

Spis treści

Przedmowa	9
Część I. ZMIANY DECYZJI STRATEGICZNYCH	11
1. Wprowadzenie	12
1.1. Co to jest „strategia prowadzenia interesów”?	13
1.2. Zmniejszanie kosztów często nie jest właściwą strategią	14
Część II. SIŁY LEŻĄCE U PODŁOŻA ZMIAN RYNKOWYCH ORAZ NOWA FALA MYŚLENIA STRATEGICZNEGO	17
2. Siły wywołujące zmiany w konkurencji i na rynku	18
2.1. Siły, zmiany i okazje — przegląd	18
2.2. Rozprzestrzenianie się techniki informacyjnej	19
2.3. Zacieranie się granic między dziedzinami działalności gospodarczej ..	20
2.4. Globalizacja rynków	22
2.5. Zniesienie kontroli państwa nad niektórymi rynkami i dziedzinami działalności gospodarczej	25
2.6. Brak wzrostu albo nadwyżka mocy przerobowych	28
2.7. Zmiany we wzorcach popytu	29
2.8. Mniejsze okienka zysku	30
2.9. Ewolucja technologiczna	31
3. Główne obszary działań strategicznych	32
4. Nowa fala myślenia strategicznego	36
4.1. Szkoły strategii prowadzenia interesów	36
4.2. Poznanie rynku i zdobycie umiejętności przewidywania	38
4.3. Wykorzystywanie kompetencji przedsiębiorstwa	40
4.4. Określenie wartości, które przedsiębiorstwo chce tworzyć	43
4.5. Ponowne określenie prowadzonych interesów i reguł konkurencji	46
4.6. Określenie wiodących zamiarów strategicznych	48
4.7. Kształtowanie strategii jako gry dynamicznej	52
4.8. Wykorzystywanie okazji i uczenie się	55

5. Strategia i zdrowy rozsądek w interesach	59
5.1. Myślenie strategiczne	59
5.2. Działanie strategiczne	61
5.3. Uczenie się strategiczne	62
Część III. ANALIZA PRZYPADKÓW	65
6. Dandy. Wielkie wejście na nowe rynki	66
6.1. Wprowadzenie	66
6.2. Historia i profil przedsiębiorstwa	66
6.3. Rynek gumy do żucia	68
6.4. Strategia firmy Dandy	69
6.5. Rosja — kraj możliwości	70
6.6. Czynniki decydujące o powodzeniu	71
6.7. Kształtowanie strategii w firmie Dandy	71
6.8. Jaka płynie z tego nauka	72
7. Politiken. Tworzenie multimedialnego ośrodka informacji	76
7.1. Wprowadzenie	76
7.2. Politiken — historia i główne wydarzenia	77
7.3. Organizacja, wyroby i rynki	78
7.4. Duński rynek elektronicznych środków przekazu	80
7.5. Infrastruktura branży elektronicznych środków przekazu	80
7.6. Wizja fabryki informacji	81
7.7. Jak powstała wizja multimedialnego ośrodka informacji	83
7.8. Eksperymentowanie	84
7.9. Przemiana Politiken	84
7.10. Jaka płynie z tego nauka	85
8. Infogrames. Specjaliści od współdziałania	88
8.1. Wprowadzenie	88
8.2. Historia spółki Infogrames	88
8.3. Tworzenie i marketing gier	92
8.4. Strategia jako rozumienie wartości i kosztów	93
8.5. Organizacja i kształtowanie strategii	93
8.6. Jaka płynie z tego nauka — czynniki decydujące o powodzeniu	95
9. Dru. Poddostawca, który kieruje się wiedzą	97
9.1. Wprowadzenie	97
9.2. Historia przedsiębiorstwa	97
9.3. Strategia	98
9.4. Przejście do organizacji opartej na wyrobie	99
9.5. Nowa misja przedsiębiorstwa	99
9.6. Kształtowanie strategii i jaka płynie z tego nauka	100
10. Grupa Jansen. Tak kroić, aby przeżyć	102
10.1. Wprowadzenie	102
10.2. Historia przedsiębiorstwa	102
10.3. Przekształcenia Grupy Jansen	103

10.4. Strategia dalszego rozwoju	105
10.5. Jaka płynie z tego nauka	106

Część IV. JAK W PIĘCIU PRZEDSIĘBIORSTWACH ZMIENIONO KIERUNEK STRATEGICZNY	109
--	------------

11. Wprowadzenie	110
12. Pięć przedsiębiorstw	111
13. Co wpływa na zmianę kierunku	113
13.1. Okazje jako zasadniczy czynnik zmian	113
13.2. Myślenie strategiczne sprzyja skupianiu się na wybranym rodzaju działalności	114
13.3. Wizja jako narzędzie zmian	115
13.4. Przecistawianie się istniejącej logice prowadzenia interesów	116
13.5. Nie trzeba stawiać sobie zbyt ambitnych celów	117
13.6. Kierunek ewoluuje w toku podejmowania różnorodnych decyzji	117
13.7. Unikanie silnej konkurencji	118
14. Proces rozwijania działalności przedsiębiorstwa	119
14.1. Dostrzeganie okazji do prowadzenia interesów	119
14.2. Uściślanie okazji	120
14.3. Finansowanie wykorzystania okazji	121
14.4. Wykorzystywanie okazji w praktyce	121
14.5. Zarządzanie cyklem życia okazji	122
14.6. Nadzór nad realizacją przedsięwzięcia	123
15. Organizacja i kierownictwo	124
15.1. Organizacja otwarta i czujna wychwytuje okazje	124
15.2. Dbaj o stałą możliwość finansowania poszukiwań wstępnych	125
15.3. Motywem wykorzystywania okazji może być przyjemność, „nos do interesów” i praca w zespole, a nie systemy zachęt materialnych	125
15.4. Kierownictwo mające wizję i samo biorące się do roboty tworzy najlepszą atmosferę	126
16. Wnioski	127
16.1. Planowanie strategiczne a wykorzystywanie okazji	127
16.2. Główne działania w koncepcji wykorzystywania okazji	127
16.3. Wskazówki organizacyjne	128
16.4. Rola zewnętrznych czynników wywołujących zmiany	129

Część V. ZASTOSOWANIE KONCEPCJI WYKORZYSTYWANIA OKAZJI W ROZWOJU DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA	131
---	------------

17. Wprowadzenie	132
18. Jakiej koncepcji działania potrzebuje przedsiębiorstwo?	135
18.1. Cel	135
18.2. Propozycje	135
19. Mobilizowanie organizacji	140
19.1. Cel	140
19.2. Propozycje	141

20. Zaangażowanie w dostrzeganie okazji	146
20.1. Cel	146
20.2. Propozycje	146
21. Rozpoczęcie szybkiego eksperymentowania	156
21.1. Cel	156
21.2. Propozycje	157
21.3. Czynniki decydujące o powodzeniu eksperymentowania	159
22. Tworzenie wiedzy	161
22.1. Cel	161
22.2. Propozycje	161
23. Kształtowanie strategii przez syntezę	163
23.1. Cel	163
23.2. Propozycje	163
23.3. Możliwe pułapki	166
23.4. Rozwijanie działalności przedsiębiorstwa przez wykorzystanie okazji	167
Część VI. UWAGI KOŃCOWE	169
24. Główne idee niniejszej książki	170
25. Podsumowanie w dziesięciu głównych punktach	173
Literatura	175
Indeks firm	176