



## Strategie konkurencji

### Competitive Strategy

|                                                                  |                   |
|------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Program studiów dla przedmiotu obowiązujący od cyklu kształcenia | 2025/2026         |
| Kierunek studiów                                                 | Marketing         |
| Rok i semestr studiów                                            | Rok I/ Semestr II |
| Poziom kształcenia                                               | Studia I stopnia  |
| Profil kształcenia na kierunku                                   | Praktyczny        |
| Moduł kształcenia dla przedmiotu                                 | Kierunkowy        |
| Nazwa specjalizacji<br>(jeśli przedmiot specjalizacyjny)         | -                 |

| Forma zajęć                  | Liczba godzin      |                       | ECTS | Forma zaliczenia    | Waga |
|------------------------------|--------------------|-----------------------|------|---------------------|------|
|                              | Studia stacjonarne | Studia niestacjonarne |      |                     |      |
| Wykład                       | 30                 | 16                    | 6    | Egzamin             | 50%  |
| Ćwiczenia                    | 30                 | 16                    |      | Zaliczenie na ocenę | 50%  |
| Razem za zajęcia dydaktyczne | 60                 | 32                    |      |                     |      |
| Praca własna studenta        | 90                 | 118                   |      |                     |      |
| Ogółem                       | 150                | 150                   |      |                     |      |

#### Cele kształcenia dla przedmiotu

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Zapoznanie studentów z istotą, znaczeniem i uwarunkowaniami strategii konkurencji, w tym z procesem analizy otoczenia i sektora (PE-STEL, pięć sił Portera, cykl życia sektora, mapy grup strategicznych) oraz z identyfikacją ryzyka strategicznego i sposobami jego ograniczania.                  |
| 2. | Poznanie i rozumienie w zaawansowanym stopniu metod diagnozy potencjału strategicznego przedsiębiorstwa (VRIO, KSF, łańcuch wartości, SWOT, bilans strategiczny) oraz analizy pozycji konkurencyjnej i źródeł przewagi konkurencyjnej w powiązaniu z modelami biznesowymi i strategiami działania.   |
| 3. | Przygotowanie do formułowania, uzasadniania i wdrażania strategii konkurencji z uwzględnieniem aspektów organizacyjnych, finansowych i ryzyka, przy wykorzystaniu narzędzi planowania strategicznego (BSC, KPI, OKR, PDCA) oraz rozwiązywaniu problemów realizacji strategii w praktyce zarządzania. |

#### Efekty uczenia się

| WIEDZA |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                     |                                                                        |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| L.p.   | Efekty przedmiotowe<br>(Student zna i rozumie)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Odniesienie do efektów kierunkowych | Metody weryfikacji efektów uczenia się                                 |
| W1     | Student zna i rozumie w zaawansowanym stopniu metody analizy otoczenia i sektora: definiowanie sektora, ocenę atrakcyjności (w tym cykl życia sektora/produktu/technologii), analizę konkurencji, mapy grup strategicznych, zagrożenie nowymi wejściami, bariery wejścia/wyjścia, substytuty; wskazuje wpływ otoczenia i ryzyka na wybory strategiczne menedżerów. | MAR_WG08,<br>MAR_WG09,              | Egzamin pisemny (test), opracowanie sektorowe / mapa grup, prezentacje |
| W2     | Zna i rozumie w zaawansowanym stopniu metody analizy potencjału strategicznego przedsiębiorstwa: KSF, łańcuch wartości, bilans strategiczny, SWOT; definiuje zasady oceny pozycji konkurencyjnej oraz wyjaśnia relacje między modelami biznesowymi a strategiami konkurencji.                                                                                      | MAR_WG04,<br>MAR_WG07,<br>MAR_WG09  | Case study (diagnostyka firmy), prezentacje, egzamin                   |
| W3     | Zna i rozumie w zaawansowanym stopniu terminologię oraz prawne, ekonomiczne i społeczne uwarunkowania formułowania i realizacji strategii konkurencji, wskazując rolę strategicznych systemów informowania kierownictwa.                                                                                                                                           | MAR_WG04,<br>MAR_WG08,<br>MAR_WG09  | Egzamin pisemny (test), opracowanie sektorowe / mapa grup, prezentacje |

| UMIEJĘTNOŚCI |                                                                                                                                                                                                                                     |                                     |                                                                                    |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| L.p.         | Efekty przedmiotowe<br>(Student potrafi)                                                                                                                                                                                            | Odniesienie do efektów kierunkowych | Metody weryfikacji efektów uczenia się                                             |
| U1           | Student potrafi zidentyfikować problem strategiczny oraz dobrać i zastosować adekwatne metody i narzędzia analizy do oceny opłacalności i ryzyka proponowanych rozwiązań, a następnie sformułować spójne rekomendacje strategiczne. | MAR_UW02,<br>MAR_UW07,<br>MAR_UU01  | Case study (diagnostyka sektora/firmy), projekt semestralny, prezentacja, egzamin. |
| U2           | Student potrafi współpracować w zespole projektowym przy przygotowaniu diagnozy i rekomendacji strategicznych: dokonać podziału ról, koordynować zadania, integrować wyniki oraz brać odpowiedzialność za rezultat wspólnej pracy.  | MAR_UO01,<br>MAR_UW07               | Obserwacja pracy zespołowej, projekt zespołowy, prezentacja.                       |



| KOMPETENCJE SPOŁECZNE |                                                                                                                                                                                                                        |                                             |                                                                      |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| L.p.                  | Efekty przedmiotowe<br>(Student jest gotów do)                                                                                                                                                                         | Odniesienie do<br>efektów kierunko-<br>wych | Metody weryfikacji<br>efektów uczenia się                            |
| K1                    | Student jest gotów do krytycznego wykorzystywania wiedzy naukowej z zakresu zarządzania przy rozwiązywaniu praktycznych problemów strategicznych przedsiębiorstw (ocena wiarygodności źródeł, argumentowanie wyborów). | MAR_KK01                                    | Aktywność na zajęciach (dyskusje), case study, prezentacja wniosków. |
| K2                    | Student jest gotów do brania odpowiedzialności za realizację zadań w projektach strategicznych oraz współorganizowania pracy zespołu przy opracowaniu i wdrażaniu strategii konkurencji.                               | MAR_KO01                                    | Projekt zespołowy, prezentacja, obserwacja pracy w grupie.           |
| K3                    | Student jest gotów do ujawniania rozważań, dojrzałości i zaangażowania w wykonywaniu czynności zawodowych związanych z formułowaniem i realizacją strategii konkurencji.                                               | MAR_KO03                                    | Aktywność na zajęciach.                                              |

## Treści kształcenia

| L.p.  | Treść kształcenia (tematyka zajęć)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Liczba godzin           |                            |                         |                            |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------|-------------------------|----------------------------|
|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Wykład                  |                            | Ćwiczenia               |                            |
|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Studia stacjo-<br>narne | Studia niesta-<br>cjonarne | Studia stacjo-<br>narne | Studia niesta-<br>cjonarne |
| 1.    | Wprowadzenie i logika kursu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2                       | 2                          | 1                       | 1                          |
| 2.    | Analiza makrootoczenia (PESTEL, scenariusze)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 2                       | 2                          | 1                       | 1                          |
| 3.    | Analiza sektorowa i strukturalna – pięć sił Portera, definicja sektora, cykl życia sektora/produktu/technologii, mapy grup strategicznych, zagrożenie nowymi wejściami, bariery wejścia i wyjścia, substytuty, siła przetargowa dostawców i nabywców, strategię osłabiania ich wpływu, struktura sektora (rozproszenie vs. koncentracja), analiza opłacalności wejścia, obrona przed substytutami. | 2                       | 2                          | 1                       | 1                          |
| 4.    | Diagnostyka wewnętrzna (VRIO, łańcuch wartości, SWOT, GAP, KSF, bilans strategiczny przedsiębiorstwa)                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 2                       | 2                          | 2                       | 2                          |
| 5.    | Segmentacja rynku i klientów (STP) oraz segmentacja strategiczna przedsiębiorstwa i wyodrębnianie strategicznych jednostek biznesowych (SJB)                                                                                                                                                                                                                                                       | 2                       | 2                          | 2                       | 2                          |
| 6.    | Propozycja wartości i Kanwa Modelu Biznesowego (BMC)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 2                       | 2                          | 2                       | 2                          |
| 7.    | Błękitny ocean i kanwa strategii                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2                       | 2                          |                         |                            |
| 8.    | Modele biznesowe a strategię konkurencji (różnica i zestrojenie)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2                       | 2                          | 1                       | 1                          |
| 9.    | Wybór pozycji konkurencyjnej                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 2                       | 2                          | 1                       | 1                          |
| 10.   | Strategie wzrostu i portfel (Ansoff, BCG, GE/McKinsey)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 2                       | 2                          |                         |                            |
| 11.   | Łańcuchy dostaw i kooperacja (odporność, ryzyko)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2                       | 2                          | 1                       | 1                          |
| 12.   | Planowanie strategiczne i realizacja: od wizji do KPI (Mapa Strategii i BSC; KPI i OKR; strategiczne systemy informowania kierownictwa; Harmonogram, kamienie milowe, pętle uczenia (PDCA))                                                                                                                                                                                                        | 2                       | 2                          |                         |                            |
| 13.   | Strategia a finanse: BEP, marża bezpieczeństwa, spójność KPI finansowych z BSC/OKR; ocena efektywności projektów inwestycyjnych (NPV, IRR, PP)                                                                                                                                                                                                                                                     | 2                       | 2                          | 2                       | 2                          |
| 14.   | Podział obszarów odpowiedzialności zgodnie ze strategią (Teoria Taylora – podstawy organizacji pracy; Struktura organizacyjna dopasowana do strategii; Odpowiedzialność biznesowa w zarządzaniu strategicznym; Macierz odpowiedzialności (RACI/RAPID) i wdrożenie)                                                                                                                                 | 2                       | 2                          |                         |                            |
| 15.   | Ocena i zaliczenie (Egzamin pisemny (test) — (W); Projekt semestralny: Rynek → Wewnątrz → STP → BMC → Błękitny ocean → Strategia → Plan → KPI/OKR + BEP/NPV/IRR (Ć))                                                                                                                                                                                                                               | 2                       | 2                          | 2                       | 2                          |
| Razem |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 30                      | 30                         | 16                      | 16                         |



## Metody kształcenia

| Forma zajęć | Metody kształcenia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wykład      | - Wykład informacyjny wspomagany prezentacją multimedialną (omówienie kluczowych koncepcji i modeli analizy strategicznej).<br>- Wykład problemowy (analiza wyzwań i dylematów decyzyjnych w strategiach konkurencyjnych).<br>- Wykład konwersatoryjny (dyskusja przykładów branżowych, interpretacja case studies, analiza artykułów z <i>Harvard Business Review</i> ).                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Ćwiczenia   | - Analiza przypadków (case study) – diagnoza sektora i firmy, opracowanie map grup strategicznych, bilansu strategicznego, wyboru strategii.<br>- Praca projektowa w zespołach – przygotowanie i prezentacja projektu strategii konkurencyjności (Rynek → Wewnątrz → STP → BMC → Strategia → Plan → KPI/OKR).<br>- Dyskusja moderowana i debata strategiczna – obrona przyjętej koncepcji i porównanie alternatywnych rozwiązań.<br>- Rozwiązywanie problemów i zadania symulacyjne – ocena atrakcyjności sektora, analiza ryzyka strategicznego, wybór pozycji konkurencyjnej.<br>- Prezentacje multimedialne – przedstawienie wyników zespołów, i ocena. |

## Warunki zaliczenia

| Sposób zaliczenia                                                                 | Wagi (%) |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|
|                                                                                   | Wykład   | Ćwiczenia |
| Egzamin pisemny                                                                   | 95       | 0         |
| Przygotowanie i przedstawienie eseju / referatu / innej formy wypowiedzi pisemnej | 0        | 10        |
| Wykonanie zadań / ćwiczeń / projektu podczas zajęć                                | 0        | 50        |
| Wykonanie zadań / ćwiczeń / projektu poza zajęciami                               | 0        | 20        |
| Wypowiedzi ustne podczas zajęć (np. w trakcie dyskusji, debaty)                   | 5        | 20        |
| Razem                                                                             | 100%     | 100%      |

## Rozliczenie pracy własnej studenta

| L.p.  | Czynności w ramach pracy własnej                                                                                                                                                                            | Szacowana liczba godzin |                            |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------|
|       |                                                                                                                                                                                                             | Studia stacjo-<br>narne | Studia niestacjo-<br>narne |
| 1.    | Przygotowanie do udziału w zajęciach (np. wstępna lektura, przygotowanie lub zgromadzenie materiałów, pomocy, przygotowanie referatu lub prezentacji na zajęcia itp.)                                       | 15                      | 15                         |
| 2.    | Wykonanie ćwiczeń lub zadań po zajęciach (jako utrwalenie lub rozszerzenie treści z odbytych zajęć)                                                                                                         | 15                      | 15                         |
| 3.    | Realizacja zadania projektowego poza zajęciami                                                                                                                                                              | 15                      | 20                         |
| 4.    | Przygotowanie pracy pisemnej poza zajęciami                                                                                                                                                                 | 10                      | 15                         |
| 5.    | Lektura obowiązkowa                                                                                                                                                                                         | 10                      | 15                         |
| 6.    | Obowiązkowe zapoznanie się z innymi materiałami lub treściami (np. materiałami audio, wideo, narzędziami, pomocami, oprogramowaniem, sprzętem, aktami prawnymi, dokumentacją, warunkami miejsca pracy itp.) | 10                      | 13                         |
| 7.    | Przygotowanie do egzaminu                                                                                                                                                                                   | 15                      | 25                         |
| Razem |                                                                                                                                                                                                             | 90                      | 118                        |

## Literatura obowiązkowa

|    |                                                                                                                                                                                |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Porter, M. E., 2000. <i>Strategia konkurencji. Techniki analizowania branż i konkurentów</i> . Wydawnictwo PWN.                                                                |
| 2. | Porter, M. E., 2010. <i>Przewaga konkurencyjna. Tworzenie i utrzymywanie wydajnych przewag</i> . Wydawnictwo PWN.                                                              |
| 3. | Kim, W.C. Mauborgne, R. (2005) <i>Strategia błękitnego oceanu: Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna</i> . Warszawa: MT Biznes. |

## Literatura uzupełniająca

|    |                                                                             |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Grant, R. M., 2016. <i>Współczesna analiza strategii</i> . Wydawnictwo PWN. |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|

## Inne materiały dydaktyczne

|    |                                                                                                                                                |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Prezentacje wykładowcy wklejone w Zespole w MS Tems                                                                                            |
| 2. | Harvard Business Review, 1996. <i>Czym jest strategia?</i><br>(Artykuł Michaela Portera opisujący podstawowe zasady strategii konkurencyjnych) |
| 3. | Strategie konkurencyjne w Harvard Business Review.                                                                                             |