

# SPIS TREŚCI

<b>Przedmowa do wydania polskiego</b>	xvii
<b>Przedmowa</b>	xx
Podziękowania	xx
<b>I. WSTĘP DO GLOBALNEJ DZIAŁALNOŚCI ORGANIZACJI</b>	<b>1</b>
<b>1. Problematyka strategii i zarządzania w biznesie globalnym i transnarodowym</b>	<b>3</b>
Cele dydaktyczne	3
Biznes globalny i transnarodowy – wprowadzenie	3
Definicje	3
Struktura książki	4
Dyskusja w sprawie globalizacji	5
Levitt i standaryzacja	5
Globalizacja przemysłu i rynków	6
Globalne i transnarodowe strategie i zarządzanie	9
Ramy globalnego i transnarodowego zarządzania strategicznego	11
Kontrowersje w zarządzaniu strategicznym	11
Podejście planistyczne lub celowe	11
Podejście ewolucyjne lub uczące się	11
Podejście pozycjonowania	12
Podejście zasobowe	12
Podejście do strategii globalnej stosowane w książce	14
Założenie 1: Strategia jest zarówno planowana, jak i wyłaniająca się	14
Założenie 2: Przewaga konkurencyjna wynika zarówno z rozwijania kompetencji wewnętrznych, jak i ze zmieniających się warunków w otoczeniu organizacji	15
Założenie 3: Ważne jest rozróżnienie sektorów i rynków	15
Założenie 4: Przewaga konkurencyjna jest rezultatem uczenia się organizacji, a także zachowań konkurencyjnych i współpracy	15
Założenie 5: Złożoność i nieprzewidywalność zmian zarówno w otoczeniu firm, jak i w samych firmach oznacza, że firmy muszą być organizacjami inteligentnymi (lub uczącymi się)	15
Podsumowanie modeli	15
Globalny i transnarodowy proces zarządzania strategicznego	16
Macierz procesu zarządzania	16
Najważniejsze elementy macierzy procesu	17
Wnioski	18

Pytania i polecenia	18
Bibliografia i literatura uzupełniająca	19
<b>II. ANALIZA GLOBALNEJ DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ</b>	<b>21</b>
<b>2. Globalizacja i wizja globalna</b>	<b>23</b>
Cele dydaktyczne	23
Wprowadzenie	23
Pojęcie globalizacji	23
Sektory i rynki	23
Globalizacja rynków	23
Globalizacja sektorów	24
Przyczyny globalizacji rynków i sektorów	24
Zagadnienia ogólne	24
Siły technologiczne	25
Siły społeczne	26
Siły polityczne i prawne	26
Siły ekonomiczne	27
Zakres globalizacji	27
Globalizacja i burzliwość otoczenia	28
Przykład gospodarki Korei Południowej	28
Trendy i trendy przekrojowe	28
Główne trendy w makrootoczeniu	29
Najczęściej wymieniane trendy	29
Zmiany w działalności międzynarodowej	29
Globalna misja, cele i strategia	30
Strategia i cele	30
Wizja globalna	31
Wizja, filozofia i strategia transnarodowa	31
Pytania i polecenia	32
Bibliografia i literatura uzupełniająca	32
<b>3. Analiza działalności globalnej</b>	<b>35</b>
Cele dydaktyczne	35
Wprowadzenie	35
Analiza organizacji globalnej	35
Analiza wewnętrzna	35
Kompetencje, zasoby i możliwości	36
Rozumienie kompetencji globalnych	36
Definicje zasobów, możliwości i kompetencji	36
Zasoby	37
Kompetencje/zdolności ogólne	38
Kluczowe kompetencje/umiejętności wyróżniające	39

Analiza globalnego łańcucha wartości	40
Organizacje jako systemy	40
Łańcuch wartości	40
Działania podstawowe	41
Działania pomocnicze	42
Zastosowanie schematu łańcucha wartości	42
System wartości	43
Działania i powiązania koordynujące	44
Globalny łańcuch wartości	44
Bardziej skomplikowany łańcuch wartości	44
Konfiguracja	44
Koordynacja	45
Kultura i struktura organizacyjna firmy globalnej	46
Znaczenie kultury i struktury organizacyjnej	46
Struktura	46
Kultura	47
Produkty, wyniki działania i metoda portfelowa	47
Koncepcja portfela	47
Macierz BCG	48
Stosowanie macierzy BCG	49
Ograniczenia macierzy BCG	50
Produkty i usługi globalne	50
Analiza wyników	50
Benchmarking	51
Od zewnątrz do wnętrza organizacji czy od wewnątrz na zewnątrz?	52
Strategia „zewnątrzno-wewnętrzna”	52
Strategia „wewnętrzno-zewnętrzna”	52
Dwa podejścia i analiza wewnętrzna	52
Pytania i polecenia	52
Bibliografia i literatura uzupełniająca	53
<b>4. Analiza otoczenia konkurencyjnego</b>	<b>55</b>
Cele dydaktyczne	55
Wprowadzenie	55
Istota otoczenia konkurencyjnego	55
Znaczenie analizy otoczenia	55
Makrootoczenie	56
Mikrootoczenie	56
Sektory i rynki	57
Identyfikacja sektorów i rynków	57
Sektor	57
Rynek	58
Znaczenie różnicy pomiędzy sektorem i rynkiem	58
Globalizacja sektorów i rynków	58
Siły napędowe globalizacji Yipa	59

Cztery kategorie sił	59
Czynniki globalizacji rynku	61
Kosztowe czynniki globalizacji	62
Rządowe czynniki globalizacji	63
Konkurencyjne czynniki globalizacji	64
Podsumowanie czynników globalizacji	64
Analiza sektora	64
Model pięciu sił Portera	65
Siła 1: zagrożenie ze strony nowych konkurentów w sektorze	66
Siła 2: zagrożenie produktami substytucyjnymi	66
Siła 3: siła przetargowa nabywców (klientów)	67
Siła 4: siła przetargowa dostawców	67
Siła 5: rywalizacja pomiędzy konkurentami działającymi w sektorze	68
Zastosowanie modelu pięciu sił	68
Siły napędowe globalizacji i pięć sił	68
Synteza powyższych modeli	68
Analiza rynku	69
Identyfikacja rynku	69
Klienci i ich potrzeby	70
Grupy strategiczne i analiza konkurentów	71
Czym są grupy strategiczne?	71
Podejście zasobowe w analizie otoczenia	72
Ograniczenia modeli tradycyjnych	72
Rozumienie modelu	73
Krytyczne czynniki sukcesu i kluczowe kompetencje	75
Czym są krytyczne czynniki sukcesu?	75
Pytania i polecenia	75
Bibliografia i literatura uzupełniająca	75
<b>5. Analiza makrootoczenia globalnego</b>	<b>79</b>
Cele dydaktyczne	79
Wprowadzenie	79
Zmiany w otoczeniu organizacji	79
Istota zmian w otoczeniu	79
Zmiana i strategia planistyczna	80
Makrootoczenie	81
Analiza STEP	81
Makrootoczenie globalne i krajowe	81
Związek pomiędzy makrootoczeniem globalnym i krajowym	83
Rola uwarunkowań krajowych w organizacjach międzynarodowych	83
Czynniki decydujące o krajowej przewadze konkurencyjnej	83
Schemat „diamentu” Portera	85
Proces analityczny	85

Etapy procesu	85
Zbieranie informacji	85
Przetwarzanie informacji	86
Tworzenie wiedzy	87
Podsumowanie – analiza makrootoczenia globalnego	87
Powiązania między mikro- i makrootoczeniem	87
Przegląd kluczowych etapów analizy	88
Pytania i polecenia	88
Bibliografia i literatura uzupełniająca	88

### **III. STRATEGIE ORGANIZACJI GLOBALNYCH I TRANSNARODOWYCH** **91**

<b>6. Strategia globalna i transnarodowa</b>	<b>93</b>
Cele dydaktyczne	93
Wprowadzenie	93
Strategie transnarodowe i konkurencyjność globalna	94
Trwałość i przewaga konkurencyjna	94
Wybór strategii	95
Pozycjonowanie konkurencyjne	96
Strategia oparta na zasobach lub kompetencjach	96
Strategia globalna	96
Strategia oparta na kompetencjach	96
Podkreślenie znaczenia samej organizacji	96
Składniki kluczowych kompetencji	97
Kluczowe kompetencje i umiejętności wyróżniające	98
Tworzenie i wykorzystanie kompetencji	99
Podsumowanie strategii opartej na kompetencjach	100
Inne podejścia do strategii opartej na zasobach	100
Umiejętności wyróżniające	101
Pozycjonowanie konkurencyjne – strategie ogólne Portera	101
Model strategii ogólnej	101
Strategia lidera kosztowego	102
Strategia różnicowania	103
Strategia koncentracji	103
Strategie hybrydowe	104
Kluczowe kompetencje i strategia ogólna – synteza	104
Połączenie odmiennych podejść	104
Strategia globalna i transnarodowa	106
Model strategii globalnej Portera – system wartości	106
Konfiguracja	107
Koordynacja	107
Integracja i zdolność reakcji	108

Wpływy zwiększające i zmniejszające koordynację globalną	109
Strategie regionalne	110
Całościowa strategia globalna	111
Rozwój całościowej strategii globalnej	111
Organizacje transnarodowe	112
Globalne i lokalne elementy strategii transnarodowej	113
Pytania i polecenia	114
Bibliografia i literatura uzupełniająca	115
<b>7. Globalne i transnarodowe strategie obsługi rynku</b>	<b>117</b>
Cele dydaktyczne	117
Wprowadzenie	117
Warianty strategii obsługi rynków zagranicznych	117
Czym jest obsługa rynku?	117
Opcje obsługi rynku	118
Podsumowanie sposobów wchodzenia na rynki	124
Wybór sposobu wejścia na rynek	125
Najodpowiedniejszy sposób wejścia	125
Kryteria wyboru sposobu wejścia	126
Globalne strategie obsługi rynku	127
Podsumowanie bibliografii	127
Trzy podstawowe zmienne	128
Porozumienia co do współpracy	128
Współpraca efektywniejsza od konkurencji	128
Specyfika i powody współpracy	129
Współpraca pozioma i pionowa	130
Alianse	131
Podsumowanie – zalety porozumień co do współpracy jako sposobów wejścia	131
Załącznik 7.1.: Dodatkowe uwagi na temat strategii obsługi rynków zagranicznych (według Younga i innych, 1989)	132
Eksport	132
Porozumienia kontraktowe	132
Pytania i polecenia	133
Bibliografia i literatura uzupełniająca	134
<b>IV. ZARZĄDZANIE GLOBALNĄ DZIAŁALNOŚCIĄ GOSPODARCZĄ</b>	<b>139</b>
<b>8. Globalne zarządzanie produkcją i logistyką</b>	<b>141</b>
Cele dydaktyczne	141
Wprowadzenie	141
Strategia produkcji i przewaga konkurencyjna	141

Krytyczne czynniki warunkujące sukces w działalności operacyjnej	141
Globalne strategie produkcji	142
Zasadnicze decyzje w zakresie strategii produkcji	142
Rola zakładu oraz relacje pomiędzy zakładami	143
Badania w zakresie globalnej strategii produkcji	143
Doz – możliwości wynikające ze złagodzenia ograniczeń w handlu	143
Sieć Starra	145
Dicken i tworzenie wartości dodanej na skalę międzynarodową	145
Cztery strategie produkcji Dickena	147
Podejmowanie decyzji w zakresie lokalizacji zakładu	148
Kryteria decyzyjne	148
Kryteria najczęściej stosowane	149
Decyzja o wyborze lokalizacji	150
Zaopatrzenie i transnarodowa działalność gospodarcza	151
Polityka zaopatrzeniowa	151
Rodzaje polityki zaopatrzeniowej	151
Globalna logistyka	152
Przepływ materiałów	152
Logistyka i strategia	153
Zarządzanie logistyką	154
Pytania i polecenia	154
Bibliografia i literatura uzupełniająca	154
<b>9. Globalne strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi</b>	<b>157</b>
Cele dydaktyczne	157
Wprowadzenie	157
Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi	158
Znaczenie zasobów ludzkich	158
Cechy strategii zarządzania zasobami ludzkimi	158
Strategia zarządzania zasobami ludzkimi, kluczowe kompetencje i uczenie się organizacji	159
Strategia zarządzania zasobami ludzkimi i strategia ogólna organizacji	159
Integracja zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią organizacyjną i strategiami funkcjonalnymi	161
Krytyka koncepcji strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi	163
Europejskie i amerykańskie podejście do zarządzania zasobami ludzkimi	164
Transnarodowy model zarządzania zasobami ludzkimi	164
Globalna polityka zatrudnienia	165
Polityka i strategia zatrudnienia	167
Menedżerowie z kraju macierzystego	168
Porażki menedżerów obcokrajowców	168
Nabór i dobór	168
Systemy wynagradzania	169
Powrót do kraju	169

Doskonalenie globalnej kadry kierowniczej	169
Zarządzanie zasobami ludzkimi na szczeblu załóg pracowniczych	170
Podejmowanie decyzji w zakresie stosunków pracy oraz relacji pomiędzy kierownictwem i załogą	170
Transfer praktyk w sferze stosunków między kierownictwem i załogą	171
Strategia globalna według Portera i strategia zarządzania zasobami ludzkimi	172
Zgodność strategii zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią organizacyjną	172
Pytania i polecenia	174
Bibliografia i literatura uzupełniająca	174
<b>10. Globalne zarządzanie w sferze technologii</b>	<b>177</b>
Cele dydaktyczne	177
Wprowadzenie	177
Technologia a strategia	177
Wpływ technologii na strategię	178
Technologia jako element majątku strategicznego	178
Definicja technologii	178
Technologia i produkty	179
Technologia i produkcja	180
Proces innowacji technologicznych	181
Różnice pomiędzy technologią i innymi składnikami majątku	182
Technologia i konkurencyjność globalna	182
Strategia technologiczna	183
Elementy składowe strategii technologicznej	183
Kompleksowy przegląd (audyt) technologiczny	183
Uzyskiwanie nowych technologii	184
Wykorzystanie nowych technologii	187
Ochrona przewagi konkurencyjnej	188
Porównanie wyników technologicznych firm transnarodowych	189
Porównanie wyników Stanów Zjednoczonych i Japonii	189
Najlepsze rozwiązania praktyczne	190
Technologia informacyjna i komunikacyjna (ICT)	190
Efekty ICT	190
Rozwój technologii informacyjnej i komunikacyjnej	191
ICT i strategia transnarodowa	192
Konfiguracja ICT dla firm transnarodowych	193
Pytania i polecenia	194
Bibliografia i literatura uzupełniająca	194
<b>11. Globalne i transnarodowe zarządzanie w marketingu</b>	<b>199</b>
Cele dydaktyczne	199
Wprowadzenie	199



Rola marketingu w strategii globalnej i transnarodowej	199
Marketing i strategia	199
Marketing i przewaga konkurencyjna	201
Poglądy Ohmaego na marketing	201
Globalizacja rynków i badań rynkowych	202
Globalne strategie marketingowe	203
Różne podejścia	203
Typologia Douglasa i Craiga (1989)	203
Ujęcie Leontiadesa (1986)	204
Cztery etapy globalnej strategii marketingowej	205
Globalne strategie segmentacji i pozycjonowania rynkowego	207
Podstawy segmentacji	207
Pozycjonowanie rynkowe	207
Zarządzanie marketingiem globalnym	208
Strategia miksu marketingowego	209
Produkty globalne	209
Znaczenie decyzji dotyczących produktów	209
Decyzje dotyczące strategii produktu	210
Marki globalne	210
Globalna polityka cenowa	215
Decyzje dotyczące cen	215
Ceny transferowe	217
Decyzje cenowe – podsumowanie	218
Globalna promocja	218
Komunikacja marketingowa	218
Standaryzacja w globalnej promocji	219
Organizacja i kontrola promocji	219
Kierowanie globalnymi kampaniami promocyjnymi	222
Wybór agencji reklamowej	223
Technologia informacyjna i komunikacyjna a marketing globalny	224
Pytania i polecenia	226
Bibliografia i literatura uzupełniająca	227
<b>12. Globalne zarządzanie finansami</b>	<b>231</b>
Cele dydaktyczne	231
Wprowadzenie	231
Zarządzanie finansami i przedsiębiorstwo globalne	231
Główne zagadnienia finansów międzynarodowych	231
Centralizacja a decentralizacja finansów	233
Różne sposoby podejścia do decentralizacji	233

Obszar decyzyjny I: finansowanie działalności zagranicznej	234
Opcje	234
Kapitał własny	234
Kredyty lub pożyczki	235
Obszar decyzyjny II: alokacja zasobów i kapitału	237
Niepewność ograniczająca wybór	237
Ryzyko polityczne	238
Ocena i prognozowanie ryzyka politycznego	239
Kontrolowanie ryzyka politycznego	239
Obszar decyzyjny III: polityka operacyjna	240
Zarządzanie kapitałem obrotowym i przepływami środków pieniężnych	240
Ryzyko kursowe	241
Ograniczanie ryzyka	242
Obszar decyzyjny IV: polityka przekazywania środków	242
Rodzaje przekazów środków pieniężnych	242
Problemy ze środkami transferowymi	243
Zablokowane środki	243
Pytania i polecenia	244
Bibliografia i literatura uzupełniająca	245
<b>13. Struktura organizacyjna i kontrola w firmie globalnej i transnarodowej</b>	<b>247</b>
Cele dydaktyczne	247
Wprowadzenie	247
Zagadnienia podstawowe związane ze strukturami organizacyjnymi	247
Główne wyznaczniki	247
Wysokość i szerokość struktury organizacyjnej	248
Hierarchiczna konfiguracja struktur	249
Wyznaczniki struktury organizacyjnej	249
Wyznaczniki Mintzberga	249
Podejście warunkowe	249
Podejście konfiguracyjne do kształtowania struktury	252
Rodzaje struktur organizacji międzynarodowych	252
Struktury międzynarodowe	253
Struktury globalne	254
Rozwój globalnych i transnarodowych struktur macierzowych	256
Bodźce prowadzące do powstania struktury macierzowej	256
Globalne struktury macierzowe	257
Rozwój transnarodowych struktur organizacyjnych	258
Wpływy regionalne na formę struktury	258
„Anatomia” i „fizjologia”	259
Cechy struktur transnarodowych	259
Model transnarodowy	261

Procesy decyzyjne i kontrola w firmach międzynarodowych	262
Decentralizacja i kontrola	262
Studia empiryczne	263
Ocena efektów działalności	263
Strategie globalne i transnarodowe, organizacja i kontrola	264
Wpływ strategii na strukturę i system kontroli	265
Pytania i polecenia	265
Bibliografia i literatura uzupełniająca	266
<b>14. Zarządzanie globalnymi fuzjami, przejęciami i aliansami</b>	<b>269</b>
Cele dydaktyczne	269
Wprowadzenie	269
Przegląd integracji i aliansów	269
Perspektywa wzrostu zewnętrznego	269
Rodzaje integracji i aliansów	270
Fuzje i przejęcia transnarodowe	271
Główne definicje	271
Powody transnarodowych fuzji i przejęć	272
Problemy z integracją	273
Fuzje i przejęcia zakończone sukcesem	274
Przedsięwzięcia partnerskie i alianse strategiczne	275
Czym są przedsięwzięcia partnerskie i alianse strategiczne	275
Powody tworzenia aliansów strategicznych	276
Rodzaje aliansów strategicznych oraz przedsięwzięć partnerskich	277
Kierunki aliansów	277
Zakres i ramy czasowe współpracy	278
Wybór najodpowiedniejszego typu aliansu	279
Alianse świętujące sukcesy	279
Strategiczne zarządzanie sieciami i aliansami	280
Pojęcie firmy centralnej	280
Pytania i polecenia	281
Bibliografia i literatura uzupełniająca	282
<b>15. Globalna działalność gospodarcza – obecne i przyszłe trendy</b>	<b>287</b>
Cele dydaktyczne	287
Wprowadzenie	287
Globalizacja otoczenia gospodarczego – granice globalizacji	287
Prawdziwy stan ujednoczenia	287
Teoria fizyczno-ekonomiczna	288
Zakwestionowane założenia	288
Globalne podejście do strategii i zarządzania?	289
Globalna przewaga konkurencyjna jutra	290
Strategia oparta na fundamencie wiedzy: inteligentna organizacja	290

Wirtualna korporacja	293
Pytania i polecenia	294
Bibliografia i literatura uzupełniająca	294
<b>V. STUDIA PRZYPADKÓW</b>	<b>297</b>
<b>Studium przypadku 1: Airtours plc</b>	<b>297</b>
<b>Studium przypadku 2: Brytyjski sektor turystyki zagranicznej</b>	<b>309</b>
<b>Studium przypadku 3: British Airways plc</b>	<b>324</b>
<b>Studium przypadku 4: BAT Industries plc w latach 80. i 90.</b>	<b>344</b>
<b>Studium przypadku 5: De La Rue Fortronic</b>	<b>357</b>
<b>Studium przypadku 6: Nike Incorporated</b>	<b>373</b>
<b>INDEKS</b>	<b>381</b>