

SPIS TREŚCI

SŁOWO WSTĘPNE	15
WPROWADZENIE.....	21
1. STRATEGIA: ZAGADNIENIA OGÓLNE	25
1.1. Źródło słów pojęcia „strategia”	25
1.1.1. Wybrane definicje strategii	26
1.2. Wizja firmy, czyli umiejętność spojrzenia w przyszłość	33
1.2.1. Komponenty wizji strategicznej	34
1.3. Misja i cele przedsiębiorstwa	40
1.3.1. Toyota Way	44
1.3.2. Globalna Wizja Toyoty	45
1.4. Cele strategiczne	48
1.4.1. Skuteczne cele strategiczne	48
1.4.2. Wyznaczanie celów innych niż zysk	49
1.4.3. Różnica między dążeniami i aspiracjami a celami strategicznymi	50
1.4.4. Przykład firmy Chen Brothers	50
1.4.5. Przykład firmy Maspex	51
1.4.6. Formułowanie celów strategicznych	53
1.5. Różne koncepcje strategii	55
1.5.1. Nietypowa strategia	60
1.5.2. Pułapki w tworzeniu strategii	61
1.5.3. Strategia a struktura branży	62
1.6. Cechy strategii	62
1.6.1. Różnica między dobrą a złą strategią	63
1.6.2. Jądro dobrej strategii	64
1.6.3. Przykład firmy Paccar	64
1.7. Różnica między efektywnością operacyjną a strategią	65
1.7.1. Mylenie efektywności operacyjnej ze strategią	66
1.7.2. Przykład rynku drukarskiego w USA	68
1.7.3. Przykład koncernu SONY	69
1.8. Strategia na różnych poziomach zarządzania	73
2. CZWARTA REWOLUCJA PRZEMYSŁOWA	75
2.1. <i>Smart Factory</i> i automatyzacja procesów wytwórczych	75
2.1.1. Przykład firmy CCC	76
2.1.2. Przykład Grupy Raben	77
2.1.3. Konfigurator Django 3D Peugeot	77
2.1.4. Przykład banku RBS	85

2.1.5.	Samoobsługowe POK-i Getin Banku.....	86
2.2.	Megatrendy technologiczne.....	87
2.3.	Internet rzeczy.....	91
2.3.1.	Przykład firmy Google.....	94
2.3.2.	Przykład branży motoryzacyjnej.....	95
2.4.	Projekty w obszarze IT i nowych technologii cyfrowych.....	96
2.5.	Rewolucja przemysłowa 4.0 a polski biznes.....	97
2.5.1.	Przykład firmy Lyofood	97
2.5.2.	Przykład firmy Oponeo.pl.....	98
3.	ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE.....	99
3.1.	Czym jest zarządzanie strategiczne?.....	99
3.2.	Proces zarządzania strategicznego.....	103
3.2.1.	Komponenty procesu zarządzania strategicznego.....	103
3.2.2.	Proces strategiczny.....	104
3.3.	Sposoby tworzenia strategii	107
3.4.	Cele biznesu a funkcje społeczne przedsiębiorstw.....	107
3.5.	Cele strategiczne przedsiębiorstwa.....	108
3.6.	Analiza strategiczna	110
3.7.	Metody analizy strategicznej.....	111
3.7.1.	Analiza makrootoczenia.....	111
3.7.2.	Metoda scenariuszowa.....	111
3.7.3.	Ekstrapolacja trendu.....	111
3.7.4.	Oceny ekspertów	112
3.7.5.	Analiza luki strategicznej.....	112
3.8.	Analiza otoczenia konkurencyjnego.....	112
3.8.1.	Analiza „pięciu sił” Portera.....	112
3.8.2.	Przykład firmy Global Crossing.....	113
3.8.3.	Benchmarking.....	115
3.8.4.	Krzywa doświadczeń	116
3.8.5.	Model łańcucha wartości	117
3.9.	Metody portfelowe.....	118
3.9.1.	Macierz BCG.....	118
3.9.2.	Macierz GE i McKinsey	121
3.9.3.	Macierz ADL (A.D. Little).....	123
3.10.	Metody zintegrowane analizy strategicznej.....	124
3.10.1.	Metoda SWOT	124
3.10.2.	Pozycjonowanie SWOT	125
3.11.	Ocena pozycji strategicznej przedsiębiorstwa.....	126
3.11.1.	Klasyfikacja czynników wpływających na sytuację strategiczną przedsiębiorstwa	128
3.12.	Analiza otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa	129
3.12.1.	Metoda ASTRA.....	130
3.12.2.	Analiza SPACE	130

3.12.3. Analiza strategiczna otoczenia.....	130
3.13. Struktura organizacji a strategia.....	132

4. PROJEKTOWANIE SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA..... 133

4.1. Podstawy teoretyczne zarządzania	133
4.1.1. Pojęcia podstawowe.....	133
4.1.2. Funkcje zarządzania.....	134
4.2. Fundamentalna analiza firmy	135
4.2.1. Grupy docelowe, klienci, produkty, przewaga konkurencyjna	135
4.3. Projektowanie strategii: identyfikacja problemu	136
4.3.1. Przykład firmy Starbucks	136
4.3.2. Diagnoza, kluczowe podejście, spójne działania	137
4.3.3. Koncepcja George'a Kennana	137
4.3.4. Kluczowe podejście	138
4.4. Spójność strategii	140
4.4.1. Przykład nieudanego partnerstwa Tesli z Toyotą	140
4.5. Konkurencja wewnętrzna.....	141
4.5.1. Przykład niespójnej polityki asortymentowej i konkurencji wewnętrznej GM.....	141
4.6. Koło strategii: stawianie celów, najbliższe cele i koncentracja.....	144
4.6.1. Przykład Brighton Collectibles.....	144
4.6.2. Przykład firmy Ink for Less.....	146
4.7. Komunikowanie strategii.....	147
4.8. Model planowania strategicznego.....	148
4.9. Koncentracja.....	149
4.9.1. Przykład Getty Trust.....	149
4.9.2. Turbostrategia: koncentracja na rentowności.....	150
4.9.3. Osiągalne cele	150
4.9.4. Przykład budowy sondy Surveyor	151
4.9.5. Zasada Pareta 80/20: koncentracja na jednym bądź kilku celach	152
4.10. Mylenie celów ze strategią	154
4.10.1. Przykład firmy Logan	154
4.11. Systemy naczyń połączonych: klinch procesowy.....	154
4.11.1. Doskonałość firmy IKEA.....	156
4.12. Strategia typu projektowego	156
4.12.1. Przykład sondy Voyager 1	157
4.13. Zasoby strategiczne	158
4.13.1. Przykład firmy Xerox	158
4.14. Likwidacja wąskich gardeł: czynnik ograniczający	159
4.14.1. Przestrzeganie procedur.....	160
4.14.2. Ograniczenia wewnętrzne i zewnętrzne.....	160
4.15. Projektowanie scenariuszy strategicznych	160
4.15.1. Badanie przyszłości organizacji.....	160

4.16.	Projektowanie procesów zarządzania strategicznego	162
4.16.1.	Formułowanie strategii w planowaniu długookresowym.....	163
4.16.2.	Określanie realnych strategii.....	163
4.17.	Znaczenie otoczenia dla tworzenia strategii	164
4.18.	Zasoby krytyczne.....	164
4.18.1.	Przykład Forda	164
4.18.2.	Przykład firmy Montgomery Ward.....	165
4.18.3.	Kompetencje.....	165
4.18.4.	Infrastruktura rzeczowa.....	166
4.19.	Siły, które wyznaczają strategię: popyt, konkurencja, rynki i produkty	166
4.19.1.	Przepływy gotówki.....	166
4.19.2.	Klienci.....	167
4.19.3.	Ustalenie silnych stron firmy	167
4.19.4.	Analiza konkurencji.....	167
4.19.5.	Przykład firmy Masco Corporation	168
4.20.	Zrozumienie sił oddziałujących na otoczenie	170
4.20.1.	Jaka jest rola atrakcyjności sektora	171
4.20.2.	Uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej	171
4.20.3.	Przykład firmy Apple.....	171
4.20.4.	Kluczowe czynniki przewagi konkurencyjnej.....	172
4.21.	Źródła pozycji strategicznych.....	173
4.21.1.	Przykład firmy Jiffy Lube International.....	173
4.21.2.	Przykład funduszu The Vanguard Group	173
4.21.3.	Przykład firmy Bessemer Trust Company.....	174
4.21.4.	Przykład firmy Carmike Cinemas.....	175
4.22.	Wybory typu „coś za coś”	176
4.22.1.	Przykład firmy J.C. Penney	176
4.22.2.	Przykład firmy Continental Airlines	177
4.22.3.	Przykład firmy Continental Lite.....	177
4.22.4.	Przykład firmy Southwest Airlines.....	178
4.22.5.	Przykład firmy Neutrogena.....	179
4.22.6.	Strategia kopiowania innowacyjności braci Samwerów	180
4.22.7.	Rozstrzygnięcie dylematów dotyczących sposobów i obszarów konkurowania: przykład Hondy i Toyoty.....	182
4.22.8.	Strategiczne dopasowanie a trwałość przewagi konkurencyjnej	184
4.22.9.	Funkcjonalne programy działania	184
4.23.	Ciekawe typy przewagi: rozszerzanie przewagi	184
4.23.1.	Przykład firmy Roll International Corporation.....	184
4.23.2.	Niektóre rodzaje przewagi są ciekawsze niż inne.....	185
4.23.3.	Przykład firmy eBay	185

5. ROZWINIĘCIE PODEJŚCIA DO STRATEGII..... 187

5.1.	Strategie świadome i strategie wyłaniające się.....	187
5.1.1.	Programowanie strategiczne	188

5.1.2.	Cel strategii przedsiębiorstwa.....	189
5.1.3.	Zarządzanie strategiczne jako proces dynamiczny	190
5.1.4.	Strategia a jej sprawność.....	192
5.2.	Strategia według Jacka Welcha.....	192
5.2.1.	Trzyetapowa realizacja strategii.....	193
5.2.2.	Zasada pięciu slajdów	193
5.2.3.	Zasady przyjęcia prawidłowej strategii i wdrożenia jej w życie	195
5.3.	Wdrożenie strategii	196
5.4.	Nowoczesne podejście do strategii: strategia „błękitnego oceanu”	197
5.4.1.	Wpływ tworzenia błękitnych oceanów na wzrost firmy.....	200
5.4.2.	Siły napędowe tworzenia błękitnych oceanów.....	201
5.4.3.	Innowacja wartości: fundament strategii błękitnego oceanu..	202
5.4.4.	Przykład firmy Tesla Motors	203
5.4.5.	Tworzenie nowej przestrzeni rynkowej.....	210
5.4.6.	Koncentracja na szerokiej wizji.....	211
5.5.	Strategia jako zbiór czynności o charakterze unikalnym.....	212
5.5.1.	Przykład linii Southwest Airlines	212
5.5.2.	Przykład firmy CarMax	213
5.5.3.	Przykład IKE-i.....	214
5.6.	Zbiór prostych reguł.....	214
5.7.	Strategia jako tworzenie wartości.....	217
5.7.1.	Przykład konkurencji między Yahoo i Google.....	217
5.8.	Podstawowe kompetencje.....	221
5.8.1.	Przykład firmy Kodak.....	222
5.9.	Strategia marketingowa: holistyczna orientacja marketingu a wartość dla klienta	223
5.10.	Strategiczne jednostki biznesu (SJB)	224
5.10.1.	Przydzielanie zasobów strategicznym jednostkom biznesu	226
5.10.2.	Planowanie strategiczne na poziomie jednostki biznesu	227
5.11.	Wzrost przez intensyfikację.....	228
5.12.	Wzrost przez integrację	229
5.12.1.	Przykład firmy Merck & Co., Inc.....	229
5.12.2.	Przykład firmy Microsoft	230
5.13.	Wzrost przez dywersyfikację	230
5.13.1.	Przykład firmy Walt Disney	231
5.14.	Organizacja i kultura organizacyjna	231
5.14.1.	Hewlett Packard Company	231
5.14.2.	BlackBerry Limited.....	231
5.15.	Strategia jako hipoteza.....	232
5.16.	Strategie budowane w oparciu o anomalie	232
5.16.1.	Przykład firmy Starbucks	233
5.17.	Myślenie strategiczne	234
5.18.	Strategie wykorzystujące innowacje.....	234
5.19.	Zaniedbania strategiczne: przykłady złych strategii.....	236
5.19.1.	Przykład Nokii	236

5.19.2. Przykład Kodaka.....	237
5.19.3. Przykład Ford Motor Company	237
5.19.4. Strategia Stanów Zjednoczonych po roku 1989.....	238
5.19.5. Przykład koncernu BP	239
5.19.6. Przykład rafinerii Możejki.....	240
5.19.7. Przykład firmy Harvester	243
5.19.8. Przykład firmy Enron.....	244
5.19.9. British Airways.....	245
5.19.10. Przykład banku Lehman Brothers	245
5.19.11. Przykład firmy Maytag Corporation.....	246
5.19.12. Przykład firmy DEC	246
5.20. Idealne strategie	247
5.20.1. Cechy idealnych strategii	247
5.20.2. Koordynacja celów i działań strategicznych.....	249
5.20.3. Źródła przewagi konkurencyjnej.....	250
5.20.4. Przykład firmy Nvidia	250
5.20.5. Przykład inwazji Amerykanów na Irak.....	254
5.20.6. Przykład Agencji Zaawansowanych Obronnych Projektów Badawczych Departamentu Obrony USA (DARPA)	254
5.20.7. Przykład IKE-i.....	256
5.20.8. Projekt Solarium i pierwsza strategia offsetowa Eisenhowera	259
5.20.9. Program „gwiazdnych wojen”: druga strategia offsetowa.....	260
5.21. Czynniki utrudniające wdrażanie nowej strategii.....	261
5.21.1. Przykład firmy Intel	261
5.21.2. Przykład systemu bezpieczeństwa narodowego USA w czasach Eisenhowera.....	261
5.22. Postrzeganie strategii przez pryzmat teorii gier	262
5.22.1. Wchodzenie na rynek: gra przedsiębiorców	263
5.22.2. Teoria gier w kontekście konfliktu	263
5.23. Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości.....	265
6. ROLA PRZYWÓDZTWA W BUDOWANIU STRATEGII	267
6.1. Przywództwo a strategia.....	267
6.2. Mit supermenedżera	267
6.2.1. Przykład Mengel Company.....	268
6.3. Przywództwo charyzmatyczne.....	269
6.4. Odrzucenie mitu o superzarządzaniu.....	270
7. KONTEKST HISTORYCZNY STRATEGII.....	273
7.1. Klasyka strategii wojskowej: Sun Tzu i Carl von Clausewitz	273
7.2. Napoleon Bonaparte	276
7.3. Wybrani stratedzy wojenni w dziejach świata	278
7.4. Wybrane operacje wojskowe.....	298
7.4.1. Manewr okrążający Hannibala pod Kannami	298

7.4.2.	Bitwa pod Trafalgarem	298
7.4.3.	Polska husaria.....	299
7.4.4.	Kampania francuska: taktyka blitzkriegu.....	302
7.4.5.	Operacja „Barbarossa”.....	303
7.4.6.	Bitwa o Midway: strategia ograniczonego ryzyka.....	303
7.4.7.	Strategia płk. Johna Boyda w czasie wojny koreańskiej.....	304
7.4.8.	Operacja „pustynna burza”.....	305
7.5.	Przykłady prowadzenia operacji wojskowych bez odpowiedniej strategii	307
7.6.	Sztuka wojenna Sun Tzu: Praktyczne zastosowanie w biznesie	308
7.6.1.	Co łączy <i>Sztukę Wojny</i> Sun Tzu z branżą budowlaną	315
7.6.2.	Przykład firmy deweloperskiej	318
8.	PODSUMOWANIE.....	323
9.	SŁOWNICZEK POJĘĆ	331
10.	BIBLIOGRAFIA	351
	Spis tabel	363
	Spis wykresów	365
	Spis ilustracji	365