

OBSAH

OBSAH	6
1 PODSTATA OFENZÍVNÍHO POJETÍ KONKURENČNÍHO BOJE	9
1.1 Základní zákonitosti úspěšného vedení boje v podnikatelské praxi	10
1.2 Militarizace japonských obchodních praktik	10
1.2.1 Válka a obchod	11
1.2.2 Vojáci a management	11
1.2.3 Podmínky pro úspěšnou realizaci střetu	12
2 OPTIMÁLNÍ SOUSTŘEDĚNÍ SIL (1. zákonitost)	14
2.1 Identifikace silných a slabých stránek soupeře i vlastní firmy	15
2.1.1 Hodnotový řetězec	15
2.1.2 Metoda SWOT	19
2.1.3 Metoda SAP	21
2.1.4 Matice růstu – podílu (BCG)	22
2.1.5 Matice atraktivity oboru – pozice firmy	22
2.1.6 Matice přežití	23
2.1.7 Průzkum bojem	24
2.1.8 Analýza zranitelnosti	25
2.1.8.1 Signály zranitelnosti firmy	26
2.1.9 Faktory strategického plánování	27
2.1.10 Analýza konkurenta dle Portera	31
2.2 Identifikace "ducha a dynamiky" konkurenčního boje	34
2.2.1 Typy konkurentů	35
2.3 Převzetí strategické iniciativy	36
2.4 Schopnost vedení úderu	36
2.4.1 Fáze útoku na konkurenční firmu	37
2.4.2 Strategie útoku	38
2.4.3 Taktika útoku	39
2.5 Druhý strategický sled	41
2.5.1 Obranné strategie	41
2.5.1.1 Obranná taktika	44
3 MOMENT PŘEKVAPENÍ (2. zákonitost)	46
3.1 Ochrana informace	47
3.2 Utajení činnosti	51
3.3 Obchodní tajemství firmy	54
3.4 Stanovení okamžiku útoku	55
3.5 Využití dezinformace v konkurenčním boji	57
3.5.1 Dezinformace v historii	57
3.5.2 Druhy dezinformace	59
4 VOLBA MÍSTA STŘETU (3. zákonitost)	64
4.1 Faktory hodnotící místo střetu	65
5 KOMUNIKACE MEZI "VOJEVŮDCEM A JEDNOTKAMI" (4. zákonitost)	67
5.1 Stanovení potřebných informací pro TOP management firmy	68
5.2 Zdroje, způsoby získávání a analýza informací	70
5.3 Včasné zjištění informací	78

6	SLADĚNÍ PROSTŘEDKŮ A CÍLŮ STRATEGIE (5. zákonitost)	80
6.1	Stanovení cílů	80
6.1.1	Priorizace cílů	81
6.1.1.1	Napadení konkurentovy strategie	81
6.1.1.2	Rozbití aliancí nepřítele	82
6.1.1.3	Napadení armády nepřítele	83
6.1.1.4	Obléhání „opevněných měst“	83
6.1.2	Dosažitelnost cílů	84
6.1.2.1	Proti komu se angažovat	84
6.1.2.2	Jak to dokázat v přijatelné době	84
6.1.3	Cíle musí vést k pozitivním ziskům	84
6.2.	Konkurenční strategie	85
6.2.1	Strategie založené na zdroji konkurenční výhody	89
6.2.2	Strategie založené na zastávané pozici firmy na trhu	90
6.2.2.1	Strategie dle pozice firmy na trhu (Kotler)	90
6.2.2.1.1	Strategie tržního vůdce	91
6.2.2.1.2	Strategie tržního vyzývatele	91
6.2.2.1.3	Strategie tržního následovatele	91
6.2.2.1.4	Strategie tržního troškaře	91
6.2.2.2	Strategie dle pozice firmy na trhu (A.D.Little)	92
6.2.3	Strategie založené na inovačních příležitostech	92
6.2.3.1	Strategie „Být nejprvnější a nejmaximálnější“	92
6.2.3.2	Strategie „Udeřit na ně tam, kde nejsou“	92
6.2.3.2.1	Strategie tvůrčí imitace	93
6.2.3.2.2	Strategie podnikatelského juda	93
6.2.3.3	Strategie „Ekologické tržní niky“	93
6.2.3.3.1	Strategie mýtní závory	93
6.2.3.3.2	Strategie specializované odbornosti	93
6.2.3.3.3	Strategie specializovaného trhu	93
6.2.3.4	Strategie „Změna hodnot a charakteristik“	93
6.2.3.4.1	Strategie vytváření užité hodnoty pro zákazníka	94
6.2.3.4.2	Strategie cenové politiky	94
6.2.3.4.3	Strategie respektování reality zákazníka	94
6.2.3.4.4	Strategie poskytování skutečné hodnoty zákazníkovi	94
6.2.4	Strategie založené na filosofii zajištění požadované hodnoty zákazníkem	94
6.2.4.1	Hodnota pro zákazníka	94
6.2.4.1.1	Definice hodnoty pro zákazníka	94
6.2.4.1.2	Maximalizace hodnoty pro zákazníka	95
6.2.4.1.3	Hodnotová kultura	97
6.2.4.2	Strategie managementu inovací	98
6.2.4.2.1	Strategie uplatňování odlišné složitosti inovací	98
6.2.4.2.2	Strategie stanovení podnětné inovace	99
6.2.4.2.3	Strategie vzniku produktových a procesních inovací	101
6.2.4.2.4	Strategie volby konkurenčního boje	101
6.2.4.2.5	Strategie určení druhu restrukturalizace firmy	102
6.2.4.2.6	Strategie vnímaného stupně novosti výrobků	103
6.2.5	Strategie založené na filosofii disruptivní inovace	104
6.2.5.1	Model disruptivní inovace	105
6.2.6	Strategie založené na filosofii vytváření svrchovaného tržního prostoru	106
6.2.6.1	Hodnotová inovace: základní kámen strategie modrého oceánu	106

6.2.7	Strategie založené na filosofii bojového umění	108
6.2.7.1	Strategie založené na filosofii vykonávání vlivu	108
6.2.7.2	Ofenzivní pojetí konkurence	109
6.2.7.2.1	Úskali strategie přímého střetu	110
6.2.7.2.2	Východiska přístupu k investigativní konkurenční strategii	111
6.2.7.2.3	Investigativní konkurenční strategie	113
6.2.7.2.4	Metody a nástroje investigativní konkurenční strategie	114
6.2.7.2.5	Výhody investigativní konkurenční strategie	115
6.3	Výběr optimální strategie konkurenčního boje	116
7	ZMĚNY ZPŮSOBU VEDENÍ BOJE (6. zákonitost)	119
7.1	Umění změny	119
8	SAMURAJSKÉ PRINCIPY VEDENÍ KONKURENČNÍHO BOJE	122
8.1	Porovnání základních zákonitostí a samurajských principů	122
9	ÚLOHA SPECIFICKÉHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU V KONKURENČNÍM BOJI PODNIKU	125
9.1	Strategický význam informace v konkurenčním boji	125
9.1.1	Definice konkurenčního zpravodajství	127
9.1.2	Možnosti řešení získávání informací	128
9.2	Možné formy získávání informací o konkurentech firemním útvarem	129
9.2.1	Výzkum konkurence	129
9.2.2	Zrcadlová konkurence	129
9.2.3	Stínová organizace	130
9.3	Specifický informační systém firmy	130
9.3.1	Definování Specifického informačního systému	130
9.3.2	Analýza požadavků na organizační strukturu Spefisu	132
9.3.2.1	Organizační struktura Spefisu	133
9.4	Útvary sledování konkurencev praxi zahraničních firem	134
9.4.1	Competitive Intelligence Center (CIC)	134
9.4.2	Inovation Intelligence Center (IIC)	134
9.4.3	Nástroje Competitive Intelligence	135
9.4.3.1	Produkty tvořící ARMS	136
10	VYUŽITÍ ZÁKONITOSTÍ ÚSPĚŠNÉHO VEDENÍ BOJE V PODMÍNKÁCH PODNIKATELSKÉ RAXE ČESKÝCH FIREM	139
10.1	Některé praktiky konkurenčního boje	139
10.2	Možnosti a podmínky využití ofenzivního pojetí konkurenčního boje	141
10.2.1	Připravenost TOP managementu pro realizaci ofenzivního pojetí konkurenčního boje	141
10.2.2	Obecné požadavky na personální zajištění Spefisu	142
10.2.3	Specifické požadavky na personální zajištění Spefisu	143
	ZÁVĚR	147
	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	148
	LITERATURA	149