

Spis treści

Podziękowania 9

Wprowadzenie 13

Sformułowanie problemu 19

Dlaczego dobre zarządzanie może prowadzić do porażki? 21

Testowanie modelu przyczyn porażek 24

Wykorzystywanie zasad dotyczących innowacji przerywających
tok rozwoju 26

Lekcje służące rozpoznaniu zagrożeń i szans stwarzanych przez technologie
zakłócające rozwój 34

Gdzie zakłócenia zdarzają się dzisiaj? 37

CZĘŚĆ I

Przyczyny porażek świetnych firm

**Rozdział 1. Jak dochodzi do upadku świetnych firm? Spostrzeżenia z przemysłu
dysków komputerowych** 41

1.1. Zasada działania twardego dysku 43

1.2. Pierwsze twarde dyski 44

1.3. Oddziaływanie zmian technologicznych 47

1.4. Kontynuacyjne zmiany technologiczne 50

1.5. Klęska w obliczu zmian technologicznych przerywających
tok rozwoju 56

1.6. Podsumowanie 70

Załącznik 1.1. Notatka o wykorzystanych danych i metodzie sporządzenia
rysunku 1.7 71

Rozdział 2. Sieci wartości a bodźce do innowacji 73

- 2.1. Organizacyjne i związane z zarządzaniem przyczyny porażek 73
- 2.2. Umiejętności i radykalizm technologii jako wyjaśnienie 75
- 2.3. Sieci wartości i nowe spojrzenie na siły sprawcze niepowodzeń 77
- 2.4. Technologiczne krzywe S a sieci wartości 87
- 2.5. Podejmowanie decyzji menedżerskich a zmiany technologiczne przerywające tok rozwoju 91
- 2.6. Pamięć flash a sieć wartości 101
- 2.7. Implikacje modelu sieci wartości dla innowacji 108

Rozdział 3. Technologiczna zmiana w przemyśle koparek mechanicznych przerywająca tok rozwoju 112

- 3.1. Przywództwo w kontynuacyjnych zmianach technologicznych 113
- 3.2. Oddziaływanie technologii hydraulicznej, która zmieniła tok rozwoju branży 116
- 3.3. Odpowiedź dotychczasowych producentów koparek na innowację hydrauliczną 122
- 3.4. Wybór między linami a hydrauliką 128
- 3.5. Implikacje erupcji rozwiązań hydraulicznych 129

Rozdział 4. Kiedy coś, co się wzniesie, już nie może opaść? 131

- 4.1. Wielka migracja przemysłu twardych dysków 132
- 4.2. Sieci wartości a typowa struktura kosztów 133
- 4.3. Alokacja zasobów a migracja w górę rynku 137
- 4.4. Przypadek dysku 1,8-calowego 142
- 4.5. Sieci wartości a dostrzeganie możliwości rynkowych 144
- 4.6. Migracja stalowni o pełnym cyklu produkcyjnym w górę rynku 145
- 4.7. Odlewanie cienkich wlewków płaskich na blachy stalowe w minihutach 152

CZĘŚĆ II

Zarządzanie zmianami technologicznymi przerywającymi tok rozwoju

Rozdział 5. Przekazanie odpowiedzialności za technologie przerywające tok rozwoju organizacjom, które mają odpowiednich nabywców 163

- 5.1. Innowacje a alokacja zasobów 165
- 5.2. Drogi do sukcesu przerywającej tok rozwoju technologii twardych dysków 167
- 5.3. Technologie przerywające tok rozwoju a teoria uzależnienia od zasobów 172

- 5.4. DEC, IBM i komputery osobiste 173
- 5.5. Kresge, Woolworth i sprzedaż detaliczna z dyskontem 176
- 5.6. Przetrwanie dzięki samobójstwu: laserowe i atramentowe drukarki Hewletta-Packarda 183

Rozdział 6. Dopasowywanie wielkości organizacji do wielkości rynku 186

- 6.1. Czy pionierami są *naprawdę* ci ze strzałami w plecach? 187
- 6.2. Wielkość spółki a przodownictwo w innowacjach przerywających tok rozwoju branży 197
- 6.3. Studium przypadku: podwyższanie stopy wzrostu wylaniającego się rynku 200
- 6.4. Studium przypadku: czekanie aż rynek stanie się wystarczająco duży, by był interesujący 203
- 6.5. Studium przypadku: danie niewielkich możliwości niewielkim organizacjom 206
- 6.6. Podsumowanie 210

Rozdział 7. Znajdowanie nowych i wylaniających się rynków 212

- 7.1. Prognozowanie rynków dla technologii kontynuujących i zakłócających dotychczasowy rozwój 213
- 7.2. Poszukiwanie rynku dla 1,3-calowego dysku „Kittyhawk” firmy Hewlett-Packard 216
- 7.3. Atak Hondy na północnoamerykański rynek motocyklowy 220
- 7.4. Odkrycie rynku mikroprocesorów przez spółkę Intel 225
- 7.5. Nieprzewidywalność rynku i niemożność przemieszczania się dotychczasowych firm w jego dolne segmenty 227

Rozdział 8. Jak oceniać zdolności i ułomności swojej organizacji? 234

- 8.1. Model zdolności organizacji 235
- 8.2. Zależność między procesami i wartościami a sukcesem w zajmowaniu się technologiami kontynuującymi i zakłócającymi rozwój 241
- 8.3. Przesuwanie się czynników oddziałujących na zdolności organizacji 243
- 8.4. Tworzenie zdolności do radzenia sobie ze zmianami 248
- 8.5. Podsumowanie 261

Rozdział 9. Oferowane właściwości eksploatacyjne, zapotrzebowanie rynku a cykl życia produktu 262

- 9.1. Przerost efektywności a zmiana podstawy konkurencji 263
- 9.2. Kiedy produkt staje się towarem? 268
- 9.3. Przerost efektywności a ewolucja konkurowania produktami 269

- 9.4. Inne niezmiennie cechy technologii przerywających tok rozwoju 271
- 9.5. Przerost efektywności na rynku oprogramowania dla księgowości 275
- 9.6. Przerost efektywności w produkcji insuliny 277
- 9.7. Kontrolowanie ewolucji konkurencji między produktami 281
- 9.8. Strategie właściwe i niewłaściwe 285

Rozdział 10. Co robić w przypadku zmiany technologicznej przerywającej tok rozwoju? Studium przypadku 287

- 10.1. Skąd możemy wiedzieć, czy technologia zakłóca dotychczasowy rozwój? 288
- 10.2. Gdzie znajduje się rynek na pojazdy elektryczne? 293
- 10.3. Jakie powinny być: produkt, technologia i strategie dystrybucji? 300
- 10.4. Jaka organizacja najlepiej służy innowacjom przerywającym ciągłość rozwoju? 306

Rozdział 11. Podsumowanie 311

Przewodnik do grupowej dyskusji nad książką 317

Indeks 324