

# Spis treści

|                                                                                              |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Wstęp . . . . .                                                                              | n         |
| Przedmowa . . . . .                                                                          | 19        |
| <b>Rozdział 1</b>                                                                            |           |
| <b>Zmieniający się świat . . . . .</b>                                                       | <b>23</b> |
| 1.1. <b>Najważniejsze trendy zmian . . . . .</b>                                             | 23        |
| 1.2. <b>Spadek cen i kosztów: możliwość pojawienia się deflacji . . . . .</b>                | 25        |
| 1.2.1. Hipoteza deflacyjna . . . . .                                                         | 25        |
| 1.2.2. Spadek kosztów, wydajność, wzrost i ryzyko spekulacyjnego boomu finansowego . . . . . | 26        |
| 1.3. <b>Na spotkanie ze starzejącą się Europą . . . . .</b>                                  | 27        |
| 1.3.1. Zmiana struktury konsumpcji oraz wzrost odpisów na fundusze publiczne . . . . .       | 27        |
| 1.3.2. Spadek elastyczności i szybkości reagowania struktur produkcyjnych . . . . .          | 27        |
| 1.3.3. Młodość sprzyja innowacyjności . . . . .                                              | 28        |
| 1.3.4. Ludzie stają się ofiarami planów restrukturyzacji przedsiębiorstw. . . . .            | 28        |
| 1.4. <b>Świat jako obszar szans i zagrożeń . . . . .</b>                                     | 29        |
| 1.4.1. Jednolitość i zróżnicowanie . . . . .                                                 | 29        |
| 1.4.2. Podwójna szansa . . . . .                                                             | 30        |
| 1.4.3. Zagrożenie ze strony nowych konkurentów . . . . .                                     | 31        |
| 1.4.4. Konieczność internacjonalizacji . . . . .                                             | 31        |
| 1.4.5. Strategiczne znaczenie nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych . . . . .  | 32        |
| 1.5. <b>Nadmiar informacji oraz przyspieszenie tempa zmian . . . . .</b>                     | 33        |
| 1.5.1. Szybki rozwój i rozprzestrzenianie się nowych technik zarządzania . . . . .           | 33        |
| 1.5.2. Pączkowanie nowych produktów i usług . . . . .                                        | 33        |
| 1.5.3. Gromadzenie danych o klientach . . . . .                                              | 34        |
| 1.6. <b>Przystosowywanie się do nowej sytuacji . . . . .</b>                                 | 34        |
| 1.6.1. Krótka historia rozwoju systemów produkcyjnych . . . . .                              | 34        |

|        |                                                                       |    |
|--------|-----------------------------------------------------------------------|----|
| 1.6.2. | Dążenie do stworzenia jednej spójnej koncepcji . . . . .              | 36 |
| 1.6.3. | W stronę przystosowującej się organizacji posttaylorowskiej . . . . . | 36 |

## Rozdział 2

### Cele przedsiębiorstw i organizacji: tworzenie wartości dla wszystkich grup interesów 38

|        |                                                                                           |    |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.   | Najważniejsze trendy zmian . . . . .                                                      | 38 |
| 2.2.   | Nie można zarządzać tym, czego nie da się zmierzyć . . . . .                              | 39 |
| 2.3.   | Model wyceny akcji jako fundament nowoczesnego kapitalizmu . . . . .                      | 40 |
| 2.3.1. | Dwa podstawowe wskaźniki: wzrost zysku oraz długoterminowa stopa zysku . . . . .          | 40 |
| 2.3.2. | Wiązanie wartości akcji bardziej z przepływami pieniężnymi niż zyskiem netto . . . . .    | 43 |
| 2.3.3. | Tradycyjne pojmowanie wartości dla akcjonariusza . . . . .                                | 44 |
| 2.3.4. | Ekonomiczna wartość dodana (EVA) oraz rynkowa wartość dodana (MVA) . . . . .              | 45 |
| 2.3.5. | Przykład Rhône-Poulenc Agro . . . . .                                                     | 47 |
| 2.3.6. | Przykład klasyfikowania przedsiębiorstw według rynkowej wartości dodanej (MV A) . . . . . | 49 |
| 2.3.7. | Pilotażowe zastosowania strategii opartych na wskaźnikach EVA i MVA . . . . .             | 49 |
| 2.4.   | Wskaźniki finansowe i pozafinansowe . . . . .                                             | 52 |
| 2.5.   | Koncepcja wartości dla klienta . . . . .                                                  | 53 |
| 2.5.1. | Satysfakcjonowanie klienta . . . . .                                                      | 53 |
| 2.5.2. | Od satysfakcjonowania klienta do wytwarzania wartości dla klienta . . . . .               | 54 |
| 2.6.   | Wartość dla personelu . . . . .                                                           | 55 |
| 2.6.1. | Wydajność oraz wzrost wynagrodzeń . . . . .                                               | 55 |
| 2.6.2. | Inne kryteria satysfakcji . . . . .                                                       | 56 |
| 2.7.   | Wartość dla innych partnerów . . . . .                                                    | 56 |
| 2.8.   | Zarządzanie przez wartość . . . . .                                                       | 57 |

#### Aneks 1

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Obliczanie wskaźników EVA (ekonomicznej wartości dodanej) oraz MVA (rynkowej wartości dodanej) . . . . . | 58 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

#### Aneks 2

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| TSR ( <i>Total Shareholder Return</i> ), czyli rentowność całkowita dla akcjonariusza . . . . . | 62 |
| Ocena finansowa przedsiębiorstw nie notowanych na giełdzie . . . . .                            | 63 |
| Metoda PEG . . . . .                                                                            | 63 |

## Rozdział 3

### Wizja, wartości oraz zmiany kulturowe . . . . . 65

|        |                                                           |    |
|--------|-----------------------------------------------------------|----|
| 3.1.   | Najważniejsze trendy zmian . . . . .                      | 66 |
| 3.2.   | Zarządzanie jako tworzenie i zmienianie kultury . . . . . | 66 |
| 3.2.1. | Twórca i reformator kultury . . . . .                     | 67 |
| 3.2.2. | Kultura a efektywność ekonomiczna . . . . .               | 68 |
| 3.3.   | Mechanizmy akulturacji . . . . .                          | 69 |
| 3.3.1. | Język . . . . .                                           | 69 |

|        |                                                                       |    |
|--------|-----------------------------------------------------------------------|----|
| 3.3.2. | Edukacja i kształcenie. . . . .                                       | 71 |
| 3.3.3. | Od propagandy do komunikacji. . . . .                                 | 73 |
| 3.3.4. | Prognozy sprawcze, przyspieszające i destrukcyjne. . . . .            | 74 |
| 3.3.5. | Oczekiwania normatywne albo presja społeczna. . . . .                 | 76 |
| 3.3.6. | Moda. . . . .                                                         | 76 |
| 3.3.7. | Przykładowe wzory kulturowe. . . . .                                  | 77 |
| 3.4.   | <b>Siedem dźwigni akulturacji</b> . . . . .                           | 78 |
| 3.5.   | <b>Wizja</b> . . . . .                                                | 79 |
| 3.5.1. | Definicja wizji. . . . .                                              | 79 |
| 3.6.   | <b>Elementy składowe wizji</b> . . . . .                              | 80 |
| 3.6.1. | Fundament kultury. . . . .                                            | 80 |
| 3.6.2. | Obraz pożądanej przyszłości. . . . .                                  | 80 |
| 3.7.   | <b>Tworzenie wizji</b> . . . . .                                      | 81 |
| 3.7.1. | Powiązania między wizją, strategią i strukturą organizacyjną. . . . . | 81 |
| 3.7.2. | Etapy tworzenia wizji. . . . .                                        | 83 |
| 3.8.   | <b>Przykłady</b> . . . . .                                            | 84 |

#### Rozdział 4

### Marketing i zarządzanie jakością: orientacja na klienta . . . . . 88

|        |                                                                                                               |     |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1.   | <b>Najważniejsze trendy zmian</b> . . . . .                                                                   | 88  |
| 4.2.   | <b>Obszary zainteresowań i tendencje rozwojowe marketingu</b> . . . . .                                       | 90  |
| 4.3.   | <b>Koncepcja podstawowa: wartość dla klienta</b> . . . . .                                                    | 94  |
| 4.3.1. | Historia. . . . .                                                                                             | 94  |
| 4.3.2. | Definicja jakości B.T. Gale'a. . . . .                                                                        | 95  |
| 4.4.   | <b>Analiza wartości dla klienta</b> . . . . .                                                                 | 97  |
| 4.4.1. | Praktyczne zastosowania analizy wartości dla klienta. . . . .                                                 | 98  |
| 4.4.2. | Permanentne, reaktywne i pozbawione uprzedzeń wsłuchiwanie się w klientów. . . . .                            | 100 |
| 4.4.3. | Fundamentalne znaczenie baz danych o klientach i konkurentach: stosowane metody. . . . .                      | 103 |
| 4.4.4. | Bazy danych: narzędzie marketingu i broń strategiczna. . . . .                                                | 105 |
| 4.5.   | <b>Przykładowe metody badania satysfakcji klientów</b> . . . . .                                              | 107 |
| 4.5.1. | Przypadek sprzedaży <i>Business to Business</i> : dostarczanie i instalowanie wyposażenia. . . . .            | 107 |
| 4.5.2. | System pomiarów w firmie Rank Xerox. . . . .                                                                  | 108 |
| 4.5.3. | Inny przykład wyników analizy wartości dla klienta dla dóbr inwestycyjnych. . . . .                           | 109 |
| 4.6.   | <b>Nowe miejsce marketingu</b> . . . . .                                                                      | 110 |
| 4.7.   | <b>Informacje ogólne na temat jakości usług, satysfakcji klienta i pozyskiwania jego lojalności</b> . . . . . | 110 |
| 4.7.1. | Strategiczne znaczenie obsługi i jej jakości. . . . .                                                         | 110 |
| 4.7.2. | Pięć podstawowych składników jakości usługi. . . . .                                                          | 111 |
| 4.7.3. | Najczęstsze przyczyny i skutki niezadowolenia klientów. . . . .                                               | 111 |
| 4.7.4. | Podtrzymanie lojalności klienta wymaga większej dbałości o jego zadowolenie. . . . .                          | 112 |

|             |                                                                                                           |     |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>4.8.</b> | <b>Wdrażanie metody „wartość dla klienta”</b>                                                             | 113 |
| 4.8.1.      | Strategiczne znaczenie podejścia „wartość dla klienta” widzianego przez pryzmat konkurencji i uwarunkowań | 114 |
| 4.8.2.      | Do prawdziwego zarządzania wartością dla klienta droga daleka                                             | 114 |
| 4.8.3.      | Wysiłki przedsiębiorstw na rzecz wnoszenia wartości dla klienta                                           | 115 |
| <b>4.9.</b> | <b>Marketingowa rola zarządu przedsiębiorstwa</b>                                                         | 117 |
| 4.9.1.      | Wysłuchiwanie się w opinii swoich klientów oraz identyfikowanie ich oczekiwań                             | 117 |
| 4.9.2.      | Wybieranie segmentów docelowych                                                                           | 119 |
| 4.9.3.      | Proponowanie wartości i pozycjonowanie                                                                    | 119 |
| 4.9.4.      | Budowanie długoterminowych relacji z klientami                                                            | 119 |
| 4.9.5.      | Przekształcanie się w przedsiębiorstwo zorientowane na klienta                                            | 119 |
| 4.9.6.      | Wykorzystanie nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych                                         | 120 |

## Rozdział 5

## Współczesne zarządzanie strategiczne 121

|             |                                                                                              |     |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>5.1.</b> | <b>Najważniejsze trendy zmian</b>                                                            | 122 |
| <b>5.2.</b> | <b>Przegląd klasycznych doktryn strategicznych</b>                                           | 124 |
| 5.2.1.      | Ciągle aktualne doktryny klasyczne                                                           | 124 |
| <b>5.3.</b> | <b>Nowoczesne podejścia strategiczne</b>                                                     | 128 |
| 5.3.1.      | Platforma strategiczna BCG (według syntezy dokonanej przez O. Geliniera)                     | 128 |
| 5.3.2.      | Strategia namnażania produktów J. Deschamps’a i P. Nayaka                                    | 129 |
| 5.3.3.      | Trzy efektywne strategie według M. Treacy’ego i F. Wiersemy                                  | 130 |
| 5.3.4.      | Podbój przyszłości według G. Hamela i CK. Prahalada                                          | 133 |
| 5.3.5.      | Wzrost, tworzenie oraz przemieszczanie wartości                                              | 136 |
| 5.3.6.      | Poszukiwanie wartości w usługach i doradztwie                                                | 138 |
| 5.3.7.      | Unikanie konwergencji strategicznej według M. Portera                                        | 139 |
| 5.3.8.      | Koncepcje współewolucji, koopetycji i ekosystemów J. Moore’a                                 | 141 |
| 5.3.9.      | Rozpad przedsiębiorstwa na odrębne spółki                                                    | 142 |
| 5.3.10.     | Strategie oparte na zasobach ( <i>Resource-Based View Strategy</i> )                         | 142 |
| 5.3.11.     | Zwycięzca bierze wszystko                                                                    | 145 |
| <b>5.4.</b> | <b>Strategiczne znaczenie nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych</b>            | 146 |
| 5.4.1.      | Internet i handel elektroniczny ( <i>e-commerce</i> ): najważniejsze zjawiska naszych czasów | 147 |
| 5.4.2.      | Wpływ nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych na marketing i handel              | 152 |
| 5.4.3.      | Nowe możliwości zwiększania efektywności służb pomocniczych w przedsiębiorstwie              | 155 |
| <b>5.5.</b> | <b>Wskaźniki strategiczne umożliwiające przekładanie wizji na działanie</b>                  | 156 |
| 5.5.1.      | Przykład przedsiębiorstwa Rockwater                                                          | 157 |
| 5.5.2.      | Przykład firmy Electronic Circuits Inc                                                       | 158 |
| <b>5.6.</b> | <b>Metoda Hoshin w szybkim i zdecydowanym rozwijaniu strategii</b>                           | 158 |
| 5.6.1.      | Integracja strategii i jakości metodą Hoshin                                                 | 158 |
| 5.6.2.      | Opracowanie planu ataku dla całego przedsiębiorstwa                                          | 161 |

|             |                                                                                                       |     |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.6.3.      | Włączanie personelu w realizację metody Hoshin . . . . .                                              | 161 |
| <b>5.7.</b> | <b>Rola dyirekcji strategicznej</b> . . . . .                                                         | 163 |
| 5.7.1.      | Rola dyirekcji strategicznej: stawianie właściwych pytań oraz dobór koncepcji organizacyjnej. . . . . | 163 |
| 5.7.2.      | Przypadek średniego przedsiębiorstwa słabo umiędzynarodowionego . . . .                               | 164 |
| 5.7.3.      | Międzynarodowe przedsiębiorstwo średniej wielkości lub przedsiębiorstwo duże. . . . .                 | 166 |

## Rozdział 6

# Kreatywność, innowacje oraz organizacje innowacyjne . . . . .168

|             |                                                                                                                 |     |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>6.1.</b> | <b>Najważniejsze trendy zmian</b> . . . . .                                                                     | 169 |
| <b>6.2.</b> | <b>Jak uczynić organizację bardziej kreatywną?</b> . . . . .                                                    | 170 |
| 6.2.1.      | Zarządzanie kreatorami i kreatywnością: przedsiębiorstwo kreatywne . . . .                                      | 170 |
| <b>6.3.</b> | <b>Zarządzanie rozwojem</b> . . . . .                                                                           | 174 |
| 6.3.1.      | Cele dotyczące innowacji można z góry określić: przykład firmy 3M . . . .                                       | 174 |
| 6.3.2.      | Procesy i podprocesy składające się na tworzenie produktów i usług . . . .                                      | 175 |
| 6.3.3.      | Ujawnianie rodzących się potrzeb klientów lub udoskonalenia rentowne . . . .                                    | 176 |
| 6.3.4.      | Zarządzanie projektem rozwojowym. . . . .                                                                       | 179 |
| 6.3.5.      | Budowanie przedsiębiorstwa zdolnego do wypuszczania na rynek permanentnego strumienia nowych produktów. . . . . | 182 |
| <b>6.4.</b> | <b>Koncepcja najlepszego dopasowania (metoda CEGOS)</b> . . . . .                                               | 185 |
| 6.4.1.      | Na globalnym rynku trzeba się czymś wyróżniać. . . . .                                                          | 185 |
| 6.4.2.      | Cztery osie strategiczne koncepcji najlepszego dopasowania. . . . .                                             | 186 |
| 6.4.3.      | Problemy i fazy wdrożenia. . . . .                                                                              | 188 |

## Rozdział 7

# Warunki powodzenia fuzji i przejęć . . . . .192

|             |                                                                                                                                      |     |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>7.1.</b> | <b>Najważniejsze trendy zmian</b> . . . . .                                                                                          | 192 |
| <b>7.2.</b> | <b>Rodzące się praktyki zarządzania strategicznego</b> . . . . .                                                                     | 193 |
| 7.2.1.      | Powody strategiczne. . . . .                                                                                                         | 194 |
| 7.2.2.      | Fuzje i przejęcia jako sposób na szybki rozwój. . . . .                                                                              | 198 |
| 7.2.3.      | Powody finansowe. . . . .                                                                                                            | 199 |
| 7.2.4.      | Badania The Conference Board. . . . .                                                                                                | 200 |
| 7.2.5.      | Kilka przykładów. . . . .                                                                                                            | 200 |
| <b>7.3.</b> | <b>Porażek jest wciąż bardzo dużo, ale są coraz rzadsze</b> . . . . .                                                                | 202 |
| 7.3.1.      | Zmiany rewolucyjne. . . . .                                                                                                          | 203 |
| 7.3.2.      | Ogromna różnorodność sytuacyjna. . . . .                                                                                             | 204 |
| <b>7.4.</b> | <b>Warunki powodzenia</b> . . . . .                                                                                                  | 204 |
| 7.4.1.      | Dobre zdefiniowanie celów. . . . .                                                                                                   | 204 |
| 7.4.2.      | Nie należy ograniczać wstępnej analizy do aspektów finansowych fuzji, ale metodycznie odkrywać przyszłe problemy i pułapki . . . . . | 205 |
| 7.4.3.      | Nie należy przepłacać, ale też nie wolno przegapiać nadarzających się okazji. . . . .                                                | 207 |

|             |                                                                                                       |            |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 7.4.4.      | Należy dobrze poznać różne etapy przejęć i późniejszej integracji, zwanej też konsolidacją . . . . .  | 207        |
| 7.4.5.      | Decyzje należy podejmować szybko, a działania modyfikujące procesy wdrażać jak najwcześniej . . . . . | 211        |
| 7.4.6.      | Wybranie metody i tempo integracji . . . . .                                                          | 211        |
| 7.4.7.      | Polityka personalna oraz departament zasobów ludzkich . . . . .                                       | 212        |
| 7.4.8.      | Angażowanie i motywowanie personelu poprzez stawianie wyzwań synergicznych . . . . .                  | 215        |
| <b>7.5.</b> | <b>Przykład fuzji międzynarodowej: Carlson Wagonlit Travel . . . . .</b>                              | <b>216</b> |
| 7.5.1.      | Potrójna korzyść z globalizacji . . . . .                                                             | 217        |
| 7.5.2.      | Podobne problemy strategiczne miało po drugiej stronie Atlantyku przedsiębiorstwo Carlson . . . . .   | 218        |
| 7.5.3.      | Na początek zaręczyny . . . . .                                                                       | 218        |
| 7.5.4.      | Pierwsze poważne korzyści i drobne rozczarowania . . . . .                                            | 219        |
| 7.5.5.      | Identyczny <i>reengineering</i> po obu stronach Atlantyku . . . . .                                   | 219        |
| 7.5.6.      | Przedterminowa pełna fuzja prawna . . . . .                                                           | 220        |
| 7.5.7.      | Współpraca w międzynarodowym zespole na najwyższym poziomie zarządzania . . . . .                     | 220        |
| <b>7.6.</b> | <b>Synthelabo: przykład stosunkowo udanego przejęcia i fuzji . . . . .</b>                            | <b>221</b> |

## Rozdział 8

### Jakość totalna: centralna koncepcja nowoczesnego zarządzania . . . . . 225

|             |                                                                                                          |            |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>8.1.</b> | <b>Najważniejsze trendy zmian . . . . .</b>                                                              | <b>225</b> |
| <b>8.2.</b> | <b>Zarządzanie jakością totalną (TQM) . . . . .</b>                                                      | <b>226</b> |
| 8.2.1.      | Definicja . . . . .                                                                                      | 227        |
| 8.2.2.      | Model systemu zarządzania . . . . .                                                                      | 228        |
| 8.2.3.      | Rozprzestrzenianie się kultury TQM w Stanach Zjednoczonych . . . . .                                     | 229        |
| 8.2.4.      | Europejskie opóźnienie . . . . .                                                                         | 229        |
| <b>8.3.</b> | <b>Modele zarządzania zintegrowanego . . . . .</b>                                                       | <b>230</b> |
| 8.3.1.      | Malcolm Baldrige National Quality Award . . . . .                                                        | 230        |
| 8.3.2.      | Model EFQM (European Foundation for Quality Management) . . . . .                                        | 235        |
| 8.3.3.      | Pięć czynników: 50% . . . . .                                                                            | 235        |
| 8.3.4.      | Cztery obszary wyników: 50% . . . . .                                                                    | 237        |
| <b>8.4.</b> | <b>Pełna spójność TQM . . . . .</b>                                                                      | <b>238</b> |
| 8.4.1.      | Podstawowe aspekty TQM . . . . .                                                                         | 239        |
| 8.4.2.      | Podstawowe narzędzia TQM . . . . .                                                                       | 240        |
| <b>8.5.</b> | <b>Postępowanie wdrożeniowe . . . . .</b>                                                                | <b>243</b> |
| 8.5.1.      | Przykłady wdrażania TQM . . . . .                                                                        | 243        |
| 8.5.2.      | Podejście zalecane dla małych i średnich przedsiębiorstw rozpoczynających wdrażanie TQM . . . . .        | 248        |
| <b>8.6.</b> | <b>Ewolucja zarządzania jakością totalną w przedsiębiorstwach . . . . .</b>                              | <b>250</b> |
| 8.6.1.      | Wykorzystanie modelu zarządzania zintegrowanego (według kryteriów nagrody Baldrige'a lub EFQM) . . . . . | 250        |
| <b>8.7.</b> | <b>Po certyfikacji: od ISO 9000 do TQM . . . . .</b>                                                     | <b>252</b> |

|             |                                                                                                            |            |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 8.7.1.      | Satysfakcje i rozczarowania związane z certyfikatami ISO 9000. . . . .                                     | 252        |
| 8.7.2.      | Upraszczanie, komunikowanie i integrowanie procedur jakości z wartościami przedsiębiorstwa. . . . .        | 252        |
| 8.7.3.      | Doskonalenie kultury. . . . .                                                                              | 253        |
| 8.7.4.      | Droga do TQM. . . . .                                                                                      | 253        |
| <b>8.8.</b> | <b>System TQM ujęty w kilku słowach. . . . .</b>                                                           | <b>254</b> |
| 8.8.1.      | Przykład DHL. . . . .                                                                                      | 254        |
| <b>8.9.</b> | <b>Przyczyny ubiegania się o nagrodę EFQM: przykład przedsiębiorstwa Texas Instruments Europe. . . . .</b> | <b>258</b> |

## Rozdział 9

### **Benchmarking i reengineering. . . . . 261**

|             |                                                                                           |            |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>9.1.</b> | <b>Najważniejsze trendy zmian. . . . .</b>                                                | <b>262</b> |
| <b>9.2.</b> | <b>Benchmarking. . . . .</b>                                                              | <b>262</b> |
| 9.2.1.      | Czym jest <i>benchmarking</i> ! . . . . .                                                 | 262        |
| <b>9.3.</b> | <b>Cele benchmarkingu. . . . .</b>                                                        | <b>263</b> |
| 9.3.1.      | Rodzaje benchmarkingu. . . . .                                                            | 263        |
| 9.3.2.      | Metody benchmarkingowe. . . . .                                                           | 265        |
| 9.3.3.      | Warunki skutecznego benchmarkingu. . . . .                                                | 266        |
| 9.3.4.      | Komórki benchmarkingu lub wzorcowania. . . . .                                            | 267        |
| 9.3.5.      | Krótką historią klubów benchmarkingu. . . . .                                             | 268        |
| 9.3.6.      | Przykład benchmarkingu nagrodzonego: firma Kodak. . . . .                                 | 268        |
| 9.3.7.      | Inne przykłady benchmarkingu. . . . .                                                     | 270        |
| <b>9.4.</b> | <b>Reengineering. . . . .</b>                                                             | <b>271</b> |
| <b>9.5.</b> | <b>Reengineering klasyczny. . . . .</b>                                                   | <b>272</b> |
| 9.5.1.      | Dwie fazy. . . . .                                                                        | 272        |
| 9.5.2.      | Budowanie zespołu reengineeringowego. . . . .                                             | 273        |
| <b>9.6.</b> | <b>Kilka ogólnych informacji na temat zrealizowanych operacji reengineeringu. . . . .</b> | <b>274</b> |
| 9.6.1.      | Reengineering jako schemat założeń systemu informatycznego. . . . .                       | 274        |
| 9.6.2.      | Warunki powodzenia reengineeringu. . . . .                                                | 275        |
| 9.6.3.      | Przyczyny porażek reengineeringu. . . . .                                                 | 277        |
| <b>9.7.</b> | <b>Reengineering jako podstawowy instrument strategii zmiany radykalnej. . . . .</b>      | <b>277</b> |
| <b>9.8.</b> | <b>Przykłady reengineeringu. . . . .</b>                                                  | <b>278</b> |
| 9.8.1.      | Towarzystwo ubezpieczeniowe Aetna Life & Casualty. . . . .                                | 278        |
| 9.8.2.      | Brokersi oraz usługi finansowe. . . . .                                                   | 279        |
| 9.8.3.      | Producenci dóbr inwestycyjnych. . . . .                                                   | 280        |

## Aneks

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| Kluby benchmarkingu. . . . . | 281 |
|------------------------------|-----|

## Rozdział 10

### **Przedsiębiorstwo poziome zorganizowane według procesów. . . . . 285**

|              |                                            |            |
|--------------|--------------------------------------------|------------|
| <b>10.1.</b> | <b>Najważniejsze trendy zmian. . . . .</b> | <b>285</b> |
| <b>10.2.</b> | <b>Definicje. . . . .</b>                  | <b>286</b> |

|                                                                                                                                        |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 10.2.1. Koncepcja i obraz przedsiębiorstwa jako całości procesów zorientowanych na klientów. . . . .                                   | 287        |
| <b>10.3. Identyfikowanie procesów i ich części składowych. . . . .</b>                                                                 | <b>289</b> |
| 10.3.1. Definicja i mapa specyficznych procesów przedsiębiorstwa oraz jego jednostek organizacyjnych. . . . .                          | 289        |
| 10.3.2. Regulacja procesów elementarnych przez relacje klient-dostawca. . . . .                                                        | 290        |
| <b>10.4. Przechodzenie do przedsiębiorstwa poziomego, zorganizowanego według procesów. . . . .</b>                                     | <b>291</b> |
| 10.4.1. Stadium 1. Uwzględnianie logiki procesów w organizacji opartej na funkcjach i specjalnościach zawodowych. . . . .              | 291        |
| 10.4.2. Stadium 2. Organizacja macierzowa. . . . .                                                                                     | 291        |
| 10.4.3. Stadium 3. Przejście do poziomej struktury procesowej. . . . .                                                                 | 292        |
| <b>10.5. Zarządzanie procesami i ich doskonaleniem. . . . .</b>                                                                        | <b>293</b> |
| <b>10.6. Zarządzanie procesami. . . . .</b>                                                                                            | <b>293</b> |
| 10.6.1. Zarządzanie rozwojem i doskonaleniem koncepcji. . . . .                                                                        | 294        |
| 10.6.2. Zarządzanie procesami produkcyjnymi i dostawczymi oraz ich doskonalenie. . . . .                                               | 295        |
| 10.6.3. Zarządzanie procesami wsparcia i ich doskonalenie. . . . .                                                                     | 296        |
| <b>10.7. Wartość dodana przez strukturę społeczną oraz zmniejszanie liczby szczebli hierarchicznych. . . . .</b>                       | <b>296</b> |
| 10.7.1. Profesjonalizacja i <i>empowerment</i> operatorów (wykonawców). . . . .                                                        | 297        |
| 10.7.2. Zarządzanie kompetencjami: <i>coach</i> , <i>facylitator</i> lub ekspert centrum kompetencji. . . . .                          | 299        |
| 10.7.3. Osoby odpowiedzialne za procesy lub <i>process-owners</i> . . . . .                                                            | 301        |
| 10.7.4. Warunki powodzenia organizacji ustrukturyzowanej według procesów. . . . .                                                      | 302        |
| <b>10.8. Koncepcja przedsiębiorstwa dokładnie dopasowanego lub odchudzonego nadal aktualna. . . . .</b>                                | <b>303</b> |
| <b>10.9. Du Pont de Nemours jako przykład przedsiębiorstwa, które z powodzeniem wprowadziło strukturę opartą na procesach. . . . .</b> | <b>304</b> |
| 10.9.1. Dokonana na początku lat dziewięćdziesiątych reorganizacja globalna ukierunkowana na wartość. . . . .                          | 305        |
| 10.9.2. Przypadek Du Pont Agricultural Products. . . . .                                                                               | 306        |
| 10.9.3. Zdolności organizacyjne. . . . .                                                                                               | 307        |
| <b>Aneks</b>                                                                                                                           |            |
| Klasyfikacja procesów operacyjnych według International Benchmarking Clearing-house. . . . .                                           | 310        |

## Rozdział 11

### Zarządzanie projektami i przez projekty. . . . . 318

|                                                                                            |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>11.1. Działalność gospodarcza i wzrost liczby projektów. . . . .</b>                    | <b>318</b> |
| <b>11.2. Najważniejsze trendy zmian. . . . .</b>                                           | <b>318</b> |
| <b>11.3. Podstawowe warunki powodzenia projektów. . . . .</b>                              | <b>319</b> |
| 11.3.1. Problemy, jakie trzeba rozwiązywać przy dobrym zarządzaniu projektami. . . . .     | 320        |
| 11.3.2. Warunki powodzenia projektów. . . . .                                              | 320        |
| 11.3.3. Dobrze zdefiniowanie klienta i jego celów oraz zawarcie dobrego kontraktu. . . . . | 322        |

|                                                                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>11.4. Jakość zarządzania projektem</b>                                                                                          | 324 |
| 11.4.1. Norma ISO 10 006                                                                                                           | 324 |
| 11.4.2. System jakości w przypadku działalności prowadzonej w centrali i ośrodkach wykonawczych (np. w sektorze robót publicznych) | 326 |
| <b>11.5. Metareguly zarządzania projektem</b>                                                                                      | 327 |
| 11.5.1. Zasady podstawowe                                                                                                          | 327 |
| 11.5.2. Kryteria dodatkowe dla dużych projektów                                                                                    | 328 |
| <b>11.6. Uzgadnianie zarządzania projektami z zarządzaniem funkcjami lub specjalnościami</b>                                       | 328 |
| <b>11.7. Warunki powodzenia projektów w sferze niematerialnej (projekty „miękkie”)</b>                                             | 330 |
| 11.7.1. Formalizacja projektu                                                                                                      | 331 |
| 11.7.2. Udostępnianie środków                                                                                                      | 331 |
| <b>11.8. Od zarządzania projektem do zarządzania przez projekty</b>                                                                | 333 |
| 11.8.1. Trzy wymiary zarządzania przez projekty                                                                                    | 333 |
| 11.8.2. Struktury zarządzania przez projekty                                                                                       | 334 |
| <b>11.9. Przekrojowe struktury zarządzania przez projekty</b>                                                                      | 336 |
| 11.9.1. Przykład firmy Renault                                                                                                     | 336 |
| 11.9.2. Przedsiębiorstwa z powodzeniem zarządzające przez projekty                                                                 | 339 |
| <b>11.10. Kwestionowanie struktur macierzowych</b>                                                                                 | 340 |
| <b>11.11. Rola dyrektorów</b>                                                                                                      | 341 |

## Rozdział 12

|                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Zarządzanie zasobami ludzkimi</b>                                                        | 343 |
| <b>12.1. Najważniejsze trendy zmian</b>                                                     | 344 |
| <b>12.2. Cechy wspólne podsystemu społecznego przedsiębiorstw zorientowanych na klienta</b> | 346 |
| 12.2.1. <i>Empowerment</i> (uprawomocnianie)                                                | 347 |
| <b>12.3. Motywacja pracowników oraz postrzeganie pracy: stan obecny</b>                     | 350 |
| 12.3.1. Teoria Masłowa wciąż aktualna                                                       | 350 |
| 12.3.2. Badania i studia nad oczekiwaniami pracowników                                      | 352 |
| 12.3.3. Uznanie ( <i>reconnaissance</i> )                                                   | 354 |
| <b>12.4. Zmiany charakteru pracy: degradacja i poprawa warunków</b>                         | 355 |
| 12.4.1. Zjawisko degradacji                                                                 | 355 |
| 12.4.2. Poprawa warunków                                                                    | 355 |
| 12.4.3. Nowe formy pracy: telepracownicy i pracownicy niezależni                            | 356 |
| <b>12.5. Nowe trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi</b>                                    | 357 |
| 12.5.1. Rekrutacja                                                                          | 357 |
| 12.5.2. Metody oceny personelu oraz poszukiwanie spójności                                  | 359 |
| 12.5.3. Ewolucja form wynagradzania                                                         | 362 |
| 12.5.4. Zmiany proporcji wynagrodzeń stałych i zmiennych                                    | 364 |
| 12.5.5. Wady i zalety wynagrodzenia zmiennego oraz innych form nagród                       | 365 |
| <b>12.6. Badanie satysfakcji personelu oraz wskaźnik PVA</b>                                | 370 |
| <b>12.7. Procesy rozwoju personelu: przypadek firmy Du Pont de Nemours</b>                  | 371 |

## Rozdział 13

### Zarządzanie zmianą ..... 375

|                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>13.1. Najważniejsze trendy zmian</b> .....                                                                   | 376 |
| <b>13.2. Co wywołuje potrzebę zmian?</b> .....                                                                  | 376 |
| 13.2.1. Charakter zmian. ....                                                                                   | 377 |
| <b>13.3. Wielkie procesy zmian zachodzących w przedsiębiorstwach amerykańskich</b> .....                        | 377 |
| <b>13.4. Etapy psychosocjologiczne</b> .....                                                                    | 378 |
| <b>13.5. Trudności</b> .....                                                                                    | 380 |
| 13.5.1. Najczęstsze bariery. ....                                                                               | 380 |
| 13.5.2. Etyka zmian. ....                                                                                       | 380 |
| 13.5.3. Problemy emocjonalne i opór wobec zmian. ....                                                           | 381 |
| 13.5.4. Spirala emocji. ....                                                                                    | 384 |
| <b>13.6. Zalecenia praktyczne</b> .....                                                                         | 385 |
| 13.6.1. Promotorzy zmian. ....                                                                                  | 385 |
| 13.6.2. Wizja, wartości i zmiana kultury. ....                                                                  | 386 |
| 13.6.3. Akulturacja dyrektorów i menedżerów oraz organizowanie rozwoju. ....                                    | 388 |
| <b>13.7. Tworzenie aktywnej koalicji na rzecz zmiany</b> .....                                                  | 389 |
| 13.7.1. Wykorzystywanie dużych grup do przyspieszania procesu zmian. ....                                       | 389 |
| <b>13.8. Pilotowanie zmian poprzez połączenie doświadczenia psychospołecznego i zarządzania projektem</b> ..... | 390 |
| <b>13.9. Organizacja elastyczna</b> .....                                                                       | 391 |
| 13.9.1. Przykład zmiany: nowa koncepcja marketingu w Du Pont Agricultural Products. ....                        | 392 |
| 13.9.2. Wdrażanie nowej koncepcji marketingu. ....                                                              | 392 |

## Rozdział 14

### Zarządzanie wiedzą i kompetencjami: organizacja ucząca się ..... 394

|                                                                                                    |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>14.1. Najważniejsze trendy zmian</b> .....                                                      | 395 |
| <b>14.2. Podstawowe definicje</b> .....                                                            | 396 |
| 14.2.1. Dane, informacje, wiedza oraz kompetencje. ....                                            | 397 |
| 14.2.2. Osiągnięcia i kompetencje. ....                                                            | 398 |
| <b>14.3. Umiejętności przedsiębiorstwa: tworzenie, pozyskiwanie i kapitalizowanie wiedzy</b> ..... | 399 |
| 14.3.1. Wiedza „cicha” i „jawna”. ....                                                             | 400 |
| 14.3.2. Charakter, formy i zmiany umiejętności. ....                                               | 400 |
| 14.3.3. Zapamiętywanie i kapitalizacja wiedzy. ....                                                | 401 |
| 14.3.4. Co należy zapamiętywać i przekazywać? .....                                                | 402 |
| 14.3.5. Pamięć przyszłości. ....                                                                   | 402 |
| <b>14.4. Transfer kompetencji w organizacji</b> .....                                              | 403 |
| 14.4.1. Sposoby rozwijania wiedzy w organizacji. ....                                              | 403 |
| 14.4.2. Przenikanie wiedzy w organizacji. ....                                                     | 405 |

|                                                                                                           |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 14.4.3. Systemy zarządzania wiedzą . . . . .                                                              | 406        |
| 14.4.4. Zarządzanie przekazem i kapitalizacją wiedzy. . . . .                                             | 409        |
| <b>14.5. Przedsiębiorstwo uczące się i tworzące wiedzę . . . . .</b>                                      | <b>410</b> |
| 14.5.1. Uczenie się w organizacji. . . . .                                                                | 410        |
| 14.5.2. Przedsiębiorstwo uczące się i kreatywne. . . . .                                                  | 412        |
| 14.5.3. Jak stworzyć organizację uczącą się i tworzącą wiedzę? . . . . .                                  | 413        |
| <b>14.6. Perspektywiczne zarządzanie pracownikami i kompetencjami . . . . .</b>                           | <b>416</b> |
| <b>14.7. Menedżerowie wiedzy. . . . .</b>                                                                 | <b>418</b> |
| <b>14.8. Rola dyrekcji przedsiębiorstwa uczącego się . . . . .</b>                                        | <b>420</b> |
| <b>14.9. Obecne tendencje w zarządzaniu wiedzą . . . . .</b>                                              | <b>420</b> |
| 14.9.1. Komputery, sieci oraz upowszechnianie wiedzy. . . . .                                             | 421        |
| 14.9.2. Łączenie podejścia informatycznego i psychospołecznego. . . . .                                   | 421        |
| 14.9.3. Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako podstawowym czynnikiem przyspieszonego rozwoju. . . . . | 423        |

## Aneks

|                                                  |     |
|--------------------------------------------------|-----|
| Próba pomiaru kapitału intelektualnego . . . . . | 424 |
|--------------------------------------------------|-----|

## Rozdział 15

### Przedsiębiorstwo sieciowe, przedsiębiorstwo rozległe oraz alianse . . . . . 425

|                                                                                                                        |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>15.1. Najważniejsze trendy zmian . . . . .</b>                                                                      | <b>425</b> |
| <b>15.2. Przedsiębiorstwo sieciowe . . . . .</b>                                                                       | <b>426</b> |
| 15.2.1. Definicja przedsiębiorstwa sieciowego. . . . .                                                                 | 426        |
| 15.2.2. Upowszechnianie się sieci jako efekt wprowadzania nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych. . . . . | 427        |
| 15.2.3. Cechy podejścia sieciowego. . . . .                                                                            | 428        |
| 15.2.4. Sieć jako konieczna forma organizacyjna. . . . .                                                               | 429        |
| 15.2.5. Konkurencyjność organizacji sieciowych. . . . .                                                                | 431        |
| 15.2.6. Zarządzanie siecią . . . . .                                                                                   | 432        |
| <b>15.3. Przedsiębiorstwo rozległe . . . . .</b>                                                                       | <b>433</b> |
| 15.3.1. Partnerskie stosunki między klientami a dostawcami. . . . .                                                    | 433        |
| 15.3.2. Warunki osiągania dobrych rezultatów. . . . .                                                                  | 434        |
| <b>15.4. Eksternalizacja jako rodzaj strategii . . . . .</b>                                                           | <b>436</b> |
| 15.4.1. Przypadek eksternalizacji prac informatycznych. . . . .                                                        | 436        |
| <b>15.5. Warunki powodzenia eksternalizacji . . . . .</b>                                                              | <b>437</b> |
| 15.5.1. Przypadek reintegracji . . . . .                                                                               | 438        |
| <b>15.6. Alianse strategiczne . . . . .</b>                                                                            | <b>439</b> |
| 15.6.1. Alianse między firmami nie będącymi konkurentami. . . . .                                                      | 439        |
| 15.6.2. Alianse między firmami-konkurentami. . . . .                                                                   | 440        |
| 15.6.3. Cele aliansów. . . . .                                                                                         | 440        |
| <b>15.7. Zarządzanie aliansami . . . . .</b>                                                                           | <b>442</b> |
| 15.7.1. Nabywanie doświadczenia wymaga czasu: przykład Forda . . . . .                                                 | 444        |

## Rozdział 16

|                                                                                     |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Nowe role kierowników</b>                                                        | <b>445</b> |
| <b>16.1. Najważniejsze trendy zmian</b>                                             | <b>445</b> |
| <b>16.2. Polityka przed zarządzaniem</b>                                            | <b>446</b> |
| 16.2.1. Droga do władzy prowadzi przez politykę                                     | 446        |
| 16.2.2. Władza jest dobrem wysoko cenionym, a jej utrzymanie — celem priorytetowym  | 454        |
| <b>16.3. Dewiacje władzy osobistej</b>                                              | <b>455</b> |
| 16.3.1. Stosunek agencyjny między kierownictwem a właścicielami przedsiębiorstwa    | 455        |
| 16.3.2. Strategie zakorzenienia                                                     | 456        |
| 16.3.3. Starzejący się dyrektorzy zabiegający o przedłużenie zatrudnienia           | 457        |
| <b>16.4. Rola, przydatność i efektywność rad nadzorczych</b>                        | <b>458</b> |
| <b>16.5. Wzrost siły akcjonariuszy i nadzoru korporacyjnego</b>                     | <b>459</b> |
| 16.5.1. Argumenty na rzecz nadzoru korporacyjnego                                   | 460        |
| <b>16.6. Czym jest zarządzanie?</b>                                                 | <b>462</b> |
| 16.6.1. Współczesne zarządzanie ujęte w dziewiętnastu punktach                      | 463        |
| 16.6.2. Najnowsze tendencje w rozwoju teorii zarządzania                            | 463        |
| <b>16.7. Wynagradzanie dyrektorów</b>                                               | <b>465</b> |
| 16.7.1. Polityka wynagradzania dyrektorów w Stanach Zjednoczonych i Europie         | 465        |
| 16.7.2. Przypadki zbyt wysokich wynagrodzeń                                         | 467        |
| <b>16.8. Rola i zadania kierownika przedsiębiorstwa</b>                             | <b>468</b> |
| 16.8.1. Zróżnicowanie funkcji kierownika w zależności od wielkości przedsiębiorstwa | 469        |
| 16.8.2. Idealny kierownik przedsiębiorstwa: strateg, zarządca i przywódca           | 469        |
| 16.8.3. Podwładni idealnego dyrektora: komplementarny zbiór wyjątkowych talentów    | 473        |
| 16.8.4. Wartość dodana z racji sprawowania władzy                                   | 474        |
| <b>Bibliografia</b>                                                                 | <b>477</b> |