

Spis treści

Przedmowa do wydania polskiego IX

Wstęp XV

Podziękowania XVIII

ROZDZIAŁ 1. Wprowadzenie 1

1.1. Realizacja strategii 3

1.2. Rozmaitość narzędzi zarządzania strategią i operacjami 7

1.3. System zarządzania scalający planowanie strategii i jej operacyjną realizację 8

1.3.1. Etap 1: Opracowanie strategii 10

1.3.2. Etap 2: Planowanie strategii 10

1.3.3. Etap 3: Zestrojenie organizacji ze strategią 12

1.3.4. Etap 4: Planowanie operacji 13

1.3.5. Etap 5: Monitorowanie i uczenie się 15

1.3.6. Etap 6: Testowanie i adaptacja strategii 16

1.4. Biuro zarządzania strategią 18

1.5. Rola przywództwa – konieczna i wystarczająca 20

1.6. Premia realizacyjna 21

1.6.1. Ricoh 22

1.6.2. Luxfer Gas Cylinders 24

1.6.3. Nordea 27

1.7. Podsumowanie 31

ROZDZIAŁ 2. Opracowanie strategii 33

2.1. Uściślenie misji, wartości i wizji 36

2.1.1. Sformułowanie misji 36

2.1.2. Sformułowanie wartości 36

2.1.3. Sformułowanie wizji 38

2.1.4. Priorytety zmiany strategicznej 40

2.1.5. Określenie wzbogaconej wizji 43

- 2.2. Analiza strategiczna 45
 - 2.2.1. Analiza zewnętrzna 46
 - 2.2.2. Analiza wewnętrzna 47
 - 2.2.3. Określenie mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń 48
- 2.3. Formułowanie strategii 52
 - 2.3.1. Stymulowanie twórczych strategii 52
 - 2.3.2. Wykorzystanie mapy strategii do doboru strategii 56
 - 2.3.3. Sformułowanie celu, atutu i zakresu 58
 - 2.3.4. Sformułowanie kierunku strategii 59
- 2.4. Stopniowa i transformacyjna aktualizacja strategii 60
 - 2.4.1. Czynniki wyzwalające strategię transformacyjną 62
- 2.5. Podsumowanie 65

ROZDZIAŁ 3. Planowanie strategii 66

- 3.1. Sporządzanie mapy strategii 66
 - 3.1.1. Studium przypadku wątków strategicznych: Luxfer Gas Cylinders 73
 - 3.1.2. Studium przypadku wątków strategicznych w sektorze publicznym: mapa strategii rozwoju gospodarczego Brazylii 77
- 3.2. Wybór mierników i celów szczegółowych 81
 - 3.2.1. Wybór mierników dla celów strategicznych 82
 - 3.2.2. Wybór celów szczegółowych 83
 - 3.2.3. Rozdzielanie luki wartości na wątki strategiczne 84
 - 3.2.4. Studium przypadku ustalania celów szczegółowych: Cigna Property and Casualty 85
 - 3.2.5. Studium przypadku ustalania celów szczegółowych: Ricoh 88
 - 3.2.6. Wykorzystanie logiki przyczynowo-skutkowej przy wyznaczaniu celów szczegółowych 89
 - 3.2.7. Ustalanie celów szczegółowych za pomocą punktów odniesienia 90
 - 3.2.8. Studium przypadku ustalania celów szczegółowych: Vista Retail 92
 - 3.2.9. Studium przypadku ustalania celów szczegółowych: Mobil US Marketing and Refining 93
- 3.3. Podsumowanie 94
- Dodatek: Mapy strategii 95

ROZDZIAŁ 4. Inicjatywy strategiczne: wprawianie strategii w ruch 98

- 4.1. Wybór inicjatyw strategicznych 99
 - 4.1.1. Studium przypadku wyboru inicjatyw: University of Leeds 105
- 4.2. Finansowanie strategii 110
 - 4.2.1. Studium przypadku finansowania inicjatyw: Ricoh 114
- 4.3. Ustalenie odpowiedzialności 115
 - 4.3.1. Studium przypadku zarządzania inicjatywami: Serono 117
- 4.4. Podsumowanie 119

ROZDZIAŁ 5. Zestrajanie jednostek organizacyjnych i pracowników 120

- 5.1. Zestrajanie jednostek gospodarczych 121
 - 5.1.1. Przenoszenie wątków strategicznych na niższe poziomy organizacji 128
 - 5.1.2. Ustalanie sekwencji zestrajania pionowego 131
- 5.2. Zestrajanie jednostek pomocniczych 131

- 5.2.1. Studium przypadku mapy strategii jednostki pomocniczej: Lockheed Martin Enterprise Services Internal IT Group 134
- 5.2.2. Zarządzanie procesem zestrzania 136
- 5.3. Motywowanie pracowników 136
 - 5.3.1. Informacja i edukacja w sprawach strategii 137
 - 5.3.2. Studium przypadku komunikacji 141
 - 5.3.3. Powiązać ze strategią osobiste cele i bodźce 145
 - 5.3.4. Rozwijanie kompetencji pracowników 147
 - 5.3.5. Studium przypadku rozwijania kompetencji pracowników: KeyCorp 148
- 5.4. Podsumowanie 150

ROZDZIAŁ 6. Planowanie operacji: zestrzanie programów doskonalenia procesów 152

- 6.1. Doskonalenie głównych procesów 152
 - 6.1.1. Studium przypadku zarządzania głównymi procesami: LowCost Airlines 155
 - 6.1.2. Wykrywanie procesów strategicznych wymagających doskonalenia 159
 - 6.1.3. Procesy strategiczne a procesy fundamentalne 160
 - 6.1.4. Studium przypadku powiązania strategii z jakością: Information and Communications Mobile 162
 - 6.1.5. Analizy przypadków: Thai Carbon Black, Motorola GEMS, Mobistar (Orange) 164
- 6.2. Ustalanie priorytetów zarządzania procesami 168
- 6.3. Wykorzystanie tablic rozdzielczych 171
 - 6.3.1. Studium przypadku zastosowania tablic rozdzielczych: TD Canada Trust 173
- 6.4. Upowszechnianie najlepszych praktyk 177
- 6.5. Podsumowanie 179

ROZDZIAŁ 7. Planowanie operacji: prognozowanie sprzedaży, zdolność produkcyjna zasobów, budżety dynamiczne 181

- 7.1. Budżety i wyjście poza nie 181
 - 7.1.1. Kroczące prognozy finansowe 183
 - 7.1.2. Strategiczna karta wyników 184
 - 7.1.3. Kontrola nad kosztami stałymi 185
 - 7.1.4. Zarządzanie inwestycjami 185
- 7.2. Powiązanie planu strategicznego z planem zdolności produkcyjnych zasobów oraz budżetem operacyjnym 187
- 7.3. Etap 1: Wykorzystanie czynnikowego planowania przychodów w celu uzyskania prognoz sprzedaży 187
 - 7.3.1. Prognozowanie kosztów i wydatków: rola rachunku kosztów działań 192
- 7.4. Etap 2: Przełożenie prognoz sprzedaży na plany sprzedaży i operacji 193
- 7.5. Etap 3: Prognozowanie zdolności produkcyjnych zasobów poprzez wprowadzenie danych o sprzedaży i operacjach do modelu rachunku kosztów działań sterowanego czasem 195
- 7.6. Etap 4: Opracowanie prognoz wydatków operacyjnych i kapitałowych 201
 - 7.6.1. Prognozowanie wydatków uznaniowych 202
- 7.7. Etap 5: Oszacowanie rentowności poszczególnych produktów, klientów, kanałów dystrybucji i regionów 203
- 7.8. Podsumowanie 204
- Dodatek: Opracowanie modelu rachunku kosztów działań sterowanego czasem 206

ROZDZIAŁ 8. Zebrania poświęcone przeglądowi operacji i strategii 216

- 8.1. Zebrania poświęcone przeglądowi operacji 220
 - 8.1.1. Studium przypadku: zebrania CompStat w Nowojorskiej Komendzie Policji 222
 - 8.1.2. Studium przypadku: zakłady chemiczne 3B 226
- 8.2. Zebrania poświęcone przeglądowi strategii 229
 - 8.2.1. Częstotliwość zebrzań poświęconych przeglądowi strategii 230
 - 8.2.2. Uczestnicy zebrzań poświęconych przeglądowi strategii 230
 - 8.2.3. Porządek zebrzań poświęconych przeglądowi strategii 232
 - 8.2.4. Studium przypadku: HSBC Rail 235
 - 8.2.5. Uwagi w sprawie zebrzań poświęconych przeglądowi strategii w HSBC Rail 241
 - 8.2.6. Studium przypadku: struktura zebrzań Ricoh 242
- 8.3. Podsumowanie 244

ROZDZIAŁ 9. Zebrania poświęcone testowaniu i adaptacji strategii 246

- 9.1. Operacyjne informacje zwrotne służące do testowania strategii 249
- 9.2. Ustalanie rentowności produktów i klientów za pomocą modeli rachunku kosztów działań sterowanego czasem 250
- 9.3. Testowanie statystyczne powiązań operacyjnych 256
 - 9.3.1. Studium przypadku: łańcuch „pracownik–klient–zysk” w firmie Sears 256
- 9.4. Testowanie i adaptacja strategii 261
 - 9.4.1. Studium przypadku: Store 24 262
 - 9.4.2. Niezbędne warunki metodycznego testowania statystycznego 268
- 9.5. Włączanie do analiz danych o środowisku zewnętrznym i konkurencji 269
- 9.6. Strategie wyłaniające się 271
- 9.7. Powiązanie operacji ze strategią 277
- 9.8. Podsumowanie 274

ROZDZIAŁ 10. Biuro zarządzania strategią 275

- 10.1. Dlaczego firma potrzebuje biura zarządzania strategią? 277
 - 10.1.1. Studium przypadku określania zadań biura zarządzania strategią: Canadian Blood Services 278
- 10.2. Biuro zarządzania strategią: architektura procesów, opieka nad nimi i ich integrowanie 281
 - 10.2.1. Biuro zarządzania strategią jako architekt 282
 - 10.2.2. Biuro zarządzania strategią jako opiekun procesu 284
 - 10.2.3. Biuro zarządzania strategią jako jednostka integrująca procesy 287
- 10.3. Pozycja biura zarządzania strategią i jego obsada 289
 - 10.3.1. Obsada biura zarządzania strategią 290
 - 10.3.2. Studium przypadku biura zarządzania strategią: Serono 291
- 10.4. Podsumowanie 296

O Autorach 298

Indeks nazwisk 299

Indeks rzeczowy 301