

Spis treści

WSTĘP. STRATEGIA JEST PROSTA	7
ROZDZIAŁ 1. STRATEGIA DLA KAŻDEGO	9
Oto strategia dla każdego	9
Pierwszy etap strategii — przewodnia zasada	15
Tworzenie przewodniej zasady	16
Od własnej optyki do własnej „teorii biznesu”	19
Przewodnia zasada a mission statement	20
Przewodnia zasada — czy w ogóle ją pisać i w jakiej formie?	23
Drugi etap strategii — trzy kroki, czyli jądro strategii	24
Jądro strategii a jego ekspansywna siła	32
Trzeci etap strategii — zabezpieczenie zasobów	34
Czwarty etap strategii — sposób wykonania	36
Konieczna cecha — dyscyplina	38
Od strategii dla każdego do strategii biznesu	39
ROZDZIAŁ 2. STRATEGIA BIZNESU	41
Część I. Biznes w pigułce	41
Biznes taki, jaki jest	41
Dochód, marża, klient	43
Walka o dwubiegunową przewagę	44
Jak patrzeć na wolumen?	45
Jak patrzeć na marżę?	47
Część II. Podstawy strategii biznesu	49
Wybór strategii marżowej — decydujący krok w strategii biznesu	49
Generyczna strategia lidera kosztu (ang. cost leadership)	52
Generyczna strategia dyferencjacji (ang. differentiation)	55

Czy komunikowanie dyferencjacji jest niezbędne?	61
Unikalność — jedyny cel wszystkich strategii biznesu	63
Strategiczna droga do unikalności	66
Strategia a sprawność operacyjna	70
Część III. Strategiczna unikalność pod lupą	73
Obmyślanie unikalnej pozycji strategicznej albo: kto?, co?, jak?	73
Pytanie „kto?”, czyli wybór klienta i potrzeby	73
Pytanie „kto?” a odważna segmentacja	77
Pytanie „kto?”: klient globalny czy lokalny?	81
Odnajdywanie niezaspokojonych potrzeb	85
Pytanie „co?”, czyli zakres oferty	87
Pytanie „jak?”, czyli unikalna formuła wartości	89
Triada „kto-co-jak” i praktyka rynku	93
System unikalności	95
Część IV. Strategia biznesu w praktyce	100
Strategia biznesu — definicja	100
Proces strategiczny	100
Strategiczny wybór	104
Zmiana pozycji strategicznej dzięki zmianie reguł gry	109
Obrona strategicznej pozycji i elastyczność strategii	114
Ochrona strategicznej pozycji dzięki innowacjom	115
Strategiczna dyscyplina innowacji	119
Część V. Strategia biznesu krok po kroku	123
Formułowanie strategii biznesu	123
Zapisywanie strategii pięciu wyborów	128
Formaty strategiczne	130
Trzy zasady obowiązujące w zapisywaniu strategii	134
Kaskadowanie strategii na niższe poziomy	135
Dochodzenie do odległego celu etapami	137
Strategie ratunkowe	139
Zasady pracy ze strategią ratunkową	143
Obmyślanie strategii ratunkowej	144
Upadek strategii	146
Poskromić siebie	147
Podsumowanie — złota reguła w strategii biznesu	150
Postscriptum — strategiczne współzależności	153

ROZDZIAŁ 3. STRATEGIA MARKI	157
Od strategii biznesu do strategii marketingu	157
Strategia portfela marek	157
Konsekwencje portfelowe ultrasegmentacji	160
Strategia marki krok po kroku	163
Krok A w strategii marki. Ambicja marki	165
Krok B w strategii marki. Klient – konkurent – kategoria	165
Krok C w strategii marki. Wzorzec marki i positioning statement	170
Wzorce marki	170
Positioning statement – fundament pozycjonowania	180
Krok D w strategii marki. Mix marki	181
Strategia mix – produkt	181
Strategia mix – punkt cenowy	185
Strategia mix – komunikacja	186
Krok E w strategii marki. Wskazówki marki	200
Adekwatność markowej propozycji	200
Co powinieneś wiedzieć, zanim zaczniesz pozycjonować markę?	203
Psychologia klienta: postrzeganie wartości	203
Psychologia klienta: skłonność umysłu do kategoryzacji	211
Psychologia klienta: działanie struktur pamięci	216
Podsumowanie – złota formuła pozycjonowania marki	220
ROZDZIAŁ 4. STRATEGIA RYNKU	223
O co chodzi w strategii rynku?	223
Rynkowe sekrety, czyli wiedza przydatna w opracowywaniu strategii	223
Sekret penetracji konsumentów	224
Sekrety skutecznej promocji	230
Środowisko konsumentów – sekret postępującej ewolucji	240
Środowisko konkurentów – sekrety „czerwonego oceanu”	242
Zaczynamy formułować strategię rynku	245
Strategia rozwiązuje problemy, a plan nie	246
Określanie istoty problemu i działania zaradcze	247
Analiza problemu metodą „pięciu pytań”	248
Zapisywanie strategii rynku	254
Plany marketingu – kilka wskazówek	255
Podsumowanie założeń strategii	255
Analizy strategiczne (sytuacja rynku i marki)	256

Strategia rynku wraz z planem aktywności	265
Podsumowanie — złote zasady strategii rynku	268
ROZDZIAŁ 5. OSTATNIE AKCENTY MISTRZOWSKIEJ STRATEGII	271
Komunikowanie strategii	271
Jak prezentować argumenty?	272
Jak sprzedawać strategię za pomocą emocji?	278
Recepta na mistrzowską strategię	280
Na zakończenie cytaty	281
DODATEK SPECJALNY DO WYDANIA DRUGIEGO. PRZEWAGA KONKURENCYJNA — ZRÓB TO!	283
Strategiczny poziom alfa	283
Przewaga konkurencyjna	286
Przewaga dla każdego	290
Siła tymczasowej przewagi	292
Przewaga konkurencyjna a ego kierownictwa	294
Walka z czasem o utrzymanie przewagi	295
Źródła przewagi konkurencyjnej	299
VRIO a praktyka na rynku	304
Polskie VRIO	306
Przewaga a myślenie strategiczne	307
Manewr strategiczny a jego wykonanie — Austerlitz	310
Sukces strategii a korpus oficerski	317
Strategia biznesu a korpus menedżerski	318
Słabe zespoły	321
Dowodzić rynkiem	322
Strategia — przywódca — zespół	324
Trudna droga przywódcy — Hubert Wagner	327
Never ending story	333
Szachy zostały ustawione, rozpoczyna się gra	334
PRZYPISY	337