

Obsah

1	TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ HODNOTENIA KONKURENCIE	2
1.1	ANALÝZA ODVETVIA	2
1.2	ANALÝZA KONKURENCIE	6
1.2.1	Zložky konkurenčnej analýzy.....	7
1.3	SLUŽBY	12
1.4	BENCHMARKING V PODNIKOVEJ PRAXI.....	13
1.5	MEDZIPODNIKOVÉ POROVNÁVANIE AKO VARIANT	15

www.euroekonon.sk

1 Teoretické východiská hodnotenia konkurencie

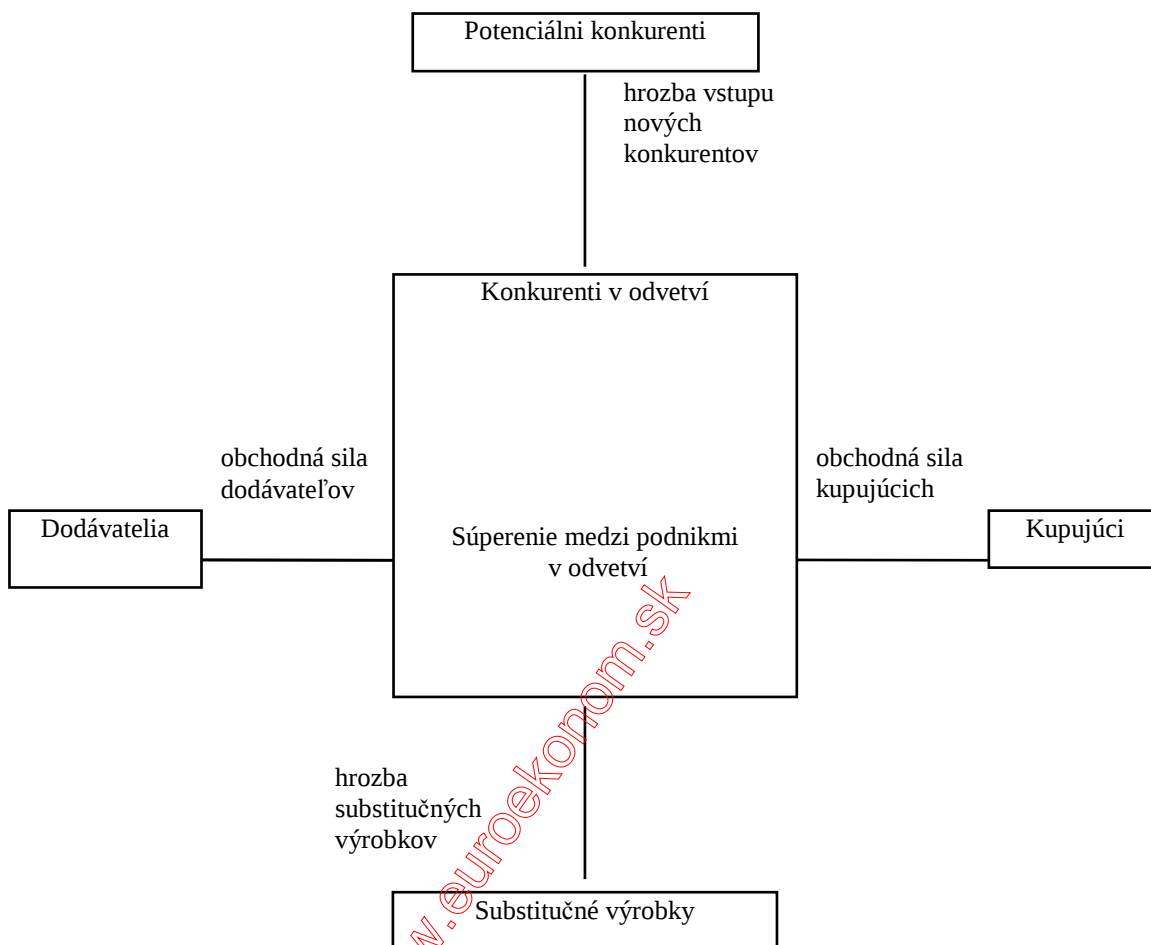
1.1 Analýza odvetvia

Prvým základným určujúcim faktorom výnosovosti podniku je príťažlivosť odvetvia. Konkurenčná stratégia musí vychádzať z vysoko náročného pochopenia pravidiel konkurencie, ktoré o príťažlivosti daného odvetvia rozhodujú. Konečným cieľom konkurenčnej stratégie je vyrovnať sa s týmito pravidlami a pokiaľ je možné zmeniť ich v prospech podniku. V ktoromkoľvek odvetví, či vyrába výrobky, alebo poskytuje služby sú pravidlá konkurencie charakterizované piatimi konkurenčnými faktormi:

- riziko vstupu nových konkurentov,
- stupeň súperenia medzi podnikmi umiestnenými v odvetví,
- obchodná sila kupujúcich,
- obchodná sila dodávateľov,
- hrozba substitučných výrobkov alebo služieb odvetvia.

www.euroekonom.sk

Obrázok 1 Model piatich síl



Zdroj: Porter: Konkurenčná výhoda

Potenciálni konkurenti

Za potenciálnych konkurentov možno považovať spravidla podniky z príbuzných odvetví, ktoré využívajú podobnú technológiu, majú skúsenosti s daným trhom alebo majú voľný kapitál pre vstup do nového odvetvia.

Vstupom nových konkurentov do odvetvia si podniky už existujúce v odvetví ťažšie udržia svoj podiel na trhu, priaznivú výšku cien a tým aj úroveň svojich ziskov. Vysoké riziko vstupu potenciálnych konkurentov je hrozbou pre podniky umiestnené v odvetví a naopak.

Tlak potenciálnych konkurentov a ich snaha vstupovať do odvetvia nezávisí iba od ich schopností teda od vonkajších podmienok odvetvia. Výrazný vplyv tu zohrávajú i vnútorné podmienky tzv. bariéry vstupu do odvetvia. Čím vyššie sú bariéry vstupu do odvetvia, tým je menší tlak potenciálnych konkurentov a menšia hrozba ich vstupu.

Medzi rozhodujúce bariéry vstupu patrí:

- investičná náročnosť,
- výhoda celkových nákladov,
- úspory z veľkého rozsahu výroby,
- lojalita voči obchodnej značke,
- prístup k distribučným kanálom,
- vládne a zákonné bariéry.

Konkurenti v odvetví

Zníženie rizika vstupu potenciálnych konkurentov zvýšením bariér vstupu nemusí ešte znamenať priaznivé podmienky pre podniky v odvetví. Je tu ďalšia sila, ktorá môže vytvárať príležitosti ale aj hrozby a to súperenie medzi podnikmi vo vnútri odvetvia.

V prípade, že je toto súperenie slabé vytvára to príležitosť pre zabehnuté podniky udržať si svoje postavenie. Ak je toto súperenie silné, znamená to pre podniky ohrozenie rastu intenzity boja o trhy a zákazníkov.

Zvyšovanie súperenia medzi podnikmi v odvetví je závislé od faktorov:

- charakter konkurenčnej štruktúry v odvetví,
- stupeň diverzifikácie u konkurenčných podnikov,
- vývoj dopytu,
- výška bariér výstupu z odvetvia.

Obchodná sila kupujúcich

Kupujúci môžu mať rôznu schopnosť presadzovať svoje záujmy u podnikov daného odvetvia, a to čo sa týka požiadaviek na kvalitu, ceny, rozsah služieb, termíny

dodávok atď. Sila tohto tlaku môže znamenať pre podniky v odvetví hrozbu ale aj šancu, to závisí od intenzity vplyvu.

Obchodná sila dodávateľov

V prípade dodávateľov, ktorí dodávajú podnikom etablovaným v odvetví suroviny, energiu, materiál, investície, finančné zdroje (veritelia), ľudské zdroje, existujú podobné vplyvy ako v prípade odberateľov, iba s tým rozdielom, že podniky pôsobiace v odvetví zohrávajú opačnú úlohu, sú v postavení kupujúcich.

V prípade, že podniky v odvetví sú v slabšom postavení a ich dodávatelia majú silný vplyv, pre podniky v odvetví existuje reálna hrozba zvyšovania cien vstupov, znižovania kvality dodávok, presadzovania si požiadaviek dodávateľov do zmluvných vzťahov.

V prípade, že dodávatelia sú v slabšom postavení, pre podniky v odvetví to znamená príležitosť požadovať znižovanie cien dodávok, zvyšovanie kvality a zohľadňovanie ďalších požiadaviek v zmluvných vzťahoch.

Substitučné produkty

Okrem podnikov, ktoré pôsobia v odvetví môžu byť našimi priamymi konkurentmi v súperení o trh a zákazníka aj podniky z iných odvetví, ktoré uspokojujú podobné potreby zákazníka.

Ak má odvetvie mnoho substitútov z iných odvetví, znamená to pre podniky v odvetví hrozby v podobe znižovania obratu, znižovania cien a zvyšovania konkurenčného prostredia vo vnútri odvetvia. Ak podniky majú málo substitučných výrobkov, sila tlaku týchto substitútov je slabá, čo pre podniky pôsobiace v danom odvetví znamená príležitosť pre udržanie si doterajších pozícií.

Celkove možno zhrnúť, že pri hodnotení konkurenčného prostredia v odvetví nie je postačujúce hodnotiť iba vplyv priamych konkurentov z odvetvia. Je tu množstvo ďalších vplyvov, ktoré dotvárajú celkovú tvár odvetvia. Potenciálni konkurenti, substitučné odvetvia, kupujúci i dodávatelia sú silami ktoré môžu vytvárať príležitosti, ale aj hrozby.

Porterov model piatich síl nám umožní ľahšiu orientáciu v konkurenčnom prostredí podniku a umožní nám identifikovať existenciu dôležitých strategických faktorov - príležitostí a ohrození charakteristických pre dané odvetvie.

1.2 Analýza konkurencie ¹

Každej formulácii stratégie firmy musí predchádzať analýza konkurencie.

Cieľom konkurenčnej analýzy je:

- odhadnúť pravdepodobné strategické zmeny konkurentov,
- predpokladať pravdepodobnú reakciu každého konkurenta na jednotlivé strategické ťahy, ktoré môžu iniciovať iné firmy,
- predvídať pravdepodobnú reakciu konkurentov na možné zmeny v odvetví.

Na základe konkurenčnej analýzy by firma mala poznať odpovede na otázky typu:

- S kým máme začať bojovať na trhu, a akými prostriedkami a v akom slede krokov?
- Aký je zmysel určitého strategického ťahu konkurenta a nakoľko ho máme brať vážne?
- Akým oblastiam boja sa máme vyhnúť, pretože reakcia konkurenta bude emocionálna alebo zúrivá ?

Pri formulácii stratégie potrebujeme podrobnú konkurenčnú analýzu, ale je potrebné si uvedomiť, že takáto analýza sa v praxi ťažko realizuje. Je to spôsobené hlavne nedostatkom potrebných informácií, ktoré sa získavajú pomerne ťažko. Aj preto mnoho firiem nezhrádza informácie systematicky, ale koná na základe dojmov, dohadov alebo intuície. Nemalo by sa stať aby v manažérskom myslení rezonovali nebezpečné predpoklady o konkurentoch, napríklad: konkurenciu nemožno systematicky analyzovať alebo o konkurencii vieme všetko. Konkurenčnej analýze, podľa charakteru odvetvia, veľkosti a pod. treba venovať pozornosť. Porter navrhol všeobecnú schému konkurenčnej analýzy. Ktorú podrobnejšie v ďalšej časti rozoberieme.

¹ Porter: Konkurenčná stratégia

1.2.1 Zložky konkurenčnej analýzy

Podľa Portera by konkurenčná analýza mala obsahovať štyri diagnostické zložky, a to:

1. budúce ciele konkurentov
2. identifikácia predpokladov konkurentov
3. súčasná stratégia konkurentov
4. schopnosti konkurentov.

Predtým ako sa rozhodneme pre konkurenčnú analýzu je dôležité vybrať, ktorých konkurentov budeme analyzovať. V prvom rade sa zameriame na všetkých existujúcich významných konkurentov. Často môže byť dôležité analyzovať aj potenciálnych konkurentov, ktorí môžu prísť na trh. Odhaľovanie potenciálnych konkurentov, nie je ľahká úloha. Ale aj napriek tomu ich možno identifikovať. Vyhľadávame ich odpoveďou na otázku: Ktoré firmy môžu ľahko prekonať vstupné bariéry a je pre ne výhodné vstúpiť do odvetvia? Iným cenným krokom je pokus predpovedať pravdepodobné fúzie a dohody a to buď medzi etablovanými firmami alebo medzi outsidermi. Fúzie môžu urobiť z outsiderov dôležitých konkurentov alebo posilniť etablované firmy.

Obrázok 2 Štyri základné zložky pre analýzu konkurencie



Zdroj: Porter: Konkurenčná stratégia

Budúce ciele konkurentov

Diagnostikácia cieľov konkurentov je prvá zložka konkurenčnej analýzy. Znalosť cieľov umožňuje predpovedať, či je konkurent spokojný s jeho celkovou

súčasnou pozíciou. Na základe poznania cieľov možno dedukovať pravdepodobné zmeny stratégie.

Diagnózu cieľov treba uskutočňovať na všetkých úrovniach manažmentu. Na to ako možno stanoviť, alebo postupovať pri identifikácii cieľov konkurentov neexistujú presné postupy. V praxi sa osvedčilo kladenie diagnostických otázok.

Môže ísť o otázky takéhoto druhu:

Aké sú uvedené a neuvedené finančné ciele konkurenta?

Aká je organizačná štruktúra konkurenta?

Aký je kontrolný systém?

Aký typ manažérov sa nachádza vo vedení konkurenta?

Po zodpovedaní na uvedené a ďalšie otázky možno s určitou pravdepodobnosťou vypracovať profil cieľov konkurenta.

Analogicky možno diagnostikovať ciele firmy, ktorá je súčasťou väčšej spoločnosti. Tu si treba uvedomiť, že pre tohto konkurenta jeho materská spoločnosť pravdepodobne stanoví obmedzenia alebo požiadavky, ktoré budú podstatné pri určovaní jeho správania.

Pochopiteľne, že takéto diagnostické otázky možno podľa charakteru konkurenta rôzne orientovať.

Ak poznáme ciele konkurentov, môžeme odhadnúť ich správanie, čo nám umožní vyhnúť sa takým strategickým ťahom, ktoré by mohli vyprovokovať nákladnú konkurenčnú vojnu.

Predpoklady konkurentov

Druhým dôležitým komponentom konkurenčnej analýzy je identifikácia vlastných predpokladov konkurentov o sebe alebo o odvetví a firmách, ktoré v ňom pracujú. Tieto predpoklady môžu byť pravdivé, ale aj chybné. Jedno i druhé možno využiť v stratégii.

Každá firma si vytvára určité predpoklady o vlastnej situácii, stavia sa do určitej role, niečo si o sebe myslí. Napríklad firma sa môže považovať za vodcu v odvetví, za

nízkonákladového výrobcu, za spoločensky uvedomelú firmu atď'. Predpoklady o vlastnej situácii ovplyvňujú spôsoby správania firmy, ovplyvňujú spôsoby reakcie firmy na udalosti. Napríklad ak sa firma považuje za nízkonákladového výrobcu a konkurenčné firmy znížia ceny môže ich potrestať tak, že sama zníži ceny.

Ako sme naznačili, predpoklady konkurenta o vlastnej situácii môžu, ale nemusia byť presné. Ak tieto predpoklady nie sú presné, poskytuje nám to strategickú páku. Napríklad konkurent predpokladá, že má na trhu najväčšiu lojalitu zákazníkov, pričom to nie je pravda. Stačí provokatívne zníženie cien a máme nástroj, ako získať trhovú pozíciu, pričom predpokladáme, že konkurent odmietne znížiť ceny. Myslí si, že takýto ťah bude mať malý dopad na jeho trhovú podiel.

Analogicky skúmame aj predpoklady konkurentov o nás a ostatných firmách na trhu. Aj tieto predpoklady môžu a nemusia byť správne. Prax priniesla mnoho príkladov firiem, ktoré podhodnotili, alebo nadhodnotili silu skúsenosti alebo zdroje konkurentov.

Skúmaním predpokladov konkurentov o sebe a o iných môžeme identifikovať sklony, slabé miesta a spôsob vnímania okolia manažérmi. Slabé miesta sú také oblasti, kde si konkurent neuvedomuje význam udalostí alebo ich správne nevníma. Ak odhalíme slabé miesta konkurentov, môžeme predpokladať, že ich reakcie na naše kroky nebudú pravdepodobne okamžité, alebo v inom prípade efektívne. Uvedme niektoré:

1. Aké sú predpoklady konkurenta o vlastnej pozícii v oblasti nákladov, kvality výrobkov, technologickej úrovni a iných kľúčových aspektoch odvetvia? Čo považuje za svoje slabé a silné stránky?
2. Je konkurent historicky alebo emočne viazaný s určitými výrobkami, postupmi, dizajnom, distribučným usporiadaním atď., ktorých sa bude pevne pridržiavať?
3. Čo predpokladá konkurent o budúcom dopyte výrobkov a o význame jednotlivých odvetvových trendov?

Medzi cieľmi a predpokladmi sú úzke väzby a vzťahy.

Ciele a predpoklady majú spoločné indikátory a to: história v odvetví a manažérske pozadie a vzťahy.

Súčasná stratégia konkurentov

Tretou zložkou konkurenčnej analýzy je poznanie súčasnej stratégie konkurentov. Súčasná stratégia konkurentov je už zjavná, nevyžaduje ďalšie postupy, intuíciu, špeciálne informácie, ale iba pozorovanie. Stačí si všímať postupy v jednotlivých funkčných oblastiach konkurenta, ktoré je možné v niektorých prípadoch pomerne rýchlo aj imitovať. Väčšina firiem sa aspoň čiastočne zameriava na momentálnu stratégiu konkurentov, na ich určité schopnosti, ale menej času sa venuje budúcim cieľom a predpokladom konkurentov. Preto tejto zložke konkurenčnej analýzy nie je potrebné venovať zvláštnu pozornosť.

Schopnosti konkurentov

Zhodnotenie schopností každého konkurenta je konečný diagnostický krok v konkurenčnej analýze. Ciele, predpoklady a súčasná stratégia konkurenta ovplyvňujú pravdepodobnosť, načasovanie, povahu a intenzitu konkurentových reakcií. Pod schopnosťou konkurenta rozumieme jeho silné a slabé stránky. Silné a slabé stránky budú určovať jeho schopnosť iniciovať alebo reagovať na strategické kroky a schopnosť vyrovnať sa s udalosťami, ktoré nastanú v odvetví.

Pri hľadaní silných a slabých stránok konkurenta sa zameriavame na tieto oblasti:

výrobky, distribúcia, marketing a predaj, výroba, výskum, finančná sila, organizácia, schopnosti manažérov, iné.

V oblasti výroby nás zaujíma pozícia konkurentových výrobkov na každom segmente trhu z pohľadu zákazníka. Ďalej šírka a hĺbka výrobkovej línie.

V oblasti distribúcie je to rozsah, kvalita a spôsob distribúcie, schopnosť obslúžiť distribúciu a pod.

V oblasti marketingu a predaja by nás mali zaujímať skúsenosti konkurenta ohľadom každého aspektu marketingového mixu.

V oblasti výroby nás zaujíma hlavne: technologická úroveň zariadení a strojov, flexibilita strojov a zariadení, situácia pracovných síl, prístup k surovinám a náklady na suroviny.

V oblasti výskum sledujeme patenty a autorské práva konkurenta, jeho doterajšie skúsenosti vo výskume a vývoji, ďalej jeho prístup k vonkajším zdrojom výskumu.

V oblasti finančná sila nás zaujíma cash flow, dlhodobé a krátkodobé úvery konkurenta, ďalej schopnosti finančného manažmentu.

V oblasti organizácia je zaujímavý pohľad na súlad organizačnej štruktúry a stratégie. Alebo akú námahu v oblasti organizácie vyvolali nedávne kroky pri zmene stratégie.

V oblasti schopnosti manažérov je potrebné všímať si vodcovské schopnosti hlavného šéfa, schopnosti koordinovať určité funkcie alebo skupiny funkcií, vek, prax a funkčnú orientáciu manažmentu, flexibilitu a adaptabilitu manažmentu a podobne.

Reakčný profil konkurenta

Po vykonaní analýzy budúcich cieľov konkurenta, jeho predpokladov, súčasnej stratégie a schopnosti môžeme pristúpiť k formulácii reakčného profilu konkurenta. Reakčný profil konkurenta tvoria ofenzívne a defenzívne schopnosti.

Pri formulácii ofenzívnych schopností sa zameriavame na predpovedanie strategických zmien, ktoré môže konkurent iniciovať. Ak konkurent nie je spokojný s momentálnou pozíciou, lebo nie je v súlade s jeho cieľmi, je veľmi pravdepodobné, že sa bude pokúšať iniciovať strategické zmeny.

Pri formulácii defenzívnych schopností sa zameriavame na to, ako bude konkurent pravdepodobne reagovať na strategické zmeny iných firiem.

Po zistení ako budú konkurenti reagovať vyberie strategické oddelenie na boj s konkurentmi najvhodnejšie bojové pole. Toto bojové pole môže byť taký segment trhu alebo dimenzia stratégie, v ktorej je konkurent zle pripravený alebo je pre neho konkurovanie nepohodlné.

Iný spôsob výberu najvhodnejšieho bojového poľa je vytvorenie situácie, v ktorej sa ciele konkurenta dostávajú do konfliktu. Takáto stratégia je založená na

vyhľadávání takých krokov, pri ktorých možno zo strany konkurenta očakávať účinnú odvetu, ale naruší to konkurentovu pozíciu v inej oblasti.

Ak poznáme reakčný profil svojich konkurentov, máme dve možnosti reakcií. Alebo sa vyhneme účinnej odвете konkurenta alebo vyberieme pre boj najvhodnejšie bojové pole.

1.3 Služby

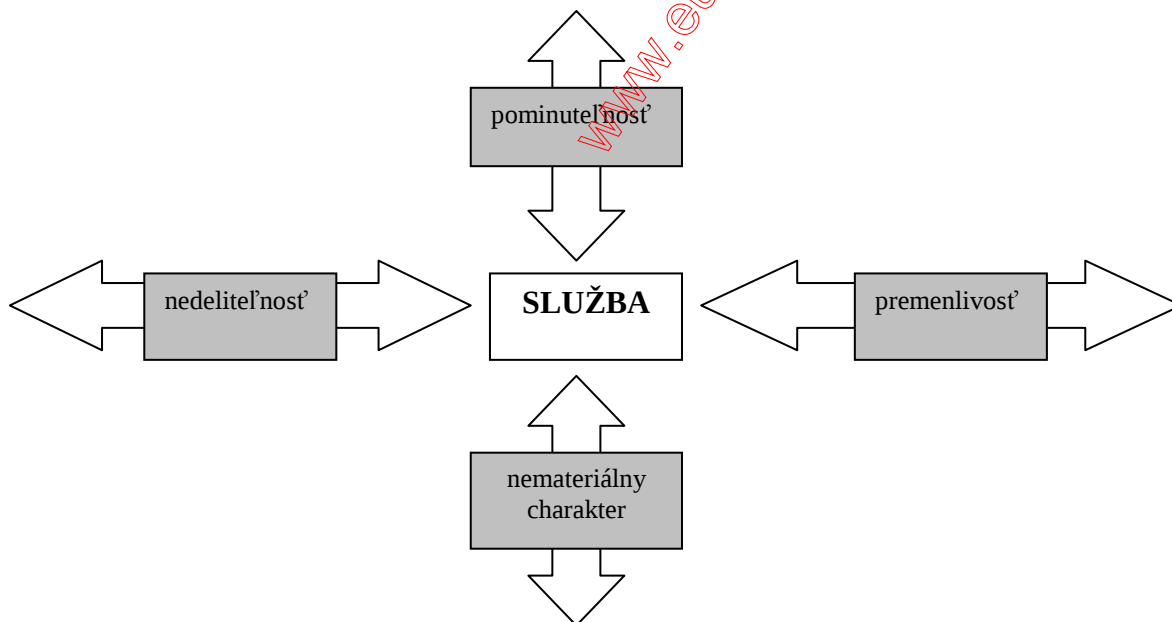
Pri definovaní služieb dochádza často k nejasnostiam v terminológii. Produkt považujeme za súhrn objektov alebo procesov, ktoré prinášajú zákazníkovi určitú hodnotu. Výrobky a služby sú typy produktu.

V ekonómii je službou každý úkon, po ktorom existuje dopyt a jeho cena je determinovaná na príslušnom trhu.

O službách sa často hovorí ako o nehmotných statkoch. K spotrebe služieb dochádza v okamihu ich výroby a obvyčajne sú neprenosné.

Do kategórie služieb je zaradené aj peňažníctvo a poisťovníctvo.

Obrázok 3 Kontinuita štyroch vlastností služieb

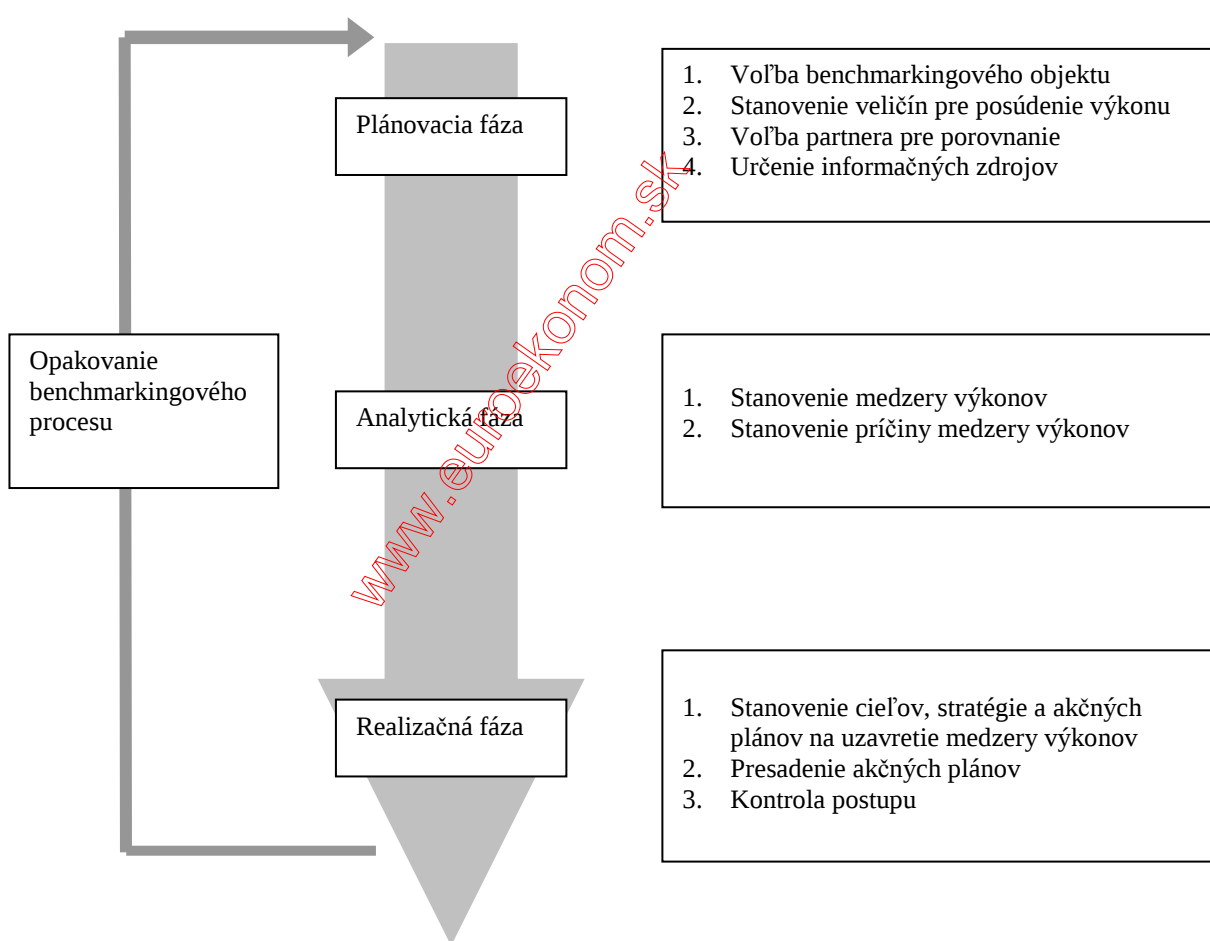


Zdroj: Payne, Adrian: Marketing služieb

1.4 Benchmarking v podnikovej praxi

Benchmarking je známy ako metóda porovnávania sa s najlepšími. Cieľom benchmarkingu je porovnávanie výrobkov, metód a procesov jednotlivých podnikov navzájom, vyhľadávanie slabých miest a poukázanie na možnosti pre zlepšenie konkurencieschopnosti. Proces benchmarkingu prebieha podľa formy uvedenej na obr.1.²

Obrázok 4 Fázová koncepcia benchmarkingového procesu



Zdroj: Moderní řízení, č. 7/1995, s.30

¹ Moderní řízení č. 7/95, Alternativa benchmarkingu, str. 30-34

Ako manažérska technika bol benchmarking prvýkrát použitý v 70-tych rokoch niektorými veľkými americkými priemyslovými spoločnosťami. Tie začali výsledky analýz konkurenčných podnikov sústavne vyhodnocovať a využívať ich vo svoj prospech. Od 90-tych rokov je benchmarking rozšírený do všetkých podnikateľských aktivít a sfér po celom svete.

Benchmarking je považovaný za účinný nástroj praktického manažmentu, ktorým sa zefektívňujú a skvalitňujú podnikové procesy, zvyšuje sa konkurencieschopnosť a pomocou ktorého sa podnik stane tvorivejší.

Predmetom benchmarkingu môže byť výrobok, poskytovaná služby, určitá metóda, činnosť ale aj pracovník – jeho schopnosti, zručnosti, kvalifikácia, určitý postup, proces či systém, jeho organizácia alebo podnikanie firmy ako celku. Vybraným vzorom môže byť najlepší predmet vo svetovom merítku, najlepší predmet na určitom trhu, predmet dosahujúci najlepšie parametre atď.

Benchmarking je možné kategorizovať na:

- Interný benchmarking – porovnávanie procesov a organizačných jednotiek v rámci podniku,
- Konkurenčný benchmarking – porovnávanie sa s priamymi konkurentmi,
- Funkčný benchmarking – porovnávanie podobných kľúčových operácií a funkčných oblastí v odvetví,
- Generický benchmarking – porovnávanie základných podnikateľských funkcií v odvetví,
- Zákaznícky benchmarking – porovnávanie toho, čo podnik ponúka s tým, čo zákazník očakáva,
- Strategický benchmarking – komparatívna analýza najlepších podnikov v nekonkurenčnom odvetví na určenie možnosti strategickej zmeny v rámci kľúčových podnikateľských procesov,
- Taktický benchmarking – porovnávanie podnikateľských procesov v odvetví,
- Procesný benchmarking – porovnávanie podnikateľských procesov v rámci určitého priemyselného odvetvia.³

³ Helena Hruzová: Benchmarkingové jiskření. In: Moderní řízení, č. 8/1997, s. 34-37

1.5 Medzipodnikové porovnávanie ako variant ⁴

Pre rozpoznanie slabín a racionalizačného potenciálu sa hodí namiesto priameho porovnávania charakteristických čísel v rámci benchmarkingu medzipodnikové porovnávanie so smernými hodnotami, ktoré platia nadpodnikovo. Všeobecne ide o priemery charakteristických hodnôt porovnateľných podnikov. Táto metóda znižuje náklady, avšak doteraz stroskotávala na nedostupnosti údajov s dostatočnou vypovedacou schopnosťou. Takéto materiály dokumentujú katalógy smerných hodnôt, v ktorých sú väčšinou zozbierané nedefinované tvorené priemerné hodnoty.

Na rozdiel od benchmarkingu dodáva medzipodnikové porovnávanie iba požadované veličiny pre jednotlivé charakteristické čísla, nie však procesy, ktoré umožňujú dosiahnutie takýchto hodnôt. Dôvod spočíva v tom, že medzipodnikové porovnávanie sa nevykonáva len s jedným podnikom, ktorého procesy sa môžu prevziať alebo adaptovať, ale s celou skupinou podnikov. Za to poskytuje možnosť rýchlo a účinne zaujať stanovisko. Na rozdiel od benchmarkingu je možné porovnávané údaje ihneď použiť. Odpadá aj nákladné hľadanie vhodného partnera pre porovnanie ako aj problémy s prípravou údajov s vypovedacou schopnosťou. Použiteľné sú aj údaje z vlastného výrobného oboru.

Medzipodnikové porovnávanie sleduje odlišný cieľ ako benchmarking a nemôže ho úplne nahradiť. Ale pre toho, pre koho sú náklady na benchmarking príliš vysoké, alebo kto nemá vhodného partnera pre porovnanie je medzipodnikové porovnávanie účinnou metódou pre zlepšenie činnosti podniku.

⁴ Alternativa benchmarkingu, In: Moderní řízení, č. 7/1995, , s. 30-34