

Spis treści

Od Autora / 11

Strategiczna triada / 13

Część I. Strategia firmy / 17

1. Ponad przeciętność / 19

2. Strategiczne realia firmy / 22

Wszyscy wielcy byli kiedyś mali / 22

Aby osiągnąć sukces, trzeba umieć marzyć / 23

Firma jest źródłem tworzenia kosztów, a nie zysków / 25

Firmą rządzi reguła „80/20” / 27

Zasoby materialne nie są unikalne / 28

Sukces wymaga koncentracji na szansach i silnych stronach firmy / 29

Ryzyko jest nieodłącznym elementem sukcesu rynkowego / 30

3. Elementy strategii firmy / 32

Istota skutecznej strategii firmy / 32

Główne elementy strategii / 33

4. Misja firmy / 36

5. Domena strategiczna / 44

Wybór rynku / 44

Produkty / 48

Technologia / 51

6. Przewaga strategiczna / 55

Sposób dostarczania produktu / 56

Konkurencyjna cena / 58

Strategia jakości oferowanego produktu/usługi / 62

- 7. Cele i funkcjonalne programy działania / 70
 - Zaangażowanie naczelnego kierownictwa / 73
 - Pomiar efektów / 75
 - Prostota / 78

Część II. Strategiczna analiza firmy i jej rynku / 81

- 8. Wymiary analizy strategicznej / 83
- 9. Analiza rynku: wymiar nabywców / 86
 - Zaspokajanie potrzeb nabywców / 88
 - Dostosowanie się do rynku / 92
- 10. Analiza rynku: wymiar konkurentów / 96
 - Strategia wobec konkurentów na rynku / 98
 - Wzorcowy konkurent / 105
- 11. Diagnoza produktów firmy / 112
 - Analizy portfela produktów / 112
 - Podsumowanie / 122
- 12. Analiza organizacji: zasoby niematerialne / 123
 - Strategiczne zasoby niematerialne / 124
 - Zasoby źródłowe, operacyjne i sytuacyjne / 130
 - Zasoby w otoczeniu organizacji / 132
- 13. Analiza organizacji: wymiar finansowy / 134
 - Analiza finansowa — pojęcia podstawowe / 136
 - Punkt zwrotny — analiza rentowności / 138
 - Koszty stałe i zmienne a ryzyko działalności firmy. Koncepcje dźwigni finansowej i operacyjnej / 144
 - Analiza wartości bieżącej netto inwestycji / 146
 - Kapitał obrotowy oraz tempo wzrostu firmy / 149
 - Badanie i planowanie przepływów pieniężnych podstawą tworzenia strategii finansowej firmy / 154
- 14. Strategiczna diagnoza organizacji / 160
 - Analiza SWOT / 160
 - Analiza firmy jako systemu działań / 169
 - Podsumowanie / 172

Część III. Budowa wygrywających strategii / 173

15. **Myślenie liniowe i myślenie lateralne / 175**
16. Wygrywające strategie: domena i przewaga strategiczna / 180
 - Liniowe definiowanie domeny i przewagi strategicznej / 181
 - Lateralne definiowanie domeny i przewagi strategicznej / 197
17. Wygrywające strategie: cele, programy i metody działania / 205
 - Toyota — wzorcowa strategia obniżania kosztów / 205**
 - Wal-Mart — przewaga strategiczna niskich kosztów i logistyki / 211
 - Strategia jako system działań / 215
18. Podsumowanie: tworzenie skutecznej strategii / 219
 - Stwórz własny rynek / 220
 - Oferuj wyrób lub usługę najwyższej jakości, bez względu na cenę, której żądasz / 221
 - Zbuduj przewagę, wykorzystując system usług / 224
 - Rozwijaj zasoby niematerialne co najmniej w takim samym tempie, jak zasoby materialne / 225
 - Obniżaj koszty, nie rezygnując ani z jakości, ani z poziomu obsługi / 226
 - Buduj konsekwentnie unikalność swojej firmy / 226