

Spis treści

Wstęp	11
CZĘŚĆ I	
Geneza i istota zarządzania strategicznego	13
ROZDZIAŁ 1	
Zarządzanie strategiczne — tło ekonomiczne	15
1.1. Wprowadzenie	15
1.2. Zmiany w procesach i strukturach gospodarczych	17
1.2.1. Globalizacja gospodarki	17
1.2.2. Globalizacja rynków kapitałowo-finansowych	19
1.2.3. Regionalizacja i wielobiegowość	20
1.2.4. Wzrost i dekompozycja organizacji gospodarczych	21
1.2.5. Erozja modeli i mechanizmów rozwojowych	23
1.2.6. Tendencja do wzrostu niepewności	24
1.2.7. Erozja norm etycznych w biznesie	26
1.2.8. Kontekst ekonomiczny — synteza zmian	27
1.3. Logika zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem	30
1.3.1. Przedsiębiorstwo zorientowane produkcyjnie	31
1.3.2. Przedsiębiorstwo zorientowane rynkowo	34
1.3.3. Przedsiębiorstwo totalne	36
Pytania do rozdziału 1	38
ROZDZIAŁ 2	
Zarządzanie strategiczne jako koncepcja zarządzania	40
2.1. Zarządzanie strategiczne — system założeń	40
2.1.1. Adaptacyjność i założenia o przyszłości	40
2.1.2. Stosunek do niepewności	43
2.1.3. System założeń	45

2.2. Strategia przedsiębiorstwa — pojęcia podstawowe	46
2.2.1. Istota strategii	46
2.2.2. Ogólny model strategii	48
2.3. W poszukiwaniu skutecznych koncepcji strategii	50
2.3.1. Wprowadzenie — zarys podstawowych wyborów strategicznych	50
2.3.2. Planistyczna koncepcja strategii — programowanie strategiczne	51
2.3.3. Ewolucyjno-rynkowa koncepcja strategii	54
2.3.4. Zasobowa koncepcja strategii	59
2.4. Narzędziowe wymiary zarządzania strategicznego	64
2.4.1. „Odchudzanie” przedsiębiorstwa	64
2.4.2. Modularyzacja przedsiębiorstwa	73
2.4.3. Wirtualizacja przedsiębiorstwa	77
2.4.4. Zarządzanie zorientowane procesowo	81
2.4.5. Zarządzanie wiedzą	87
2.4.5.1. Zarządzanie a zarządzanie wiedzą	87
2.4.5.2. Kapitał intelektualny a zarządzanie wiedzą	91
2.4.5.3. Model zarządzania wiedzą	93
Pytania do rozdziału 2	95

CZĘŚĆ II

Strategia przedsiębiorstwa 97

ROZDZIAŁ 3

Strategia przedsiębiorstwa jako system 99

3.1. Strategia jako narzędzie przetrwania przedsiębiorstwa	99
3.1.1. Istnienie i przetrwanie przedsiębiorstwa	99
3.1.2. Metodologiczne podłoże strategii	100
3.1.2.1. Wprowadzenie	100
3.1.2.2. Model prognostyczny i model funkcjonowania przedsiębiorstwa	102
3.2. Podstawowe funkcje strategii	104
3.2.1. Ograniczanie nieokreśloności	104
3.2.2. Ograniczanie wieloznaczności działania	106
3.3. Konkurencyjność i system przewagi konkurencyjnej	107
3.3.1. Istota przewagi konkurencyjnej	107
3.3.2. Model przewagi konkurencyjnej	109
3.3.2.1. Przewaga kosztowa	109
3.3.2.2. Przewaga sytuacyjna	110
3.3.2.3. Przewaga dostarczanych korzyści	111
3.3.2.4. Przewaga ograniczonego dostępu do sektora	114

3.4. Współczesne implikacje konkurencyjności	119
3.4.1. Kształtowanie się współczesnej konkurencji	119
3.4.2. Konkurencyjność a nowa formuła konkurencji	120
3.5. Systemowe ujęcie strategii	124
3.5.1. Formułowanie i implementacja strategii	125
3.5.2. Kontrola i kontroling strategiczny	128
3.5.3. Proces opracowywania strategii — system pojęć	129
Pytania do rozdziału 3	132

ROZDZIAŁ 4

Podmiotowe ujęcie strategii — kluczowe wybory strategiczne ... 134

4.1. Ogólny model strategii	134
4.2. Model strategii naczelnego kierownictwa	137
4.2.1. Przesłanki strukturyzacji modelu strategii naczelnego kierownictwa	137
4.2.1.1. Ustalenie obszaru działania	137
4.2.1.2. Charakter rozwoju (wzrostu) przedsiębiorstwa	138
4.2.1.3. Stosunek do niepewności	138
4.2.2. Struktura modelu strategii naczelnego kierownictwa	139
4.2.2.1. Strategia penetracji	140
4.2.2.2. Strategia internacjonalizacji	141
4.2.2.3. Strategia integracji	141
4.2.2.4. Strategia przedsiębiorczości	142
4.2.2.5. Strategia monopolizacji	144
4.2.2.6. Strategia dywersyfikacji	145
4.2.2.7. Strategia akwizycji	145
4.2.2.8. Strategia globalizacji	146
4.3. Model strategii domeny	147
4.3.1. Kryteria strukturyzacji modelu strategii domeny	147
4.3.2. Struktura modelu strategii domeny	152
4.3.2.1. Strategia kosztowa	152
4.3.2.2. Strategia niszy technologicznej	153
4.3.2.3. Strategia komputerowo zintegrowanego wytwarzania	154
4.3.2.4. Strategia dywersyfikacji produktu	156
4.3.2.5. Strategia masowego marketingu	157
4.3.2.6. Strategia niszy rynkowej	158
4.3.2.7. Strategia wyróżnionej produkcji	159
4.3.2.8. Strategia zindywidualizowanego marketingu	160
4.4. Regulacja działań upadłościowych przedsiębiorstwa	162
4.4.1. Wprowadzenie	162
4.4.2. Procedura naprawcza przedsiębiorstw w Polsce	163
4.4.3. Procedury upadłościowe	165

4.4.4. Rola podmiotów prowadzących postępowanie upadłościowe w tworzeniu i realizacji strategii zarządzania przedsiębiorstwem	167
Pytania do rozdziału 4	169

ROZDZIAŁ 5

Procesowe ujęcie strategii — przedsiębiorczość strategiczna	170
5.1. Zarządzanie strategiczne i przedsiębiorczość	170
5.1.1. Przedsiębiorczość strategiczna	170
5.1.2. Przedsiębiorczość w perspektywie historycznej	171
5.1.3. Rozszerzenie formuły przedsiębiorczości	173
5.2. Metodyczne implikacje przedsiębiorczości strategicznej	174
5.2.1. Uczenie się i zarządzanie wiedzą	174
5.2.1.1. Zarządzanie wiedzą w makroekonomii	175
5.2.1.2. Rdzenne kompetencje w zarządzaniu strategicznym	175
5.2.1.3. Od kadr wykwalifikowanych do kapitału intelektualnego	176
5.2.1.4. Od inteligencji ogólnej do inteligencji emocjonalnej	177
5.2.2. Przedsiębiorczość strategiczna a małe i średnie przedsiębiorstwa	179
5.3. Strategia przedsiębiorstwa jako system działania	180
5.3.1. Przedsiębiorczość — innowacyjność — strategia	180
5.3.2. Procesowe rodzaje strategii	183
5.4. „Rozmijanie się” przedsiębiorczości i innowacyjności źródłem erozji strategii	184
Pytania do rozdziału 5	187

CZĘŚĆ III

Opracowanie strategii przedsiębiorstwa	189
---	-----

ROZDZIAŁ 6

Identyfikacja przedsiębiorstwa	191
6.1. Tożsamość jako warunek istnienia przedsiębiorstwa	191
6.2. Koncepcja <i>Corporate Identity</i>	193
6.2.1. Tożsamość w ujęciu narzędziowym (<i>Identity-mix</i>)	193
6.2.2. Osobowość — jądro tożsamości przedsiębiorstwa	194
6.2.3. Zachowanie przedsiębiorstwa	198
6.2.4. Prezentacja firmy	202
6.2.5. Komunikacja przedsiębiorstwa	204
6.3. Misja jako podstawa i przejaw tożsamości przedsiębiorstwa	208
6.3.1. Misja jako kategoria wiedzy refleksyjnej	208
6.3.2. Misja jako odzwierciedlenie osobowości przedsiębiorstwa	208
6.3.3. Misja jako podstawa komunikacji przedsiębiorstwa	209
6.3.4. Misja jako synteza sposobu zachowania przedsiębiorstwa	210

6.4. Misja — doktryna przedsiębiorstwa	211
6.4.1. Wprowadzenie	211
6.4.2. Formułowanie misji — definiowanie koncepcji biznesu	211
6.4.3. Misja i przykłady strukturyzacji biznesu	214
6.5. Funkcje misji	221
Pytania do rozdziału 6	224

ROZDZIAŁ 7

Analiza strategiczna

7.1. Strategiczna analiza otoczenia	225
7.1.1. Pojęcie otoczenia przedsiębiorstwa	225
7.1.2. Strukturyzacja otoczenia	226
7.1.3. Badanie otoczenia przedsiębiorstwa	231
7.1.4. Metody analizy otoczenia przedsiębiorstwa	231
7.1.4.1. Opinie ekspertów	232
7.1.4.2. Ekstrapolacja trendów	233
7.1.4.3. Metody scenariuszowe	233
7.1.4.4. Modele symulacyjne	234
7.1.4.5. Burza mózgów	234
7.1.4.6. Modele przyczynowe	234
7.1.4.7. Analiza luki	235
7.1.4.8. Metoda delficka	236
7.1.4.9. Metoda drzewa relewancji	236
7.1.4.10. Analiza morfologiczna	236
7.1.4.11. Analiza pięciu sił konkurencyjnych Portera	237
7.1.4.12. Punktowa ocena atrakcyjności sektora	237
7.1.4.13. Mapa grup strategicznych	237
7.1.4.14. Krzywa doświadczenia	239
7.2. Analiza konkurencji	240
7.2.1. Istota konkurencji	240
7.2.2. Badanie konkurentów	242
7.2.3. Wywiadowcze metody badania konkurentów	249
7.2.3.1. <i>Benchmarking</i>	249
7.2.3.2. Wywiad gospodarczy	255
7.2.3.3. Szpiegostwo gospodarcze	255
7.2.3.4. Dywersja gospodarcza	257
7.3. Analiza potencjału strategicznego przedsiębiorstwa	257
7.3.1. Rodzaje zasobów przedsiębiorstwa	257
7.3.2. Badanie potencjału strategicznego przedsiębiorstwa	259
7.3.3. Metody analizy zasobów przedsiębiorstwa	262
7.3.3.1. Metody portfelowe	262

7.3.3.2. Cykl życia produktu (organizacji)	267
7.3.3.3. Łańcuch wartości	267
7.3.3.4. Kluczowe czynniki sukcesu	269
7.4. Analiza SWOT	269
7.5. Macierz SPACE	273
7.6. Projektowanie strategii	275
Pytania do rozdziału 7	277

ROZDZIAŁ 8

Implementacja strategii	278
8.1. Wprowadzenie	278
8.2. Sposoby implementacji strategii	280
8.3. Koncepcje i narzędzia implementacji strategii	282
8.3.1. Koncepcja strategicznych programów funkcjonalnych	284
8.3.2. Koncepcja zrównoważonej karty wyników Kaplana i Nortona	289
8.3.2.1. Perspektywa finansowa	290
8.3.2.2. Perspektywa klienta	291
8.3.2.3. Perspektywa procesów wewnętrznych	292
8.3.2.4. Perspektywa rozwoju	293
8.3.3. Koncepcja dźwigni kierowniczych Simonsa	296
8.3.3.1. Podsystem wartości	298
8.3.3.2. Podsystem rozgraniczający	299
8.3.3.3. Podsystem diagnostyczny	299
8.3.3.4. Podsystem interaktywny	300
8.3.4. Koncepcja zarządzania konfliktem	302
8.3.5. Narzędzia implementacji strategii	305
8.3.5.1. Plany taktyczne i operacyjne	305
8.3.5.2. Dostosowanie struktur organizacyjnych do strategii ..	306
8.3.5.3. Dostosowanie zasobów kadrowych do strategii	309
8.3.5.4. Adaptacja kultury do strategii	310
8.3.5.5. Stworzenie Systemu Informacji i Komunikacji Strate- gicznej	312
Pytania do rozdziału 8	314

Bibliografia	316
---------------------------	------------