

Spis treści

Przedmowa	15
Wstęp	17

Część pierwsza **Strategie**

Wprowadzenie: Zasady analizy strategicznej	25
1. Analiza konkurencji	29
Analiza kontekstu konkurencji	30
Naciski wywierane przez dostawców i klientów	32
Zagrożenia zewnętrzne	34
Konkurencja wewnątrzsektorowa	36
Bariery mobilności przedsiębiorstw	36
Czynniki ewolucji kontekstu konkurencji	39
Grupy strategiczne	42
Definicja	42
Walka konkurencyjna między grupami strategicznymi	44
Postawy aktorów	45
Procesy konkurencji a decyzje strategiczne	45
Wartość dziedziny działalności	46
Bezwzględna wartość dziedziny	46
Względna wartość dziedziny	54
2. Przewaga konkurencyjna a pozycja konkurencyjna	56
Przewaga konkurencyjna	56
Systemy konkurencji	57

Łańcuch wartości	61
Łańcuch funkcji przedsiębiorstwa	61
Łańcuch wartości dodawanej	62
Łańcuch wartości a przewaga konkurencyjna	64
Optymalizacja	64
Koordynacja międzyfunkcyjna	66
Koordynacja zewnętrzna	66
Łańcuch wartości a ciąg gospodarczy	67
Czas jako źródło przewagi konkurencyjnej	67
Pozycja konkurencyjna	68
Pomiar pozycji konkurencyjnej	68
Dynamika pozycji konkurencyjnej	72
Benchmarking	73
Trwałość przewagi konkurencyjnej	76
 3. Strategie kosztowe	 78
Efekt doświadczenia	79
Pojęcie efektu doświadczenia	79
Przyczyny pojawiania się efektu doświadczenia	80
Strategiczne implikacje efektu doświadczenia	82
W pogoni za korzyściami skali	82
Efekt doświadczenia a wzrost dziedziny działalności	83
Efekt doświadczenia a strategia cenowa	84
Efekt doświadczenia a analiza kosztów	87
Struktura kosztów a doświadczenie	87
Struktura kosztów a koszty podzielne	90
Ograniczenia koncepcji krzywej doświadczenia i niebezpieczeństwa strategii kosztowej	90
Problemy wzrostu i znaczenia zasobów	91
Doświadczenie skopiowane albo „podkradzione”	91
Zjawisko sztywności	92
Niebezpieczeństwo wojny cenowej	92
Niweczenie efektu doświadczenia przez produkty substytucyjne	92
Sektory, w których nie opłaca się konkurować na polu cen i kosztów	93
Strategie kosztowe a strategie wolumenu	93
Efekt doświadczenia: mit czy rzeczywistość?	94
 4. Strategie wyróżniania się (dyferencjacji)	 96
Dyferencjacja w teorii ekonomii	96
Oferta standardowa a oferta wyróżniająca się	97

Siatka analizy strategii konkurencyjnych	99
Typologia strategii dyferencjacji	101
Warunki powodzenia strategii dyferencjacji	104
Wyróżnialność strategii dyferencjacji	104
Ekonomiczna efektywność dyferencjacji	105
Dyferencjacja dająca się długo bronić	107
5. Segmentacja strategiczna	109
Segmentacja strategiczna a segmentacja marketingowa	110
Cele segmentacji strategicznej	111
Wyodrębnianie i grupowanie	111
Kryteria podziału	113
Typ klienta	113
Funkcja użyteczności	113
Sieć dystrybucji	113
Konkurencja	114
Technologia	114
Struktura kosztów	114
Kryteria grupowania	116
Substytucyjność	116
Wspólnota zasobów	116
Odpowiedni rynek	117
Analiza dynamiczna	118
Trudności segmentacji strategicznej	119
Rozumowanie na właściwym poziomie ogólności	119
Łączenie logiki podaży i popytu	120
Segmentacja a struktura	121
Efektywność segmentacji strategicznej	122
6. Portfel strategiczny	124
Modele analizy portfelowej	125
Macierz Bostońskiej Grupy Konsultingowej	125
Macierz Arthura D. Little'a	128
Macierz McKinseya	131
Zarządzanie portfelem działalności	133
Pokrewieństwo trzech modeli praktycznych	133
Podstawy zarządzania portfelem	134
Zarządzanie równowagą portfela	137
Ograniczenia analizy portfelowej	138
Zestawienie trzech praktycznych modeli analizy strategicznej	139

Ograniczenia analitycznych funkcji modeli konkurencji	142
Uwzględnianie technologii w analizie portfelowej	144
Strategiczne implikacje technologii	145
Decyzje technologiczne	147
Modele strategii technologicznych	151
Wnioski	154
7. Dwie drogi rozwoju: specjalizacja i dywersyfikacja	156
Specjalizacja	157
Strategiczne podstawy specjalizacji	157
Drogi specjalizacji	159
Od specjalizacji do dywersyfikacji	163
Dywersyfikacja strategiczna	164
Strategiczne podstawy dywersyfikacji	164
Drogi dywersyfikacji	169
Rodzaje dywersyfikacji	171
Ryzyko decyzji dywersyfikacyjnych	176
Drogi rozwoju	178
Rozwój wewnętrzny	178
Rozwój zewnętrzny	178
Co wybrać: rozwój wewnętrzny czy zewnętrzny?	179
8. Strategie globalizacji	181
Czynniki wyjaśniające zjawisko globalizacji	181
Czynniki polityczne i prawne	183
Rynkowe czynniki globalizacji	184
Wyścig technologiczny jako czynnik globalizacji	184
Konkurencja jako czynnik globalizacji	185
Globalizacja jako forma konkurencji	186
Sektory wielonarodowe a sektory globalne	186
Definicja globalizacji	187
Dynamika procesów globalizacji	188
„Wymiary” globalizacji	189
Strategia globalna a przewaga konkurencyjna	192
Konfiguracja działalności w ramach strategii globalnej	192
Koordinacja działalności w ramach strategii globalnej	194
Charakter przewagi konkurencyjnej	195
Dobrodrojeństwa globalizacji	197
Trwałość przewagi konkurencyjnej	197
Globalizacja a łańcuch wartości	198
Globalizacja a drogi rozwoju	203
Wnioski	205

9. Strategie akwizycji	207
Motywy fuzji i akwizycji	210
Akwizycje strategiczne: osiąganie synergii	210
Akwizycje okazyjne: korzystna odsprzedaż	222
Akwizycja a tworzenie wartości	225
Procesy akwizycji	228
Formułowanie strategii nabywcy	228
Określanie kryteriów zakupu	229
Analiza upatrzonego celu	230
Wycena upatrzonego celu	232
Negocjowanie ceny przejęcia	236
Integrowanie nabytego przedsiębiorstwa	237
 10. Alianse strategiczne	 239
Definicja	239
Niejednoznaczność relacji rywalizacja—kooperacja	241
Cechy i korzyści aliansów strategicznych	241
Trzy główne rodzaje aliansów	244
Dynamika procesów zarządzania różnymi typami aliansów	249
Struktura aliansów	249
Zarządzanie a procesy zmian w ramach aliansów	250
Wnioski	252
 11. Strategie relacyjne	 254
Podejścia relacyjne	255
Teoria relacji	256
Ramy analizy	256
Typologia strategii relacyjnych	259
Trójwymiarowy model strategii	262
Strategia championa	263
Strategia niezależności	263
Strategia awanturicza	264
Strategia usynowienia	264
Strategia podopiecznego	265
Strategia filantropa	265
Strategia inżynierska	266
Strategia samobójcy	266
Zalety i wady podejścia trójwymiarowego	267
Wnioski	268
 Konkluzje: zawód (specjalność)	 270

Część druga

Struktury

Wprowadzenie	277
 12. Teoria struktur — elementy podstawowe	281
Definicje	281
Przestrzeń biurokratyczna	281
Specjalizacja	283
Koordynacja	283
Formalizacja	285
Determinanty struktury	287
Wielkość organizacji	288
Technologia	290
Otoczenie	293
Dyferencjacja — integracja	295
Dyferencjacja	296
Integracja	297
Struktury a złożoność	301
Struktury a kultury	304
 13. Trzy podstawowe typy struktur	309
Struktura funkcjonalna	310
Podział odpowiedzialności	310
Sposoby koordynacji	311
Dynamika struktur funkcjonalnych	311
Efektywność struktur funkcjonalnych	316
Patologia struktur funkcjonalnych	317
Struktura dywizjonalna	320
Podział odpowiedzialności	320
Sposoby koordynacji	323
Dynamika struktur dywizjonalnych	324
Efektywność struktur dywizjonalnych	329
Patologia struktur dywizjonalnych	330
Struktury macierzowe	333
Podział odpowiedzialności	334
Sposoby koordynacji	335
Dynamika struktur macierzowych	337
Efektywność struktur macierzowych	338
Patologia struktur macierzowych	339

14. Struktury złożone, międzynarodowe i projektowe	343
Heterogeniczność	343
Internacjonalizacja	353
Struktura przedsiębiorstwo macierzyste–filie	354
Międzynarodowy oddział operacyjny	355
Struktury globalne	356
Dynamiczny model struktury globalnej	362
Projekty	364
Wprowadzenie czynnika czasu do problematyki struktur	365
Rodzaje struktur tworzonych dla projektów	365
Funkcjonowanie struktur projektowych	369
Ku nowym strukturom	372
 15. Zmiana organizacyjna i nowe podejście do problematyki struktur	376
Zmiana organizacyjna	376
Różne podejścia do problemu zmiany organizacyjnej	377
Zaspokajanie przez organizację potrzeby bezpieczeństwa	379
Przejście od modelu do procesu	385
Struktury integrujące zmianę	387
Nowe stawki	387
Odnowa paradygmatu struktur	388
Podstawy struktur sieciowych	390
Elementy struktury sieciowej	392
Budowa przedsiębiorstwa-sieci	397
Warunki powodzenia strukturalizacji sieciowej	403
 Konkluzje	408

Część trzecia

Decyzje

Wprowadzenie	413
 16. Planowanie przedsiębiorstwa a zarządzanie strategiczne	415
Definicja pojęcia „planowanie przedsiębiorstwa”	415
Ewolucja klasycznych systemów planowania	416
Planowanie długookresowe	417
Planowanie strategiczne	418
Kryzys planowania	423
Czynniki zmian	423
Planowanie kontra strategia	424

Architektura systemów planowania strategicznego	425
Dziedziny planowania strategicznego	425
Parametry systemu planowania strategicznego	426
Planowanie — systematyzacja problematyki	434
Potencjalne funkcje planowania	436
Funkcje decyzyjne	436
Funkcje pilotażowe wobec zmian strategicznych	438
Planowanie jako narzędzie władzy	439
Planowanie: stosować je czy nie?	440
Dyskusja na temat roli planowania	440
Funkcje planowania nie stanowią jego zalet	441
Alternatywne style zarządzania	441
Decyzja planistyczna jest wyborem politycznym	443
17. Podstawowe modele procesów decyzyjnych	445
Model jednoosobowego aktora	448
Charakterystyka modelu	448
Przykłady modelu jednoosobowego aktora	449
Zalety i ograniczenia modelu jednoosobowego aktora	452
Model organizacyjny	453
Charakterystyka modelu	453
Przykłady modeli organizacyjnych	454
Zalety i ograniczenia modelu organizacyjnego	457
Model polityczny	458
Charakterystyka modelu	458
Przykłady modeli politycznych	459
Zalety i ograniczenia modelu politycznego	461
Model kosza na śmieci	461
Charakterystyka modelu	461
Zalety i ograniczenia modelu kosza na śmieci	463
18. Procesy decyzyjne a opanowywanie strategii	465
Model polityki organizacyjnej	465
Charakterystyka modelu alokacji zasobów	466
Zalety i ograniczenia modelu alokacji zasobów	468
Model iteracyjny M. Ghertmana	469
Inkrementalizm logiczny	473
Podwójna natura zręcznego kierownika	473
Jak pilotować strategię?	475
Instrumentalne traktowanie celów	477
Nieformalne korzystanie ze sformalizowanego systemu planowania	478

Inkrementalizm poznawczy	479
Konkluzje	482
19. Formowanie strategii	484
Intencje strategiczne a strategia realizowana	485
Strategia rozważana a strategia pojawiająca się	485
Czasowy wymiar strategii	486
Strategie jako wypadkowe	488
Uprawianie strategii	490
Reprodukcja i rewolucja strategiczna	490
Reprodukcja strategiczna	491
Rewolucja strategiczna	492
Ograniczenia modelu reprodukcja—rewolucja	495
Konkluzje: Kierownik i formowanie strategii	497

Część czwarta

Tożsamość

Wprowadzenie	501
20. Kultura przedsiębiorstwa	507
Znaczenie uwarunkowań społeczno-kulturowych	508
Kultura narodowa a kultura przedsiębiorstwa	511
Definicja kultury przedsiębiorstwa	512
Wierzenia, wartości i normy zachowań	513
Mity, legendy, bohaterowie, ideologie	514
Rytuały zbiorowe	517
Tabu	518
Kultura czy kultury?	519
Typologia kultur przedsiębiorstwa	520
Kultura przedsiębiorstwa a przywództwo	522
21. W samym sercu tożsamości: przywództwo i kontrakt psychologiczny	527
Psychoanalityczne podejście do problemu przywództwa	528
Przywódca narcystyczny	530
Przywódca zaborczy	531
Przywódca uwodzicielski	532
Przywódca roztropny	533
Tożsamość jednostkowa a tożsamość organizacyjna	533
Wyobrażenia jednostkowa i wyobrażenia organizacyjna	534

Tożsamość a identyfikacja	536
Najważniejsze badania	537
22. Zarządzanie tożsamością	543
Etap konieczny: rozpoznanie tożsamości	544
Koncepcja ogniskowania	547
Skupienie się na dziedzinie działalności	548
Koncentrowanie się na sposobach zachowań	549
Skupienie się na osobie przywódcy	551
Czas jako sprzymierzeniec	552
Opór wobec zmian	555
Kilka zasad i przesłanek	557
Różne procesy zmian: od struktury do symboliki	558
Potrzeba zakorzenienia historycznego	560
Określenie kodu wartości	561
Pojawianie się wyzwania zbiorowego i ustalanie reguł gry	561
Fazy utożsamiania się z wierzeniami	562
Konkluzje	564
Konkluzje ogólne	569
Bibliografia	574
Słownik	585
Indeks pojęć	596