



Uniwersytet
Ekonomiczny
w Katowicach

II OGÓLNOPOLSKA KONFERENCJA NAUKOWA

z cyklu

„WYZWANIA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO”

Substytuty strategii

Przedsiębiorczość jako substytut strategii

Prof. dr hab. Wojciech Dyduch

Warszawa, 26 listopada 2025 r.

Przedsiębiorczość jako strategia

- „Strategia jest dla firm, przedsiębiorczość jest dla start-upów”
- „Zobaczymy co się nadarzy” – budowanie strategii wokół pojawiających się szans

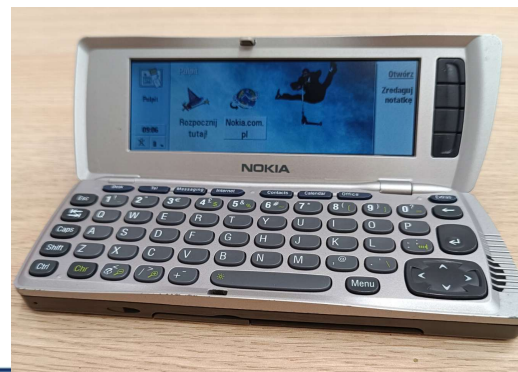
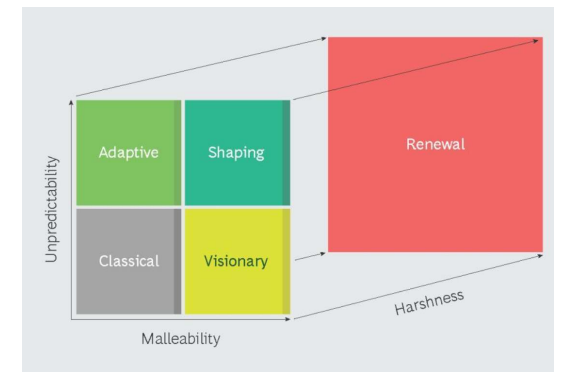


Photo: Nokia Paper Mill, Circa 1890
- Bloomberg

Strategia klasycznie



- Zbiór długookresowych celów i zadań przedsiębiorstwa, przyjęcie kierunków i alokacja zasobów
- Proces analizy sytuacji i zmiany tego co konieczne
- Tworzenie wyjątkowej pozycji opartej na wzmocnieniu miejsc tworzenia wartości
- Zintegrowany zestaw działań zorientowanych na wykorzystanie kluczowych kompetencji, rozwój zdolności dynamicznych i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej

Strategia współcześnie



- Dynamika relacji organizacji z otoczeniem
- Odkrywanie nowych źródeł wartości i poszukiwanie szans
- Zorientowanie strategiczne
- Przyszłość, jakiej nikt inny nie wymyślił
- Eksperymentowanie, improwizowanie
- Imowacja



Strategia wspólnie

- Spójny, długookresowy kierunek i wzorzec decyzji
- Określający, w jaki sposób organizacja kształtuje swoją wyjątkową pozycję w otoczeniu
- Odpowiedni dobór i konfiguracja działań oraz zasobów do tego kierunku i wzorca
- Osiągnięcie trwałej przewagi i realizowanie celów przy współpracy z interesariuszami w zmiennych warunkach

Substytut strategii



- Substytut strategii to podejście, które może zastąpić obecne rozwiązanie, ale robi to w inny sposób
- Substytut strategii jest alternatywą, która ma celu szukać nowych źródeł tworzenia wartości i zwiększyć efektywność funkcjonowania organizacji

Przedsiębiorczość jako strategia

- *Miller (1983), Murray (1984), “A Concept of Entrepreneurial Strategy”*
- *Lumpkin & Dess (1996) „Entrepreneurial orientation”*
- *Meyer, G.D. & Heppard, K.A. (2000). Entrepreneurship as Strategy: Competing on the Entrepreneurial Edge*
- *Ireland, Hitt & Sirmon (2003): „Strategic entrepreneurship”*
- *Bilton & Cummings (2013) „Creative strategy”*
- *Gans, Stern & Wu (2019), “Foundations of Entrepreneurial Strategy”*

Przedsiębiorczość jako fasada strategii

- Eksperymentowanie przy braku wizji
- Budowanie wokół szans przy krótkowzroczności
- Brak dopasowania projektu organizacji do strategii

Przedsiębiorczość jako podstawa strategii

- Funkcjonowanie w radykalnej niepewności
- Nieodwracalne wybory strategiczne
- Rozpoznanie szans w otoczeniu
- Strategiczne wsparcie procesów i zasobów pozwalających na szybkie wykorzystanie szansy
- Eksperymentowanie, uczenie w czasie rzeczywistym, innowacja, jako podstawowe procesy, nie poboczne

Renta pierwszeństwa

1 kg kawy = 532 zł

**Wzrost liczby paczek
o 44% y/y**



Renta pierwszeństwa

Już nie innowacje...

... tylko czas, pieniądze i talenty!



Przedsiębiorczość jako podstawa strategii

- Kluczowe kompetencje to rozpoznanie szansy, tworzenie opcji w oparciu o eksperymentowanie i dokonywanie wyborów strategicznych
- Skoro strategia to nawigowanie w niepewności, może wszystkie strategie powinny być przedsiębiorcze?



Dziękuję za uwagę



Uniwersytet
Ekonomiczny
w Katowicach

www.ue.katowice.pl