

SPIS TREŚCI

OD AUTORA	9
WPROWADZENIE	13
Zarys: Klasyczne podejście do formułowania strategii	16

CZĘŚĆ I

OGÓLNE METODY ANALITYCZNE

ROZDZIAŁ 1	
STRUKTURALNA ANALIZA SEKTORA	23
Strukturalne wyznaczniki natężenia konkurencji	25
Analiza strukturalna a strategia konkurencji	55
Analiza strukturalna a definiowanie sektora	58
ROZDZIAŁ 2	
PODSTAWOWE STRATEGIE KONKURENCJI	60
Trzy rodzaje strategii	60
„Ugrzęźnięcie”	68
Ryzyko związane z podstawowymi strategiami	71
ROZDZIAŁ 3	
ZARYS ANALIZY KONKURENTÓW	75
Składniki analizy konkurenta	77
Synteza czterech składników — schemat reakcji konkurenta	98
Analiza konkurentów i prognozowanie sektora	102
Potrzeba systemu zbierania informacji o konkurentach	102
ROZDZIAŁ 4	
SYGNAŁY RYNKOWE	107
Rodzaje sygnałów rynkowych	108
Wykorzystanie doświadczeń z przeszłości przy rozpoznawaniu sygnałów	120
Czy zajmowanie się sygnałami rynkowymi może rozpraszać uwagę?	121

ROZDZIAŁ 5

POSUNIĘCIA KONKURENCYJNE	122
Niestabilność sektora: prawdopodobieństwo	
wojny konkurencyjnej	124
Posunięcia konkurencyjne	126
Zaangażowanie	136
Ogniska	143
Ujawnianie informacji i zachowywanie tajemnicy	144

ROZDZIAŁ 6

STRATEGIA WOBEC NABYWCÓW I DOSTAWCÓW	146
Wybór nabywców	146
Strategia zaopatrzenia	162

ROZDZIAŁ 7

ANALIZA STRUKTURALNA WEWNĄTRZ SEKTORA	167
Wymiary strategii konkurencji	168
Grupy strategiczne	170
Grupy strategiczne a rentowność firmy	185
Formułowanie strategii	192
Mapa grup strategicznych jako narzędzie analityczne	197

ROZDZIAŁ 8

EWOLUCJA SEKTORA	200
Podstawowe koncepcje ewolucji sektora	201
Procesy ewolucyjne	207
Główne zależności w ewolucji sektora	231

CZĘŚĆ II

PODSTAWOWE RODZAJE ŚRODOWISK SEKTORÓW

ROZDZIAŁ 9

STRATEGIA KONKURENCJI

W SEKTORACH ROZPROSZONYCH	239
Co powoduje rozproszenie sektora?	242
Przewycięzanie rozproszenia	248
Jak sobie radzić z rozproszeniem?	254
Potencjalne pułapki strategiczne	259
Formułowanie strategii	262

ROZDZIAŁ 10

STRATEGIA KONKURENCJI

W POJAWIAJĄCYCH SIĘ SEKTORACH	264
Środowisko strukturalne	265
Czynniki ograniczające rozwój sektora	270
Wczesne i późniejsze rynki	275
Decyzje strategiczne	280
Techniki prognozowania	285
Do jakich pojawiających się sektorów wejść?	287

ROZDZIAŁ 11

DOJRZEWANIE SEKTORA

288

Zmiany w sektorze w fazie dojrzewania	289
Niektóre strategiczne konsekwencje dojrzewania	292
Strategiczne pułapki w fazie dojrzewania	299
Organizacyjne konsekwencje dojrzałości	302
Dojrzewanie sektora a naczelny dyrektor firmy	306

ROZDZIAŁ 12

STRATEGIA KONKURENCJI

W SEKTORACH SCHYŁKOWYCH

308

Strukturalne wyznaczniki konkurencji w fazie schyłkowej	309
Warianty strategii w okresie schyłkowym	323
Wybór strategii na okres schyłku	328
Pułapki w okresie schyłkowym	331
Przygotowanie do schyłku	332

ROZDZIAŁ 13

KONKURENCJA W SEKTORACH GLOBALNYCH

333

Przyczyny i przeszkody w konkurencji globalnej	335
Ewolucja w kierunku sektorów globalnych	347
Konkurencja w sektorach globalnych	351
Warianty strategii w sektorach globalnych	355
Tendencje wpływające na konkurencję globalną	356

CZĘŚĆ III

DECYZJE STRATEGICZNE

ROZDZIAŁ 14

STRATEGICZNA ANALIZA INTEGRACJI PIONOWEJ	363
Strategiczne korzyści i koszty integracji pionowej	365
Szczególne zagadnienia strategiczne przy integracji wprzód	380
Szczególne zagadnienia strategiczne przy integracji wstecz	383
Umowy długoterminowe a ekonomie integracji	384
Złudzenia występujące przy podejmowaniu decyzji o integracji pionowej	388

ROZDZIAŁ 15

ROZBUDOWA ZDOLNOŚCI PRODUKCYJNEJ	391
Elementy decyzji o rozbudowie zdolności produkcyjnej	392
Przyczyny nadmiernej rozbudowy zdolności produkcyjnej	396
Strategia wyprzedzająca	405

ROZDZIAŁ 16

WEJŚCIE DO NOWYCH DZIEDZIN	409
Wewnętrzny rozwój jako forma wejścia	410
Wejście przez nabycie firmy	422
Wejście sekwencyjne	429

ZAŁĄCZNIKI

ZAŁĄCZNIK A

TECHNIKI ANALIZY PORTFELI

W ANALIZIE KONKURENTÓW	433
Macierz rozwoju i udziału	433
Macierz pozycji przedsiębiorstwa i atrakcyjności sektora	437

ZAŁĄCZNIK B

JAK PRZEPROWADZIĆ ANALIZĘ SEKTORA **440** |

Strategia analizy sektora	440
Źródła opublikowane	444
Zbieranie danych w terenie	449

BIBLIOGRAFIA	456
---------------------------	------------