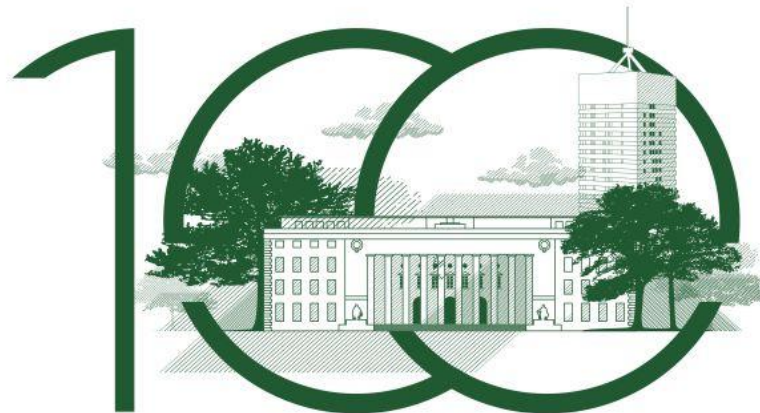


# Poznańska Szkoła Badań nad Konkurencyjnością

*Intelektualna podróż od transformacji do zrównoważonej konkurencyjności*

Prof. Marian Gorynia

Poznań, 29.09.2026



# Co czyni ten dorobek szkołą badawczą?

**Jak przedsiębiorstwa budują, wykorzystują i odnawiają konkurencyjność w zmieniającym się otoczeniu międzynarodowym?**

01

## **Wspólny problem badawczy**

Konkurencyjność firm i zachowania strategiczne

02

## **Kumulatywny aparat pojęciowy**

Potencjał · strategia · pozycja · luka konkurencyjna

03

## **Rozszerzające się pola zastosowań empirycznych**

Transformacja · internacjonalizacja · klastry · kryzysy · zrównoważony rozwój

04

## **Wspólnota dociekań naukowych**

Zespoły badawcze · doktoranci · współautorzy · kolejne projekty

**Spójny program badawczy — nie zbiór luźno powiązanych projektów**

# Intelektualna tożsamość



# Poziomy analizy konkurencyjności

**ODDZIAŁY-  
WANIE  
W DÓŁ**

Institucje i  
struktury  
kształtują  
szanse oraz  
ograniczenia



**GLOBALNY /  
REGIONALNY**

Gospodarka światowa · globalizacja · bloki integracyjne · geopolityka

**MAKRO**

Instytucje krajowe · polityka gospodarcza · reżim monetarny · ścieżka rozwoju

**MEZO**

Branże · sektory · klastry · regiony · systemy łańcuchów wartości

**MIKRO**

Firmy · filie · strategie · zasoby · pozycje konkurencyjne

**MIKRO-  
MIKRO**

Menedżerowie · decyzje · percepcje ·  
zachowania

## **ZAŁOŻENIE BADAWCZE**

Poziomy można analizować osobno — ale konkurencyjność należy wyjaśniać poprzez relacje między nimi.

**ODDZIAŁY-  
WANIE  
W GÓRĘ**

Strategie i  
wyniki  
przedsię-  
biorstw  
wpływają  
na zmiany  
sektorowe i  
makro-  
ekonomiczn  
e



# Wiodący schemat analityczny

## 01 POTENCJAŁ KONKURENCYJNY

*Konkurencyjność ex ante*

- Zasoby i kompetencje
- Kultura organizacyjna
- Struktura i systemy
- Wizja strategiczna
- Zdolność uczenia się i zmian



## 02 STRATEGIA KONKURENCYJNA

*Instrumenty konkurowania*

- Jakość · cena · innowacje
- Marka · promocja · dystrybucja
- Relacje · obsługa
- Elastyczność i adaptacja rynkowa



## 03 POZYCJA KONKURENCYJNA

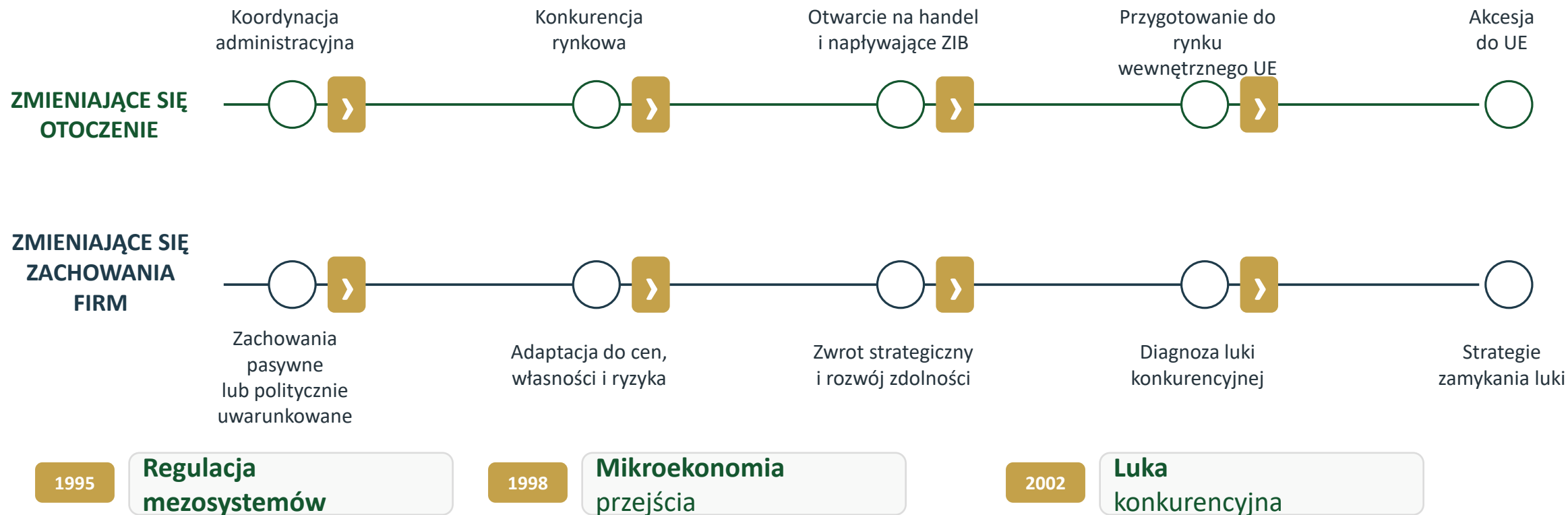
*Konkurencyjność ex post*

- Ocena klientów i rynku
- Udział w rynku
- Kondycja finansowa
- Wyniki względne i przetrwanie

**RÓŻNICA DODATNIA = przewaga konkurencyjna**

**RÓŻNICA UJEMNA = luka konkurencyjna**

# Pierwsze laboratorium: transformacja i akcesja do UE



**Transformacja dokonuje się przez reformy instytucjonalne oraz przez zmianę sposobu, w jaki firmy myślą, decydują i działają.**

# Internacjonalizacja: od pasywnej ekspozycji do sprawczości i sieci powiązań

## ZMIANA PYTANIA BADAWCZEGO

Od „Jak reagują firmy krajowe?”  
do „Jak aktywnie kształtują własną ekspansję  
zagraniczną?”

**01**

**EKSPOZYCJA  
ZEWNĘTRZNA**

Konkurencja  
importowa  
Inwestorzy zagraniczni  
w Polsce

**02**

**ODPOWIEDŹ  
STRATEGICZNA**

Obrona ·  
adaptacja  
Uczenie się ·  
modernizacja  
Zmiana modelu  
biznesu

**03**

**AKTYWNA  
INTERNA-  
CJONALIZACJA**

Eksport · współpraca  
Niekapitałowe formy  
wejścia  
Doświadczenie  
międzynarodowe

**04**

**ZIB POLSKICH  
PRZEDSIĘBIORSTW**

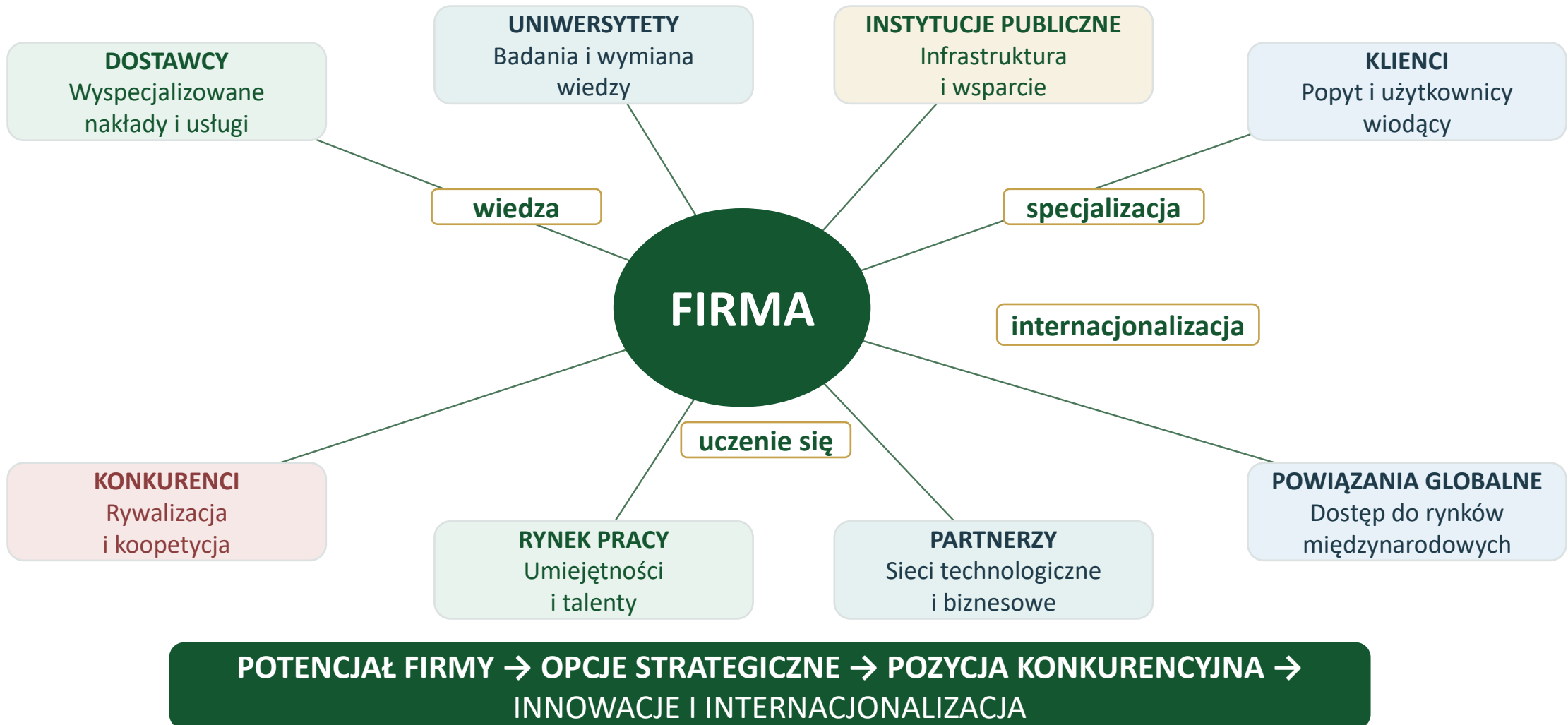
Motywy · lokalizacje  
Greenfield lub  
przejęcie  
Efektywność i ryzyko

**05**

**PRZEDSIĘBIORSTWA  
MIĘDZYNARODOWE JAKO  
ZBIÓR POWIĄZAŃ**

Role i autonomia filii  
Transfer wiedzy  
Innowacyjność i pozycja  
w sieci korporacyjnej

## Zwrot mezo: konkurencyjność jest zakorzeniona



# Kiedy otoczenie staje się turbulentne

## ZAKŁÓCENIA W OTOCZENIU

Globalny kryzys finansowy



Wybory monetarne i integracyjne



Brexit i separacja regulacyjna



COVID-19



Wojna, sankcje i ekspozycja geopolityczna



Fragmentacja łańcuchów dostaw



## MECHANIZMY TRANSMISJI

Szoki popytowe



Ryzyko kursowe i finansowania



Zmiana regulacyjna



Przerwy w dostawach



Ograniczona mobilność



Utrata rynków lub partnerów



## ODPOWIEDZI KONKURENCYJNE

**ABSOR-  
PCJA**

Utrzymanie podstawowych operacji

**ADAPTAC-  
JA**

Zmiana produktów, rynków i procesów

**REKONFI-  
GURACJA**

Przestawienie zasobów i łańcuchów wartości

**DYWER-  
SYFIKACJA**

Redukcja nadmiernych zależności

**ODNOWA**

Odbudowa potencjału i pozycji

Hiperglobalizacja → globalizacja zakłócona → równoważenie →  
deglobalizacja selektywna

**KONKURENCYJNOŚĆ  
OPARTA NA  
ODPORNOŚCI**

# Ku szerszemu paradygmatowi konkurencyjności



# Szkoła rozwija się dzięki ludziom i kontynuacji wysiłków



17

ROZPRAW DOKTORSKICH · 1999–2024

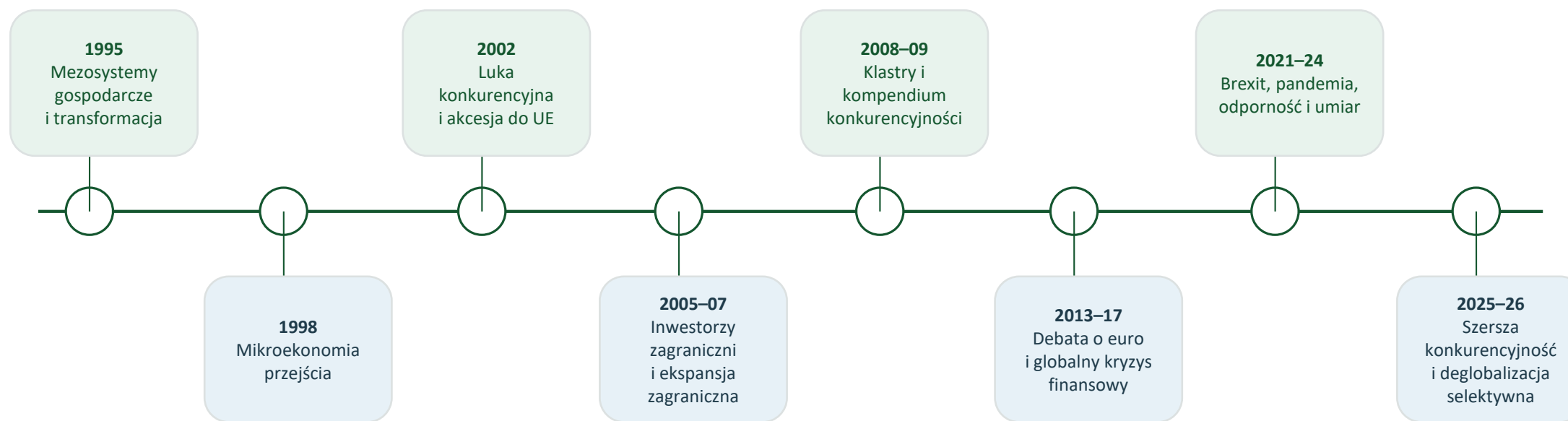
Kolejne pokolenia badaczy rozwijające pokrewne, lecz coraz bardziej różnorodne pytania

**DZIEDZICTWO = koncepcje + dowody + ludzie + pytania, które pozostają otwarte**

**Dziękuję za uwagę!**



# Załącznik A · Wybrane kamienie milowe



**CIĄGŁOŚĆ RDZENIA**  
Firma i jej zachowania konkurencyjne

**ROZSZERZANIE POLA**  
Od przedsiębiorstwa do ekosystemów i zmian globalnych

**ROZSZERZENIE NORMATYWNE**  
Od przewagi do zrównoważonej konkurencyjności

## Załącznik B · Prace doktorskie

1999

**Beata Stępień**

Zwrot strategiczny i operacyjny  
w przedsiębiorstwach  
postsocjalistycznych

2002

**Elżbieta Maślak**

Ewolucja mezosystemów  
gospodarczych w transformacji

2003

**Barbara Jankowska**

Międzynarodowa konkurencyjność  
branży budowlanej

2003

**Monika Sulimowska-Formowicz**

Luka konkurencyjna firmy  
i akcesja do UE

2008

**Dariusz Pukałak**

Konkurencyjność branży  
biopaliw stałych

2009

**Piotr Gawrzyał**

Konkurencyjność towarzystw  
funduszy inwestycyjnych

2010

**Katarzyna Blanke-Ławniczak**

Polskie ZIB  
i internacjonalizacja firm

2012

**Marlena Dzikowska**

Delokalizacja modułów łańcucha  
wartości a konkurencyjność

2013

**Paulina Sypniewska**

Dezinternacjonalizacja  
w strategii firmy

2013

**Katarzyna Mroczek**

Koszty transakcyjne  
i forma wejścia

2013

**Justyna Adamska**

Parki technologiczne  
i konkurencyjność regionów

2014

**Piotr Trąpczyński**

Determinanty efektywności  
zagranicznych ZIB

2014

**Piotr Banacki**

Przedsiębiorstwa globalne  
w gospodarce światowej

2017

**Aleksandra Kania**

Klastry innowacyjne  
i konkurencyjność regionalna

2018

**Dariusz Wiśniewski**

Branżowe determinanty  
internacjonalizacji firm

2022

**Oliwia Samelak**

Sieci społeczne i internacjonalizacja  
rodzinnych MŚP

2024

**Witold F. Perkowski**

ZIB niemieckich firm chemii  
budowlanej w Polsce

## Załącznik C · Schemat analityczny – ujęcie szczegółowe

|                               | POTENCJAŁ<br>KONKURENCYJNY                                          | STRATEGIA I INSTRUMENTY                                             | POZYCJA KONKURENCYJNA                                               |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| CO TO<br>JEST?                | Zasoby i kompetencje umożliwiające przyszłe konkurowanie            | Sposób mobilizacji potencjału wobec konkurentów i klientów          | Urzeczywistniony rynkowy i finansowy wynik zachowań konkurencyjnych |
| PYTANIE<br>KLUCZOWE           | Co firma może wiarygodnie zrobić?                                   | Jak firma wybiera sposób konkurowania?                              | Co firma faktycznie osiągnęła?                                      |
| PRZYKŁA-<br>DOWE<br>OBSZARY   | Technologia · ludzie · finanse · organizacja · wiedza · uczenie się | Jakość · cena · innowacje · marka · obsługa · dystrybucja · relacje | Udział w rynku · ocena klientów · rentowność · wzrost · przetrwanie |
| LOGIKA<br>CZASOWA             | Przeważnie ex ante                                                  | Działanie i wykorzystanie zasobów                                   | Przeważnie ex post                                                  |
| RÓŻNICA<br>DIAGNOSTY-<br>CZNA | Luka lub przewaga zdolności                                         | Luka lub przewaga strategiczno-instrumentalna                       | Luka lub przewaga pozycji                                           |