
Spis treści

Przedmowa	11
CZĘŚĆ I. WSTĘP	13
Rozdział 1. Koncepcja strategii	15
Wstęp i cele	15
Rola strategii w sukcesie	16
Główne ramy analizy strategicznej	24
Krótką historią strategii biznesowej	26
Zarządzanie strategiczne obecnie	31
Rola analizy w formułowaniu strategii	44
Podsumowanie	45
Pytania do samodzielnej pracy	47
CZĘŚĆ II. NARZĘDZIA ANALIZY STRATEGII	49
Rozdział 2. Cele, wartości i efekty działalności	51
Wstęp i cele	51
Strategia jako poszukiwanie wartości	52
Strategia i opcje realne	62
Praktyczne zastosowanie analizy wskaźnikowej	65
Nie tylko zysk: wartości i odpowiedzialność społeczna	74
Podsumowanie	83
Pytania do samodzielnej pracy	84
Rozdział 3. Analiza sektora: podstawy	85
Wstęp i cele	85
Od analizy otoczenia do analizy sektora	86
Determinanty zysku w sektorze: popyt i konkurencja	87

Analiza atrakcyjności sektora	88
Zastosowanie analizy sektora	106
Definiowanie sektorów: gdzie nakreślić granice?	112
Od atrakcyjności sektora do przewagi konkurencyjnej: identyfikowanie kluczowych czynników sukcesu.	116
Podsumowanie	122
Pytania do samodzielnej nauki	123
Rozdział 4. Dalsze zagadnienia analizy sektora i konkurencji	125
Wstęp i cele	125
Rozwinięcie modelu pięciu sił	126
Wkład teorii gier	131
Analiza konkurencji	140
Analiza segmentacyjna	144
Grupy strategiczne	151
Podsumowanie	154
Pytania do samodzielnej nauki	154
Rozdział 5. Analiza zasobów i umiejętności	156
Wstęp i cele	156
Rola zasobów i umiejętności w formułowaniu strategii	157
Zasoby firmy	163
Umiejętności organizacyjne	170
Ocena zasobów i umiejętności	175
Zastosowanie analizy zasobów i umiejętności: praktyczny przewodnik	182
Podsumowanie	190
Pytania do samodzielnej nauki	192
Rozdział 6. Rozwijanie zasobów i umiejętności	193
Wstęp i cele	193
Rozwijanie zasobów	193
Rozwój umiejętności wyzwaniem dla firmy	194
Podejścia do rozwoju umiejętności	202
Zarządzanie wiedzą i podejście oparte na wiedzy	208
Projektowanie systemów zarządzania wiedzą	217
Podsumowanie	219
Pytania do samodzielnej nauki	220

Rozdział 7. Struktura organizacyjna i systemy zarządzania:	
podstawy realizacji strategii	221
Wstęp i cele	221
Ewolucja korporacji	223
Problem organizacyjny: pogodzenie specjalizacji z koordynacją i kooperacją	228
Hierarchia w projektowaniu organizacji	232
Zastosowanie zasad projektowania organizacji	238
Organizowanie na podstawie wymaganego stopnia koordynacji	240
Alternatywne formy strukturalne	242
Systemy zarządzania wspomagające koordynację i kontrolę	250
Podsumowanie	259
Pytania do samodzielnej nauki	259
 CZĘŚĆ III. ANALIZA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ	 261
Rozdział 8. Cechy i źródła przewagi konkurencyjnej	263
Wstęp i cele	263
Powstawanie przewagi konkurencyjnej	264
Utrzymanie przewagi konkurencyjnej	269
Przewaga rynkowa w różnych otoczeniach rynkowych	277
Rodzaje przewagi konkurencyjnej: kosztowa i oparta na zróżnicowaniu	281
Podsumowanie	284
Pytania do samodzielnej nauki	285
 Rozdział 9. Przewaga kosztowa	 286
Wstęp i cele	286
Strategia i przewaga kosztowa	287
Źródła przewagi konkurencyjnej	290
Zastosowanie łańcucha wartości do analizy kosztów	302
Podsumowanie	304
Pytania do samodzielnej nauki	306
 Rozdział 10. Przewaga oparta na zróżnicowaniu	 308
Wstęp i cele	308
Natura zróżnicowania i przewagi opartej na zróżnicowaniu	310
Analiza zróżnicowania: strona popytu	313
Analiza zróżnicowania: strona podaży	318

Łańcuch wartości w analizie różnicowania	326
Podsumowanie	331
Pytania do samodzielnej nauki	332

CZĘŚĆ IV. STRATEGIE BIZNESOWE W KONTEKŚCIE RÓŻNYCH SEKTORÓW..... 333

Rozdział 11. Ewolucja sektora i zmiana strategiczna 335

Wstęp i cele.....	335
Cykl życia sektora.....	336
Struktura, konkurencja i czynniki sukcesu w cyklu życia	344
Dostosowanie i zmiana organizacyjna	349
Podsumowanie	365
Pytania do samodzielnej nauki	366

Rozdział 12. Sektory technologiczne i zarządzanie innowacjami 367

Wstęp i cele.....	367
Przewaga konkurencyjna w sektorach opartych na technologii.....	368
Strategie wykorzystania innowacji: jak i kiedy wejść.....	378
Rywalizacja o standardy.....	386
Wdrażanie strategii technologicznych: tworzenie warunków dla innowacji.....	394
Podsumowanie	405
Pytania do samodzielnej nauki	407

Rozdział 13. Przewaga konkurencyjna w sektorach dojrzałych 408

Wstęp i cele.....	408
Przewaga konkurencyjna w sektorach dojrzałych.....	409
Realizacja strategii w sektorach dojrzałych: struktura, systemy i styl	418
Strategie dla sektorów schyłkowych.....	421
Podsumowanie	426
Pytania do samodzielnej nauki	426

CZĘŚĆ V. STRATEGIA KORPORACYJNA..... 429

Rozdział 14. Integracja pionowa i zakres działalności firmy 431

Wstęp i cele.....	431
Koszty transakcyjne i zakres działalności firmy.....	433
Koszty i korzyści płynące z integracji pionowej.....	437

Projektowanie relacji pionowych	450
Podsumowanie	456
Pytania do samodzielnej nauki	457
Rozdział 15. Strategie globalne i korporacja wielonarodowa	459
Wstęp i cele	459
Implikacje międzynarodowej konkurencji dla analizy sektora	461
Analiza przewagi konkurencyjnej w kontekście międzynarodowym	464
Zastosowanie modelu: międzynarodowa lokalizacja produkcji	470
Zastosowanie modelu: strategie wejścia na rynki zagraniczne	474
Strategie wielonarodowe: integracja globalna a zróżnicowanie narodowe	480
Strategia i organizacja w wielonarodowej korporacji	490
Podsumowanie	496
Pytania do samodzielnej nauki	497
Rozdział 16. Strategia dywersyfikacji	499
Wstęp i cele	499
Zmieniające się trendy w dywersyfikacji	501
Motywy dywersyfikacji	505
Przewaga konkurencyjna oparta na dywersyfikacji	510
Dywersyfikacja a efektywność	518
Podsumowanie	522
Pytania do samodzielnej nauki	524
Aneks: czy dywersyfikacja prowadzi do władzy rynkowej?	524
Rozdział 17. Wdrażanie strategii korporacyjnej: zarządzanie korporacją wielobranżową	527
Wstęp i cele	527
Ład korporacyjny i struktura korporacji wielobranżowej	528
Rola kierownictwa korporacji	537
Zarządzanie portfelem korporacyjnym	538
Zarządzanie pojedynczymi spółkami	543
Zarządzanie powiązaniami między spółkami korporacji	550
Zarządzanie zmianą w korporacji wielobranżowej	555
Strategia zewnętrzna: fuzje i przejęcia	562
Podsumowanie	567
Pytania do samodzielnej nauki	569

18. Aktualne trendy w zarządzaniu strategicznym	570
Wstęp	570
Nowe otoczenie zewnętrzne biznesu	571
Zarządzanie w warunkach kryzysu ekonomicznego	575
Nowe kierunki w myśleniu o strategii	580
Przeprojektowanie organizacji	589
Nowe style kierowania	596
Podsumowanie	598
Indeks	601