

# 1. PORTEROVA STRUKTURÁLNÍ ANALÝZA A PORTEROVY STRATEGIE

## Osnova

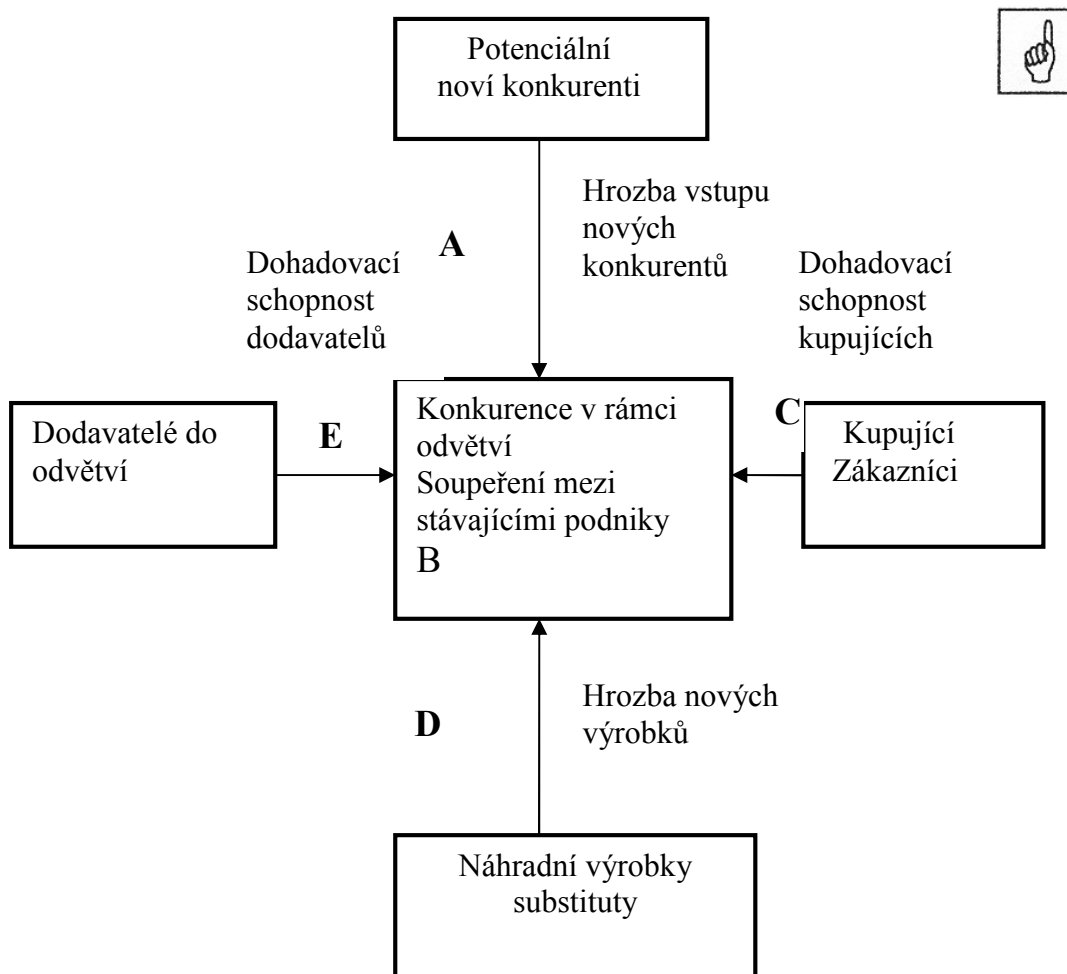
### 1.2 Porterovy konkurenční strategie

#### 1.1. Porterův model pěti sil

**Klíčová slova:** Model 5 ti sil, strategie nízkých nákladů, strategie diferenciacce, strategie koncentrace

#### 1.1. Porterův model pěti sil

Michael E. Porter ve svém díle Konkurenční výhoda při hledání strategií vychází z analýzy odvětví a zkoumá přitažlivost odvětví pro investory (podnikatele). Situaci Porter znázorňuje následujícím schématem:



Obr. 1 Pět dynamických konkurenčních faktorů

Zdroj: Porter M. E.: *Konkurenční strategie*, Victoria Publishing, a.s., Praha 1994

V každém odvětví působí pět konkurenčních faktorů (sil, tlaků), které rozhodují o možném zisku.

Každá firma by měla vyhodnotit:

- a) Jak velký vliv mají tyto síly na její činnost,
- b) jak se bránit vůči těmto silám.

### **A - Hrozba nových vstupů do odvětví**

Potenciální noví konkurenti jsou ty podniky, které si v současnosti nekonkurují, ale mohou se v budoucnu rozhodnout ke vstupu na trh a stát se konkurenty. Je-li odvětví přitažlivé (výnosné) a do dané oblasti je snadné vstoupit, je odvětví vyhledáváno. Hrozba závisí na tom, jak je vstup snadný či obtížný, mluví se o vstupních bariérách. Vstupní bariéry mohou být finanční i nefinanční. Mezi finanční budou patřit vysoké počáteční náklady k zajištění výrobní technologie, do nefinančních budou patřit know-how, zajištění pracovníků, zavedení značky.

### **B - Soupeření mezi stávajícími firmami**

Rivalita mezi existujícími podniky je důsledkem snahy každého z nich vylepšit vlastní pozici.

Závisí na: koncentraci firem v odvětví, jejich tržním podílu,

- cenové soutěži mezi firmami,
- růstu odvětví,
- nasycenosti trhu,
- výstupních bariérách,
- struktuře nákladů a růstu výrobní kapacity.



Jestliže je tato konkurenční síla slabá, podniky mají příležitost zvýšit ceny a dosáhnout tak vyššího zisku. Je-li však tato síla velká, dochází k cenové konkurenci až cenové válce, která ještě zesiluje dále rivalitu mezi podniky, limituje ziskovost a snižuje výnos, který by mohl být dosažen prodejem.

### **C - Dohadovací schopnost kupujících**

Jestliže kupující mají možnost tlačit ceny dolů, požadovat vysokou kvalitu či lepší servis, mohou se stát hrozbou. Tato síla závisí na mnoha podmínkách jako např.:

- Koncentrace kupujících ve vztahu ke koncentraci prodávajících,
- existence náhradních výrobků,
- objem nákupu kupujících,
- citlivost na ceny (cenová citlivost poptávky).



### **D - Hrozba náhražek**

Další silou z Porterova modelu je existence blízkých substitutů, tedy výrobků, které se dokáží navzájem funkčně nahradit. Tyto substituty snižují cenu a tím i výsledný zisk podniku. Velikost hrozby ze strany substitutů závisí na:

- tom, zda náhradní výrobek je považován jako „pokrok“ či jako



- provizorní řešení,
- nákladech přechodu na nový výrobek,
- trendu obratu substitutů,
- ochotě zákazníků, akceptovat změnu.

### E - Dohadovací schopnost dodavatelů

Když síla dodavatelů roste, zvyšují ceny a podnik musí toto zvýšení buď zaplatit či přistoupit na nižší kvalitu dodávek. Na růst vyjednávací síly dodavatelů působí tyto faktory:

- Náklady přechodu k jiným dodavatelům jsou vysoké,
- koncentrace dodavatelů,
- integraci firem s dodavateli v odvětví,
- důležitost dodávek pro dodavatele, důležitost dodávek pro odběratele.



## 1.2 Porterovy konkurenční strategie

Porter vychází z poznatku, že často opakovaným nedostatkem tržně orientované strategie je u mnoha firem to, že příliš dlouho přehlížejí a neberou dostatečně vážně ohrožení své tržní pozice domácími a zahraničními konkurenty. Vedle uspokojení požadavků zákazníků musí být cílem každé podnikové a marketingové strategie nalezení takové pozice, která umožňuje udržení nebo vylepšení naděje na zisk oproti konkurenci, resp. vytvoření nového zdroje zisku. (Tomek 1998)

Porter při hledání strategií pro dané odvětví vychází z předešlé strukturální analýzy a vytyčuje tři základní (generické) konkurenční strategie, které poskytují dobrý výchozí bod pro další strategické uvažování.



		Konkurenční výhoda	
		Nízké náklady	Diferenciace
Trh	Široký	Vůdčí postavení v nízkých nákladech	Diferenciace
	Úzký	Nákladová koncentrace (cost focus)	Diferenciační koncentrace (differentiation focus)

Obr. 2 Porterovy konkurenční strategie

Zdroj: Porter M. E.: *Konkurenční strategie*, Victoria Publishing, a.s., Praha 1994

### 1) Vůdčí postavení v nízkých nákladech (overall cost leadership)

Je to vlastně snaha, jak získat výhodu v soutěži. Pomocí nízkých nákladů docílit nízké ceny. Podnik se chce prosadit pomocí nejnižších nákladů. Znamená to snížit náklady

nejen ve výrobě, ale i v dalších funkcích včetně marketingu. Produkt je nabízen za nižší cenu než u konkurence a dosáhne se většího podílu na trhu. Vytvořené prostředky se v co nejvyšší míře investují zpět do výroby, efektivnějšího zařízení a dokonalejší technologie.

Dosáhnout nejnižších nákladů předpokládá dosáhnout velkého objemu výroby, být výborný ve fyzické distribuci, nákupech, nabízet produkt v rozumné kvalitě za lákavou cenu apod. Podniky uplatňující tuto strategii na rozsáhlém trhu mezi konkurenty s podobně jednostrannou strategií, mohou být velmi úspěšné.

Tato strategie:



- ◆ omezuje hrozbu vstupu nových konkurentů,
- ◆ usnadňuje vyjednávání s kupujícími,
- ◆ dává nám výhodu při boji s konkurenty v odvětví,
- ◆ znesnadňuje vývoj substitutů,
- ◆ velkosériová výroba nás zvyhodňuje při jednání s dodavateli.

*Příklad: Texas Instruments používal této strategie (hodinky, kalkulačky), čímž zabránil vzniku silné domácí konkurence, chyba byla v tom, že neodhadl možnosti zahraniční konkurence (jihovýchodní Asie) – dopad byl, že ustoupil od výroby hodinek.*



Tato strategie má určitá úskalí a rizika:

- ◆ jestliže se inovuje technologii, může to být nákladné a vést ke ztrátě vůdčího postavení v nízkých nákladech, podnik může přijít o zákazníky,
- ◆ jestliže se neinovuje, může mít podnik nízké náklady, ale může ztratit poptávku (nejsme schopni reagovat na změny přání kupujících, co se týká inovace produktu),
- ◆ v mezinárodním měřítku může být podnik nařčen z dumpingu.

## 2) Diferenciace (a differentiated offering)

Tato strategie je zaměřená na nalezení něčeho, co zákazník oceňuje, čím se stane výjimečný v očích zákazníka. Je nutno se cílevědomě zaměřit na jednu, či více vlastností výrobku či služby, které zákazník vnímá jako velice důležité. Za to zákazník odmění firmu vyšší cenou.

Diferenciace může být zaměřena na:

- ◆ samotný výrobek (kvalita, výkon, vzhled, balení),
- ◆ distribuční systém (přístup do nejlepších obchodů, oblíbené sítě, výlučná prodej),
- ◆ marketingový přístup (reklama, značka, častá inovace),
- ◆ služby pro výrobek (garance, servis, spolehlivost, servis).



*Příklad: Caterpillar Tractor – zvýrazňuje životnost (garance), spolehlivost, servis. Kosmetické výrobky – product image (příznivé mínění o výrobku u veřejnosti, umístění prodejních stánků v obchodech.*



Strategie diferenciaci, usilující o jedinečnost, stojí mimořádné náklady do vědeckotechnického rozvoje, marketingu, prodeje a inovace, což bývá kompenzováno vyšší cenou produktu. Podnik usilující o diferenciaci musí také dbát na vyšší nákladů.



**V daném odvětví může být pouze jedna firma vedoucí v nízkých nákladech, ALE několik firem může být úspěšných v diferenciaci, každá zaměřená na něco jiného, co zákazník oceňuje.**

### 3) Koncentrace, soustředění (někdy fokální strategie podle Porterova originálu focus)

Firma se zaměří na jeden nebo několik užších segmentů, které jsou:



- a) dostatečně stabilní v čase a finančně zajímavé (výnosné),
- b) které nejsou kvalitně obslouženy jinými firmami (tyto segmenty nejsou například dostatečně velké a u jiných firem by to zvyšovalo náklady) a mají specifické, odlišné potřeby. V těchto segmentech hledá buď vedení v nízkých nákladech či diferenciaci.

Tímto způsobem může získat o každém segmentu hluboké znalosti a zároveň vytvářet bariéry vstupu tím, že bude ostatními pokládána za specialistu

Strategie koncentrace má dvě varianty:

- ⇒ **nákladová koncentrace**, při níž se podnik snaží získat výhodu nejnižších nákladů v daném segmentu,
- ⇒ **diferenční koncentrace**, která usiluje o odlišení, jedinečnost v rámci segmentu.

Koncentrované strategie umožňují nadprůměrné zisky v odvětví, vyžadují trvalé dobré kontakty se segmentem, stálou péči o zákazníky.

**Příklad:** - *šití uniforem pro armádu, policii, sportovní kluby,*

- *výroba nábytku pro školy,*
- *výroba nářadí pro kutily,*
- *cestovní kancelář zaměřená na studenty, školní výlety,*
- *výroba speciálních automobilů,*
- *výroba zdravotní obuvi,*
- *výroba software pro profesní skupiny (advokáty, lékaře).*



Strategie cílená může být v některých případech z uvedených Porterových strategií nejlevnější, protože na obsluhu jedné malé části trhu potřebuje méně zdrojů než na celý trh. Na druhé straně velikost výroby je nižší a obtížně lze dosáhnout ziskových efektů ze zhromadění výroby. Vysoké náklady ve výrobě pomáhá vyvážit jednoduchá funkční organizační struktura a levnější týmově orientované řízení. Jsou to strategie, jichž s úspěchem využívají začínající podniky.

### Shrnutí

Velmi významnou součástí strategií jsou strategie konkurenční. Autorem konkurenčních strategií je M.E.Porter, který vychází z analýzy odvětví a konkurenčního prostředí. V každém odvětví působí pět konkurenčních faktorů, které rozhodují o možném zisku. Tyto síly jsou v kapitole popsány a je ukázán jejich vliv. Následně jsou popsány základní konkurenční strategie s příklady jejich použití.



## Kontrolní otázky

1. Jakým způsobem může trend „návratu k přírodě“ ovlivnit strukturální analýzu firmy vyrábějící oblečení?
2. V čem spočívá strategie diferenciacce?
3. Jaká jsou úskalí strategie nízkých nákladů?



## Literatura



- Jakubíková, D.: *Strategický marketing*, 1.vyd.Oeconomica, Praha2008. ISBN 978-80-245-0902-2
- Kenny B., Dyson K.: *Marketing in Small Businesses*, Biddles Ltd, Guildford and King's Lynn, 1989
- Kotler P.: *Marketing management*, Grada Publishing, s.r.o., Praha 1998. ISBN 80-7169-600-5
- Meffert H.: *Marketing management*, Grada Publishing, Praha 1996. ISBN 80-7169329-4
- Porter M. E.: *Konkurenční výhoda*, Victoria Publishing, a.s., Praha 1994. ISBN 80-85605-12-0
- Porter M. E.: *Konkurenční strategie*, Victoria Publishing,a.s., Praha 1994
- Strnad, P., Dědková, J. *Strategický marketing*, TU Liberec, duben 2009, 3.vydání, ISBN 978-80-7372-450-4
- Shaughnessy J.O.: *Competitive Marketing A Strategic Approach*, Unwin Hyman, Inc., 1988