

Preferované konkurenčné stratégie hutníckych podnikov

Viktor UDODIK

Úvod

Jadrom podnikateľskej stratégie akéhokoľvek podniku je stratégia konkurenčná, ktorej cieľom je stanoviť metódy a techniky konkurovania na dosiahnutie trhového úspechu (Slávik, 2005). Konkurenčná stratégia zohľadňuje predovšetkým špecifiká jednotlivých odvetví a v ich rámci rieši otázku ako konkurovať. Cieľom príspevku je na teoretickej úrovni predstaviť a zhodnotiť najznámejšie typológie konkurenčných stratégií a na príklade podnikov operujúcich v odvetví hutníctva demonštrovať mieru ich praktickej použiteľnosti.

Nákladové vodcovstvo verzus diferenciacia

Otázkou voľby medzi poskytovaním produktov za nízke ceny alebo odlišných produktov, sa vo svojich prácach zaoberal predovšetkým Porter (1985), ktorý na tomto základe rozpracoval nasledujúce známe generické stratégie:

- **Stratégiu nákladového vodcovstva**, ktorá spočíva v snahe prekonať súperov čo najnižšími nákladmi na produkciu tovarov a poskytovanie služieb, a tým dosahovaním nízkych cien produkcie. Spotrebiteľ citlivý na cenu tak orientuje svoje preferencie smerom k nákladovému vodcovi. Rozsah výrobkovej diferenciacie je v tomto prípade úzky, pretože rozširovanie a prehĺbovanie rozmanitosti produkcie nevyhnutne znamená aj vyššie náklady.
- **Diferenciačná stratégia** je zameraná tak, aby vytvorený produkt prinášal čo najväčší úžitok všetkým typom spotrebiteľov. Diferenciátor realizuje široký rozsah produkcie, prispôbený jednotlivým trhovým segmentom tak, aby spotrebiteľ vnímal výrobok alebo službu ako unikátnu, výnimočnú a zároveň cenovo akceptovateľnú. Ceny diferenciátora sú však podstatne vyššie ako ceny nákladového vodcu.
- **Špecializačná stratégia** upriamuje pozornosť na uspokojovanie potrieb špecifického trhového segmentu, resp. určitej skupiny spotrebiteľov. Špecializátor vyhľadáva trhové medzery, ktoré obsadzuje a komplexne obsluhuje. Samotná špecializácia však nie je postačujúca, preto sa podnik musí rozhodnúť, či bude presadzovať diferenciacný alebo nízkonákladový prístup. Špecializované podniky sú zvyčajne úspešnejšie pri uplatňovaní diferenciacie, a to zdokonaľovaním parametrov výrobku a ich prispôbovaním vymedzenej skupine spotrebiteľov.

Podľa Portera však tieto dve základné stratégie, a to stratégia nákladového vodcovstva a diferenciačná stratégia pôsobia protichodne. Podnik, ktorý uplatňuje viac stratégií súčasne „uviazne v strede“ a nezíska žiadnu konkurenčnú výhodu.

Táto strategická pozícia je receptom pre podpriemernú výkonnosť. Podnik nemôže dosiahnuť na trhu dominanciu v nákladoch aj v diferenciacii, pretože tieto stratégie sa navzájom vylučujú a ich kombinácia plodí neefektívnosti.

Medzi stratégiou nákladového vodcovstva a diferenciačnou stratégiou tak vzniká **strategický rozpor**, ktorý sa zakladá na odlišných požiadavkách na procesy prebiehajúce v podniku a na ťažisku nevyhnutných opatrení. Minimalizácia nákladov zvyrazňuje potrebu cost benchmarkingu, zatiaľ čo diferenciacia sa sústreďuje na dôslednú analýzu spotrebiteľských preferencií. Ak chce podnik dosiahnuť trvalý úspech, musí sa zamerať na jednu z dvoch stratégií a snažiť sa o ich nekopírovateľnosť. Pretože nikto nemôže byť najlepší vo všetkých parametroch súčasne.

Riziká základných generických stratégií

Pokiaľ podnik zníži náklady, a tým aj ceny pod úroveň konkurentov, získa tak prirodzene príležitosť na dosahovanie mimoriadnych výnosov. Je potrebné si však uvedomiť, na akých základoch sa **nákladová konkurenčná výhoda** buduje. Mnohokrát ide o spojenie efektov deregulácie, globalizácie a technologickej inovácie (Kumar, 2006). Pokiaľ sú tieto základy málo stabilné a ľahko dostupné aj pre konkurentov, konkurenčná výhoda nákladového vodcu je vážne ohrozená.

Navyše, nákladový vodca sa orientuje na priemetného spotrebiteľa, ktorému prispôsobuje svoj produkt. V snahe o štandardizáciu a realizáciu významných úspor z rozsahu môže ľahko prehliadnuť zmenu spotrebiteľských preferencií, ktorá môže robiť jeho produkt nepredajným.

Práve opačne sa spravidla správa diferenciator. Jeho snaha o neustále inovácie a odlíšenie sa od konkurencie však môže byť natoľko nákladná, že zákazníci tomu zodpovedajúcu zvýšenú kúpnu cenu jednoducho nebudú ochotní zaplatiť. **Diferenciačná konkurenčná výhoda** je tak ohrozená najmä pre zákazníka nepriaznivým pomerom cena/kvalita.

Ďalšie riziko diferenciacie spočíva v jej imitovateľnosti. Kopírovanie zo strany konkurencie býva spravidla veľmi rýchly proces, najmä keď je diferenciacia ľahko poznateľná a málo chránená.

Nakoľko jedna aj druhá stratégia pracujú s obmedzeniami, niektorí autori prišli s myšlienkou ich účinnej kombinácie (napríklad Hall, 1980) podporenou aj empirickými štúdiami. Tvrdia, že účinnou kombináciou stratégie nízkych nákladov a diferenciacie sa môže podnik dostať do „rajskej záhrady“, keď je takmer nemožné získať konkurenčnú výhodu stratiť. Význam a praktické využitie tejto duálnej stratégie boli predmetom výskumu aj v podmienkach 220 nemeckých podnikov (Jenner, 2001). Ukázalo sa, že u každého piateho podniku existuje schopnosť simultánneho úsilia v oboch kľúčových dimenziách. Aj tento výskum teda dokázal, že tvrdenie o absolútnom protiklade stratégie nákladového vodcovstva a stratégie diferenciacie je nesprávne. Pomocou duálnej stratégie je totiž možné docieľiť významne vyššiu mieru zisku.

Kumar (2006) však v tejto súvislosti upozorňuje na tú skutočnosť, že duálna stratégia môže byť v rámci jedného podniku úspešná len vtedy, ak podnik dokáže nájsť a využiť pri uplatnení oboch stratégií významné synergie.

Východiskové pozície hutníckych podnikov

Do akej miery inklinujú hutnícke podniky k uplatneniu stratégie minimalizácie nákladov alebo stratégie diferenciacie, prípadne k ich kombinácii? Existujú rozdiely medzi uplatňovanými stratégiami z pohľadu jednotlivých produktov? Na tieto a ďalšie otázky sa pokúsime nájsť odpoveď v nasledujúcom texte. Najprv sa však zameriame na preskúmanie východiskovej pozície hutníckych podnikov pri budovaní ich konkurenčných výhod, na ktorých stavajú svoje konkurenčné stratégie.

Globalizujúci sa trh s hutníckymi výrobkami a silná konkurencia pochádzajúca predovšetkým z Číny, Indie, ale aj štátov bývalého Sovietskeho zväzu, núti aj tradičných špičkových výrobcov ocele dramaticky racionalizovať interné procesy za účelom kontinuálneho znižovania nákladov. Z tohto pohľadu by sa mohlo zdať, že hutnícke podniky sú tlačené k rozsiahlemu uplatňovaniu stratégie minimalizácie nákladov. Tento predpoklad však nie je možné generalizovať.

Hutnícke podniky by sme z pohľadu uplatňovanej konkurenčnej stratégie mohli rozdeliť do dvoch základných skupín. Prvú skupinu tvoria podniky operujúce v prostredí charakteristickým priaznivými geografickými, demografickými a geologickými faktormi. Ide predovšetkým o vyššie spomínané podniky z Ázie, ktoré disponujú lacnou pracovnou silou a priamym prístupom k zdrojom nerastných (vstupných) surovín, ktorý si zabezpečujú aj prostredníctvom spätnej integrácie. Nakoľko však často disponujú málo sofistikovanými výrobnými zariadeniami a zastaralou technológiou, v rámci konkurenčného boja využívajú predovšetkým príležitosti pochádzajúce z externého prostredia. Znamená to, že uplatňujú agresívnu stratégiu nízkych cien vychádzajúcu predovšetkým z nízkych vstupných nákladov, avšak pri zachovaní štandardnej miery zisku. Zámerom týchto podnikov teda nie je znížiť cenu na minimálne možnú úroveň, a tým radikálne vytlačiť konkurenciu na kľúčových trhoch (zároveň však potenciálne ohroziť aj vlastnú existenciu), ale dlhodobo hospodáriť so ziskom ťažiac zo svojej nízkonákladovej konkurenčnej výhody.

V diametrálne odlišnej pozícii sa nachádzajú tradičné hutnícke podniky pochádzajúce predovšetkým z rozvinutých krajín severnej Ameriky a západnej Európy. Tieto podniky sú častokrát odkázané na dovoz vstupných surovín, ktoré sú od miest ich spracovania značne vzdialené a ich pracovná sila je tiež nákladná nielen v dôsledku mzdových, ale aj iných sociálnych výhod a daňového zaťaženia. Ich výrobné technológie zároveň podliehajú kontinuálnej modernizácii. Tieto, ale aj ďalšie faktory spôsobujú, že tradiční výrobcovia nie sú schopní dostať sa svojimi výrobnými nákladmi na úroveň nákladov ázijských podnikov. Je prirodzené, že kontinuálne znižovanie nákladov je pre nich imperatívom, avšak netvorí jadro

konkurenčnej výhody. Tá je postavená predovšetkým na schopnosti týchto podnikov poskytnúť zákazníkovi široký rad výrobkovej diferenciácie. To v praxi znamená rôznu škálu plochých aj dlhých hutníckych výrobkov, s rozličnými povrchovými úpravami, rozmermi, akosťami, ako aj popredajný servis.

Preferované stratégie

Ako bolo naznačené vyššie, na trhu s hutníckymi výrobkami vzájomne súperia podniky uplatňujúce jasnú stratégiu minimalizácie nákladov, ako aj podniky prikláňajúce sa skôr k diferenciácii. Predovšetkým stratégia diferenciácie však nie je uplatňovaná v čistej forme. Pri výrobkoch technologicky menej náročných (napr. ploché výrobky valcované za tepla) dokážu aj diferenciatóri konkurovať nízkou cenou a implementovať agresívne nízkonákladové stratégie. Pri výrobkoch technologicky náročnejších (napr. pozinkovaný, pocínovaný, lakoplastovaný materiál a pod.) je preferovaná práve diferenciačná stratégia, v dôsledku náročnosti týchto výrobkov na špičkovú technológiu a požiadaviek zákazníkov na dodávanie výrobkov šitých na mieru s komplexným popredajným servisom. Znamená to teda, že tieto podniky inklinujú k duálnej stratégii s prevažujúcimi prvkami stratégie diferenciácie.

Vychádzajúc z vyššie uvedeného je zrejmé, že hutnícke podniky uplatňujú prvky oboch základných stratégií, čo platí najmä v prípade technologicky vyspelých podnikov. V prípade hutníckych podnikov je však vhodnejšie hovoriť o individuálnych výrobných konkurenčných stratégiách, ktoré sa v rámci jedného podniku miešajú. Vo všeobecnosti platí, že čím je výrobok technologicky náročnejší, tým je preferencia stratégie diferenciácie prevdepodobnejšia.

Záver

Viaceré teoretické práce, ale aj praktické skúsenosti potvrdzujú, že simultánna aplikácia dvoch generických stratégií je aj v podmienkach hutníckych podnikov opodstatnená. Aby však nedochádzalo k zbytočnému plytvaniu zdrojmi a plodeniu neefektívností, je potrebné nachádzať pri uplatnení duálnej stratégie synergické efekty. Jednou z ciest je napríklad plošne uplatniť stratégiu minimalizácie nákladov v podobe zlepšovania interných procesov, znižovania cien vstupov a pod. čo sa dotýka prvotných výrobných fáz prakticky všetkých hutníckych výrobkov, avšak záverečné fázy výrobného procesu ako aj popredajné služby realizovať duálnym spôsobom, t.j. identifikovať výrobky, ktoré nutne musia na trhu konkurovať cenou, pokiaľ majú byť predajné a výrobky, u ktorých zákazník ocení ich vysokú mieru odlišenia v podobe špičkových technických vlastností a popredajných služieb.

Kľúčové slová

konkurenčná stratégia, stratégia minimalizácie nákladov, stratégia diferenciácie, duálna stratégia

Literatúra

1. HALL, W. K.: Survival strategies in a hostile environment. In: *Harvard Business Review*, roč. 58, 1980, č. 5, s. 75-85. ISSN 0017-8012
2. JENNER, T.: Strategien für den Hyperwettbewerb. In: *Moderní řízení*, roč. 36, 2001, č. 3, s. 7-9. ISSN 0026-8720
3. KUMAR, N.: Strategies to fight low-cost rivals. In: *Harvard Business Review*, roč. 84, 2006, č. 12, s. 104-112. ISSN 0017-8012
4. PORTER, M.E.: *Competitive Advantage*. New York : The Free Press, 1985. ISBN 0-02-925090-0
5. SLÁVIK, Š.: *Strategický manažment*. Bratislava : Sprint, 2005. ISBN 80-89085-49-0

Summary

The article deals with the problem of exercising adequate competitive strategy. The well-known basic generic strategies i.e. cost leadership strategy and differentiation strategy and possibilities of their simultaneous application are discussed. The experiences of companies operating in metallurgical industry show that dual strategies are frequently used especially by technologically developed companies.

Adresa autora

Ing. Mgr. Viktor Udodík
U.S.Steel Košice, s.r.o.
Obchodný riaditeľ pre Východné trhy a Turecko
E-mail: VUdodik@sk.uss.com