

Obsah

Předmluva 15

Kapitola 1 Konkurenční strategie: Základní pojmy 19

STRUKTURÁLNÍ ANALÝZA ODVĚTVÍ 22

Struktura odvětví a potřeby kupujících 27

Struktura odvětví a rovnováha nabídky a poptávky 28

GENERICKÉ KONKURENČNÍ STRATEGIE 29

Vůdčí postavení v nízkých nákladech 31

Diferenciace 33

Fokus 34

Uváznout v nesnázích 36

Snaha o realizaci více než jedné generické strategie 37

Trvalá udržitelnost 41

Generické strategie a vývoj odvětví 43

Generické strategie a organizační struktura 44

Generické strategie a strategické plánování 46

PŘEHLED TÉTO KNIHY 48

ČÁST I ZÁKLADY KONKURENČNÍ VÝHODY

Kapitola 2 Hodnotový řetězec a konkurenční výhoda 55

HODNOTOVÝ ŘETĚZEC 58

Identifikace hodnototvorných činností 62

Vymezení hodnotového řetězce 68

Vazby uvnitř hodnotového řetězce 71

Vertikální vazby 74

Hodnotový řetězec kupujícího 75

KONKURENČNÍ ROZSAH A HODNOTOVÝ ŘETĚZEC 77

Segmentový rozsah 78

Vertikální rozsah 79

Geografický rozsah 79

Odvětvový rozsah 80

Koalice a rozsah 81

<i>Konkurenční rozsah a vymezení obchodní jednotky</i>	82
<i>Hodnotový řetězec a struktura odvětví</i>	82

HODNOTOVÝ ŘETĚZEC A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	83
---	----

Kapitola 3 Výhoda nízkých nákladů 86

HODNOTOVÝ ŘETĚZEC A ROZBOR NÁKLADŮ	88
------------------------------------	----

<i>Vymezení hodnotového řetězce pro rozbor nákladů</i>	88
<i>Rozvržení nákladů a aktiv</i>	90
<i>Prvotní podoba rozboru nákladů</i>	92

CHOVÁNÍ NÁKLADŮ	93
-----------------	----

<i>Hnací síly nákladů</i>	93
<i>Náklady na koupené vstupy</i>	116
<i>Chování nákladů v segmentech</i>	121
<i>Dynamika nákladů</i>	124

VÝHODA NÍZKÝCH NÁKLADŮ	126
------------------------	-----

<i>Určení relativních nákladů konkurentů</i>	128
<i>Získání výhody nízkých nákladů</i>	129
<i>Udržitelnost výhody nízkých nákladů</i>	144
<i>Realizace a výhoda nízkých nákladů</i>	146
<i>Pasti strategií nejnižších nákladů</i>	148

POSTUPNÉ KROKY PŘI STRATEGICKÉM ROZBORU NÁKLADŮ	151
---	-----

Kapitola 4 Diferenciace 152

ZDROJE DIFERENCIACE	153
---------------------	-----

<i>Diferenciace a hodnotový řetězec</i>	153
<i>Hnací síly jedinečnosti</i>	157

NÁKLADY DIFERENCIACE	162
----------------------	-----

HODNOTA PRO KUPUJÍCÍHO A DIFERENCIACE	164
---------------------------------------	-----

<i>Hodnota pro kupujícího</i>	166
<i>Hodnotový řetězec a hodnota pro kupujícího</i>	167
<i>Snížení nákladů kupujícího</i>	170
<i>Zvýšení výkonnosti kupujícího</i>	173
<i>Jak vnímá a chápe hodnotu kupující</i>	174
<i>Hodnota vytvořená pro kupujícího a skutečný kupující</i>	176
<i>Nákupní kritéria kupujícího</i>	177
<i>Identifikování nákupních kritérií</i>	182

DIFERENCIAČNÍ STRATEGIE 187

Cesty k diferenciaci 191*Dlouhodobá udržitelnost diferenciaci* 196*Nástrahy a pastí diferenciaci* 198

KROKY PŘI DIFERENCIACI 200

**Kapitola 5 Technologie a konkurenční
výhoda 203**

TECHNOLOGIE A KONKURENCE 205

Technologie a hodnotový řetězec 205*Technologie a konkurenční výhoda* 209*Technologie a struktura odvětví* 212

TECHNOLOGICKÁ STRATEGIE 217

Výběr technologií, jež je třeba rozvíjet 217*Být technologickým lídrem nebo následovatelem* 222*Prodávání a kupování technologických licencí* 233

TECHNOLOGICKÝ VÝVOJ 237

Plynulý vývoj versus vývoj v podobě skoků 240*Předvídání technologického vývoje* 241

FORMULOVÁNÍ TECHNOLOGICKÉ STRATEGIE 241

Kapitola 6 Výběr konkurentů 245

STRATEGICKÉ VÝHODY EXISTENCE KONKURENTŮ 246

Zvýšení konkurenční výhody 246*Konkurenti zlepšují stávající strukturu odvětví* 252*Konkurenti pomáhají rozvoji trhu* 254*Konkurenti odrazují od vstupu do odvětví* 255

CO DĚLÁ KONKURENTA „DOBŘÝM“ KONKURENTEM 257

Ověřovací kritéria dobrého konkurenta 258*„Dobří“ lídři trhu* 262*Poznání dobrých konkurentů* 262

OVLIVŇOVÁNÍ STRUKTURY KONKURENTŮ 264

*Poškození dobrých konkurentů při boji se špatnými
konkurenty* 266*Přeměna špatných konkurentů v dobré konkurenty* 266

OPTIMÁLNÍ KONFIGURACE TRHU 267

<i>Optimální konfigurace konkurentů</i>	267
<i>Udržení životoschopnosti konkurentů</i>	270
<i>Směřovat k ideální konfiguraci konkurentů</i>	271
<i>Udržení stability odvětví</i>	272

LÉČKY A PASTI PŘI VÝBĚRU KONKURENTŮ	272
-------------------------------------	-----

ČÁST II KONKURENČNÍ ROZSAH UVNITŘ ODVĚTVÍ

Kapitola 7 Segmentace odvětví a konkurenční výhoda 277

ZÁKLADY PRO SEGMENTACI ODVĚTVÍ	279
--------------------------------	-----

<i>Strukturální základy segmentace</i>	280
<i>Proměnné veličiny segmentace</i>	284
<i>Objevování nových segmentů</i>	295

MATRICE ODVĚTVOVÉ SEGMENTACE	297
------------------------------	-----

<i>Vzájemné vztahy mezi proměnnými veličinami segmentace</i>	299
<i>Spojování segmentových matic</i>	299

SEGMENTACE ODVĚTVÍ A KONKURENČNÍ STRATEGIE	303
--	-----

<i>Přitažlivost segmentu</i>	305
<i>Vzájemné vztahy mezi segmenty</i>	307
<i>Vzájemné vztahy mezi segmenty a široce zaměřené strategie</i>	313
<i>Volba fokální strategie</i>	314
<i>Realizovatelnost fokální strategie zaměřené na nové segmenty</i>	316
<i>Udržitelnost fokální strategie</i>	317
<i>Léčky i vhodné příležitosti pro podniky s fokální strategií i pro široce zaměřené konkurenty</i>	321

SEGMENTACE ODVĚTVÍ A DEFINICE ODVĚTVÍ	323
---------------------------------------	-----

Kapitola 8 Substituce 324

IDENTIFIKOVÁNÍ SUBSTITUTŮ	325
---------------------------	-----

EKONOMIKA SUBSTITUCE	329
----------------------	-----

<i>Relativní hodnota/cena</i>	330
<i>Náklady přechodu</i>	338
<i>Přirozený sklon kupujícího přejít na substitut</i>	341
<i>Segmentace a substituce</i>	342

ZMĚNY V OHROŽENÍ SUBSTITUCÍ 344

Substituce a celková poptávka v odvětví 350*Substituce a struktura odvětví* 350

CESTA SUBSTITUCE 350

Segmentace a cesta substituce 354*Modely prognózování substituce* 355

SUBSTITUCE A KONKURENČNÍ STRATEGIE 360

Podporování substituce 360*Obrana proti substitutům* 364*Odvětová versus podniková substituční strategie* 366*Léčky a pasti ve strategii proti substitutům* 367ČÁST III CELOPODNIKOVÁ STRATEGIE
A KONKURENČNÍ VÝHODA**Kapitola 9 Vzájemné vztahy mezi obchodními
jednotkami 371**

ROSTOUCÍ DŮLEŽITOSTI HORIZONTÁLNÍ STRATEGIE 374

VZÁJEMNÉ VZTAHY MEZI OBCHODNÍMI JEDNOTKAMI 378

HMOTNÉ VZÁJEMNÉ VZTAHY 381

Společné konání činností a konkurenční výhoda 383*Náklady společného konání činností* 387*Obtížnost vyrovnat se* 393*Identifikování hmotných vzájemných vztahů* 394

NEHMOTNÉ VZÁJEMNÉ VZTAHY 408

KONKURENČNÍ VZÁJEMNÉ VZTAHY 412

Víceodvětvoví konkurenti v nepřibuzných odvětvích 416*Víceodvětvová konkurence v přibuzných odvětvích* 419*Konkurenti s odlišnými strukturami vzájemných
vztahů* 421*Předvídání potenciálních konkurentů* 423**Kapitola 10 Horizontální strategie 425**

POTŘEBA JASNĚ FORMULOVANÉ HORIZONTÁLNÍ STRATEGIE 427

Formulování horizontální strategie 430

VZÁJEMNÉ VZTAHY A DIVERZIFIKAČNÍ STRATEGIE 438

Diverzifikace založená na vzájemných hmotných vztazích 439

Diverzifikace pomocí předmostí 441

Diverzifikace a celopodnikové zdroje 443

NÁSTRAHY A PASTI HORIZONTÁLNÍ STRATEGIE 443

Pasti při ignorování vzájemných vztahů 444

Pasti při realizaci vzájemných vztahů 445

Kapitola 11 Realizace vzájemných vztahů 447

PŘEKÁŽKY REALIZACE VZÁJEMNÝCH VZTAHŮ 449

Zdroje překážek 450

Vzájemné vztahy a spravedlivost 457

Rozdíly mezi firmami z hlediska překážek 458

ORGANIZAČNÍ MECHANISMY PRO DOSAŽENÍ VZÁJEMNÝCH VZTAHŮ 458

Horizontální struktura 460

Horizontální systémy 469

Horizontální metody práce s pracovními silami 472

Postupy při řešení sporů na horizontální úrovni 474

Úloha vedení společnosti při usnadňování vzájemných vztahů 475

Vzájemné vztahy a způsob diverzifikace 476

ŘÍZENÍ HORIZONTÁLNÍ ORGANIZACE 477

Slibné příklady 478

Japonské firmy a vzájemné vztahy 482

Nová organizační forma 483

Kapitola 12 Komplementární výrobky a konkurenční výhoda 485

KONTROLA NAD KOMPLEMENTÁRNÍMI VÝROBKÝ 487

Konkurenční výhody plynoucí z toho, že firma má komplementární výrobky pod kontrolou 488

Problémy spojené s kontrolou nad komplementárními výrobky 492

Kontrola nad komplementárními výrobky a vývoj odvětví 493

Identifikace strategicky důležitých komplementárních výrobků 494

BUNDLING–PRODEJ VZÁJEMNĚ VÁZANÝCH VÝROBKŮ 496

*Konkurenční výhody plynoucí z prodeje vzájemně
vázaných výrobků 497*

Rizika vzájemného vázání výrobků 500

*Strategie prodeje vázaných výrobků versus strategie
prodeje vzájemně nevázaných výrobků 502*

Bundling a vývoj odvětví 504

*Strategické důsledky prodeje vzájemně vázaných
výrobků 508*

VZÁJEMNĚ SUBVENCOVÁNÍ 510

Podmínky napomáhající vzájemnému subvencování 511

Rizika vzájemného subvencování 512

Vzájemné subvencování a vývoj odvětví 513

Strategické důsledky vzájemného subvencování 514

KOMPLEMENTÁRNÍ VÝROBKY A KONKURENČNÍ STRATEGIE 516

ČÁST IV DŮSLEDKY PRO OFENZÍVNÍ A DEFENZÍVNÍ KONKURENČNÍ STRATEGIE

Kapitola 13 Odvětvové scénáře a konkurenční strategie za podmínek nejistoty 519

Scénáře jako nástroj plánování 520

Odvětvové scénáře 522

VYPRACOVÁNÍ ODVĚTVOVÝCH SCÉNÁŘŮ 522

Identifikování odvětvových nejistot 526

Nezávislé versus závislé nejistoty 528

Identifikování souboru scénářů 534

Logická skloubenost předpokladů 537

Analyzování scénářů 540

Zapracování chování konkurentů do scénářů 543

Počet scénářů, které by měly být analyzovány 545

Odhadování pravděpodobnosti realizace scénářů 547

*Souhrnné charakteristické rysy odvětvových
scénářů 547*

ODVĚTVOVÉ SCÉNÁŘE A KONKURENČNÍ STRATEGIE 548

*Strategické postupy v podmínkách jednotlivých
scénářů 550*

*Strategie kombinovaných postupů a po sobě jdoucích
postupů 553*

<i>Volba strategie v podmínkách odvětvových scénářů</i>	554
<i>Nezávislé proměnné a zprávy o trhu</i>	556

SCÉNÁŘE A PLÁNOVACÍ POSTUPY 557

<i>Úloha vedení společnosti při vypracování odvětvových scénářů</i>	558
---	-----

<i>Odvětvové scénáře a tvůrčí schopnosti</i>	559
--	-----

Kapitola 14 Obranná strategie 561

PROCES VSTUPU DO ODVĚTVÍ NEBO ZÍSKÁNÍ LEPŠÍHO POSTAVENÍ	562
---	-----

OBRANNÁ TAKTIKA 567

<i>Zvýšení strukturálních překážek</i>	568
<i>Zvýšení očekávaných protiakcí</i>	575
<i>Snížení motivace k napadení</i>	580

VYHODNOCOVÁNÍ OBRANNÝCH TAKTIK 585

OBRANNÁ STRATEGIE 585

<i>Odrazení</i>	586
<i>Reakce na útok</i>	590
<i>Reakce na náhlé snížení cen</i>	593
<i>Braňte se, nebo prodejte investice</i>	594
<i>Léčky a pasti při obraně</i>	595

Kapitola 15 Útok na vůdčí firmu v odvětví 596

PODMÍNKY PRO ZAÚTOČENÍ NA VŮDČÍ FIRMU 597

CESTY, JAK NAPADNOUT VŮDČÍ FIRMU 601

<i>Přestavba hodnotového řetězce</i>	603
<i>Nové vymezení rozsahu konkurence</i>	607
<i>Prosté vynakládání výdajů</i>	613
<i>Aliance k zaútočení na vůdčí firmy</i>	614

PŘEKÁŽKY STOJÍCÍ V CESTĚ ODVETNÝM AKCÍM VŮDČÍ FIRMY 620

SIGNÁLY ZRANITELNOSTI VŮDČÍ FIRMY 620

<i>Odvětvové signály</i>	620
<i>Signály vůdčí firmy</i>	621

NAPADENÍ VŮDČÍCH FIREM A STRUKTURA ODVĚTVÍ 622

Biografie 623