

SPIS TREŚCI

Wstęp	11
--------------------	-----------

Rozdział 1

	ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE – STRUKTURALNE I METODOLOGICZNE RAMY STRATEGII	15
1.1.	Koniec pewnej epoki	15
1.2.	Geneza zarządzania strategicznego	16
1.2.1.	Zmiany w procesach i strukturach zarządzania	16
1.2.2.	Postmodernizm – zmian ciąg dalszy	22
1.3.	Logika procesu zmian w zarządzaniu – zarządzanie strategiczne	26
1.4.	Strategia jako pojęcie podstawowe	32
1.4.1.	W sprawie pojęcia strategii	32
1.4.2.	W poszukiwaniu skutecznego modelu strategii	38
1.4.2.1.	Metodologiczne spektrum poszukiwań	38
1.4.2.2.	Rzeczowo-narzędziowe modele strategii	42
1.5.	Podsumowanie	53



STRATEGIA W PRZEKROJU PROCESÓW DECYZYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTWA

	56
2.1. Proces wyborów strategicznych – rozłożenie akcentów	56
2.2. Proceduralno-metodyczny wymiar strategii	60
2.2.1. Luka strategiczna – zoperacjonalizowany problem strategiczny firmy	60
2.2.2. Model statycznej luki strategicznej	61
2.2.3. Model dynamicznej luki strategicznej	65
2.2.4. Ewolucyjna i zdarzeniowa koncepcja przyszłości (otoczenia)	68
2.2.5. Wirtualne luki strategiczne	71
2.3. Zarządzanie strategiczne w przekroju procesów decyzyjnych przedsiębiorstwa	77
2.3.1. Decyzje strategiczne, taktyczne i operacyjne	77
2.3.2. Strategia a inne obszary analityczno-decyzyjne	85
2.3.2.1. Obszar decyzji oraz działań stabilizujących i kompensacyjnych	85
2.3.2.2. Stabilizacja i kompensacja a nowoczesne tendencje w zarządzaniu	87
2.4. Podsumowanie	97



KONCEPTUALNE PODSTAWY STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA

	101
3.1. Tożsamość jako warunek istnienia przedsiębiorstwa	101
3.1.1. Wprowadzenie	101
3.1.2. Tożsamość i granice przedsiębiorstwa	102
3.1.3. Istota i struktura tożsamości	104

3.2. Kryzys tożsamości polskich przedsiębiorstw – zarys problemu	107
3.3. Misja jako podstawa i przejaw tożsamości przedsiębiorstwa	111
3.3.1. Misja jako kategoria wiedzy refleksyjnej	111
3.3.2. Misja jako odzwierciedlenie osobowości przedsiębiorstwa	113
3.3.3. Misja jako podstawa komunikacji przedsiębiorstwa ...	113
3.3.4. Misja jako synteza sposobu zachowania przedsiębiorstwa	115
3.4. Misja – doktryna przedsiębiorstwa	116
3.4.1. Wprowadzenie	116
3.4.2. Formułowanie misji – definiowanie koncepcji biznesu	118
3.4.3. Misja i przykłady strukturyzacji biznesu	121
3.5. Funkcje misji	130
3.6. Podsumowanie	134

Rozdział 4



PRZEDSIĘBIORSTWO JAKO PODMIOT PROCESU TRANSFORMACJI GOSPODARCZEJ	136
---	------------

4.1. Orientacja działań przedsiębiorstw – cele i kryteria oceny	136
4.1.1. Założenia wyjściowe	136
4.1.2. Metodyka badawcza	139
4.2. Reorientacja przedsiębiorstwa w kierunku rynku	141
4.2.1. Transformacja okresu początkowego	141
4.2.2. Zmiany okresu zaawansowanej transformacji	144
4.3. Uwarunkowania transformacji	153
4.3.1. Logika procesu transformacji	153
4.3.1.1. Kierunek zmian	153

4.3.1.2. Skutki opóźnień i adaptacyjny dryf	157
4.3.2. Skąd idziemy? Determinanty dawnego systemu	161
4.4. W kwestii tożsamości przedsiębiorstwa późnego okresu transformacji	164
4.4.1. Wprowadzenie	164
4.4.2. Statystyczna ilustracja problemu	165
4.4.3. Próba identyfikacji modelu przedsiębiorstwa	172
4.4.4. Transformacja a zmiany strategii przedsiębiorstw	175
4.4.4.1. Turbulencja otoczenia	176
4.4.4.2. Struktura władzy	177
4.4.4.3. Kultura i przywództwo strategiczne	180
4.4.4.4. Zasoby przedsiębiorstwa	182
4.5. Negatywny cykl kształtowania tożsamości przedsiębiorstw – zarys problemu badawczego	186
4.5.1. Kontekst problemu	186
4.5.2. Istota problemu i hipotezy badawcze	190
4.6. Podsumowanie	195

Rozdział 5

MODEL

STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA

I KIERUNEK JEJ ZMIAN



5.1. Wprowadzenie	199
5.2. Niespójność klasyfikacji	200
5.3. Struktura modelu	204
5.4. Strategie o produkcyjnym trybie adaptacji	211
5.4.1. Strategia kosztowa	212
5.4.2. Strategia niszy technologicznej	213
5.4.3. Strategia komputerowo zintegrowanego wytwarzania	215
5.4.4. Strategia dywersyfikacji produktu	217

5.5. Strategie o rynkowym trybie adaptacji	218
5.5.1. Strategia masowego marketingu	219
5.5.2. Strategia niszy rynkowej	220
5.5.3. Strategia wyróżnionej produkcji	221
5.5.4. Strategia zindywidualizowanego marketingu	223
5.6. Złudzenie swobody manewrów strategicznych w restrukturyzacji przedsiębiorstw – próba aplikacji modelu	228
5.7. Podsumowanie	232

Rozdział 6

	STRATEGICZNE IMPLIKACJE OTOCZENIA PRZEDSIĘBIORSTW – WYBRANE ZAGADNIENIA	234
6.1. Modelowe rozdroża transformacji	235	
6.1.1. Dylematy teoretyczne	235	
6.1.2. Modele realnie istniejące	238	
6.1.3. W sprawie tzw. własnej drogi	240	
6.2. Transformacja w przekroju makrostruktur	243	
6.2.1. Kontekst globalny	243	
6.2.2. Wewnętrzne uwarunkowania ekonomiczne	245	
6.2.3. Rozwój rynku kapitałowo-finansowego	248	
6.3. Strukturalne uwarunkowania społeczne	249	
6.3.1. Napięcia społeczno-sektorowe	249	
6.3.2. Rynek i korporacyjne układy interesów (górnictwo węгля kamiennego – studium przypadku)	253	
6.3.2.1. Tło ekonomiczne i społeczne	253	
6.3.2.2. Sposoby i skutki działania	257	
6.4. Struktury korporacyjne – źródło dewiacji strategicznych przedsiębiorstw	263	
6.5. Podsumowanie	266	



Z WARSZTATU ANALIZY STRATEGICZNEJ

– PROBLEMY I DOŚWIADCZENIA	269
7.1. Wprowadzenie	269
7.2. O misji praktycznie	271
7.3. Analiza otoczenia przedsiębiorstwa – doświadczenia praktyczne	275
7.3.1. Otoczenie przedsiębiorstwa – niewiedza i iluzje	275
7.3.2. Trendy i zdarzenia w analizie otoczenia – studium przypadku	279
7.3.2.1. Sformułowanie problemu	279
7.3.2.2. Opis sytuacji	281
7.4. Reorientacja strategii przedsiębiorstwa w praktyce	289
7.4.1. Założenia wyjściowe	289
7.4.2. Identyfikacja strategicznych problemów przedsiębior- stwa (studium przypadku)	290
7.4.3. Projektowanie zmian	295
7.5. Podsumowanie	300
Zakończenie	302
Literatura	308