

PODNIKOVÁ STRATEGIE A KONKURENČNÍ VÝHODA

Martina Kohoutová

Univerzita Pardubice, Fakulta chemicko-technologická,

Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu

This article describes important and significant role of competitive strategy in company. The paper also deals with process of formation, exploitation and sterilization competitive advantage.

Ačkoli je v současném dynamicky se rozvíjejícím a neustále se měnícím tržním prostředí velice obtížné vymezit dlouhodobé cíle a strategie tak, aby byly v budoucích, těžko předvídatelných podmínkách dosažitelné, je to pro konkurenceschopnost moderních podniků nezbytné. Vždyť právě precizně vypracovaná strategie, která vytyčuje žádané dlouhodobé směřování podniku, a tak sjednocuje celopodnikové úsilí o prosperitu, je předpokladem úspěšného podnikání.

Na budoucnost orientovaná firma rozpracovává celou hierarchii strategií, v níž základní postavení zaujímá tzv. strategie podniková. Tato strategie stanovená na celopodnikové úrovni tvoří východisko pro tvorbu strategie každé oblasti podnikání, s cílem zajistit přežití a růst celého podniku. Podniková strategie definuje oblasti podnikání, v nichž hodlá společnost konkurovat tak, aby využila význačné schopnosti podniku k přeměně na konkurenční výhodu.¹ Z tohoto hlediska je patrné, že jádro podnikové strategie představuje tzv. marketingová konkurenční strategie, která na základě srovnání podniku s konkurencí, umožňuje firmě dosáhnout na trhu lepšího postavení, než mají konkurenti. Podnik pak získává v podvědomí spotřebitelů strategickou výhodu, která se buduje jasným vymezením vlastní nabídky vůči nabídce konkurenční.²

Obecné konkurenční strategie

Konkurenční strategie v podstatě představuje širší zásady, které určují, jak bude podnik konkurovat, jaké by měly být jeho cíle a jaká opatření budou nutná k naplnění těchto cílů. Tyto cíle a opatření musí být konzistentní. V širším smyslu stanovení konkurenční strategie zahrnuje posouzení čtyř klíčových faktorů, které určují limity toho, čeho může podnik s úspěchem dosáhnout :

- vnitřní faktory - přednosti podniku a jeho slabiny,
- osobní hodnoty klíčových realizátorů,
- vnější faktory - možnosti odvětví a jeho rizika,
- širší společenská očekávání.

Cílem konkurenční strategie je vytvořit pro podnik v odvětví takové postavení, aby mohl co nejlépe čelit pěti základním konkurenčním silám (ohrožení ze strany nově vstupujících firem, intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty, tlak ze strany náhradních výrobků - substitutů, vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů), které společně určují intenzitu odvětvové konkurence a ziskovosti, nebo aby jejich působení mohl využít ve svůj prospěch. Existují tři potenciálně úspěšné strategické přístupy využitelné při zdolávání pěti konkurenčních sil.

a) Prvenství v celkových nákladech

Firma minimalizující své náklady musí používat výkonné výrobní zařízení, využívat zkušenosti, kontrolovat náklady a eliminovat náklady ve výzkumu a vývoji, službách, prodeji, reklamě apod. Nízké náklady umožňují firmě dosahovat nadprůměrné výnosy bez ohledu na přítomnost vlivných konkurenčních sil, neboť konkurenční tlak může omezit její zisk jen do úrovně dalšího neúspěšnějšího konkurenta.

Dosažení pozice celkových nízkých nákladů, často vyžaduje získat vysoký relativní podíl na trhu nebo jiné přednosti, jako je výhodný přístup k surovinám apod. Problémem je nutnost velkých počátečních investic do technologického zařízení, potřeba agresivní tvorby cen a rozběhové ztráty při získávání podílu na trhu.

Má-li si firma udržet své postavení, musí trvale investovat do moderního výrobního zařízení, příliš nerozšiřovat své výrobní spektrum a sledovat možnosti technických vylepšení. Prvenství firmy v nákladech ohrožují zejména tyto faktory:

1. technologické změny,
2. nižší náklady imitátorů,
3. zastarání výrobků či používání starých, neefektivních marketingových přístupů, nákladová inflace.

b) Diferenciace

Diferencováním svých produktů nebo služeb se snaží firma vytvořit něco, co je v celém odvětví přijímáno jako jedinečné a získat tak zákaznickou věrnost, která firmě umožňuje úspěšně čelit všem pěti konkurenčním silám. Firma se může odlišovat - designem či image značky, technologií, vlastnostmi, zákaznickým servisem, prodejní sítí atd. Ideální je odlišení ve více těchto aspektech. Přes to, že firma nemůže zcela ignorovat náklady, nejsou jejím strategickým cílem, neboť získání exkluzivity je většinou podmíněno provozováním nákladných činností, jako je široký výzkum, propagace designu, vysoce kvalitní materiály, intenzivní podpora zákazníků apod. Dosažení diferenciace se často neslučuje s možností získat velký tržní podíl.

Rizika strategie diferenciace:

1. příliš veliký nákladový rozdíl, mezi těmi, co sledují nákladovou strategii a strategii diferenciace,
2. pokles zákaznické potřeby diferenciačního faktoru,
3. imitace snižující úroveň diferenciace.

c) Soustředění pozornosti

Firma se na rozdíl od výše popsaných strategií nesoustředí na celé odvětví, ale pouze na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady, nebo geometrický trh a snaží se na tomto úzkém poli své působnosti dosáhnout diferenciace či minimálních nákladů.

Tento přístup přináší zejména následující rizika:

1. zvětšující se nákladový rozdíl mezi soustředujícími se firmami a ostatními konkurenty může eliminovat nákladové výhody či eliminaci soustředujících se firem,
2. zužující se požadované rozdíly mezi úzkým segmentem a celým trhem,
3. nalezení dílčích trhů konkurenty uvnitř strategického segmentu.⁴

Základní druhy konkurenční výhody

Z výše popsaných obecných konkurenčních strategií je patrné, že existují dva typy konkurenční výhody, kterou podnik může získat a udržovat. Jsou to:

1. výhoda nízkých nákladů,
2. diferenciacce.

Výhoda nízkých nákladů

Podnik má výhodu nízkých nákladů, jestliže jeho souhrnné náklady na provozování všech hodnototvorných činností (fyzicky i technologicky odlišných činností, které podnik koná) jsou nižší než náklady konkurentů. Ze strategického hlediska je nezbytné, aby byl podnik schopen tuto výhodu udržet, což předpokládá využívání dostatečného počtu zdrojů, které jsou pro konkurenty těžko okopírovatelné či napodobitelné.

K získání, využívání a udržování výhody nízkých nákladů je nezbytné realizovat následující kroky:

- a) Správně určit hodnotový řetězec podniku a v něm stanovit hnací síly nákladů významných hodnototvorných činností.

Hodnotový řetězec představuje rozdělení podniku do strategicky významných, fyzicky i technologicky odlišených činností, které nazýváme činnosti hodnototvorné. O chování nákladů hodnototvorných činností rozhoduje deset důležitých hnacích sil nákladů: úspory z velkovýroby, získané poznatky a znalosti, struktura využití kapacit, vzájemné vazby, vzájemné vztahy, integrace, časové plánování akcí, uvážlivá volba politiky, geografická poloha a institucionální faktory. Hnací síly nákladů jsou strukturálními příčinami nákladů na danou činnost a mohou být více či méně pod kontrolou podniku.

- b) Určit hodnotové řetězce konkurentů a stanovit relativní náklady konkurentů včetně zdrojů rozdílů v nákladech.

U hodnototvorných činností, kde náklady konkurentů není reálné přímo stanovit, lze použít pouze relativní srovnání mezi podnikem a konkurenční firmou. Pokud není možné ani odhadnout absolutní velikost rozdílů relativních nákladů u určité hodnototvorné činnosti, je užitečné definovat alespoň jeho směr.

- c) Určit a realizovat strategie vedoucí ke zlepšení postavení podniku v nákladech, a tak k vytvoření, upevnění či udržení výhody nízkých nákladů.

Výhodu nízkých nákladů si může podnik zajistit dvěma významnými způsoby:

- Získat kontrolu nad hnacími silami nákladů, které představují významný nebo rostoucí podíl nákladů celkových.

Výhoda nízkých nákladů pak vyvěrá z toho, že podnik dokáže tyto síly ovládat lépe než konkurenti.

- Zcela změnit složky a podobu hodnotového řetězce podniku.

Podnik může přebudovat svůj hodnotový řetězec tak, že zavede odlišný a účinnější způsob výroby, distribuce, propagace či prodeje daného výrobku. Taková přestavba hodnotového řetězce často poskytuje příležitost radikálně změnit strukturu nákladů podniku nebo může změnit důležité hnací síly nákladů tak, aby působily ve prospěch podniku.

Diferenciace

Podnik se od konkurentů diferencuje, jestliže může dosáhnout jedinečnosti v něčem, co je pro zákazníky cenné a hodnotné. To pak umožňuje firmě docílit vyšší ceny, prodat více výrobků za danou cenu nebo například získat větší věrnost zákazníků v době cyklických či sezónních poklesů prodeje. Firmy se mohou odlišovat nikoli jen v konkrétním fyzickém výrobku či v konkrétních marketingových metodách, ale odlišení může vzniknout kdekoli v hodnotovém řetězci podniku. Zdrojem diferenciace jsou nejen pouze samotné hodnototvorné činnosti, nýbrž i šíře činností podniku (konkurenční rozsah) a dokonce i jím zvolené distribuční cesty.

Jedinečnost podniku v dané hodnototvorné činnosti je určena řadou tzv. hnacích sil jedinečnosti, které jsou příčinou toho, proč je činnost jedinečná. Mezi hnací síly jedinečnosti patří: výběr vhodné politiky, vzájemné vazby, časové plánování, geografická poloha, vzájemné vztahy, získané poznatky a znalosti a jejich unik a přeliv, integrace, měřítko velikosti a institucionální faktory.

Diferenciace je obvykle nákladná, neboť jedinečnost vyžaduje, aby podnik vykonával určité své hodnototvorné činnosti lépe než konkurenti, což vyvolává vyšší finanční nároky. Realizace diferenciace často nepříznivě ovlivňuje hnací síly nákladů určité činnosti a zároveň hnací síly nákladů rozhodují o tom, jak bude diferenciace nákladná.

Jedinečnost nevede k diferenciaci, pokud nemá pro kupujícího určitou hodnotu. Z tohoto hlediska proces diferenciace obsahuje tyto kroky:

1. Identifikace kupujících.
2. Určení hodnotového řetězce kupujících a vlivu podniku na něj.

Hodnotový řetězec kupujícího se skládá, podobně jako u podniku, z činností, které kupující koná. Podnik pak působením svého hodnotového řetězce ovlivňuje přímo i nepřímo hodnotový řetězec kupujícího tím, že se pro něj snaží vytvořit hodnotu. Touto hodnotou je pro zákazníka buď snížení jeho nákladů nebo zvýšení jeho výkonnosti. Nejvýznamnějšími příležitostmi pro diferenciaci jsou kroky vedoucí ke snížení nákladů hodnototvorných činností, které představují značnou část nákladů kupujícího. Zvýšit výkonnost u zákazníka znamená zvýšit úroveň jeho uspokojení nebo uspokojit jeho potřeby. Diferenciace ale vyvěrá ze všech spojovacích článků mezi podnikem a zákazníkem, v nichž je podnik jedinečný.

3. Definice nákupních kritérií kupujících a jejich důležitosti.

Nákupní kritéria kupujících lze rozdělit do dvou typů:

- Kritéria užitnosti. Jsou to nákupní kritéria, která jsou specifickým měřítkem toho, co pro kupujícího vytváří hodnotu. Je to např. kvalita výrobku, technické parametry výrobku, dodací lhůta apod.
- Signální kritéria. Signální kritéria jsou měřítkem toho, jak kupující existenci hodnoty vnímají. Patří mezi ně např. reklama, přitažlivost zařízení, dobrá pověst podniku apod.

Identifikace nákupních kritérií vychází z analýzy hodnotového řetězce kupujícího, z rozhovorů s kupujícími a z vnitropodnikové expertizy. Tato analýza je stále se opakující, nikdy nekončící proces.

4. Stanovení a realizace diferenciační strategie.

Při stanovení své diferenciační strategie si podnik musí uvědomit, že celková úroveň jeho diferenciací je dána souhrnnou hodnotou, kterou podnik pro kupujícího vytváří, když plní všechna jeho nákupní kritéria. K nadprůměrnému výkonu pak povede diferenciací jen tehdy, když hodnota, kterou zákazník vnímá, převyšuje náklady na diferenciací.

Svou diferenciací může podnik zvýšit díky ovlivňování hnacích sil jedinečnosti ve svém stávajícím hodnotovém řetězci nebo jeho přebudováním. V obou případech musí podnik dbát na to, aby se náklady diferenciací přeměnily ve vyšší výkon.

Konečnou složkou diferenciační strategie je její dlouhodobá udržitelnost, která závisí na množství a dostupnosti zdrojů diferenciací.⁵

I když mnoho firem v současné době již věnuje obecně pozornost tvorbě strategie, ovšem bezúspěšně. Jejich neúspěch mnohdy pramení z neschopnosti jednak identifikovat zdroj konkurenční výhody a vhodně stanovit konkurenční strategii, jednak přeměnit obecné stanovení konkurenčních strategií do specifických akčních kroků vedoucích k dosažení konkurenční výhody.³ Význam volby konkrétní konkurenční strategie pak podtrhuje to, že každá výše popsaná strategie vyžaduje odlišnou organizaci, kontrolu i investice, a tak je obvykle nutné zvolit jednu strategii a tu vytrvale sledovat.

Literatura:

1. Kohoutová, M.: Marketingové plánování nitrocelulózy. Diplomová práce, Univerzita Pardubice 1998, 70 s.
2. Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing. Slovenské pedagogické nakladatelství, Bratislava 1990, 385 s.
3. Lošťáková, H.: Strategické marketingové plánování jako subsystém strategického managementu chemických podniků v turbulentním tržním prostředí. Habilitační práce, Univerzita Pardubice 1999, 153 s.
4. Porter, M. E.: Konkurenční strategie. Victoria Publishing, Praha 1994, 403 s.
5. Porter, M. E. : Konkurenční výhoda. Victoria Publishing, Praha 1994, 626 s.

Kontaktní adresa:

Ing. Martina Kohoutová
Univerzita Pardubice, FCHT, KEMCH
Studentská 84
532 10 Pardubice
☎ 040/6036177, 040/603 6293
e-mail: kemch.fcht@upce.cz

Recenzovala: Ing.Hana Lošťáková,CSc., vedoucí katedry ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu, FCHT, UPa