

Poznámky ke kapitolám a použité prameny

Úplnou bibliografii Porterova díla, včetně prezentací a rozhovorů, najdete na webové stránce Institutu pro strategii a konkurenceschopnost <http://isc.hbs.edu>. Ve snaze pomoci čtenářům sledovat konkrétní témata, která je mohou zajímat, odkazují ve slovníčku na řadu Porterových publikovaných prací.

Úvod

Michael Porter popsal onen intelektuální předěl, jemuž čelil v sedmdesátých letech minulého století, v soukromém rozhovoru, který jsme spolu vedli na podzim roku 2010. Úvahy o původu jeho metodických rámců se objevují v: M. E. Porter, N. Argyres a A. M. McGahan: „An Interview with Michael Porter.“ *Academy of Management Executive*, 16, 2002, č. 2, s. 43–52.

Kapitola 1. Konkurence: Správný způsob myšlení

Příklad se sedadly pro cestující čekající na letištích pochází od Daniela Michaelse: „Hot Seat: Airport Furniture Designers Battle for Glory.“ *Wall Street Journal*, 17. května 2010. O „válkách hotelových lůžek“ informoval Christopher Elliott: „Dé-tente in the Hotel Bed Wars.“ *New York Times*, 31. ledna 2006. Viz také Youngme Moon: „The Hotel Bed Wars.“ Případová studie 9-509-059. Boston, Harvard Business School 2009.

Kapitola 2. Pět sil: Soupeření o zisky

Tato kapitola čerpá a cituje ze stati Michaela E. Portera „The Five Competitive Forces That Shape Strategy“, nově otištěné ve svazku *On Competition, Updated and Expanded Edition*. Boston, Harvard Business School Publishing 2008.

Autorem popisu tržní síly v odvětví výroby cementu je Peter Fritsch: „Hard Profits: A Cement Titan in Mexico Thrives by Selling to Poor.“ *Wall Street Journal*, 22. dubna 2002. Viz též Pankaj Ghemawat: „The Globalization of CEMEX.“ Případová studie 9-701-017. Boston, Harvard Business School 2004.

Pracovní předpis týkající se signalizace k pojiždění na letištní ploše popisuje Micheline Maynard: „More Than Money Is at Stake in Votes by Airline Unions.“ *New York Times*, 29. dubna 2003.

Příklad mimořádně důkladné a přísné analýzy pěti sil uvádí příspěvek na webu ISC, který se zabývá odvětvím letecké dopravy: http://www.isc.hbs.edu/pdf/IATA_Vision_2050_Chapter_1.pdf. Pomoc při provádění analýzy vašeho vlastního odvětví najdete v: Jan Rivkin a Ann Cullen: „Finding Information for Industry Analysis.“ Sdělení 9-708-481. Boston, Harvard Business School 2010.

Kapitola 3. Konkurenční výhoda: Hodnotový řetězec a váš výkaz zisku a ztráty

Citace H. Kellehera o ziscích je převzata z: Kevin a Jackie Freiberg: *Nuts! Southwest Crazy Recipe for Business and Personal Success*. Austin, TX, Bard Press 1996, s. 49. Jde o poutavé a pronikavé podání rané historie firmy Southwest Airlines, z něž čerpám i v dalších kapitolách.

Můj vzorový model hodnotového řetězce je zjednodušenou verzí Porterova klasického grafického vyjádření. To najdete v kapitole 2 Porterovy knihy *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York, Free Press 1985) a rovněž ve stati „How Information Gives You Competitive Advantage“, přetištěné ve svazku *On Competition* (2008). Znamenité poučení o tom, jak používat analýzu hodnotového řetězce, přináší článek Michaela E. Portera a Roberta S. Kaplana „How to Solve the Cost Crisis in Health Care“ otištěný v roce 2011 v zářijovém čísle *Harvard Business Review*.

O organizaci Whirlwind Wheelchair jsem se poprvé doslechla v dokumentu PBS Frontline/World nazvaném *Wheels of Change*, jehož producentkami byly Marjorie McAfee a Victoria Gamburg a který uváděla Marjorie McAfee. Výkonný ředitel WWI Marc Krizack mi poskytl cenné informace o své organizaci v řadě osobních rozhovorů v dubnu 2011.

Při analýze konkurenční výhody (témat, jako jsou relativní náklady, faktory ovlivňující náklady, ochota zaplatit) vám budou nápomocny tři vynikající zdroje:

- Pankaj Ghemawat a Jan W. Rivkin: „Creating Competitive Advantage“. Sdělení 9-798-062. Boston, Harvard Business School 2006.
- Hanna Halaburda a Jan W. Rivkin: „Analyzing Relative Costs. Sdělení 9-708-462. Boston, Harvard Business School 2009.
- Tarun Khanna a Jan W. Rivkin: „Math for Strategists.“ Sdělení 9-705-433. Boston, Harvard Business School 2005.

O firmách Dell, Honda a Schwab jsem psala v knize *What Management Is: How It Works and Why It's Everyone's Business*. New York, Free Press 2002.

Více k příkladu firmy Nomatic viz Timothy Aeppel: „Show Stopper: How Plastic Popped the Cork Monopoly.“ *Wall Street Journal*, 1. května 2010.

Proti zaměňování provozní efektivnosti a strategie se Porter staví ve stati „What Is Strategy?“ přetištěné ve svazku *On Competition* (2008).

K analýze problémů Japonska s konkurenceschopností viz Michael E. Porter, Hirotaka Takeuchi a Mariko Sakakibara: *Can Japan Compete?* Cambridge, MA, Perseus Publishing 2000).

Kapitola 4. Vytváření hodnoty: Základ

Citáty Porterových myšlenek a jeho pojmy v této kapitole, jakož i analýza společnosti Southwest Airlines jsou převzaty ze stati „What Is Strategy?“, která je přetištěna ve svazku *On Competition* (2008). Grafické znázornění hodnotové nabídky je rovněž Porterovo a čerpám je z jeho nepublikovaných prezentačních materiálů.

Podrobnosti o tvorbě cen v raném období společnosti Southwest a o jejím rozmachu pocházejí z knihy *Nuts!* citované výše.

O společnostech Walmart, Enterprise, Southwest a Aravind píše v knize *What Management Is* (2002) a o firmě Walmart pak dále v článku „Why Business Models Matter“ (*Harvard Business Review*, 2002, květen).

Více o klinice Aravind viz V. Kasturi Rangan: „The Aravind Eye Hospital, Madurai, India: In Service for Sight.“ Případová studie 9-593-098. Boston, Harvard Business School 2009.

Mým zdrojem v případě pojišťovny Progressive je John Wells, Marina Lutova a Ilan Sender: „The Progressive Corporation.“ Případová studie 9-707-433. Boston, Harvard Business School 2008.

Dobrým článkem o firmě Enterprise je: Carol Loomis: „The Big Surprise Is Enterprise.“ *Fortune*, 14. července 2006.

V případě firmy Edward Jones jsem čerpala z těchto zdrojů: David J. Collis a Michael G. Rukstad: „Can You Say What Your Strategy Is?“ *Harvard Business Review*, 2008, duben; David J. Collis a Troy Smith: „Edward Jones in 2006: Confronting Success.“ Případová studie 9-707-497. Boston, Harvard Business School 2009.

Mým zdrojem k historii firmy Grace Manufacturing je John T. Edge: „How the Microplane Grater Escaped the Garage.“ *New York Times*, 11. ledna 2011.

Kapitola 5. Vylučovací rozhodnutí: Svorník

Tato kapitola čerpá z nepublikovaných výsledků výzkumu firem McDonald's, Go Fly (dceřiné firmy letecké společnosti British Airways), Home Depot a Lowe's,

který provedl Andrew Funderburk, absolvent Porterova Institutu pro strategii a konkurenceschopnost. Viz též: Stephanie Clifford: „Revamping, Home Depot Woos Women.“ *New York Times*, 28. ledna 2011.

Porterova analýza firmy IKEA je převzata ze stati „What Is Strategy?“, přetištěné ve svazku *On Competition* (2008). To, že lidé přikládají větší cenu něčemu, co vytvořili sami, dokládají výsledky výzkumu Michaela I. Nortona, Daniela Mochona a Dana Arielyho „The ‚IKEA Effect‘: When Labor Leads to Love.“ Výzkumná zpráva 11-091. Boston, Harvard Business School 2011.

První poznatky o firmě In-N-Out Burger jsem získala z knihy Youngme Mononové *Different: Escaping the Competitive Herd* (New York, Crown Business 2010). Historie firmy je pěkně zachycena v: Stacy Perman: *In-N-Out Burger: A Behind-the-Counter Look at the Fast-Food Chain That Breaks All the Rules*. New York, HarperCollins 2009.

Kapitola 6. Strategický soulad: Zesiluje konkurenční výhodu

O typech strategického souladu Porter píše ve stati „What Is Strategy?“ přetištěné ve svazku *On Competition* (2008).

Dvěma vynikajícími zdroji informací o firmě Zara jsou: Kusra Ferdows, Michael A. Lewis a Jose A. D. Machucam: „Rapid-Fire Fulfillment.“ *Harvard Business Review*, 2004, listopad; a Pankaj Ghemawat a José Luis Nueno: „Zara: Fast Fashion.“ Případová studie 9-703-497. Boston, Harvard Business School 2003.

Citát Reeda Hastingsa z firmy Netflix je převzat z: William C. Taylor a Polly LaBarre: *Mavericks at Work: Why the Most Original Minds in Business Win*. New York, HarperCollins 2006.

O ničení hodnoty ve firmě AT&T psal ve svém blogu Roger Martin 24. listopadu 2010: „When Strategy Fails the Logic Test.“ Viz: <http://blogs.hbr.org/martin/2010/11/i-pretty-much-knew-that.html>.

Kapitola 7. Kontinuita: Umožňuje konkurenční výhodu

Myšlenku pěti sil Porter aplikuje na analýzu potenciálně převratných, rozvratných („disruptivních“) technologií ve stati „Strategy and the Internet“, přetištěné ve svazku *On Competition* (2008).

K mléčné výrobě firmy Nestlé viz dále stat' Michaela E. Portera a Marka R. Kramera „Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility“, přetištěnou ve svazku *On Competition* (2008).

Příběh firmy Sears zaznamenávají Roger Hallowell a James I. Cash Jr.: „Sears, Roebuck and Company (A): Turnaround.“ Případová studie 898-007. Boston, Harvard Business School 2002.

Poznámky Alana Mulallyho o transformaci Fordu zprostředkovává Bill Vlasic: „Ford's Bet: It's a Small World After All.“ *New York Times*, 10. ledna 2010.

O procesu konstrukce a designu ve firmě BMW pojednává S. Thomke: „Managing Digital Design at BMW.“ *Design Management Journal*, 12, 2001, č. 2.

Dobrymi zdroji informací o firmě Netflix jsou: Michael V. Copeland: „Reed Hastings: Leader of the Pack.“ *Fortune*, 18. listopadu 2010; Willy Shih, Stephen Kaufmann a David Spinola: „Netflix.“ Případová studie 9-607-138. Boston, Harvard Business School 2009.

Úvahy firmy BMW o elektrickém automobilu viz Jack Ewing: „Latest Electric Car Will Be a BMW, From the Battery Up.“ *New York Times*, 1. července 2010.

Příběh o čtvrtém letadle společnosti Southwest a o tom, jak se zasloužilo o dosažení desetiminutové obrátky letadel mezi jednotlivými lety, uvádí kniha *Nuts!* (s. 33–34).

O firmě Dell jsem psala v knize *What Management Is* (2002) a v článku „Why Business Models Matter“ (*Harvard Business Review*, 2002, květen); můj rozhovor s Michaellem Dellem byl uveřejněn v březnovém čísle *Harvard Business Review* v roce 1998 pod titulem „The Power of Virtual Integration“. Více o Dellu viz: Jan W. Rivkin a Michael E. Porter: „Matching Dell.“ Případová studie 9-799-158. Boston, Harvard Business School 1999.

O Liz Claiborne psal Nicolaj Siggelkow ve stati „Change in the Presence of Fit“. *Academy of Management Journal*, 44, 2001, s. 838–857.

Citát o důležitosti strategie v turbulentních dobách je převzat z: Michael E. Porter a Jan W. Rivkin: „Industry Transformation.“ Sdělení 701-008. Boston, Harvard Business School 2000.