

Spis treści

Przedmowa	11
Jak najlepiej skorzystać z tej książki	15
Przewodnik po książce	17
1. Wprowadzenie do problematyki dotyczącej strategii	19
1.1. Wprowadzenie	19
1.2. Co to jest strategia?	20
1.2.1. Cechy decyzji strategicznych	20
1.2.2. Poziomy strategii	26
1.2.3. Słownictwo dotyczące strategii	28
1.3. Zarządzanie strategiczne	32
1.3.1. Pozycja strategiczna	35
1.3.2. Wybory strategiczne	36
1.3.3. Przyjęta strategia	37
1.4. Procesy opracowywania strategii	37
Podsumowanie	39
Zalecana lektura	39
Studium przypadku: Electrolux	41
2. Otoczenie organizacji	46
2.1. Wprowadzenie	46
2.2. Makrootoczenie	48
2.2.1. Układ odniesienia PESTEL	48
2.2.2. Opracowywanie scenariuszy	50
2.3. Branża przemysłu albo sektor	54
2.3.1. Siły konkurencji — układ pięciu sił	54
2.3.2. Wnioski z analizy pięciu sił	60

2.3.3. Główne zagadnienia dotyczące korzystania z układu pięciu sił	63
2.3.4. Cykl życia sektora	65
2.4. Konkurenci i rynki	69
2.4.1. Grupy strategiczne	69
2.4.2. Segmenty rynku	74
2.4.3. Rozpoznawanie klientów strategicznych	76
2.4.4. Poznanie wymagań klientów — krytyczne czynniki sukcesu	77
2.5. Okazje i zagrożenia	78
Podsumowanie	79
Zalecana lektura	79
Studium przypadku: Siły globalne a europejski przemysł piwowarski	81
3. Zdolność strategiczna organizacji	86
3.1. Wprowadzenie	86
3.2. Podstawy zdolności strategicznej	87
3.2.1. Zasoby i kompetencje	88
3.2.2. Zdolności progowe	89
3.2.3. Unikatowe zasoby i podstawowe kompetencje	90
3.3. Efektywność kosztowa	93
3.4. Zdolność zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej	96
3.4.1. Cenne zdolności strategiczne	96
3.4.2. Rzadko spotykane zdolności strategiczne	96
3.4.3. Zdolność strategiczna trudna do naśladowania	98
3.4.4. Zdolność strategiczna nie do zastąpienia	102
3.4.5. Zdolności dynamiczne	103
3.5. Ocena zdolności strategicznej	104
3.5.1. Łańcuch wartości i sieć wartości	104
3.5.2. Analiza porównawcza	110
3.5.3. SWOT	112
Podsumowanie	116
Zalecana lektura	117
Studium przypadku: Skuteczność eBaya	118
4. Zamierzenia strategiczne organizacji	123
4.1. Wprowadzenie	123
4.2. Sprawowanie nadzoru nad korporacją	125
4.2.1. Łańcuch nadzoru	125
4.2.2. Różne struktury sprawowania nadzoru	131
4.3. Społeczna odpowiedzialność korporacji	136
4.3.1. Leseferyzm	136
4.3.2. Oświecony interes własny	137

4.3.3. Forum współdziałania interesariuszy	138
4.3.4. Kształtujący społeczeństwo	140
4.4. Oczekiwania interesariuszy	142
4.4.1. Wykreślanie map interesariuszy	144
4.5. Wartości, misja, wizja i cele organizacji	151
4.5.1. Wartości organizacji	151
4.5.2. Deklaracje wizji i misji organizacji	151
4.5.3. Cele organizacji	154
Podsumowanie	155
Zalecana lektura	156
Studium przypadku: (PRODUCT) RED i Gap	157
5. Kultura organizacji a jej strategia	161
5.1. Wprowadzenie	161
5.2. Dryf strategiczny	162
5.2.1. Strategie zmieniają się przyrostowo	163
5.2.2. Skłonność do dryfu strategicznego	165
5.2.3. Okres ciągłych zmian	167
5.2.4. Zmiana transformacyjna albo śmierć	167
5.3. Co to jest kultura organizacji i dlaczego jest ważna?	168
5.3.1. Kultura narodowa i regionalna	169
5.3.2. Kultura organizacji	172
5.3.3. Subkultura organizacyjna	173
5.3.4. Wpływ kultury na strategię	173
5.3.5. Analizowanie kultury: sieć kulturowa	175
5.3.6. Przeprowadzanie analizy kultury	180
Podsumowanie	182
Zalecana lektura	182
6. Strategia na poziomie jednostek biznesowych	184
6.1. Wprowadzenie	184
6.2. Podstawy przewagi konkurencyjnej: zegar strategii	185
6.2.1. Strategie oparte na cenie (trasy 1 i 2)	189
6.2.2. Strategie (szerokiego) różnicowania produktów (trasa 4)	193
6.2.3. Strategia hybrydowa (trasa 3)	194
6.2.4. Skoncentrowane różnicowanie produktów (trasa 5)	195
6.3. Utrzymanie przewagi konkurencyjnej	196
6.3.1. Utrzymanie przewagi opartej na cenie	196
6.3.2. Utrzymanie przewagi opartej na różnicowaniu produktów	198
6.3.3. Strategiczna wyłączność	201
6.3.4. Reagowanie na zagrożenia ze strony konkurencji	202

6.4. Konkurencja i współpraca	204
Podsumowanie	208
Zalecana lektura	208
Studium przypadku: Madonna: wciąż panująca królowa popu?	210

7. Kierunki strategiczne i strategia na poziomie korporacji	215
7.1. Wprowadzenie	215
7.2. Kierunki strategiczne	217
7.2.1. Penetracja rynków	218
7.2.2. Konsolidacja działalności	220
7.2.3. Tworzenie produktów	221
7.2.4. Rozwijanie rynków	221
7.2.5. Dywersyfikacja działalności	224
7.3. Powody dywersyfikacji działalności	224
7.3.1. Dywersyfikacja powiązana	229
7.3.2. Dywersyfikacja niepowiązana	231
7.3.3. Dywersyfikacja a wyniki organizacji	234
7.4. Tworzenie wartości a działania korporacji macierzystej	236
7.4.1. Działania korporacji macierzystej, prowadzące do zwiększania lub niszczenia wartości	236
7.5. Macierze portfeli	239
7.5.1. Macierz wzrostu/udziału (macierz BCG)	240
7.5.2. Macierz polityki kierunkowej (macierz GE–McKinsey)	242
Podsumowanie	244
Zalecana lektura	245
Studium przypadku: Grupa Virgin	246

8. Strategia międzynarodowa	252
8.1. Wprowadzenie	252
8.2. Czynniki napędzające umiędzynarodowienie działalności	254
8.3. Krajowe i międzynarodowe źródła przewagi	260
8.3.1. Krajowy romb Portera	261
8.3.2. Międzynarodowa sieć wartości	263
8.4. Strategie międzynarodowe	266
8.5. Wybór rynku i wejście na rynek	268
8.5.1. Cechy rynku	268
8.5.2. Cechy konkurencji	272
8.5.3. Sposoby wchodzenia na rynek	273
Podsumowanie	277
Zalecana lektura	278

9. Metody wprowadzania strategii w życie i jej ocena ..	279
9.1. Wprowadzenie	279
9.2. Metody wprowadzania strategii w życie	280
9.2.1. Rozwój organiczny	280
9.2.2. Fuzje i przejęcia	281
9.2.3. Alianse strategiczne	284
9.3. Ocena strategii	289
9.3.1. Przydatność strategii	290
9.3.2. Akceptowalność strategii	297
9.3.3. Wykonalność strategii	307
Podsumowanie	310
Zalecana lektura	311
Studium przypadku: Tesco podbija świat?	312
 10. Stosowanie przyjętej strategii	318
10.1. Wprowadzenie	318
10.2. Struktury organizacyjne	319
10.2.1. Struktura funkcjonalna	322
10.2.2. Struktura dywizjonalna	323
10.2.3. Struktura macierzowa	325
10.3. Procesy organizacyjne	327
10.3.1. Nadzór bezpośredni	328
10.3.2. Procesy planowania	328
10.3.3. Procesy kulturowe	332
10.3.4. Procesy wyznaczania celów do osiągnięcia	333
10.3.5. Procesy rynkowe	335
10.4. Zarządzanie zmianą strategiczną	336
10.4.1. Role w zarządzaniu zmianami	336
10.4.2. Style zarządzania zmianami	339
10.4.3. Dźwignie zarządzania zmianą strategiczną	345
Podsumowanie	349
Zalecana lektura	350
 Wykaz pojęć używanych w tekście	351