

Od Autora	9
≡ CZĘŚĆ I: SZKOŁY STRATEGII.....	11
Rozdział 1. Rola strategii organizacyjnej	13
Wprowadzenie	13
Wizja firmy	15
Rynki i produkty	17
Model działania firmy	23
Kontekst budowy strategii	24
Pytania i spory	28
Rozdział 2. Strategia: szkoła planistyczna	33
Główne przesłanki szkoły planistycznej	33
Planowanie w praktyce: doświadczenia General Electric i Emerson Electric	39
Szkoła planistyczna: krytyka i ocena	43
Rozdział 3. Strategia: szkoła ewolucyjna	52
Główne przesłanki szkoły ewolucyjnej	52

Strategia ewolucyjna w praktyce: przypadek Hondy na rynku amerykańskim	55
Szkoła ewolucyjna: krytyka i ocena	58
Rozdział 4. Strategia: szkoła pozycyjna	66
Główne przesłanki szkoły pozycyjnej	66
Szkoła pozycyjna w praktyce: przypadek Ambry S.A.	75
Szkoła pozycyjna: krytyka i ocena	78
Rozdział 5. Strategia: szkoła zasobów, umiejętności i uczenia się	83
Główne przesłanki szkoły zasobów	83
Szkoła zasobów w praktyce: przypadek „Gazety Wyborczej”	93
Szkoła zasobów: krytyka i ocena	96
 ≡ CZĘŚĆ II: STRATEGICZNA DIAGNOZA	
OTOCZENIA ORGANIZACJI	101
Wprowadzenie	103
Rozdział 6. Analiza środowiska firmy	106
Otoczenie dalsze i bliższe	108
Segmentacja otoczenia	109
Analiza strategicznych kibiców organizacji	111
Analiza szans i zagrożeń	119
Podsumowanie	121
Rozdział 7. Model analizy konkurencji w branży	125
Wprowadzenie	125
Bariery wejścia	125
Siły nacisku dostawców i odbiorców	132
Zagrożenie ze strony substytutów	133
Intensywność rywalizacji w ramach branży	134
Przykład uproszczonej analizy strategicznej: globalna branża farmaceutyczna	137
Ocena modelu analizy branży Portera	141
Rozdział 8. Analiza grup strategicznych	143
Pytania analizy sektorowej	143
Grupy strategiczne	145
Grupy strategiczne w sektorze producentów kamienia naturalnego w Polsce: analiza teoretyczna	146
Grupy strategiczne w światowym sektorze producentów zegarków: analiza empiryczna	151
Grupy strategiczne: przyczyny powstawania i dynamika zmian	157

Znaczenie analityczne grup strategicznych	162
Podsumowanie	167
 ≡ CZĘŚĆ III: STRATEGICZNA DIAGNOZA ORGANIZACJI ...	169
Wprowadzenie	171
 Rozdział 9. Analiza sił i słabości firmy: budowanie profilu konkurencyjnego	173
Analiza SWOT	173
Analiza TOWS/SWOT	182
Przykład analizy TOWS/SWOT dla instytutu badań rynku i opinii społecznej	187
 Rozdział 10. Firma jako system działań: analiza aktywności i procesów ...	205
Budowanie przewagi przez tworzenie wartości dodanej	205
System działań i krytyczne aktywności: procesowe podejście do analizy strategicznej	210
Mapa powiązań	212
 Rozdział 11. Analiza strategicznych zasobów firmy	219
Wprowadzenie	219
Zasoby strategiczne	219
Tworzywo zasobów strategicznych	223
 ≡ CZĘŚĆ IV: TWORZENIE STRATEGII FIRMY	229
Wprowadzenie	231
 Rozdział 12. Misja firmy	233
Czy warto formułować misję firmy?	233
Budowanie misji firmy	234
Problemy z formułowaniem misji	241
 Rozdział 13. Domena: wybory rynków i produktów	244
Kluczowe kryteria wyboru domeny	244
Perspektywa misji	245
Konkurenci i klienci: wzorce bazowych strategii	248
Podsumowanie	270
 Rozdział 14. Metody portfelowe	272
Wprowadzenie	272
Macierz Boston Consulting Group	273
Macierz General Electric	277

Macierz Arthura D. Little'a	280
Macierz Marakon Associates	281
Podsumowanie	283
 ≡ CZĘŚĆ V: ARCHITEKTURA ORGANIZACJI	285
Wprowadzenie	287
 Rozdział 15. Konfiguracja techniczno-ekonomiczna	290
Dominujące konfiguracje	290
Doskonalenie konfiguracji techniczno-ekonomicznej	293
 Rozdział 16. Konfiguracja społeczna	300
Pracownicy jako źródło problemów i rozwiązań	300
Zmiana konfiguracji społecznej firmy: studium Johnsonville Sausage Co.	301
Przestrzeń wyborów: od konfiguracji typu „klan” do konfiguracji typu „rynek”	304
Konfiguracja inteligentnej, produktywnej społeczności	308
 Rozdział 17. Konfiguracja organizacyjna	321
Strategia i struktura	321
Specjalizacja, centralizacja i koordynacja: strategiczne wybory w two- rzeniu struktury organizacyjnej	322
 Indeks	337