

Spis treści

Wstęp	17
Przedmowa	19
Rozdział 1	
Zmieniający się świat	23
1.1. Najważniejsze trendy zmian	23
1.2. Spadek cen i kosztów: możliwość pojawienia się deflacji	25
1.2.1. Hipoteza deflacyjna	25
1.2.2. Spadek kosztów, wydajność, wzrost i ryzyko spekulacyjnego boomu finansowego	26
1.3. Na spotkanie ze starzejącą się Europą	27
1.3.1. Zmiana struktury konsumpcji oraz wzrost odpisów na fundusze publiczne	27
1.3.2. Spadek elastyczności i szybkości reagowania struktur produkcyjnych	27
1.3.3. Młodość sprzyja innowacyjności	28
1.3.4. Ludzie stają się ofiarami planów restrukturyzacji przedsiębiorstw	28
1.4. Świat jako obszar szans i zagrożeń	29
1.4.1. Jednolitość i zróżnicowanie	29
1.4.2. Podwójna szansa	30
1.4.3. Zagrożenie ze strony nowych konkurentów	31
1.4.4. Konieczność internacjonalizacji	31
1.4.5. Strategiczne znaczenie nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych	32
1.5. Nadmiar informacji oraz przyspieszenie tempa zmian	33
1.5.1. Szybki rozwój i rozprzestrzenianie się nowych technik zarządzania	33
1.5.2. Pączkowanie nowych produktów i usług	33
1.5.3. Gromadzenie danych o klientach	34
1.6. Przystosowywanie się do nowej sytuacji	34
1.6.1. Krótka historia rozwoju systemów produkcyjnych	34

1.6.2.	Dążenie do stworzenia jednej spójnej koncepcji	36
1.6.3.	W stronę przystosowującej się organizacji posttaylorowskiej	36

Rozdział 2

Cele przedsiębiorstw i organizacji: tworzenie wartości dla wszystkich grup interesów		38
2.1.	Najważniejsze trendy zmian	38
2.2.	Nie można zarządzać tym, czego nie da się zmierzyć	39
2.3.	Model wyceny akcji jako fundament nowoczesnego kapitalizmu	40
2.3.1.	Dwa podstawowe wskaźniki: wzrost zysku oraz długoterminowa stopa zysku	40
2.3.2.	Wiązanie wartości akcji bardziej z przepływami pieniężnymi niż zyskiem netto	43
2.3.3.	Tradycyjne pojmowanie wartości dla akcjonariusza	44
2.3.4.	Ekonomiczna wartość dodana (EVA) oraz rynkowa wartość dodana (MVA)	45
2.3.5.	Przykład Rhône-Poulenc Agro	47
2.3.6.	Przykład klasyfikowania przedsiębiorstw według rynkowej wartości dodanej (MVA)	49
2.3.7.	Pilotażowe zastosowania strategii opartych na wskaźnikach EVA i MVA	49
2.4.	Wskaźniki finansowe i pozafinansowe	52
2.5.	Koncepcja wartości dla klienta	53
2.5.1.	Satysfakcjonowanie klienta	53
2.5.2.	Od satysfakcjonowania klienta do wytwarzania wartości dla klienta	54
2.6.	Wartość dla personelu	55
2.6.1.	Wydajność oraz wzrost wynagrodzeń	55
2.6.2.	Inne kryteria satysfakcji	56
2.7.	Wartość dla innych partnerów	56
2.8.	Zarządzanie przez wartość	57

Aneks 1

Obliczanie wskaźników EVA (ekonomicznej wartości dodanej) oraz MVA (rynkowej wartości dodanej)	58
--	----

Aneks 2

TSR (<i>Total Shareholder Return</i>), czyli rentowność całkowita dla akcjonariusza ..	62
Ocena finansowa przedsiębiorstw nie notowanych na giełdzie	63
Metoda PEG	63

Rozdział 3

Wizja, wartości oraz zmiany kulturowe		65
3.1.	Najważniejsze trendy zmian	66
3.2.	Zarządzanie jako tworzenie i zmienianie kultury	66
3.2.1.	Twórca i reformator kultury	67
3.2.2.	Kultura a efektywność ekonomiczna	68
3.3.	Mechanizmy akulturacji	69
3.3.1.	Język	69

3.3.2.	Edukacja i kształcenie	71
3.3.3.	Od propagandy do komunikacji	73
3.3.4.	Prognozy sprawcze, przyspieszające i destrukcyjne	74
3.3.5.	Oczekiwania normatywne albo presja społeczna	76
3.3.6.	Moda	76
3.3.7.	Przykładowe wzory kulturowe	77
3.4.	Siedem dźwigni akulturacji	78
3.5.	Wizja	79
3.5.1.	Definicja wizji	79
3.6.	Elementy składowe wizji	80
3.6.1.	Fundament kultury	80
3.6.2.	Obraz pożądaney przyszłości	80
3.7.	Tworzenie wizji	81
3.7.1.	Powiązania między wizją, strategią i strukturą organizacyjną	81
3.7.2.	Etapy tworzenia wizji	83
3.8.	Przykłady	84

Rozdział 4

Marketing i zarządzanie jakością: orientacja na klienta

4.1.	Najważniejsze trendy zmian	88
4.2.	Obszary zainteresowań i tendencje rozwojowe marketingu	90
4.3.	Koncepcja podstawowa: wartość dla klienta	94
4.3.1.	Historia	94
4.3.2.	Definicja jakości B.T. Gale'a	95
4.4.	Analiza wartości dla klienta	97
4.4.1.	Praktyczne zastosowania analizy wartości dla klienta	98
4.4.2.	Permanentne, reaktywne i pozbawione uprzedzeń wsłuchiwanie się w klientów	100
4.4.3.	Fundamentalne znaczenie baz danych o klientach i konkurentach: stosowane metody	103
4.4.4.	Bazy danych: narzędzie marketingu i broń strategiczna	105
4.5.	Przykładowe metody badania satysfakcji klientów	107
4.5.1.	Przypadek sprzedaży <i>Business to Business</i> : dostarczanie i instalowanie wyposażenia	107
4.5.2.	System pomiarów w firmie Rank Xerox	108
4.5.3.	Inny przykład wyników analizy wartości dla klienta dla dóbr inwestycyjnych	109
4.6.	Nowe miejsce marketingu	110
4.7.	Informacje ogólne na temat jakości usług, satysfakcji klienta i pozyskiwania jego lojalności	110
4.7.1.	Strategiczne znaczenie obsługi i jej jakości	110
4.7.2.	Pięć podstawowych składników jakości usługi	111
4.7.3.	Najczęstsze przyczyny skutki niezadowolenia klientów	111
4.7.4.	Podtrzymanie lojalności klienta wymaga większej dbałości o jego zadowolenie	112

4.8. Wdrażanie metody „wartość dla klienta”	113
4.8.1. Strategiczne znaczenie podejścia „wartość dla klienta” widzianego przez pryzmat konkurencji i uwarunkowań	114
4.8.2. Do prawdziwego zarządzania wartością dla klienta droga daleka	114
4.8.3. Wysiłki przedsiębiorstw na rzecz wnoszenia wartości dla klienta	115
4.9. Marketingowa rola zarządu przedsiębiorstwa	117
4.9.1. Wsluchiwanie się w opinie swoich klientów oraz identyfikowanie ich oczekiwań	117
4.9.2. Wybieranie segmentów docelowych	119
4.9.3. Proponowanie wartości i pozycjonowanie	119
4.9.4. Budowanie długoterminowych relacji z klientami	119
4.9.5. Przekształcanie się w przedsiębiorstwo zorientowane na klienta	119
4.9.6. Wykorzystanie nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych	120

Rozdział 5

Współczesne zarządzanie strategiczne	121
5.1. Najważniejsze trendy zmian	122
5.2. Przegląd klasycznych doktryn strategicznych	124
5.2.1. Ciągłe aktualne doktryny klasyczne	124
5.3. Nowoczesne podejścia strategiczne	128
5.3.1. Platforma strategiczna BCG (według syntezy dokonanej przez O. Gélinaiera)	128
5.3.2. Strategia namnażania produktów J. Deschamps’a i P. Nayaka	129
5.3.3. Trzy efektywne strategie według M. Treacy’ego i F. Wiersemy	130
5.3.4. Podbój przyszłości według G. Hamela i C.K. Prahalada	133
5.3.5. Wzrost, tworzenie oraz przemieszczanie wartości	136
5.3.6. Poszukiwanie wartości w usługach i doradztwie	138
5.3.7. Unikanie konwergencji strategicznej według M. Portera	139
5.3.8. Koncepcje współewolucji, kooperacji i ekosystemów J. Moore’a	141
5.3.9. Rozpad przedsiębiorstwa na odrębne spółki	142
5.3.10. Strategie oparte na zasobach (<i>Resource-Based View Strategy</i>)	142
5.3.11. Zwycięzca bierze wszystko	145
5.4. Strategiczne znaczenie nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych	146
5.4.1. Internet i handel elektroniczny (<i>e-commerce</i>): najważniejsze zjawiska naszych czasów	147
5.4.2. Wpływ nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych na marketing i handel	152
5.4.3. Nowe możliwości zwiększania efektywności służb pomocniczych w przedsiębiorstwie	155
5.5. Wskaźniki strategiczne umożliwiające przekładanie wizji na działanie	156
5.5.1. Przykład przedsiębiorstwa Rockwater	157
5.5.2. Przykład firmy Electronic Circuits Inc.	158
5.6. Metoda Hoshin w szybkim i zdecydowanym rozwijaniu strategii	158
5.6.1. Integracja strategii i jakości metodą Hoshin	158
5.6.2. Opracowanie planu ataku dla całego przedsiębiorstwa	161

5.6.3.	Włączanie personelu w realizację metody Hoshin	161
5.7.	Rola dyirekcji strategicznej	163
5.7.1.	Rola dyirekcji strategicznej: stawianie właściwych pytań oraz dobór koncepcji organizacyjnej	163
5.7.2.	Przypadek średniego przedsiębiorstwa słabo umiędzynarodowionego	164
5.7.3.	Międzynarodowe przedsiębiorstwo średniej wielkości lub przedsiębiorstwo duże	166

Rozdział 6

Kreatywność, innowacje oraz organizacje innowacyjne	168
6.1. Najważniejsze trendy zmian	169
6.2. Jak uczynić organizację bardziej kreatywną?	170
6.2.1. Zarządzanie kreatorami i kreatywnością: przedsiębiorstwo kreatywne	170
6.3. Zarządzanie rozwojem	174
6.3.1. Cele dotyczące innowacji można z góry określić: przykład firmy 3M	174
6.3.2. Procesy i podprocesy składające się na tworzenie produktów i usług	175
6.3.3. Ujawnianie rodzących się potrzeb klientów lub udoskonalenia rentowne	176
6.3.4. Zarządzanie projektem rozwojowym	179
6.3.5. Budowanie przedsiębiorstwa zdolnego do wypuszczania na rynek permanentnego strumienia nowych produktów	182
6.4. Koncepcja najlepszego dopasowania (metoda CEGOS)	185
6.4.1. Na globalnym rynku trzeba się czymś wyróżniać	185
6.4.2. Cztery osie strategiczne koncepcji najlepszego dopasowania	186
6.4.3. Problemy i fazy wdrożenia	188

Rozdział 7

Warunki powodzenia fuzji i przejęć	192
7.1. Najważniejsze trendy zmian	192
7.2. Rodzące się praktyki zarządzania strategicznego	193
7.2.1. Powody strategiczne	194
7.2.2. Fuzje i przejęcia jako sposób na szybki rozwój	198
7.2.3. Powody finansowe	199
7.2.4. Badania The Conference Board	200
7.2.5. Kilka przykładów	200
7.3. Porażek jest wciąż bardzo dużo, ale są coraz rzadsze	202
7.3.1. Zmiany rewolucyjne	203
7.3.2. Ogromna różnorodność sytuacyjna	204
7.4. Warunki powodzenia	204
7.4.1. Dobrze zdefiniowanie celów	204
7.4.2. Nie należy ograniczać wstępnej analizy do aspektów finansowych fuzji, ale metodycznie odkrywać przyszłe problemy i pułapki	205
7.4.3. Nie należy przeplacać, ale też nie wolno przegapiać nadarzających się okazji	207

7.4.4.	Należy dobrze poznać różne etapy przejęć i późniejszej integracji, zwanej też konsolidacją	207
7.4.5.	Decyzje należy podejmować szybko, a działania modyfikujące procesy wdrażać jak najwcześniej	211
7.4.6.	Wybranie metody i tempo integracji	211
7.4.7.	Polityka personalna oraz departament zasobów ludzkich	212
7.4.8.	Angażowanie i motywowanie personelu poprzez stawianie wyzwań synergicznych	215
7.5.	Przykład fuzji międzynarodowej: Carlson Wagonlit Travel	216
7.5.1.	Potrójna korzyść z globalizacji	217
7.5.2.	Podobne problemy strategiczne miało po drugiej stronie Atlantyku przedsiębiorstwo Carlson	218
7.5.3.	Na początek zaręczyny	218
7.5.4.	Pierwsze poważne korzyści i drobne rozczarowania	219
7.5.5.	Identyczny <i>reengineering</i> po obu stronach Atlantyku	219
7.5.6.	Przedterminowa pełna fuzja prawna	220
7.5.7.	Współpraca w międzynarodowym zespole na najwyższym poziomie zarządzania	220
7.6.	Synthélabo: przykład stosunkowo udanego przejęcia i fuzji	221

Rozdział 8

Jakość totalna: centralna koncepcja nowoczesnego zarządzania

8.1.	Najważniejsze trendy zmian	225
8.2.	Zarządzanie jakością totalną (TQM)	226
8.2.1.	Definicja	227
8.2.2.	Model systemu zarządzania	228
8.2.3.	Rozprzestrzenianie się kultury TQM w Stanach Zjednoczonych	229
8.2.4.	Europejskie opóźnienie	229
8.3.	Modele zarządzania zintegrowanego	230
8.3.1.	Malcolm Baldrige National Quality Award	230
8.3.2.	Model EFQM (European Foundation for Quality Management)	235
8.3.3.	Pięć czynników: 50%	235
8.3.4.	Cztery obszary wyników: 50%	237
8.4.	Pełna spójność TQM	238
8.4.1.	Podstawowe aspekty TQM	239
8.4.2.	Podstawowe narzędzia TQM	240
8.5.	Postępowanie wdrożeniowe	243
8.5.1.	Przykłady wdrażania TQM	243
8.5.2.	Podejście zalecane dla małych i średnich przedsiębiorstw rozpoczynających wdrażanie TQM	248
8.6.	Ewolucja zarządzania jakością totalną w przedsiębiorstwach	250
8.6.1.	Wykorzystanie modelu zarządzania zintegrowanego (według kryteriów nagrody Baldrige'a lub EFQM)	250
8.7.	Po certyfikacji: od ISO 9000 do TQM	252

8.7.1.	Satysfakcje i rozczarowania związane z certyfikatami ISO 9000	252
8.7.2.	Upraszczanie, komunikowanie i integrowanie procedur jakości z wartościami przedsiębiorstwa	252
8.7.3.	Doskonalenie kultury	253
8.7.4.	Droga do TQM	253
8.8.	System TQM ujęty w kilku słowach	254
8.8.1.	Przykład DHL	254
8.9.	Przyczyny ubiegania się o nagrodę EFQM: przykład przedsiębiorstwa Texas Instruments Europe	258

Rozdział 9

Benchmarking i reengineering

9.1.	Najważniejsze trendy zmian	262
9.2.	Benchmarking	262
9.2.1.	Czym jest benchmarking?	262
9.3.	Cele benchmarkingu	263
9.3.1.	Rodzaje benchmarkingu	263
9.3.2.	Metody benchmarkingowe	265
9.3.3.	Warunki skutecznego benchmarkingu	266
9.3.4.	Komórki benchmarkingu lub wzorcowania	267
9.3.5.	Krótką historią klubów benchmarkingu	268
9.3.6.	Przykład benchmarkingu nagrodzonego: firma Kodak	268
9.3.7.	Inne przykłady benchmarkingu	270
9.4.	Reengineering	271
9.5.	Reengineering klasyczny	272
9.5.1.	Dwie fazy	272
9.5.2.	Budowanie zespołu reengineeringowego	273
9.6.	Kilka ogólnych informacji na temat zrealizowanych operacji reengineeringu	274
9.6.1.	Reengineering jako schemat założeń systemu informatycznego	274
9.6.2.	Warunki powodzenia reengineeringu	275
9.6.3.	Przyczyny porażek reengineeringu	277
9.7.	Reengineering jako podstawowy instrument strategii zmiany radykalnej	277
9.8.	Przykłady reengineeringu	278
9.8.1.	Towarzystwo ubezpieczeniowe Aetna Life & Casualty	278
9.8.2.	Brokersi oraz usługi finansowe	279
9.8.3.	Producenci dóbr inwestycyjnych	280

Aneks

Kluby benchmarkingu	281
---------------------------	-----

Rozdział 10

Przedsiębiorstwo poziome zorganizowane według procesów

10.1.	Najważniejsze trendy zmian	285
10.2.	Definicje	286

10.2.1. Koncepcja i obraz przedsiębiorstwa jako całości procesów zorientowanych na klientów	287
10.3. Identyfikowanie procesów i ich części składowych	289
10.3.1. Definicja i mapa specyficznych procesów przedsiębiorstwa oraz jego jednostek organizacyjnych	289
10.3.2. Regulacja procesów elementarnych przez relacje klient–dostawca	290
10.4. Przechodzenie do przedsiębiorstwa poziomego, zorganizowanego według procesów	291
10.4.1. Stadium 1. Uwzględnianie logiki procesów w organizacji opartej na funkcjach i specjalnościach zawodowych	291
10.4.2. Stadium 2. Organizacja macierzowa	291
10.4.3. Stadium 3. Przejście do poziomej struktury procesowej	292
10.5. Zarządzanie procesami i ich doskonaleniem	293
10.6. Zarządzanie procesami	293
10.6.1. Zarządzanie rozwojem i doskonaleniem koncepcji	294
10.6.2. Zarządzanie procesami produkcyjnymi i dostawczymi oraz ich doskonalenie	295
10.6.3. Zarządzanie procesami wsparcia i ich doskonalenie	296
10.7. Wartość dodana przez strukturę społeczną oraz zmniejszanie liczby szczebli hierarchicznych	296
10.7.1. Profesjonalizacja i <i>empowerment</i> operatorów (wykonawców)	297
10.7.2. Zarządzanie kompetencjami: <i>coach</i> , <i>facylitator</i> lub ekspert centrum kompetencji	299
10.7.3. Osoby odpowiedzialne za procesy lub <i>process-owners</i>	301
10.7.4. Warunki powodzenia organizacji ustrukturyzowanej według procesów ...	302
10.8. Koncepcja przedsiębiorstwa dokładnie dopasowanego lub odchudzonego nadal aktualna	303
10.9. Du Pont de Nemours jako przykład przedsiębiorstwa, które z powodzeniem wprowadziło strukturę opartą na procesach	304
10.9.1. Dokonana na początku lat dziewięćdziesiątych reorganizacja globalna ukierunkowana na wartość	305
10.9.2. Przypadek Du Pont Agricultural Products	306
10.9.3. Zdolności organizacyjne	307
Aneks	
Klasyfikacja procesów operacyjnych według International Benchmarking Clearing-house	310

Rozdział 11

Zarządzanie projektami i przez projekty	318
11.1. Działalność gospodarcza i wzrost liczby projektów	318
11.2. Najważniejsze trendy zmian	318
11.3. Podstawowe warunki powodzenia projektów	319
11.3.1. Problemy, jakie trzeba rozwiązywać przy dobrym zarządzaniu projektami	320
11.3.2. Warunki powodzenia projektów	320
11.3.3. Dobrze zdefiniowanie klienta i jego celów oraz zawarcie dobrego kontraktu	322

11.4. Jakość zarządzania projektem	324
11.4.1. Norma ISO 10 006	324
11.4.2. System jakości w przypadku działalności prowadzonej w centrali i ośrodkach wykonawczych (np. w sektorze robót publicznych)	326
11.5. Metareguły zarządzania projektem	327
11.5.1. Zasady podstawowe	327
11.5.2. Kryteria dodatkowe dla dużych projektów	328
11.6. Uzgodnianie zarządzania projektami z zarządzaniem funkcjami lub specjalnościami	328
11.7. Warunki powodzenia projektów w sferze niematerialnej (projekty „miękkie”)	330
11.7.1. Formalizacja projektu	331
11.7.2. Udostępnianie środków	331
11.8. Od zarządzania projektem do zarządzania przez projekty	333
11.8.1. Trzy wymiary zarządzania przez projekty	333
11.8.2. Struktury zarządzania przez projekty	334
11.9. Przekrojowe struktury zarządzania przez projekty	336
11.9.1. Przykład firmy Renault	336
11.9.2. Przedsiębiorstwa z powodzeniem zarządzające przez projekty	339
11.10. Kwestionowanie struktur macierzowych	340
11.11. Rola dyrektorów	341

Rozdział 12

Zarządzanie zasobami ludzkimi	343
12.1. Najważniejsze trendy zmian	344
12.2. Cechy wspólne podsystemu społecznego przedsiębiorstw zorientowanych na klienta	346
12.2.1. <i>Empowerment</i> (uprawomocnianie)	347
12.3. Motywacja pracowników oraz postrzeganie pracy: stan obecny	350
12.3.1. Teoria Masłowa wciąż aktualna	350
12.3.2. Badania i studia nad oczekiwaniami pracowników	352
12.3.3. Uznanie (<i>reconnaissance</i>)	354
12.4. Zmiany charakteru pracy: degradacja i poprawa warunków	355
12.4.1. Zjawisko degradacji	355
12.4.2. Poprawa warunków	355
12.4.3. Nowe formy pracy: telepracownicy i pracownicy niezależni	356
12.5. Nowe trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi	357
12.5.1. Rekrutacja	357
12.5.2. Metody oceny personelu oraz poszukiwanie spójności	359
12.5.3. Ewolucja form wynagradzania	362
12.5.4. Zmiany proporcji wynagrodzeń stałych i zmiennych	364
12.5.5. Wady i zalety wynagrodzenia zmiennego oraz innych form nagród	365
12.6. Badanie satysfakcji personelu oraz wskaźnik PVA	370
12.7. Procesy rozwoju personelu: przypadek firmy Du Pont de Nemours	371

Rozdział 13

Zarządzanie zmianą	375
13.1. Najważniejsze trendy zmian	376
13.2. Co wywołuje potrzebę zmian?	376
13.2.1. Charakter zmian	377
13.3. Wielkie procesy zmian zachodzących w przedsiębiorstwach amerykańskich	377
13.4. Etapy psychosocjologiczne	378
13.5. Trudności	380
13.5.1. Najczęstsze bariery	380
13.5.2. Etyka zmian	380
13.5.3. Problemy emocjonalne i opór wobec zmian	381
13.5.4. Spirala emocji	384
13.6. Zalecenia praktyczne	385
13.6.1. Promotorzy zmian	385
13.6.2. Wizja, wartości i zmiana kultury	386
13.6.3. Akulturacja dyrektorów i menedżerów oraz organizowanie rozwoju	388
13.7. Tworzenie aktywnej koalicji na rzecz zmiany	389
13.7.1. Wykorzystywanie dużych grup do przyspieszania procesu zmian	389
13.8. Pilotowanie zmian poprzez połączenie doświadczenia psychospołecznego i zarządzania projektem	390
13.9. Organizacja elastyczna	391
13.9.1. Przykład zmiany: nowa koncepcja marketingu w Du Pont Agricultural Products	392
13.9.2. Wdrażanie nowej koncepcji marketingu	392

Rozdział 14

Zarządzanie wiedzą i kompetencjami: organizacja ucząca się	394
14.1. Najważniejsze trendy zmian	395
14.2. Podstawowe definicje	396
14.2.1. Dane, informacje, wiedza oraz kompetencje	397
14.2.2. Osiągnięcia i kompetencje	398
14.3. Umiejętności przedsiębiorstwa: tworzenie, pozyskiwanie i kapitalizowanie wiedzy	399
14.3.1. Wiedza „cicha” i „jawna”	400
14.3.2. Charakter, formy i zmiany umiejętności	400
14.3.3. Zapamiętywanie i kapitalizacja wiedzy	401
14.3.4. Co należy zapamiętywać i przekazywać?	402
14.3.5. Pamięć przyszłości	402
14.4. Transfer kompetencji w organizacji	403
14.4.1. Sposoby rozwijania wiedzy w organizacji	403
14.4.2. Przenikanie wiedzy w organizacji	405

14.4.3. Systemy zarządzania wiedzą	406
14.4.4. Zarządzanie przekazem i kapitalizacją wiedzy	409
14.5. Przedsiębiorstwo uczące się i tworzące wiedzę	410
14.5.1. Uczenie się w organizacji	410
14.5.2. Przedsiębiorstwo uczące się i kreatywne	412
14.5.3. Jak stworzyć organizację uczącą się i tworzącą wiedzę?	413
14.6. Perspektywiczne zarządzanie pracownikami i kompetencjami	416
14.7. Menedżerowie wiedzy	418
14.8. Rola dyrekcji przedsiębiorstwa uczącego się	420
14.9. Obecne tendencje w zarządzaniu wiedzą	420
14.9.1. Komputery, sieci oraz upowszechnianie wiedzy	421
14.9.2. Łączenie podejścia informatycznego i psychospołecznego	421
14.9.3. Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako podstawowym czynnikiem przy- spieszonego rozwoju	423

Aneks

Próba pomiaru kapitału intelektualnego	424
--	-----

Rozdział 15

Przedsiębiorstwo sieciowe, przedsiębiorstwo rozległe oraz alianse	425
--	------------

15.1. Najważniejsze trendy zmian	425
15.2. Przedsiębiorstwo sieciowe	426
15.2.1. Definicja przedsiębiorstwa sieciowego	426
15.2.2. Upowszechnianie się sieci jako efekt wprowadzania nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych	427
15.2.3. Cechy podejścia sieciowego	428
15.2.4. Sieć jako konieczna forma organizacyjna	429
15.2.5. Konkurencyjność organizacji sieciowych	431
15.2.6. Zarządzanie siecią	432
15.3. Przedsiębiorstwo rozległe	433
15.3.1. Partnerskie stosunki między klientami a dostawcami	433
15.3.2. Warunki osiągania dobrych rezultatów	434
15.4. Eksternalizacja jako rodzaj strategii	436
15.4.1. Przypadek eksternalizacji prac informatycznych	436
15.5. Warunki powodzenia eksternalizacji	437
15.5.1. Przypadek reintegracji	438
15.6. Alianse strategiczne	439
15.6.1. Alianse między firmami nie będącymi konkurentami	439
15.6.2. Alianse między firmami-konkurentami	440
15.6.3. Cele aliansów	440
15.7. Zarządzanie aliansami	442
15.7.1. Nabywanie doświadczenia wymaga czasu: przykład Forda	444

Rozdział 16

Nowe role kierowników	445
16.1. Najważniejsze trendy zmian	445
16.2. Polityka przed zarządzaniem	446
16.2.1. Droga do władzy prowadzi przez politykę	446
16.2.2. Władza jest dobrem wysoko cenionym, a jej utrzymanie — celem priorytetowym	454
16.3. Dewiacje władzy osobistej	455
16.3.1. Stosunek agencyjny między kierownictwem a właścicielami przedsiębiorstwa	455
16.3.2. Strategie zakorzenienia	456
16.3.3. Starzejący się dyrektorzy zabiegający o przedłużenie zatrudnienia	457
16.4. Rola, przydatność i efektywność rad nadzorczych	458
16.5. Wzrost siły akcjonariuszy i nadzoru korporacyjnego	459
16.5.1. Argumenty na rzecz nadzoru korporacyjnego	460
16.6. Czym jest zarządzanie?	462
16.6.1. Współczesne zarządzanie ujęte w dziewiętnastu punktach	463
16.6.2. Najnowsze tendencje w rozwoju teorii zarządzania	463
16.7. Wynagradzanie dyrektorów	465
16.7.1. Polityka wynagradzania dyrektorów w Stanach Zjednoczonych i Europie	465
16.7.2. Przypadki zbyt wysokich wynagrodzeń	467
16.8. Rola i zadania kierownika przedsiębiorstwa	468
16.8.1. Zróżnicowanie funkcji kierownika w zależności od wielkości przedsiębiorstwa	469
16.8.2. Idealny kierownik przedsiębiorstwa: strateg, zarządca i przywódca	469
16.8.3. Podwładni idealnego dyrektora: komplementarny zbiór wyjątkowych talentów	473
16.8.4. Wartość dodana z racji sprawowania władzy	474
Bibliografia	477