

Spis treści

Od Autora	9
CZĘŚĆ I / Szkoły strategii	13
Rozdział 1. Istota strategii organizacyjnej	15
<i>Studium przypadku</i> Red Bull doda ci skrzydeł	15
Wprowadzenie	17
Wizja firmy	22
Rynki i produkty	24
Model działania firmy	32
Kontekst budowy strategii	40
Nowe wyzwania	44
Pytania i spory	54
Rozdział 2. Strategia: szkoła planistyczna	60
Główne przesłanki szkoły planistycznej	60
Klasyczne podejście do planowania strategicznego w praktyce: doświadczenia General Electric i Emerson Electric	66
Szkoła planistyczna: krytyka i ocena	70
Nowoczesne podejście do planowania strategicznego	78
Rozdział 3. Strategia: szkoła ewolucyjna	84
Główne przesłanki szkoły ewolucyjnej	84
Strategia ewolucyjna w praktyce: przypadek Hondy na rynku amerykańskim	90
Szkoła ewolucyjna: krytyka i ocena	94
Rozdział 4. Strategia: szkoła pozycyjna	104
Główne przesłanki szkoły pozycyjnej	104

Szkoła pozycyjna w praktyce: przypadek Ambry S.A.	116
Szkoła pozycyjna: krytyka i ocena	119
Rozdział 5. Strategia: szkoła zasobów i kompetencji	125
Główne przesłanki szkoły zasobowej	125
Szkoła zasobów w praktyce: przypadek „Gazety Wyborczej”	142
Szkoła zasobów: krytyka i ocena	145
Rozdział 6. Strategia: szkoła prostych reguł	151
Główne przesłanki szkoły prostych reguł	151
Szkoła prostych reguł w praktyce: przypadek SMG/KRC	166
Szkoła prostych reguł: krytyka i ocena	169
Rozdział 7. Strategia: szkoła realnych opcji (<i>Mieczysław Grudziński, Krzysztof Oblój</i>)	175
Główne przesłanki szkoły realnych opcji	175
Szkoła realnych opcji w praktyce: przykład firmy Mostva	183
Strategia jako sekwencja opcji	188
Szkoła realnych opcji: krytyka i ocena	194
CZĘŚĆ II / Strategiczna diagnoza otoczenia organizacji	199
Wprowadzenie	201
Rozdział 8. Analiza środowiska firmy	204
<i>Studium przypadku</i> Nowe środowisko firmy Encyclopedia Britannica	204
Wprowadzenie	205
Otoczenie dalsze i bliższe	208
Segmentacja otoczenia – metoda PEST	209
Analiza konkurencyjności krajów, regionów i grup firm metodą „diamentu konkurencyjności” Portera	211
Przykład analizy Portera: Nowy Świat atakuje – globalna konkurencja na rynku wina	214
Analiza strategicznych kibiców organizacji	217
Analiza szans i zagrożeń	225
Podsumowanie	230
Rozdział 9. Modele analizy konkurencji w branży	233
<i>Studium przypadku</i> Polska Kremowa Dolina	233
Wprowadzenie	239
Model pięciu sił Portera	239
Przykład uproszczonej analizy strategicznej: globalna branża farmaceutyczna	251

Ocena modelu analizy branży Portera	255
Model pięciu pytań General Electric	257
Analiza sieci wartości (<i>value net</i> i PARTS)	258
Rozdział 10. Analiza grup strategicznych	263
Pytania analizy sektorowej	263
Grupy strategiczne	265
Grupy strategiczne w sektorze producentów kamienia naturalnego w Polsce: analiza teoretyczna	266
Grupy strategiczne w światowym sektorze producentów zegarków: analiza empiryczna	270
Grupy strategiczne: przyczyny powstawania i dynamika zmian	276
Znaczenie analityczne grup strategicznych	281
Podsumowanie	286
 CZĘŚĆ III / Strategiczna diagnoza organizacji	289
Wprowadzenie	291
Rozdział 11. Analiza konkurencji przez pryzmat teorii gier	293
<i>Studium przypadku</i> Walka o dominację w powietrzu – Boeing kontra Airbus	293
Początki teorii gier	296
Teoria gier w praktyce – strategie dominujące	297
Trzy reguły budowy strategii w teorii gier	299
Strategia jako sekwencja decyzji	303
Gra o ropę: aplikacja teorii gier do sytuacji wewnętrznej OPEC w pierwszej połowie lat osiemdziesiątych XX wieku	307
Rozdział 12. Analiza sił i słabości firmy: budowanie profilu konkurencyj- nego (<i>Krzysztof Obłój, Mirosław Sosnowski</i>)	325
<i>Studium przypadku</i> Korzystanie z szans i sił – wejście marki Heyah na rynek telefonii komórkowej	325
Analiza SWOT	326
Analiza TOWS/SWOT	337
Przykład analizy TOWS/SWOT dla instytutu badań rynku i opinii spo- łecznej	342
Rozdział 13. Firma jako łańcuch wartości: analiza działań i procesów (<i>Tomasz Ludwicki, Krzysztof Obłój</i>)	359
<i>Studium przypadku</i> Łańcuch wartości światowego rynku kawy	359
Budowanie przewagi przez tworzenie łańcucha wartości – model Portera	361
Łańcuch wartości jako sekwencja aktywności – model McKinseya	366

System działań i krytyczne aktywności: procesowe podejście do analizy strategicznej	369
Mapa powiązań	371
CZĘŚĆ IV / Tworzenie strategii firmy	379
Wprowadzenie – model strategii	381
Rozdział 14. Misja firmy	387
<i>Studium przypadku</i> Czy warto formułować misję firmy?	387
Budowanie misji firmy	389
Problemy z formułowaniem misji	396
Rozdział 15. Domena i przewaga konkurencyjna	399
<i>Studium przypadku</i> Domena strategiczna firmy Edward Jones	399
Definiowanie domeny strategicznej	401
Typowe uwarunkowania wyborów domeny strategicznej	403
Logika przewagi konkurencyjnej	409
Rozdział 16. Cele i funkcjonalne programy działania	426
<i>Studium przypadku</i> Wdrażanie strategii w nowych kościołach amerykańskich	426
Jak określać cele w procesie budowy strategii	428
Funkcjonalne programy działania	434
Wdrażanie wzorców bazowych strategii	435
Podsumowanie	459
Rozdział 17. Metody portfelowe	463
Macierz Boston Consulting Group	464
Macierz General Electric	470
Macierz Arthura D. Little'a	472
Macierz Marakon Associates	474
Podsumowanie – logika dobrego portfela	476
Indeks	479