

O autorze (15)

Przedmowa (17)

Wprowadzenie (21)

Rozdział 1. Strategia konkurencyjności - podstawowe założenia (27)

- Analiza struktury branży (30)
 - o Struktura branży a potrzeby nabywców (35)
 - o Struktura branży a równowaga między popytem a podażą (36)
- Ogólne strategie konkurencyjności (37)
 - o Przywództwo kosztowe (39)
 - o Zróźnicowanie (dyferencjacja) (41)
 - o Koncentracja (focus) (42)
 - o Utknąwszy gdzieś po drodze... (43)
 - o Dążenie do wykorzystania więcej niż jednej strategii ogólnej (45)
 - o Trwałość (48)
 - o Strategie ogólne a rozwój branży (50)
 - o Strategie ogólne a struktura organizacji (51)
 - o Strategie ogólne a proces planowania strategicznego (53)
- Zagadnienia poruszane w tej książce (55)

Część I: Podstawowe założenia koncepcji przewag konkurencyjnych

Rozdział 2. Łańcuch wartości a przewaga konkurencyjna (61)

- Łańcuch wartości (64)
 - o Identyfikacja działań wartościowych (67)
 - o Opis łańcucha wartości (74)
 - o Zależności występujące w ramach łańcucha wartości (77)
 - o Zależności pionowe (79)
 - o Łańcuch wartości nabywcy (81)
- Obszar konkurencyjności a łańcuch wartości (83)
 - o Obszar segmentu (85)
 - o Obszar pionowy (85)
 - o Obszar geograficzny (86)
 - o Obszar branży (87)
 - o Koalicje a obszar (87)
 - o Obszar konkurencyjności a definicja jednostki biznesowej (88)
 - o Łańcuch wartości a struktura branży (89)
- Łańcuch wartości a struktura organizacji (90)

Rozdział 3. Przewaga kosztowa (93)

- Łańcuch wartości a analiza kosztów (95)
 - o Identyfikacja łańcucha wartości na potrzeby analizy kosztów (95)
 - o Przypisanie kosztów i aktywów (97)
 - o Wstępna analiza kosztów (99)
- Prawidłowości związane z poziomem kosztów (102)
 - o Czynniki determinujące koszty (102)
 - o Koszty nabywanych czynników wytwórczych (123)
 - o Prawidłowości związane z poziomem kosztów segmentu (128)
 - o Dynamika kosztów (130)

- Przewaga kosztowa (133)
 - o Ustalanie względnych kosztów konkurentów (134)
 - o Zdobywanie przewagi kosztowej (135)
 - o Trwałość przewagi kosztowej (151)
 - o Wdrażanie strategii przewag kosztowych (153)
 - o Pułapki związane ze strategią przywództwa kosztowego (154)
- Etapy analizy kosztów dokonywanej w celu opracowania strategii (158)

Rozdział 4. Zróżnicowanie (159)

- Źródła zróżnicowania (160)
 - o Zróżnicowanie a łańcuch wartości (160)
 - o Czynniki determinujące wyjątkowość (164)
- Koszty zróżnicowania (168)
- Wartość dla nabywcy a zróżnicowanie (171)
 - o Wartość dla nabywcy (173)
 - o Łańcuch wartości a wartość dla nabywcy (174)
 - o Obniżanie kosztów nabywcy (177)
 - o Poprawa wyników nabywcy (180)
 - o Postrzeganie wartości przez nabywcę (181)
 - o Wartość dla nabywcy a rzeczywisty nabywca (183)
 - o Kryteria przyjmowane przez nabywców (184)
 - o Ustalenie kryteriów przyjmowanych przez nabywcę (189)
- Strategia zróżnicowania (194)
 - o Sposoby osiągnięcia zróżnicowania (197)
 - o Trwałość zróżnicowania (203)
 - o Pułapki związane ze strategią zróżnicowania (205)
- Poszczególne etapy realizacji strategii zróżnicowania (207)

Rozdział 5. Technologia a przewagi konkurencyjne (211)

- Technologia a konkurencja (213)
 - o Technologia a łańcuch wartości (213)
 - o Technologia a przewagi konkurencyjne (217)
 - o Technologia a struktura branży (220)
- Strategia technologiczna (224)
 - o Wybór technologii, które należy rozwijać (225)
 - o Przywództwo technologiczne czy naśladownictwo (229)
 - o Udzielanie licencji na technologię (240)
- Rozwój technologiczny (244)
 - o Ciągły a nieciągły rozwój technologiczny (247)
 - o Przewidywanie rozwoju technologicznego (248)
- Formułowanie strategii technologicznej (248)

Rozdział 6. Dobór konkurentów (253)

- Korzyści strategiczne wynikające z faktu posiadania konkurentów (254)
 - o Umacnianie przewagi konkurencyjnej (254)
 - o Poprawianie aktualnej struktury branży (259)
 - o Wspomaganie rozwoju rynku (261)

- o Zapobieganie nowym wejściom (263)
- Co czyni konkurenta "dobrym"? (265)
 - o Test dobrego konkurenta (266)
 - o "Dobrzy" przywódcy rynkowi (270)
 - o Rozpoznawanie dobrych konkurentów (270)
- Oddziaływanie na układ konkurentów (272)
 - o Szkodzenie dobrym konkurentom w trakcie zwalczania złych (274)
 - o Przekształcanie złych konkurentów w dobrych (274)
- Optymalna konfiguracja rynku (275)
 - o Optymalna konfiguracja konkurentów (275)
 - o Utrzymywanie skuteczności konkurentów (278)
 - o Osiąganie idealnej konfiguracji konkurentów (279)
 - o Utrzymywanie stabilności branży (280)
- Pułapki związane z doborem konkurentów (281)

Część II: Obszar konkurencyjności w obrębie branży

Rozdział 7. Segmentacja branży a przewagi konkurencyjne (285)

- Podstawy podziału branży na segmenty (287)
 - o Strukturalne podstawy podziału branży na segmenty (288)
 - o Wyznaczniki segmentacji (292)
 - o Wskazywanie nowych segmentów (304)
- Macierz segmentacji branży (305)
 - o Powiązania występujące między wyznacznikami segmentacji (307)
 - o Zestawianie macierzy segmentacji (308)
- Segmentacja branży a strategia konkurencyjności (313)
 - o Atrakcyjność segmentu (313)
 - o Wzajemne związki istniejące między segmentami (315)
 - o Wzajemne związki między segmentami a strategia ukierunkowana na zagospodarowanie wielu segmentów (321)
 - o Wybór strategii koncentracji (322)
 - o Możliwość koncentracji na nowych segmentach (324)
 - o Trwałość strategii koncentracji (325)
 - o Pułapki i szanse związane z realizacją strategii koncentracji i strategii ukierunkowanej na zagospodarowanie wielu segmentów (328)
- Segmentacja branży a definiowanie branży (331)

Rozdział 8. Substytucja (333)

- Rozpoznawanie substytutów (334)
- Ekonomiczne aspekty zjawiska substytucji (338)
 - o Względny stosunek wartości do ceny (339)
 - o Koszty zmiany (347)
 - o Skłonność nabywcy do zmiany (350)
 - o Segmentacja a zjawisko substytucji (351)
- Zmiany zagrożenia ze strony produktów substytucyjnych (354)
 - o Zjawisko substytucji a ogólny popyt w branży (360)
 - o Zjawisko substytucji a struktura branży (360)
- Przebieg procesu substytucji (361)
 - o Segmentacja a przebieg procesu substytucji (365)

- o Modele prognozowania przebiegu procesu substytucji (365)
- Substytucja a strategia konkurencyjności (371)
 - o Wspieranie substytucji (371)
 - o Obrona przed produktami substytucyjnymi (375)
 - o Branżowa strategia substytucji a strategia substytucji firmy (377)
 - o Pułapki związane ze strategiami obrony przed substytucją (378)

Część III: Strategia korporacyjna a przewagi konkurencyjne

Rozdział 9. Wewnętrzne zależności między jednostkami biznesowymi (383)

- Rosnące znaczenie strategii poziomej (386)
- Wewnętrzne zależności między jednostkami biznesowymi (390)
- Związki o charakterze materialnym (393)
 - o Uwspólnianie a przewagi konkurencyjne (395)
 - o Koszty uwspólniania (399)
 - o Trudności związane z dorównaniem przywódcy (404)
 - o Identyfikacja związków o charakterze materialnym (405)
- Związki o charakterze niematerialnym (418)
- Związki wymuszone przez konkurencję (422)
 - o Konkurencja wieloobszarowa w branżach niepowiązanych (425)
 - o Konkurencja wieloobszarowa w branżach powiązanych (427)
 - o Konkurenci mający inne schematy wykorzystania wewnętrznych związków (429)
 - o Opracowywanie prognoz dotyczących potencjalnych konkurentów (431)

Rozdział 10. Strategia pozioma (433)

- Konieczność opracowania sformalizowanej strategii poziomej (435)
 - o Opracowanie strategii poziomej (437)
- Wewnętrzne związki a strategia dywersyfikacji (445)
 - o Dywersyfikacja opierająca się na związkach o charakterze materialnym (446)
 - o Dywersyfikacja przez zdobywanie przyczółków (448)
 - o Dywersyfikacja a zasoby korporacji (450)
- Pułapki związane ze strategią poziomą (451)
 - o Pułapki związane z niedostrzeganiem wewnętrznych związków (451)
 - o Pułapki związane z dążeniem do wykorzystania wewnętrznych związków (452)

Rozdział 11. Wykorzystywanie wewnętrznych związków (455)

- Przeszkody w wykorzystywaniu wewnętrznych związków (457)
 - o Źródła przeszkód (458)
 - o Wewnętrzne związki a zasada słuszności (465)
 - o Występujące między firmami różnice w charakterze przeszkód (466)
- Mechanizmy organizacyjne ułatwiające wykorzystywanie wewnętrznych związków (467)
 - o Struktura pozioma (469)
 - o Systemy poziome (477)
 - o Poziome praktyki z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (481)
 - o Poziome procedury rozwiązywania konfliktów (483)

- o Rola korporacji w ułatwianiu wykorzystywania związków (483)
- o Wewnętrzne związki a tryb dywersyfikacji (484)
- Zarządzanie organizacją poziomą (486)
 - o Obiecujące przykłady (486)
 - o Firmy japońskie a wewnętrzne związki (490)
 - o Nowa forma organizacyjna (491)

Rozdział 12. Produkty komplementarne a przewagi konkurencyjne (493)

- Kontrola nad produktami komplementarnymi (495)
 - o Przewagi konkurencyjne związane z kontrolą nad produktami komplementarnymi (495)
 - o Problemy związane z kontrolą nad produktami komplementarnymi (499)
 - o Kontrola nad produktami komplementarnymi a rozwój branży (500)
 - o Identyfikacja strategicznie istotnych produktów komplementarnych (501)
- Sprzedaż pakietowa (503)
 - o Przewagi konkurencyjne wynikające z faktu prowadzenia sprzedaży pakietowej (504)
 - o Zagrożenia związane z prowadzeniem sprzedaży pakietowej (507)
 - o Sprzedaż pakietowa a sprzedaż pojedynczych produktów (509)
 - o Prowadzenie sprzedaży pakietowej a rozwój branży (511)
 - o Kwestie natury strategicznej związane ze sprzedażą pakietową (515)
- Subsydiowanie krzyżowe (516)
 - o Warunki sprzyjające subsydiowaniu krzyżowemu (517)
 - o Zagrożenia związane z subsydiowaniem krzyżowym (519)
 - o Subsydiowanie krzyżowe a rozwój branży (520)
 - o Zagadnienia natury strategicznej związane z subsydiowaniem krzyżowym (520)
- Produkty komplementarne a strategia konkurencyjności (522)

Część IV: Wnioski dotyczące realizacji ofensywnej i defensywnej strategii konkurencyjności

Rozdział 13. Scenariusze branżowe a strategia konkurencyjności w warunkach niepewności (525)

- o Scenariusze jako narzędzie planowania (526)
- o Scenariusze branżowe (528)
- Tworzenie scenariuszy branżowych (528)
 - o Identyfikacja źródeł niepewności (531)
 - o Niezależne i zależne źródła niepewności (535)
 - o Wybór zestawu scenariuszy (539)
 - o Spójność założeń (542)
 - o Analiza scenariuszy (544)
 - o Uwzględnienie w scenariuszu prognoz dotyczących zachowania konkurentów (546)
 - o Liczba analizowanych scenariuszy (549)
 - o Ocena prawdopodobieństwa scenariuszy (550)
 - o Charakterystyka ogólna scenariuszy branżowych (551)
- Scenariusze branżowe a strategia konkurencyjności (552)
 - o Podejście strategiczne w warunkach scenariuszowych (554)

- o Strategie złożone i sekwencyjne (557)
 - o Wybór strategii odpowiedniej w przypadku danego scenariusza branżowego (557)
 - o Zmienne scenariusza a badania rynku (560)
- Scenariusze a proces planowania (561)
 - o Rola korporacji w procesie tworzenia scenariuszy (562)
 - o Scenariusze branżowe a kreatywność (563)

Rozdział 14. Strategia defensywna (565)

- Podejmowanie działalności w nowej branży i repozycjonowanie (566)
- Taktyki defensywne (570)
 - o Podnoszenie barier strukturalnych (572)
 - o Zwiększanie zagrożenia spodziewanymi działaniami odwetowymi (579)
 - o Ograniczanie zachęt do atakowania (584)
- Ocena taktyk defensywnych (586)
- Strategia defensywna (590)
 - o Zniechęcanie (590)
 - o Reakcja (595)
 - o Reagowanie na cięcie cen (598)
 - o Bronić się lub wycofać (599)
 - o Pułapki związane z działaniami obronnymi (600)

Rozdział 15. Atakowanie przywódcy branżowego (601)

- Uwarunkowania sprzyjające atakowaniu przywódcy (602)
- Metody atakowania przywódcy (606)
 - o Rekonfiguracja (607)
 - o Redefinicja (612)
 - o Wyłącznie nakłady (618)
 - o Sojusze wymierzone przeciw branżowemu przywódcy (619)
- Przeszkody utrudniające przywódcy podjęcie działań odwetowych (620)
- Sygnały świadczące o podatności przywódcy na ataki (624)
 - o Sygnały dotyczące branży (624)
 - o Sygnały dotyczące przywódcy (625)
- Atakowanie branżowego przywódcy a struktura branży (626)

Bibliografia (629)

Skorowidz (633)