



KONKURENČNÁ STRATÉGIA – ZÁKLAD FUNGOVANIA ÚSPEŠNÉHO PODNIKU

COMPETITION STRATEGY – BASIS FOR FUNCTIONING OF SUCCESSFUL ENTERPRISE

Peter MALEGA

Abstract

Strategic management is constantly evolving as both an academic discipline and as a reflection of management practice. Competitive strategy is the strategy adopted by the company to secure competitive advantage under particular industry conditions. It is common to distinguish generic types of competitive strategy, such as those resting on cost minimization, quality enhancement, and product innovation. The assumption is that firms can or must respond to competition by choosing strategies that enable them to gain an advantage within their chosen product market.

Key words

Strategy, competitive strategy, Porter Five Forces

Úvod

Neustále sa meniace podmienky vývoja súčasnej svetovej ekonomiky kladú vysoké nároky na manažerov. Strategické riadenie ako jedna z foriem manažmentu nadobúda čoraz väčší význam pre podniky, ktoré sa nachádzajú v nestabilnom a rýchlo sa vyvíjajúcom prostredí. Je dôležitým faktorom prežitia, dynamického rozvoja a prosperity každého podniku a je založené na nových prístupoch a riešeniach s využitím netradičných metód a nástrojov. Význam strategického riadenia podnikov všetkých foriem a typov v posledných desaťročiach neustále narastá, pretože stratégia je nástroj, ktorý im pomáha prežiť v konkurenčnom boji a byť úspešnými v dlhodobej perspektíve, keď rozsah a intenzita prebiehajúcich zmien sa prejavujú v neustálom raste neistoty a rizika pri vytváraní rozhodnutí na úrovni riadenia podniku. [7]

Všetky podniky v podmienkach tvrdej konkurencie a neustále sa meniacej situácie musia sústreďovať svoju pozornosť nielen na vnútorné problémy, ale predovšetkým formovať stratégiu dlhodobého pôsobenia, ktorá by im pomáhala prispôbovať sa zmenám prebiehajúcimi v ich okolí prostredí. V minulosti mnohé podniky mohli úspešne fungovať aj v tom prípade, keď sa sústreďovali na každodennú činnosť a vnútorné problémy spojené s efektívnym využívaním disponibilných zdrojov. V súčasnosti, hoci aj naďalej dôležitým pre podnik zostáva efektívne využívanie výrobného potenciálu, narastá význam takého riadenia, ktoré zabezpečuje adaptáciu podnikov k rýchlo sa meniacemu vonkajšiemu prostrediu. [8]

Porterov model piatich síl ako základ pre formulovanie konkurenčnej stratégie

Zostavovaniu komplexnej konkurenčnej stratégie by v podniku mala predchádzať analýza externého a interného prostredia.

Analýza interného prostredia by mala pre strategické účely obsahovať [4]:

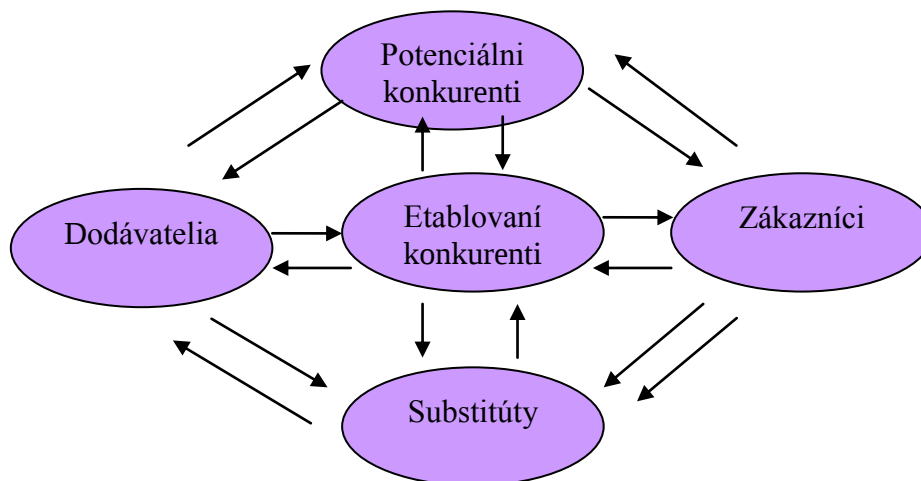
- hodnotenie existujúcej stratégie a jej súladu s očakávaným vývojom odvetvového a konkurenčného prostredia,



- analýzu SWOT,
- hodnotenie vnútorných silných a slabých stránok podniku,
- trhových príležitostí a vonkajších hrozieb, ktorým musí čeliť,
- hodnotenie konkurenčnej pozície podniku,
- identifikovanie strategických problémov.

Analýza externého prostredia sa člení na analýzu makroprostredia – makroprostredie je tvorené ekonomickým, sociálnym, politickým, vedecko-technickým a technologickým a ekologickým sektorom. Využíva tie isté metódy výskumu trhu, no špeciálne sa venuje skúmaniu a poznávaniu piatich konkurenčných síl pôsobiacich na trhu. Tieto sily sa nazývajú aj tzv. hybné sily.

Rozšíreným návodom na skúmanie a hodnotenie konkurenčných síl je model piatich síl, ktorý navrhol M. Porter, a preto sa nazýva aj Porterov model piatich síl (obr.1). Porterov model tvorí päť síl, ktoré sú zdrojom konkurencie v odvetví. Na obrázku je uvedených týchto päť síl, pričom najväčšiu intenzitu v trhovej ekonomike má zjavne stredovo orientovaná sila, ktorú predstavuje súperenie medzi etablovanými podnikmi. [3]



Obr. 1 Porterov model piatich konkurenčných síl

1. Súperenie medzi etablovanými podnikmi. Podniky si vytvárajú konkurenčnú stratégiu, aby predstihli svojich rivalov, alebo ubránili dosiahnutú pozíciu. Získanie predstihu je silným motívom konkurenčnej stratégie. Konkurenčnými zbraňami sú ceny, kvalita, služby, záruky, reklama, inovácie, atď..

2. Potenciálni konkurenti. Potenciálni, či noví konkurenti sú podniky, ktoré nepôsobia v príslušnom odvetví. Sú však schopné vstúpiť do odvetvia. Vysoká pravdepodobnosť vstupu ďalších konkurentov ohrozuje veľkosť trhových podielov a tým aj ziskov. Hrozba príchodu závisí od prekážok, ktoré bránia vstupu a tiež od reakcie etablovaných firiem na nové výstupy.

3. Vyjednávací sila zákazníkov. Môže veľmi významne ovplyvniť trhové podmienky, ich výhodnejšiu či menej výhodnú úroveň pre jednotlivé podniky. Keď je sila zákazníkov vysoká, dochádza k znižovaniu cien, a naopak, keď je nízka, môžu ceny diktovať podniky. Najväčšími hrozbami je veľký počet podnikov, nízky dopyt, zákazníci môžu bez problémov zameniť jeden podnik za druhý a podobne. Veľkosť vyjednávacej sily zákazníkov závisí od ich schopnosti klásť podmienky pri nákupe tovarov alebo služieb.



4. Vyjednávací sila dodávateľov. Súvisí s predošlým faktorom, no tento krát je zákazníkom spolupracujúci podnik. Aj v tomto prípade platí zákon ponuky a dopytu. Najväčšími hrozbami sú situácie, keď je na trhu málo substitútov, alebo keď nezávisí prosperita dodávateľov od podnikov a ponuka je natoľko špeciálna, že je neefektívne opustiť pôvodného dodávateľa. Vyjednávací sila dodávateľov predstavuje hrozbu, keď sú schopní zvyšovať ceny, ktoré musí odberateľ zaplatiť za svoje vstupy, alebo znižovať kvalitu vstupov a tak znižovať ziskovosť odberateľa. Naopak slabí dodávatelia dávajú odberateľovi príležitosť znižovať ceny vstupov a požadovať ich vyššiu kvalitu.

5. Substitúty. Sú tovary (výrobky, služby), ktoré môžu v plnej miere nahradiť pôvodné potreby zákazníka. Najväčšou hrozbou môže byť výrazné cenové zvýhodnenie substitútu, vyššia kvalita alebo psychologická potreba zákazníka zmeniť spotrebovaný tovar.

Podstata konkurenčnej stratégie

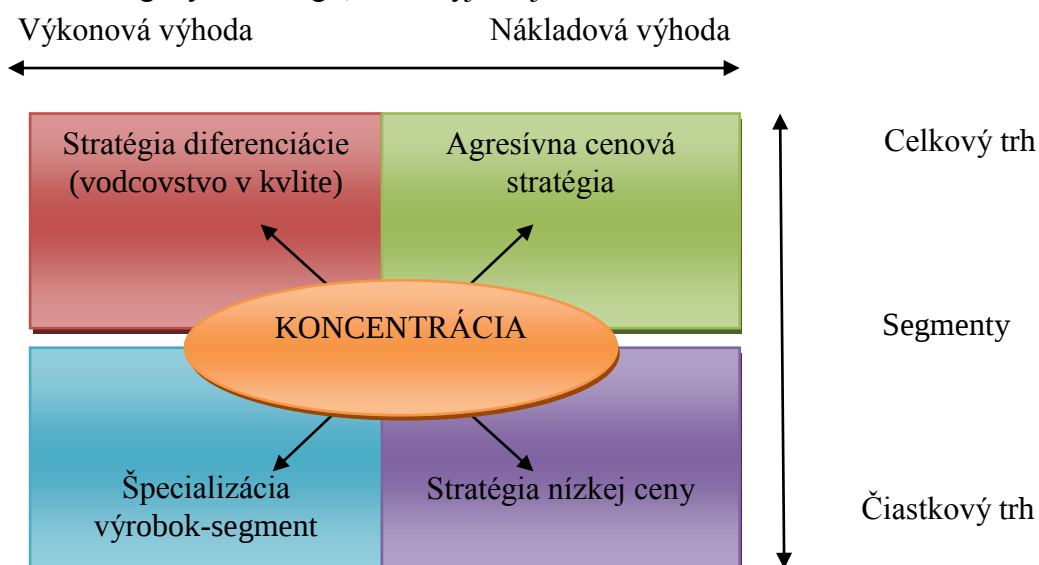
Po dokončení externej a internej analýzy M. Porter predpokladá, že podnik si môže zvoliť tri základné prístupy na zostavenie stratégie [1]:

1. nájsť pre podnik takú pozíciu, aby vzhľadom na svoje zdroje sa mohol čo najúčinnejšie brániť proti existujúcemu súboru konkurenčných síl,
2. ovplyvniť rovnováhu konkurenčných síl pomocou strategických opatrení, aby zlepšil svoju pozíciu proti súperom,
3. predvídať zmeny faktorov ovplyvňujúcich konkurenčné sily a reagovať na ne novou stratégiou skôr ako konkurenti.

Rešpektujúc uvedené prístupy M. Porter navrhol tri hlavné generické podnikateľské stratégie, ktorými môže určitý podnik prekonať svojich konkurentov. Majú nadväznosť na Porterov model konkurenčných síl. Sú to [2]:

1. stratégia nákladového vodcovstva (stratégia nízkych nákladov),
2. diferenciatná stratégia,
3. špecializačná stratégia (alebo aj stratégia focus).

Michael E. Porter vytyčuje základné strategické koncepcie v rámci špecifických podnikových a marketingových stratégií, ktoré vyjadruje obr.2.



Obr. 2 Koncepcie konkurenčných stratégií podľa koncentrácie



Na obr. 3 je vyjadrená matica generických konkurenčných stratégií podľa Portera, ktorá porovnáva konkurenčný priestor a konkurenčnú výhodu.

		Konkurenčná výhoda	
		Nižšie náklady	Diferenciácia
Konkurenčný priestor	Široký cieľ	1. Nákladové vodcovstvo	2. Diferenciácia
	Úzky cieľ	3A. Nákladová špecializácia	3B. Diferenciačná špecializácia

Obr. 3 Matica generických konkurenčných stratégií

Každá generická stratégia je výsledkom zosúladených rozhodnutí o produkte, trhu, rozhodnutí, ktoré sa navzájom posilňujú a ovplyvňujú. Obr. 4 uvádza súbor rozhodnutí pre každú generickú stratégiu.

	Nákladové vodcovstvo	Diferenciácia	Špecializácia
Diferenciácia produktu	Úzka (v dôsledku ceny)	široká (v dôsledku originality)	Úzka až široká (v dôsledku ceny alebo zvláštnosti)
Trhová segmentácia	takmer žiadna (masový trh)	veľká (mnoho trhových segmentov)	malá (jeden alebo niekoľko segmentov)
Výnimočná schopnosť	výroba a materiálové toky	výskum a vývoj, predaj a marketing	akýkoľvek druh výnimočnej schopnosti

Obr. 4 Súbor rozhodnutí pre generické stratégie

Konkrétnym vyjadrením stratégie je strategický plán ako dlhodobý plán základných cieľov a rozhodujúcich činností sledujúcich strategický zámer. Avšak pod vplyvom vývoja turbulentného a nestabilného prostredia sa podstatne menia prístupy k obsahu i forme strategických plánov. Skúsenosti zo strategického plánovania v medzinárodných podnikoch prinášajú metódu tzv. rolujúceho plánovania, ktorá sa v posledných rokoch presadzuje aj v orgánoch a podnikoch verejnej správy. Ide o taký spôsob tvorby plánu, keď strategické ciele sa vytyčujú na 4 – 5 a viac rokov, pričom na prvé 2 – 3 roky sú rozpracované podrobnejšie. [5]

Stratégia smeruje organizáciu k určitému správaniu, ktoré reaguje na daný stav interného a externého prostredia a na jeho predpokladaný vývoj. Podľa toho môžeme vymedziť základné typy strategických alternatív, od ktorých sa odvíjajú konkrétne charakteristiky reálneho pôsobenia podniku v danom prostredí. [4]



Súhrn

Prostredie podnikov v transformujúcich sa ekonomikách prechádza zmenami mimoriadnej intenzity a jednou zo základných záruk ich prežitia a budúcej prosperity je cieľavedomé formovanie a realizovanie strategického manažmentu v podniku. Zmyslom stratégie v takomto premenlivom prostredí je konkurenčná prevaha, ktorá umožní dosiahnuť poprednú pozíciu na trhu a dlhodobo prosperovať. [6]

Strategické riadenie je súčasť manažmentu, jadrom ktorého je činnosť vrcholového riadenia zameraná na hľadanie takých riešení, ktoré pomôžu organizácii prežiť v dynamicky meniacom sa prostredí, v podmienkach super konkurencie, kedy sa každý jej účastník snaží robiť všetko možné a nemožné, aby prežil a bol úspešný. [9]

Kľúčové slová: Stratégia, konkurenčná stratégia, Porterov model piatich síl

Tento článok bol vytvorený realizáciou projektu "Centrum výskumu riadenia technických, environmentálnych a humánnych rizík pre trvalý rozvoj produkcie a výrobkov v strojárstve" (ITMS: 26220120060), na základe podpory operačného programu Výskum a vývoj financovaného z Európskeho fondu regionálneho rozvoja.

Použitá literatúra

- [1] BOBKOVÁ, D.: *Projektovanie internetovej marketingovej stratégie*. In: Trendy v systémoch riadenia podnikov : 10. medzinárodná vedecká konferencia, Vysoké Tatry - Štrbské Pleso, 15.-17. október 2007 : Zborník príspevkov v elektronickej forme. Košice : TU SJF, 2007. 5 s. ISBN 978-80-8073-885-3.
- [2] HORÁKOVÁ, H.: *Strategický manažment*, Grada publishing, Bratislava, 2003.
- [3] <http://www.euroekonom.sk/manazment/strategicky-manazment/genericke-konkurencne-strategie/>
- [4] KASSAY, Š.: *Systematizácia podnikateľských stratégií*, Vydavateľstvo STRATEG, Žilina, 1999.
- [5] LIBERKO, I., MAGULÁKOVÁ, M., SIRKOVÁ, M.: *Úloha času pri strategickom rozhodovaní podniku*. In: Intercathedra. no. 2 (2006), p. 78-80. ISSN 1640-3622.
- [6] ROMANOVÁ, D. – HUDÁK, I.: *Vybrané faktory konkurencieschopnosti strojárskoho odvetvia*. In Zb. príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie Podpora inovačného rozvoja v Slovenskej republike. [CD NOSIČ] Košice: Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Ekonomická univerzita v Bratislave, 2009. ISBN: 987-80-225-2824-5.
- [7] SAKÁL, P. a kol.: *Strategický manažment v praxi manažéra*. Trnava : Tripsoft Trnava, 2007. ISBN 978-80-89291-04-5.
- [8] SPIŠÁKOVÁ, E.: *Typy inovácií a ich zavádzanie v podnikoch SR*. In: Transfer inovácií. č. 11 (2008), s. 222-225. Internet: <<http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/>> ISSN 1337-7094.
- [9] VOLOŠIN, M.: *Strategický manažment podniku*. Bratislava : Ekonóm, 2003. ISBN 80-225-1628-7.

Kontaktná adresa

Ing. Peter Malega, PhD.

Technická univerzita, Strojnícka fakulta, Katedra manažmentu a ekonomiky, Némcovej 32, 042 00 Košice, e-mail: peter.malega@tuke.sk