

OBSAH

I	PODSTATA OFENZIVNÍHO POJETÍ KONKURENČNÍHO STŘETU FIRMY.....	9
1.1	Porovnání základních přístupů k vedení střetu	11
1.1.1	Západní bojové strategie.....	11
1.1.2	Východní válečné filosofie	13
1.2	Militarizace japonských obchodních praktik.....	16
1.2.1	Válka a obchod.....	18
1.2.2	Podmínky pro úspěšnou realizaci střetu.....	18
1.3	Základní zákonitosti úspěšného vedení střetu v podnikatelské praxi	18
2	OPTIMÁLNÍ SOUSTŘEDĚNÍ SIL (1. zákonitost).....	20
2.1	Identifikace silných a slabých stránek soupeře i vlastní firmy	21
2.1.1	Hodnotový řetězec	21
2.1.2	Metoda SWOT.....	25
2.1.3	Metoda SAP.....	28
2.1.4	Matice růstu – podílu (BCG).....	29
2.1.5	Matice atraktivity oboru – pozice firmy	29
2.1.6	Matice přežití	31
2.1.7	Průzkum bojem	31
2.1.8	Analýza zranitelnosti.....	33
2.1.8.1	Signály zranitelnosti	35
2.1.9	Faktory strategického plánování.....	35
2.1.10	Analýza konkurenta dle Portera.....	40
2.2	Identifikace „ducha a dynamiky“ konkurenčního střetu	44
2.2.1	Typy konkurentů.....	44
2.3	Převzetí strategické iniciativy	45
2.4	Schopnost vedení útoku.....	46
2.4.1	Fáze útoku na konkurenční firmu	47
2.4.2	Strategie útoku	48
2.4.3	Taktika útoku.....	50
2.5	Druhý strategický sled.....	51
2.5.1	Obranné strategie.....	52
2.5.1.1	Obranná taktika	54
3	MOMENT PŘEKVAPENÍ (2. zákonitost)	56
3.1	Ochrana informace	57
3.2	Utajení činnosti	61
3.3	Obchodní tajemství firmy	64
3.4	Stanovení okamžiku útoku.....	66

3.5	Využití dezinformace v konkurenčním střetu	68
3.5.1	Dezinformace v historii	68
3.5.2	Druhy dezinformace	69
4	VOLBA MÍSTA STŘETU (3. zákonitost).....	75
4.1	Faktory hodnotící místo střetu	76
5	KOMUNIKACE MEZI „VOJEVŮDCEM A JEDNOTKAMI“ (4. zákonitost).....	78
5.1	Stanovení potřebných informací pro TOP management firmy	79
5.2	Zdroje, způsoby získávání a analýza informací	81
5.3	Včasné zjištění informací.....	92
6	SLADĚNÍ PROSTŘEDKŮ A CÍLŮ STRATEGIE (5. zákonitost)	95
6.1	Stanovení cílů.....	96
6.1.1	Priorizace cílů	96
6.1.1.1	Napadení konkurentovy strategie.....	97
6.1.1.2	Rozbití aliancí nepřítele	97
6.1.1.3	Napadení armády nepřítele.....	98
6.1.1.4	Obléhání „opevněných měst“	99
6.1.2	Dosažitelnost cílů.....	99
6.1.2.1	Proti komu se angažovat (volba správného protivníka)	99
6.1.2.2	Jak to dokázat v přijatelné době	100
6.1.3	Cíle musí vést k pozitivním ziskům.....	100
6.2	Konkurenční strategie.....	100
6.2.1	Strategie založené na zdroji konkurenční výhody.....	105
6.2.2	Strategie založené na zastávané pozici firmy na trhu	107
6.2.2.1	Strategie dle pozice firmy na trhu (Kotler)	107
6.2.2.1.1	Strategie tržního vůdce	107
6.2.2.1.2	Strategie tržního vyzyvatele.....	107
6.2.2.1.3	Strategie tržního následovatele.....	108
6.2.2.1.4	Strategie tržního troškaře	108
6.2.2.2	Strategie dle pozice firmy na trhu (A. D. Little)	108
6.2.3	Strategie založené na inovačních příležitostech	109
6.2.3.1	Strategie „Být nejprvnější a nejmaximálnějším“	109
6.2.3.2	Strategie „Udeřit na ně tam, kde nejsou“	109
6.2.3.2.1	Strategie tvůrčí imitace	109
6.2.3.2.2	Strategie podnikatelského juda.....	109
6.2.3.3	Strategie „Ekologické tržní niky“.....	110
6.2.3.3.1	Strategie mýtné závory.....	110
6.2.3.3.2	Strategie specializované odbornosti	110
6.2.3.3.3	Strategie specializovaného trhu.....	110

6.2.3.4 Strategie „Změna hodnot a charakteristik“	110
6.2.3.4.1 Strategie vytváření užité hodnoty pro zákazníka	110
6.2.3.4.2 Strategie cenové politiky	111
6.2.3.4.3 Strategie respektování reality zákazníka	111
6.2.3.4.4 Strategie poskytování skutečné hodnoty zákazníkovi	111
6.2.4 Strategie založené na filosofii zajištění požadované hodnoty zákazníkem	111
6.2.4.1 Hodnota pro zákazníka	111
6.2.4.1.1 Definice hodnoty pro zákazníka	111
6.2.4.1.2 Maximalizace hodnoty pro zákazníka	112
6.2.4.1.3 Hodnotová kultura	114
6.2.4.2 Strategie managementu inovací	115
6.2.4.2.1 Strategie uplatňování odlišné složitosti inovací ...	115
6.2.4.2.2 Strategie stanovení podnětné inovace.	117
6.2.4.2.3 Strategie vzniku produktových a procesních inovací.	118
6.2.4.2.4 Strategie volby konkurenčního střetu	119
6.2.4.2.5 Strategie určení druhu restrukturalizace firmy	119
6.2.4.2.6 Strategie vnímaného stupně novosti výrobků	120
6.2.5 Strategie založené na filosofii disruptivní inovace	122
6.2.5.1 Model disruptivní inovace	123
6.2.6 Strategie založené na filosofii Vytváření svrchovaného tržního prostoru	124
6.2.6.1 Hodnotová inovace: Základní kámen strategie modrého oceánu	125
6.2.7 Strategie založené na filosofii bojového umění	126
6.2.7.1 Strategie založené na filosofii vykonávání vlivu	126
6.2.7.2 Ofenzivní pojetí konkurence	127
6.2.7.2.1 Úskalí strategie přímého střetu	129
6.2.7.2.2 Východiska přístupu k investigativní konkurenční strategii	129
6.2.7.2.3 Investigativní konkurenční strategie	131
6.2.7.2.4 Metody a nástroje investigativní konkurenční strategie	133
6.2.7.2.5 Výhody investigativní konkurenční strategie	133
6.3 Výběr optimální strategie konkurenčního střetu	134

7 ZMĚNY ZPŮSOBU VEDENÍ STŘETU (6. zákonitost)	137
7.1 Umění změny	138
8 SAMURAJSKÉ PRINCIPY VEDENÍ KONKURENČNÍHO STŘETU	140
8.1 Porovnání základních zákonitostí a samurajských principů	141
9 ÚLOHA SPECIFICKÉHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU V KONKURENČNÍM STŘETU PODNIKU	143
9.1 Strategický význam informace v konkurenčním střetu	143
9.1.1 Definice konkurenčního zpravodajství	146
9.1.2 Možné způsoby získávání informací.....	147
9.2 Možné formy získávání informací o konkurentech firemním útvarem.....	148
9.2.1 Výzkum konkurence	148
9.2.2 Zrcadlová organizace	149
9.2.3 Stínová organizace	149
9.3 Specifický informační systém firmy	149
9.3.1 Definování specifického informačního systému	150
9.3.2 Analýza požadavků na organizační strukturu Spefisu.....	152
9.3.2.1 Organizační struktura Spefisu.....	153
9.4 Útvary sledování konkurence v praxi zahraničních firem.....	154
9.4.1 Competitive Intelligence Center (CIC)	154
9.4.2 Inovation Intelligence Center (IIC).....	155
9.4.3 Nástroje Competitive Intelligence	155
9.4.3.1 Produkty tvořící ARMS	156
10 VYUŽITÍ ZÁKONITOSTÍ ÚSPĚŠNÉHO VEDENÍ STŘETU V PODMÍNKÁCH PODNIKATELSKÉ PRAXE ČESKÝCH FIREM	159
10.1 Některé praktiky konkurenčního střetu	159
10.2 Možnosti a podmínky využití ofenzivního pojetí konkurenčního střetu	161
10.2.1 Připravenost TOP managementu pro realizaci ofenzivního pojetí konkurenčního střetu	162
10.2.2 Obecné požadavky na personální zajištění SPEFISU	163
10.2.3 Specifické požadavky na personální zajištění SPEFISU.....	163
SEZNAM OBRÁZKŮ	168
SEZNAM TABULEK.....	168
LITERATURA	169