

Pregled | sadržaja

Prvi | dio 1 Koncepti i tehnike izrade i provedbe strategije 1

Odsjek A: Uvod i pregled

1. Što je strategija i zašto je ona važna? 2

Što je strategija? 3

Identificiranje strategije poduzeća 4

Strategija i potraga za konkurentskom prednošću 5

Strategija je dijelom proaktivna, dijelom reaktivna 8

Strategija i etika: Kako proći test moralnog ispitivanja 10

Povezanost strategije i poslovnog modela poduzeća 11

Što strategiju čini dobitnom? 11

Zašto su izrada i provedba strategije važne? 13

Dobra strategija + dobra provedba strategije = dobar menadžment 14

Ilustrativni okviri

1.1. Glavni elementi strategije tvrtke Southwest Airlines' 5

1.2. Microsoft i Red Hat Linux: Dva kontrastna poslovna modela 12



2. Menadžerski proces izrade i provedbe strategije 16

Što podrazumijeva proces izrade i provedbe strategije? 17

Izrada strateške vizije: Prva faza procesa stvaranja i provedbe strategije 17

Povezivanje vizije s vrijednostima poduzeća 21

Objavljivanje strateške vizije 24

Utvrđivanje ciljeva: Druga faza procesa stvaranja i provedbe strategije 26

Kakve ciljeve postaviti: «Balanced scorecard» 27

Izrada strategije: Treća faza procesa stvaranja i provedbe strategije 32

Strategijska piramida 34

Ujedinjavanje strateškog napora 37

Strateška vizija, ciljevi i strategija u strateškom planu 37

Implementiranje i provođenje strategije: Četvrta faza procesa stvaranja i provedbe strategije 38

Iniciranje korektivnih prilagodbi: Peta faza procesa stvaranja i provedbe strategije 39

Upravljanje korporacijom: Uloga upravnog odbora u procesu stvaranja i provedbe strategije 40

Ilustrativni okviri

- 2.1. Exelonova strateška vizija 22
- 2.2. Primjeri strateških vizija 23
- 2.3. Intelove dvije strateške točke pregiba 26
- 2.4. Primjeri ciljeva poduzeća 28
- 2.5. Organizacije koje koriste «balanced scorecard» pristup postavljanju ciljeva 30

Odsjek B: Temeljni koncepti i analitički alati

3. Analiziranje vanjskog okruženja poduzeća 44

- Strateški relevantne komponente vanjskog okruženja poduzeća 45
- Strateško razmatranje industrijskog i konkurentskog okruženja poduzeća 46
- Pitanje 1: Koja su ekonomska obilježja industrije dominantna? 48
- Pitanje 2: S kojim se konkurentskim silama suočavaju članovi industrije? 50
- Suparništvo među konkurentnim prodavačima 50
 - Potencijalni ulazak novih konkurenata 55*
 - Konkurentski pritisci prodavača supstitutivnih proizvoda 59*
 - Konkurentski pritisci koji izviru iz pregovaračke moći dobavljača i suradnje između dobavljača i prodavača 60*
 - Konkurentski pritisci koji izviru iz pregovaračke moći kupaca i suradnje između prodavača i kupaca 64*
 - Kako utvrditi potiče li ukupna snaga pet konkurentskih sila profitabilnost 67*
- Pitanje 3: Koji čimbenici uzrokuju promjenu u industriji i kakav je njihov utjecaj? 68
 - Koncept pokretačkih sila 68*
 - Identificiranje pokretačkih sila neke industrije 69*
 - Procjenjivanje utjecaja pokretačkih sila 74*
 - Povezanost pokretačkih sila i strategije 74*
- Pitanje 4: Kakve tržišne pozicije zauzimaju konkurenti – Tko je dobro pozicioniran, a tko nije? 75
 - Korištenje mapa strateških grupa u procjeni tržišnih pozicija ključnih konkurenata 75*
 - Što se sve može iščitati iz mapa strateških grupa 77*
- Pitanje 5: Koji su mogući sljedeći strateški potezi suparnika? 77
 - Identificiranje strategija, resursnih snaga i slabosti konkurenata 78*
 - Predviđanje sljedećih poteza konkurenata 79*
- Pitanje 6: Koji su čimbenici budućeg konkurentskog uspjeha ključni? 80



Pitanje 7: Ima li industrija dovoljno atraktivne izgleda za profitabilnost? 82

Ilustrativni okviri

3.1. Usporedive tržišne pozicije odabranih maloprodajnih lanaca: Primjena mape strateških grupa 76

4. Analiziranje sredstava i konkurentske pozicije poduzeća 86

Pitanje 1: Koliko je postojeća strategija djelotvorna? 87

Pitanje 2: Koje resursne snage i slabosti, vanjske prilike i prijetnje karakteriziraju poduzeće? 89



Identificiranje resursnih snaga i konkurentskih sposobnosti poduzeća 89

Identificiranje resursnih slabosti i konkurentskih nedostataka poduzeća 93

Identificiranje tržišnih prilika za poduzeće 94

Identificiranje prijetnji budućoj profitabilnosti poduzeća 94

Što otkriva SWOT analiza? 94

Pitanje 3: Jesu li cijene i troškovi poduzeća konkurentni? 98

Koncept vrijednosnog lanca poduzeća 98

Zašto se vrijednosni lanci suparničkih tvrtki razlikuju 100

Sustav vrijednosnih lanaca cjelokupne industrije 100

Procjena troškovne konkurentnosti poduzeća 102

Benchmarking troškova ključnih aktivnosti vrijednosnog lanca 103

Strateške opcije za ispravljanje troškovnog nedostatka 106

Pretvaranje stručne izvedbe aktivnosti vrijednosnog lanca u konkurentsku prednost 106

Pitanje 4: Je li poduzeće konkurentski snažnije ili slabije od svojih ključnih takmaca? 108

Pitanje 5: Koja strateška pitanja i problemi zaslužuju najveću menadžersku pozornost? 111

Ilustrativni okviri

4.1. Troškovi vrijednosnih lanaca za poduzeća u djelatnosti snimanja i distribuiranja glazbenih CD-ã 103

4.2. Benchmarking i etičko ponašanje 105

Odsjek C: Izrada strategije

5. Pet generičkih konkurentskih strategija: Kojom se koristiti? 114

Pet generičkih konkurentskih strategija 115

Strategije low-cost dobavljača 117

Dvije glavne mogućnosti ostvarivanja troškovne prednosti 117

Ključevi za uspješno ostvarivanje low-cost vodstva 124

- Kad je strategija low-cost dobavljača najdjelotvornija* 125
- Zamke strategije low-cost dobavljača* 126
- Strategije diferencijacije 126
 - Vrste diferencijacijskih pristupa* 127
 - Gdje u vrijednosnom lancu kreirati diferencijacijska svojstva* 127
 - Ostvarivanje konkurentske prednosti na temelju diferencijacije* 128
 - Važnost zamijećene vrijednosti* 129
 - Usklađivanje troškova diferencijacije* 129
 - Kad je strategija diferencijacije najdjelotvornija* 129
 - Zamke strategije diferencijacije* 130
- Strategije best-cost dobavljača 130
 - Veliki rizik strategije best-cost dobavljača 132
- Strategije fokusiranja (ili strategije tržišne niše) 132
 - Strategija fokusiranja temeljena na niskom trošku* 132
 - Strategija fokusiranja temeljena na diferencijaciji* 133
 - Kad je strategija fokusiranja temeljena na niskom trošku/diferencijaciji atraktivna* 134
 - Rizici strategija fokusiranja na low-cost ili diferencijaciju?* 135
- Kontrastna obilježja pet generičkih konkurentskih strategija: Sažetak 135
- Ilustrativni okviri**
 - 5.1. Nucor Corporation i strategija low-cost dobavljača 118
 - 5.2. Utz Quality Foods koristi tehnologiju Interneta u reinženjeringu aktivnosti svog vrijednosnog lanca 123
 - 5.3. Toyotina strategija best-cost proizvođača za Lenux Line 131
 - 5.4. Motel 6 i fokusirana low-cost strategija 133
 - 5.5. Progressive Insurance i strategija fokusirane diferencijacije u osiguranju automobila 134

6. Izvan konkurentske strategije: Ostale važne strateške odluke 140

- Strateški savezi i suradnička partnerstva 141
 - Sve češće korištenje saveza* 143
 - Zašto su i kako strateški savezi u prednosti* 144
 - Savezi i partnerstva s inozemnim poduzećima* 145
 - Zašto su mnogi savezi nestabilni ili propadaju* 146
 - Strateške opasnosti oslanjanja na saveze i suradnička partnerstva* 146
- Strategije spajanja i preuzimanja 146
- Strategije vertikalne integracije: Poslovanje kroz više faza industrijskog vrijednosnog lanca 150
 - Strateške prednosti vertikalne integracije* 150
 - Strateški nedostaci vertikalne integracije* 151
- Strategije outsourcinga: Sužavanje granica poslovanja 153
 - Prednosti outsourcinga* 153
 - Zamke outsourcinga* 155



- Korištenje ofenzivnih strategija radi zaštite konkurentske prednosti 155
 - Osnovne vrste ofenzivnih strategija* 156
 - Koje konkurente napasti* 159
 - Biranje osnove za napad* 159
- Korištenje obrambene strategije radi zaštite pozicije poduzeća 160
 - Blokiranje puta izazivačima* 160
 - Signaliziranje izazivačima moguće odmazde* 160
- Strategije korištenja Interneta kao distribucijskog kanala 161
- Korištenje Interneta isključivo u svrhu širenja informacija o proizvodu 161
 - Internet kao sporedni distribucijski kanal* 162
 - Brick-and-click strategije: Privlačna sredina* 162
 - Strategije on-line poduzeća* 163
- Odabiranje prikladnih strategija za funkcijska područja 166
- Prednosti i nedostaci pokretača 167
- Ilustrativni okviri**
- 6.1. Kako je Clear Channel spajanjem i preuzimanjem postao svjetski tržišni vođa 149
- 6.2. Brick-and-Click strategija Office Depota 164
- 6.3. Bitka u širokopojasnoj tehnologiji: Pokretači protiv sljedbenika 169

7. Natjecanje na inozemnim tržištima 172



- Zašto se poduzeća šire na inozemna tržišta 174
 - Razlika između međunarodnog i globalnog nadmetanja* 174
- Razlike između zemalja u kulturnim, demografskim i tržišnim uvjetima 175
 - Potencijal pojedinih lokacija* 176
 - Rizici promjene deviznih tečaja* 176
 - Politika zemlje primateljice* 178
- Koncepti višedržavne i globalne konkurencije 178
- Strateške opcije za ulazak i konkuriranje na inozemnim tržištima 180
 - Strategije izvoza* 180
 - Strategije licenciranja* 181
 - Strategije korištenja franšiza* 181
 - Višedržavna ili globalna strategija?* 182
- U potrazi za konkurentskom prednošću na inozemnim tržištima 185
 - Korištenje lokacije u izgradnji konkurentske prednosti* 185
 - Korištenje prekograničnog prijenosa stručnosti i sposobnosti u građenju konkurentske prednosti* 187
 - Korištenje prekogranične koordinacije u građenju konkurentske prednosti* 188
- Profitna utočišta, međutržišno subvencioniranje i globalne strateške ofenzive 189
 - Korištenje međutržišnog subvencioniranja u vođenju strateških ofenziva* 189
 - Globalne strateške ofenzive* 191
- Strateški savezi i zajednički pothvati s inozemnim partnerima 191
 - Rizici strateških saveza s inozemnim partnerima* 192
 - Optimalno korištenje strateških saveza s inozemnim partnerima* 193

- Konkuriranje na tržištima u nastajanju 195
 - Strateške implikacije* 196
- Strategije za lokalna poduzeća na tržištima u nastajanju 196
- Ilustrativni okviri**
 - 7.1. Coca-Cola, Microsoft, McDonald's i Nestlé: Korisnici višedržavne strategije 184
 - 7.2. Prekogranični strateški savezi 194

8. Prilagođavanje strategije specifičnoj situaciji u industriji i poduzeću 258

- Strategije za natjecanje u industrijama u nastajanju 203
 - Izazovi pri natjecanju u industrijama u nastajanju* 204
 - Strateški putovi za natjecanje u industriji u nastajanju* 205
- Strategije za natjecanje na turbulentnim, brzim tržištima 206
 - Strateški položaji za suočavanje s brзом promjenom* 206
 - Strateški potezi za brzopromjenjiva tržišta* 208
- Strategije za natjecanje u industrijama u sazrijevanju 210
 - Promjene u industriji nastale zbog tržišnog sazrijevanja* 210
 - Strateški potezi u industrijama u sazrijevanju* 211
 - Strateške zamke u industrijama u sazrijevanju* 212
- Strategije za tvrtke u stagnantnim ili opadajućim industrijama 213
- Strategije za natjecanje u usitnjenim industrijama 214
 - Razlozi za fragmentaciju ponude* 214
 - Strateške opcije za fragmentiranu industriju* 216
- Strategije za održavanje brzog rasta poduzeća 217
 - Rizici korištenja višestrukih strateških horizonta* 218
- Strategije za industrijske vođe 219
- Strategije za «tvrtke pratilje» 221
 - Prepreke za tvrtke s malim tržišnim udjelima* 222
 - Strateški pristupi za «tvrtke pratilje»* 222
- Strategije za slaba poduzeća i poduzeća u krizi 224
 - Strategije zaokreta za poduzeća u krizi* 225
 - Likvidacija – kad nema boljeg rješenja* 228
 - «End-game» strategije* 228
- Deset zapovijedi za izradu uspješnih poslovnih strategija 229
- Usklađivanje strategije sa stanjem u industriji i poduzeću 230
- Ilustrativni okviri**
 - 8.1. Yamahina strategija u stagnantnoj industriji glasovira 215
 - 8.2. Kako je Microsoft upotrijebio svoju snagu da bi održao dominantnost na tržištu 221
 - 8.3. Strategija zaokreta i Lucent Technologies: Sporo ostvarivanje rezultata 227



9. Diverzifikacija: Strategije za upravljanje skupinom djelatnosti 234

- Kada diverzificirati 236



Čimbenici koji ukazuju da je vrijeme za diverzifikaciju 237
 Stvaranje nove vrijednosti za dioničare: Osnovni razlog za diverzifikaciju 238

Strategije ulaska u nove djelatnosti 239

Preuzimanje postojeće djelatnosti 239

Nove djelatnosti u postojećem poduzeću 239

Zajednički pothvati i strateška partnerstva 240

Pristup diverzifikaciji: Povezane naspram nepovezanim djelatnostima 241

Kada diverzificirati na povezane djelatnosti 241

Strateške usklađenosti među djelatnostima duž vrijednosnog lanca 242

Strateška usklađenost, ekonomija obuhvata i konkurentna prednost 245

Kada diverzificirati na nepovezane djelatnosti 248

Dobre strane strategije nepovezane diverzifikacije 249

Loše strane strategije nepovezane diverzifikacije 252

Kombinacija strategija povezane i nepovezane diverzifikacije 253

Vrednovanje strategije diverzificiranog poduzeća 254

Korak 1: Vrednovanje industrijske atraktivnosti 255

Korak 2: Vrednovanje konkurentne snage poslovnih jedinica 258

Korak 3: Provjera potencijala za konkurentsku prednost strateških usklađenosti među djelatnostima 262

Korak 4: Provjera usklađenosti sredstava 263

Korak 5: Rangiranje poslovnih jedinica na temelju učinka i prioriteta za raspodjelu sredstava 266

Korak 6: Izrada novih strateških poteza radi poboljšanja ukupnog korporacijskog učinka 267

Nakon diverzifikacije poduzeća: Četiri glavne strateške opcije 269

Strategije za širenje poslovne osnove diverzificiranog poduzeća 270

Strategije napuštanja s namjerom sužavanja diverzifikacijske osnove 271

Strategije restrukturiranja važnosti pojedinih djelatnosti poduzeća 273

Strategije multinacionalne diverzifikacije 275

Ilustrativni okviri

9.1. Pet poduzeća koja su diverzificirala na povezane djelatnosti 246

9.2. Pet poduzeća koja su diverzificirala na nepovezane djelatnosti 250

9.3. Upravljanje diverzifikacijom u poduzeću Johnson & Johnson 271

9.4. Globalni djelokrug četiriju uglednih diverzificiranih multinacionalnih korporacija 276

10. Strategija, etika i društvena odgovornost 282

Strategija i etika 283

Što je to poslovna etika? 283

Tri kategorije menadžerskog morala 284

Što pokreće neetičke strategije i neetičko poslovno ponašanje? 285

Poslovna etika u globalnoj zajednici 289

Pristupi upravljanju etičkim ponašanjem poduzeća 295

Zašto strategije poduzeća trebaju biti etične? 298

- Povezivanje strategija poduzeća s njezinim etičkim principima i temeljnim vrijednostima* 299
- Strategija i društvena odgovornost 301
 - Što je društvena odgovornost?* 302
 - Povezivanje strategije s društvenom odgovornošću* 304
 - Moral i korporacijska društvena odgovornost* 305
 - Posao i društveno odgovorno ponašanje* 306
 - Prijepori glede «menadžera-dobročinitelja»* 308
 - Koliko pažnje treba posvetiti društvenoj odgovornosti* 310
 - Povezivanje ciljeva društvenog djelovanja s menadžerskom kompenzacijom* 310

Ilustrativni okviri

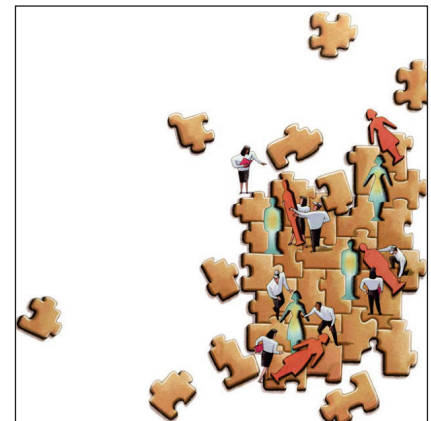
- 10.1. Kad se kulture sučeljavaju na etičkim standardima: Primjeri 291
- 10.2. Strategije pridobivanja novih komitenata u velikim investicijskim tvrkama u Wall Streetu: Jesu li etične ili nisu? 300

11. Stvaranje snažnih resursa i organizacijskih sposobnosti 316

- Opći okvir za provođenje strategije 318
- Glavne zadaće menadžmenta u procesu provedbe strategije 319
- Izgrađivanje sposobne organizacije 321
- Kadrovsko osposobljavanje organizacije 322
 - Sastavljanje snažnog menadžerskog tima* 322
 - Zapošljavanje i zadržavanje sposobnog osoblja* 322
- Izgrađivanje temeljnih kompetencija i konkurentskih sposobnosti 324
 - Tri faze procesa razvijanja i jačanja stručnosti i sposobnosti* 325
 - Od stručnosti i sposobnosti do konkurentске prednosti* 327
 - Strateška uloga obučavanja zaposlenih* 328
 - Usklađivanje organizacijske strukture sa strategijom* 328
- Koje aktivnosti vrijednosnog lanca vršiti interno, a koje eksternalizirati 328
 - Strateški kritične aktivnosti učiniti temeljnim dijelovima organizacijske strukture* 331
 - Utvrđiti stupanj ovlasti i neovisnosti svake pojedine jedinice i svakog pojedinog zaposlenika* 334
 - Omogućiti koordinaciju organizacijskih jedinica* 337
 - Omogućiti nužnu suradnju s vanjskim dobavljačima i strateškim saveznicima* 338
 - Izgledi za strukturiranje radnog napora* 339
- Organizacijska struktura budućnosti 340

Ilustrativni okviri

- 11.1. Kako General Electric razvija sposoban i jak menadžerski tim 323
- 11.2. 3M Corporation – koordinacija tehnologije organizacijskih jedinica 339



12. Upravljanje unutarnjim operacijama: Akcije koje potiču bolju provedbu strategije 344

- Raspodjela sredstava 345
- Uvođenje politika i postupaka koji olakšavaju provedbu strategije 346
- Usvajanje najboljih praksi i borba za stalno poboljšavanje 349
 - Na kojem principu radi proces identificiranja i inkorporiranja najboljih praksi* 349
 - TQM i Six Sigma: Alati za poticanje operacijske izvrsnosti* 351
 - Iskorištavanje beneficija programa najboljih praksi i stalnog poboljšavanja* 354
- Uvođenje informacijskih i operativnih sustava 356
 - Uvođenje adekvatnih informacijskih sustava, praćenje rezultata i kontrola* 357
 - Adekvatna kontrola ovlaštenog osoblja* 358
- Povezivanje nagrada i poticaja s provedbom strategije 359
 - Motivacijske prakse koje olakšavaju provedbu strategije* 359
 - Pravi omjer nagrada i kazni* 362
 - Povezivanje sustava nagrađivanja sa strateški relevantnim rezultatima* 362

Ilustrativni okviri

- 12.1. Granite Rock i «plaćanje prema zadovoljstvu»: Inovativan način po boljšavanja provedbe strategije 348
- 12.2. Whirlpool i Six Sigma: Poticanje operacijske izvrsnosti 353
- 12.3. Poduzeća s učinkovitom motivacijom i tehnikama nagrađivanja 361
- 12.4. Nucor i Bank One: Dva poduzeća koja poticaje vezuju izravno s provedbom strategije 363

13. Organizacijska kultura i vodstvo – ključevi za učinkovitu provedbu strategije 368

Građenje organizacijske kulture koja potiče uspješnu provedbu strategije 369

- Na što obratiti pažnju pri identificiranju organizacijske kulture* 370
- Kultura: Saveznik ili prepreka u provedbi strategije?* 373
- Jake naspram slabih kultura* 375
- Nezdrave kulture* 376
- Prilagodljive kulture* 378
- Stvaranje jake usklađenosti između strategije i kulture* 379
- Ugradnja kulture u temeljne vrijednosti i etiku* 383
- Strateško-kulturne usklađenosti u multinacionalnim i svjetskim poduzećima* 390

Upravljanje procesom provedbe strategije 391

- Nadziranje uspješnosti procesa provedbe strategije* 391
- Kako konstruktivno prisiliti organizaciju da ostvari dobre rezultate* 392
- Kako unutrašnju organizaciju fokusirati na operacijsku izvrsnost* 394
- Kako voditi razvoj boljih stručnosti i sposobnosti* 395



Etički integritet i inicijative društvene odgovornosti 395
Upravljanje procesom stvaranja korektivnih prilagodbi 397

Ilustrativni okviri

- 13.1. Kultura u poduzeću Alberto-Culver 370
- 13.2. Napor za kulturnom promjenom u sjevernoameričkom sektoru poduzeća Alberto-Culver 384
- 13.1. Korektivne akcije poduzeća Lockheed Martin nakon optužbe za kršenje zakona o zabrani podmićivanja 396

Drugi | dio Slučajevi iz prakse u izradi i provedbi strategije S-1

Odsjek A: Izrada strategije u poduzećima s jednom djelatnošću



1. Starbucks 2004: U potrazi za svjetskom dominacijom S-2
Arthur A. Thompson, The University of Alabama
Amit J. Shah, Frostburg State University
Thomas F. Hawk, Frostburg State University

2. Netflix S-33
Braxton Maddox, The University of Alabama



3. Azalea Seafood Gumbo Shoppe 2004. S-42
John E. Gamble, University of South Alabama

4. Non Stop Yacht, S.L. S-58
Charlene Nicholls-Nixon, The University of Western Ontario



5. Natjecanje u industriji vode u boci S-70
John E. Gamble, University of South Alabama

6. Dollar General i ekstremna vrijednost maloprodaje S-86
Sue A. Cullers, Tarleton State University
S. Stephen Vitucci, Tarleton State University-Central Texas

7. Strategija rasta i pristojbe za prodajno mjesto u No Pudge! Foods, Inc. S-102
Chris Robertson, Northeastern University



8. Dell Computer 2003.: U potrazi za industrijskim vodstvom D-109
Arthur A. Thompson, The University of Alabama
John E. Gamble, University of South Alabama



9. Electronic Arts i svjetska industrija videoigara S-140
Arthur A. Thompson, The University of Alabama

10. Nexity i industrija bankarstva u SAD-u S-163
John Ford Yother, The University of Alabama



11. Making It Big S-185
Joan Winn, University of Denver

12. Outback Steakhouse S-197
Sarah June Gauntlett, University of Alabama

13. McDonald's: Poliranje zlatnih lukova S-213
Lou Marino, The University of Alabama
Katy Beth Jackson, The University of Alabama
14. Maple Leaf Consumer Foods – Spravljanje hot-doga S-235
Allen Morrison, The University of Western Ontario
-  15. Krispy Kreme Doughnuts, Inc. S-245
Arthur A. Thompson, The University of Alabama
Amit J. Shah, Frostburg State University
-  16. Andrea Jung i Avon Products 2003: Ubrzavanje preinake S-267
John E. Gamble, University of South Alabama
-  17. eBay: Vlastita liga S-292
Louis Marino, The University of Alabama
Patrick Kreisler, The University of Alabama
18. Zapis o industriji upravljanja sigurnosti i proizvođačima sigurnosnih sustava S-318
Marilyn L. Taylor, University of Missouri – Kansas City
Theresa A. Coates, Rensselaer Polytechnic Institute
19. Pivot International – Potraga za rastom S-343
Marilyn L. Taylor, University of Missouri – Kansas City
Theresa A. Coates, Rensselaer Polytechnic Institute
20. Bayer AG: Dječji ASPIRIN S-360
Lauranne Buchanan, Thunderbird – The American Graduate School of International Management
Christopher K. Merker, Thunderbird – The American Graduate School of International Management
21. Harley-Davidson S-376
John E. Gamble, University of South Alabama
Roger Schäfer, University of South Alabama
22. Hero Honda Motors (India) Ltd. S-396
Kannan Ramaswamy, Thunderbird – The American Graduate School of International Management
Rahul Sanchez, Thunderbird – The American Graduate School of International Management
23. Puma AG S-411
Lutz Kaufmann, The WHU Otto Beisheim Graduate School of Management
24. Globalizacija poduzeća Beringer Blass Wine Estates S-433
Armand Gilinsky, Jr., Sonoma State University
Raymond H. Lopez, Pace University
Richard Castaldi, San Francisco State University

Odsjek B: Izrada strategije u diverzificiranim poduzećima

25. Land O'Lakes, Inc. S-461
Michael A. Boland, Kansas State University
Vincent Amanor-Boadu, Kansas State University
David Borton, Kansas State University

-  26. Unileverov put do strategije rasta: Djeluje li? S-479
Arthur A. Thompson, The University of Alabama
-  27. LVMH-ova diverzifikacija na luksuznu robu S-509
John E. Gamble, University of South Alabama

Odsjek C: Implementacija i provedba strategije

-  28. Robin Hood S-532
Joseph Lampel, New York University
29. Procter & Gamble: Organization 2005 i budućnost S-534
Ravi Madapati, ICFAI Knowledge Center
30. Globalno vodstvo Carlosa Ghosna u Nissanu S-546
John P. Millikin, Thunderbird - The American Graduate School of International Management
-  31. Wal-Mart Stores, Inc.: Novi izazovi S-557
Arthur A. Thompson, The University of Alabama
32. Kmart: Pokušaj povratka S-583
John E. Gamble, University of South Alabama
33. Portman Ritz-Carlton: Najbolji poslodavac Azije S-603
Matthew Chang, International Institute for Management Development
Ellie Weldon, International Institute for Management Development
34. Continental Airlines 2003.: Održavanje zaokreta S-611
Arthur A. Thompson, The University of Alabama
-  35. Southwest Airlines: Kultura, vrijednosti i operativne prakse S-636
Arthur A. Thompson, The University of Alabama
John E. Gamble, University of South Alabama

Odsjek D: Strategija, etika i društvena odgovornost

36. Benziger Family Winery S-665
Murray Silverman, San Francisco State University
Tom Lanphar, California Department of Toxic Substances Control
37. Andy Decker i etika učitavanja glazbe s Interneta S-680
Janet Rovenpor, Manhattan College

Kazala

- Kazalo organizacija I-1
- Kazalo imena I-13
- Kazalo pojmova I-19

Bilješke