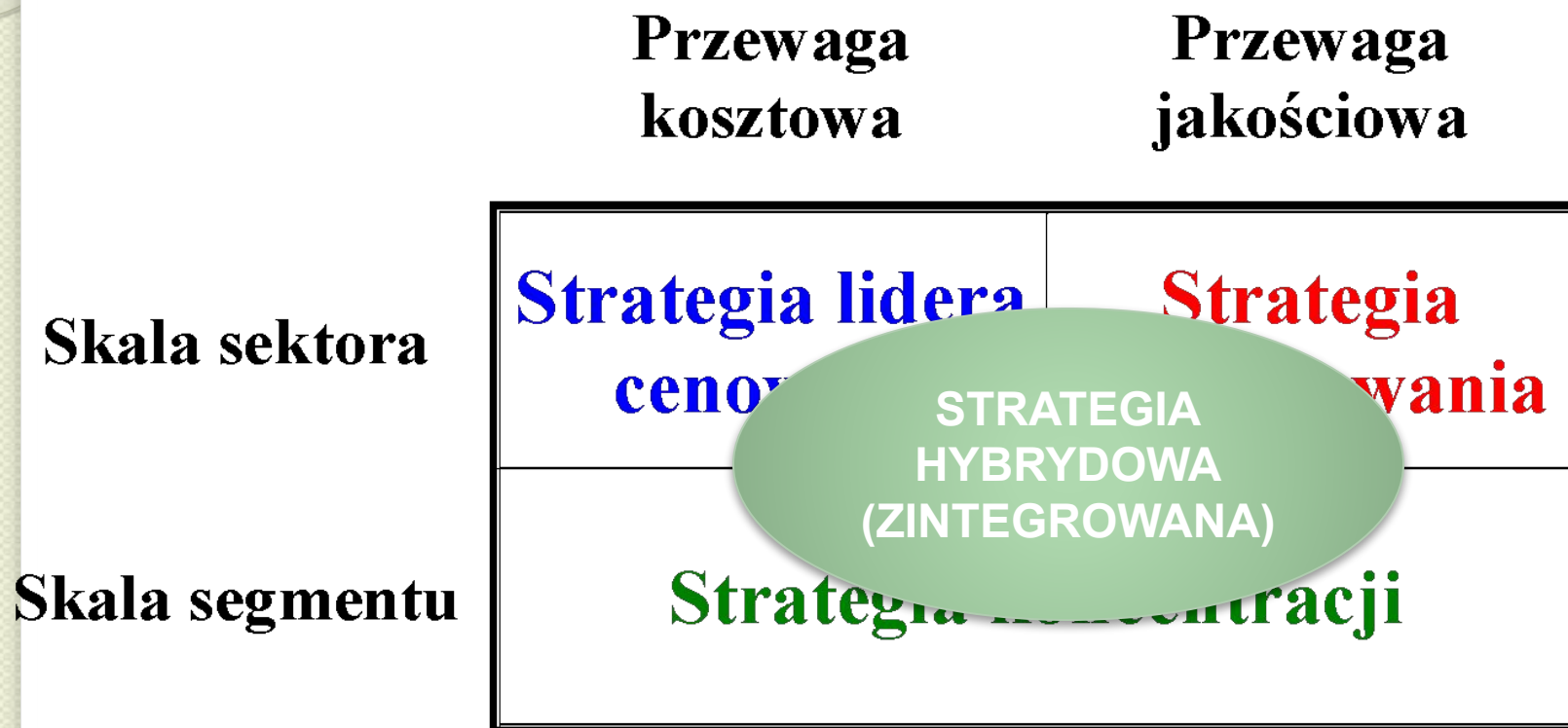
- Specjalistyczne
- Wyróżniające



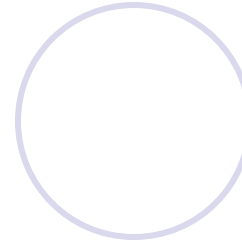
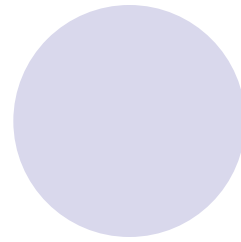
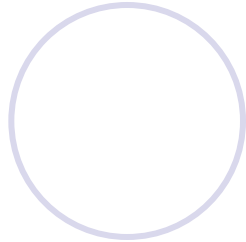
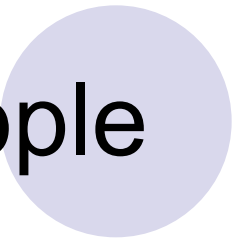


**STRATEGIE ZINTEGROWANE**

# Strategie hybrydowe

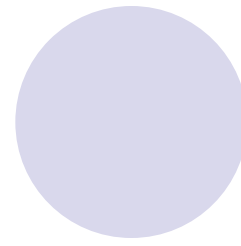
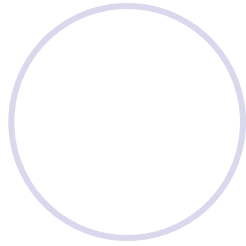


Apple



- **Wizjonerstwo, zrozumienie kierunku przemian rynku, technologii**
- **Wykorzystanie internetu**
- **Komputery osobiste - Mac**
- **I-Pod, iPhone – rozrywka**
- **Platformy sprzedaży muzyki i oprogramowania – iStore**
- **Współpraca z twórcami oprogramowania – appStore**
- **Inwestycja w kapitał ludzki**

Google



- **Innowacje**
- **Nowe technologie informacyjne**
- **Stworzenie wyszukiwarki internetowej**
- **Nowe bardziej otwarte modele biznesowe**
  - **System operacyjny dla telefonów komórkowych open source (Android)**
- **Nowe modele osiągnięcia zysku wykorzystujące wyszukiwarkę internetową**



Microsoft



- **Ustalenie reguł gry na rynku oprogramowania**
- **Innowacyjność**
- **Kooperacja z LG i kooperencja z Google przy tworzeniu i wprowadzenie systemu Windows Mobile dla telefonów komórkowych**

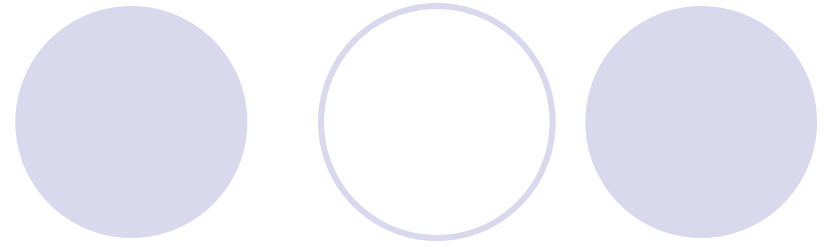
# **HYBRYDOWA STRATEGIA** *by IKEA*

- **RYNEK DOCELOWY: MŁODZI LUDZIE (PIERWSZE MIESZKANIE)**
- **PRODUKT: WYRÓŻNIAJĄCY SIĘ DESIGN, WYRÓŻNIAJĄCA SIĘ JAKOŚĆ**
- **POLITYKA CENOWA: NISKIE KOSZTY – NISKIE CENY**



**Pytania ???**





Dziękuję za uwagę