

# Spis treści

|                                                                                        |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Wstęp . . . . .                                                                        | 9         |
| <b>część I. Podstawy zarządzania strategicznego</b>                                    |           |
| <b>ROZDZIAŁ 1. Tradycyjne i nowe koncepcje zarządzania strategicznego . . . . .</b>    | <b>15</b> |
| 1.1. Problemy zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie . . . . .                 | 15        |
| 1.2. Istota zarządzania strategicznego oraz strategii . . . . .                        | 21        |
| 1.3. Klasyfikacja koncepcji zarządzania strategicznego . . . . .                       | 28        |
| 1.4. Klasyczne koncepcje zarządzania strategicznego . . . . .                          | 36        |
| 1.4.1. Zarządzanie strategiczne a teorie firmy oraz teorie wzrostu firmy . . . . .     | 36        |
| 1.4.2. Koncepcja strategii wzrostu Ansoffa . . . . .                                   | 41        |
| 1.4.3. Model Andrews . . . . .                                                         | 47        |
| 1.4.4. Strategie a etapy rozwoju przedsiębiorstwa według Chandlera . . . . .           | 49        |
| 1.5. Nowe warunki zarządzania strategicznego oraz nowe kierunki jego rozwoju . . . . . | 54        |
| 1.6. Mechanistyczna oraz organiczna koncepcja zarządzania strategicznego . . . . .     | 62        |
| Pytania kontrolne . . . . .                                                            | 68        |
| Zalecana literatura . . . . .                                                          | 69        |
| <b>ROZDZIAŁ 2. Proces zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie . . . . .</b>     | <b>70</b> |
| 2.1. Cele i zadania przedsiębiorstwa . . . . .                                         | 70        |
| 2.2. Wizja strategiczna oraz misja . . . . .                                           | 74        |
| 2.3. Podstawowe koncepcje formułowania strategii . . . . .                             | 78        |
| 2.4. Procedury i etapy zarządzania strategicznego . . . . .                            | 84        |
| 2.5. Kryteria zastosowania zarządzania strategicznego w praktyce . . . . .             | 94        |
| Pytania kontrolne . . . . .                                                            | 97        |
| Zalecana literatura . . . . .                                                          | 97        |
| <b>ROZDZIAŁ 3. Analiza strategiczna przedsiębiorstwa i jego otoczenia . . . . .</b>    | <b>98</b> |
| 3.1. Cele, zakres i metody analizy strategicznej . . . . .                             | 98        |
| 3.2. Modele i metody analizy otoczenia przedsiębiorstwa . . . . .                      | 108       |
| 3.2.1. Model cyklu życia produktu i sektora . . . . .                                  | 108       |
| 3.2.2. Analizy sektorowe . . . . .                                                     | 110       |
| 3.2.3. Atrakcyjność inwestycyjna krajów i regionów . . . . .                           | 115       |
| 3.2.4. Analiza otoczenia konkurencyjnego według Portera . . . . .                      | 119       |

|                                                                                  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------|--|
| 3.3. Zakres i metody analizy zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa . . . . .   |  |
| 3.3.1. Analiza konkurencyjnych zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa . . . . . |  |
| 3.3.2. Koncepcja łańcucha wartości . . . . .                                     |  |
| 3.3.3. Krzywa doświadczenia . . . . .                                            |  |
| Pytania kontrolne . . . . .                                                      |  |
| Zalecana literatura . . . . .                                                    |  |

#### **ROZDZIAŁ 4. Analityczne metody formułowania strategii przedsiębiorstwa . . . . .**

|                                                                                      |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 4.1. Formułowanie strategii według procedury SWOT . . . . .                          |  |
| 4.2. Modele portfelowe jako podstawa formułowania strategii . . . . .                |  |
| 4.3. Macierz wzrostu/udziału autorstwa firmy Boston Consulting Group (BCG) . . . . . |  |
| 4.4. Model atrakcyjności sektorów/siły konkurencyjnej firmy McKinsey (McK) . . . . . |  |
| 4.5. Model cyklu życia sektora/siły konkurencyjnej firmy A.D. Little (ADL) . . . . . |  |
| 4.6. Walory i ograniczenia modeli portfelowych . . . . .                             |  |
| Pytania kontrolne . . . . .                                                          |  |
| Zalecana literatura . . . . .                                                        |  |

#### **ROZDZIAŁ 5. Procesy wdrażania, kontroli oraz weryfikacji strategii . . . . .**

|                                                                 |  |
|-----------------------------------------------------------------|--|
| 5.1. Ogólne zasady i warunki wdrażania strategii . . . . .      |  |
| 5.2. Kontrola strategiczna oraz weryfikacja strategii . . . . . |  |
| 5.3. Strategiczna Karta Wyników . . . . .                       |  |
| Pytania kontrolne . . . . .                                     |  |
| Zalecana literatura . . . . .                                   |  |

### **CZĘŚĆ II. Konkurencyjność oraz strategie konkurencji przedsiębiorstw – poziom strategicznych jednostek biznesu**

#### **ROZDZIAŁ 6. Kategorie konkurencyjności w gospodarce i w przedsiębiorstwie . . . . .**

|                                                                                                                                        |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 6.1. Obiekty i czynniki analizy konkurencyjności . . . . .                                                                             |  |
| 6.2. Rynkowe determinanty konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz konkurencyjność przedsiębiorstwa z punktu widzenia klientów . . . . . |  |
| 6.3. Konkurencyjność przedsiębiorstwa z punktu widzenia właścicieli, potencjalnych inwestorów oraz zarządu . . . . .                   |  |
| 6.4. Metody oceny pozycji i siły konkurencyjnej przedsiębiorstwa . . . . .                                                             |  |
| Pytania kontrolne . . . . .                                                                                                            |  |
| Zalecana literatura . . . . .                                                                                                          |  |

#### **ROZDZIAŁ 7. Rynkowe i zasobowe strategie konkurencji oraz procedury ich budowy . . . . .**

|                                                                                                                |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 7.1. Typy i rodzaje strategii konkurencji . . . . .                                                            |  |
| 7.2. Rodzaje rynkowych i zasobowych strategii konkurencji . . . . .                                            |  |
| 7.3. Procedury i metody budowy rynkowej strategii konkurencji . . . . .                                        |  |
| 7.3.1. Tworzenie strategii konkurencji na istniejącym rynku . . . . .                                          |  |
| 7.3.2. Procedury tworzenia strategii konkurencji na nowych rynkach produktowych lub/i geograficznych . . . . . |  |
| 7.4. Procedury i metody tworzenia zasobowej strategii konkurencji . . . . .                                    |  |
| Pytania kontrolne . . . . .                                                                                    |  |
| Zalecana literatura . . . . .                                                                                  |  |

|                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>ROZDZIAŁ 8. Koncepcje źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa</b>                        | 232 |
| 8.1. Podstawowe koncepcje osiągania i utrzymania konkurencyjności                            | 232 |
| 8.2. Marketingowa koncepcja konkurencyjności. Strategia marketingowa a strategia konkurencji | 236 |
| 8.3. Przedsiębiorcza koncepcja konkurencyjności                                              | 240 |
| 8.4. Koncepcja kluczowych kompetencji firmy                                                  | 254 |
| 8.5. Wyróżniające firmę zdolności                                                            | 260 |
| 8.6. Informacja oraz nowe technologie informacyjne jako źródło konkurencyjności              | 266 |
| 8.7. Organizacja ucząca się oraz bazująca na wiedzy                                          | 270 |
| 8.8. Relacje przedstawionych koncepcji konkurencyjności                                      | 278 |
| Pytania kontrolne                                                                            | 283 |
| Zalecana literatura                                                                          | 284 |

### **część III. Strategie rozwoju przedsiębiorstwa – poziom zarządzania korporacją**

|                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>ROZDZIAŁ 9. Typy i rodzaje strategii rozwoju przedsiębiorstwa</b>             | 289 |
| 9.1. Podstawowe warianty strategii rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa            | 289 |
| 9.2. Zasady i metody wyboru strategii rozwoju przedsiębiorstwa                   | 296 |
| 9.2.1. Trzyetapowy model rozwoju przedsiębiorstwa                                | 296 |
| 9.2.2. Pozycja firmy i popyt a strategie rozwoju firmy                           | 300 |
| 9.2.3. Model SPACE                                                               | 303 |
| 9.3. Strategie konkurencji oraz wzrostu małych przedsiębiorstw                   | 305 |
| Pytania kontrolne                                                                | 312 |
| Zalecana literatura                                                              | 313 |
| <b>ROZDZIAŁ 10. Strategie specjalizacji oraz dywersyfikacji przedsiębiorstwa</b> | 314 |
| 10.1. Warianty strategii wzrostu przedsiębiorstwa wyspecjalizowanego             | 314 |
| 10.2. Zasady wyboru strategii penetracji rynku oraz rozwoju rynku                | 320 |
| 10.3. Istota i rodzaje dywersyfikacji                                            | 328 |
| 10.4. Skala i tendencje rozwoju dywersyfikacji przedsiębiorstwa                  | 335 |
| 10.5. Zasady decyzji o dywersyfikacji i jej kierunkach                           | 340 |
| Pytania kontrolne                                                                | 350 |
| Zalecana literatura                                                              | 350 |
| <b>ROZDZIAŁ 11. Umiedzynarodowienie i globalizacja przedsiębiorstwa</b>          | 351 |
| 11.1. Międzynarodowa konkurencyjność przedsiębiorstwa                            | 351 |
| 11.2. Istota umiedzynarodowienia i globalizacji przedsiębiorstwa                 | 358 |
| 11.3. Ograniczenia umiedzynarodowienia przedsiębiorstw                           | 366 |
| 11.4. Strategia multinarodowa, międzynarodowa, transnarodowa oraz globalna       | 370 |
| 11.4.1. Cechy strategii wielonarodowej oraz globalnej                            | 372 |
| 11.4.2. Zasady wyboru strategii międzynarodowej oraz transnarodowej              | 383 |
| 11.5. Strategie wejścia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne                    | 385 |
| Pytania kontrolne                                                                | 393 |
| Zalecana literatura                                                              | 393 |

## część IV. Strategie tworzenia i rozwoju sieci przedsiębiorstw – poziom zarządzania siecią

### ROZDZIAŁ 12. Sieci przedsiębiorstw oraz strategie ich tworzenia i rozwoju

- 12.1. Istota i rodzaje sieci przedsiębiorstw . . . . .
- 12.2. Rozwój sieci przedsiębiorstw . . . . .
- 12.3. Strategie tworzenia i rozwoju sieci przedsiębiorstw . . . . .
- 12.4. Zintegrowane łańcuchy dostaw . . . . .
- 12.5. Sieci klastrowe . . . . .
- 12.6. Zrzeszenia oraz stowarzyszenia przedsiębiorstw . . . . .
- Pytania kontrolne . . . . .
- Zalecana literatura . . . . .

### ROZDZIAŁ 13. Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw oraz alianse strategiczne

- 13.1. Rodzaje fuzji i przejęć . . . . .
- 13.2. Skala i dynamika procesów fuzji i przejęć . . . . .
- 13.3. Motywy i efekty fuzji i przejęć . . . . .
- 13.4. Metoda wewnętrzna *versus* zewnętrzna oraz procedury M&A . . . . .
- 13.5. Strategie rozwoju przedsiębiorstwa a fuzje i przejęcia . . . . .
- 13.6. Alianse strategiczne . . . . .
  - 13.6.1. Istota oraz obszary aliansów strategicznych . . . . .
  - 13.6.2. Alianse strategiczne a strategie rozwoju firmy . . . . .
  - 13.6.3. Obszary i formy aliansów strategicznych . . . . .
  - 13.6.4. Skala rozwoju oraz tendencje aliansów strategicznych . . . . .
  - 13.6.5. Zasady wyboru aliantów oraz warunki ich powodzenia . . . . .
- 13.7. Fuzje i przejęcia a alianse strategiczne oraz inne typy sieci . . . . .
- Pytania kontrolne . . . . .
- Zalecana literatura . . . . .

### ROZDZIAŁ 14. Strategie outsourcingu produkcji i usług

- 14.1. Definicja oraz rodzaje outsourcingu . . . . .
- 14.2. Efekty zastosowania strategii outsourcingu . . . . .
  - 14.2.1. Rodzaje efektów outsourcingu . . . . .
  - 14.2.2. Efekty outsourcingu produkcji . . . . .
  - 14.2.3. Efekty outsourcingu procesów zarządczych . . . . .
  - 14.2.4. Efekty zleceńbiorców outsourcingu . . . . .
- 14.3. Skala i dynamika rozwoju outsourcingu . . . . .
- 14.4. Zasady decyzji o outsourcingu, jego zakresie i kierunkach . . . . .
- Pytania kontrolne . . . . .
- Zalecana literatura . . . . .

### Bibliografia

### O Autorze