

# Generické strategie podle M. Portera

Ing. et Ing. Josef Krause, Ph.D.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

**MŠMT**  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

# Generické strategie dle Michael E. Portera – základní charakteristiky (Porter, 1994)

- Důraz na konkurenční pozici – externí přístup ke konkurenční výhodě
- Význam postavení podniku v odvětví – ziskovost i při nepříznivé struktuře
- Souvislost s Porterovým modelem 5 sil
- Konkurenční výhoda – nízké náklady x diferenciaci
- Zaměření na 1 strategii – diferenciaci je nákladná
- Kritéria jsou konkurenční výhoda a konkurenční rozsah

# Vůdčí postavení v nízkých nákladech (Porter, 1994)

- Dosahování srovnatelného zisku s konkurencí při nižších cenách
- Dobrá pozice při cenové válce
- Široký rozsah činností, různé segmenty
- Základní výrobek
- Diferenciaci nelze zcela ignorovat – zákazník srovnává
- Nebezpečí vyčerpávajícího boje, bariéry vstupu
- Nevýhoda – strategii lze napodobit

# Zdroj výhody pro strategii nízkých nákladů (Porter, 1994)

- Úspory z velkovýroby
- Patentovaná technologie
- Výhodnější přístup k surovinám
- Zkušenostní křivka – ale nejen ta
- Důraz na všechny zdroje snižování nákladů

# Zdroje dynamiky nákladů (Porter, 1994)

- Růst odvětví
- Odlišná senzitivita na velikost podnikání
- Rozdílná úroveň v poznacích a znalostech
- Změny technologie
- Relativní inflace nákladů
- Opotřebení základních výrobních prostředků
- Vyrovnávací vlivy trhu

# Přestavba hodnototvorného řetězce – zdroje

(Porter 1994)

- Rozdíly ve výrobních procesech
- Rozdíly v automatizaci
- Realizace přímého prodeje
- Využití nových distribučních cest
- Využití nové suroviny
- Odlišnosti ve vertikální integraci
- Nové způsoby reklamy
- Změna geografické polohy

# Udržitelnost výhody nízkých nákladů (Porter 1994)

- Měřítko velikosti
- Vzájemné vztahy
- Vzájemné vazby
- Znalosti vlastněné podnikem
- Vhodná politika

# Problémy strategie nejnižších nákladů (Porter, 1994)

- Zaměření pozornosti především na výrobní náklady
- Malý důraz na obstaravatelské činnosti
- Ignorování menších nákladových položek
- Špatná identifikace příčin vzniku nákladů
- Nedostatečné využití vzájemných vazeb
- Protichůdné snižování nákladů
- Nevědomá podpora jiných výrobků
- Snaha o postupné změny místo snahy o přebudování celého hodnototvorného řetězce



# Diferenciace (Porter, 1994)

- Jedinečnost oceněná zákazníky – vyšší cena
- Výrobek, distribuce, poprodejní služby...
- Vyšší cena kompenzuje vyšší náklady
- Nutné sledování nákladů
- Diferenciace v oblasti odlišné od konkurentů – více diferenciačních strategií v daném odvětví

# Hnací síly jedinečnosti (Porter, 1994)

- Správná podniková politika
- Vazby v rámci hodnototvorného řetězce
- Vztahy s dodavateli
- Vztahy s distributory
- Časové plánování
- Geografická poloha
- Vztahy s ostatními podniky v korporaci
- Transfer znalostí
- Integrace do nových hodnototvorných činností
- Institucionální faktory

# Možné problémy diferenciacie (Porter, 1994)

- Diferenciacie nevytváří hodnotu
- Nadměrná diferenciacie
- Nadměrná cena za diferenciaci
- Diferenciacie není zákazníkovi jasná
- Nejsou jasné náklady na diferenciaci
- Malý důraz na jednotlivé segmenty
- Malý důraz na celý hodnototvorný řetězec

# Ohnisková strategie 1/2 (Porter, 1994)

- Úzký segment podle různých kritérií, např. region, demografická charakteristika
- Strategie se soustředí na přesně vymezené segmenty
- Ohnisková nákladová strategie – rozdílné chování nákladů v segmentech, menší série – nákladové funkce
- Ohnisková diferenciační strategie – speciální potřeby zákazníků v segmentech
- Obě varianty jsou soustředěny na rozdíly mezi segmenty!

# Ohnisková strategie 2/2 (Porter, 1994)

- Konkurence nedosahuje požadovaný výkon.
- Konkurence uspokojuje segment nedostatečně
- Konkurence uspokojuje segment nadměrně
- Možnost několik udržitelných fokálních strategií v daném odvětví
- Důraz na přitažlivost z hlediska struktury

# Shrnutí generických strategií (Dedouchová, 2001)

Typ strategie	Strategie nízkých nákladů	Diferenciační strategie	Cílená strategie
Výrobní diferenciace	Nízká	Vysoká	Nízká i vysoká
Segmentace trhu	Úzká	Široká	Úzká
Specifické přednosti	Výroba a materiálové hospodářství	VTR, prodej, marketing	Dle typu strategie

# Souběh strategií (Porter, 1994)

- Konkurenti „uvízli v nesnázích“
- !pozor na krátkodobost dané situace
- Význam podílu na trhu a vazeb mezi odvětvími
- Výhody z nižších nákladů podnik přesune do jiných oblastí
- Inovace – nutnost zavést inovaci jako jediný subjekt
- Snaha o snížení nákladů bez ztráty diferenciacce

# Rizika strategie nízkých nákladů (Porter, 1994)

- Napodobení konkurenty
- Změna technologie
- Ztráta dalších základů pro dosahování nejnižších nákladů
- Ztráta proximity v diferenciaci
- Ohrožení ze strany podniků s fokální nákladovou strategií



# Rizika strategie diferenciace (Porter, 1994)

- Napodobení ze strany konkurentů
- Změna preferencí zákazníků – dále již neoceňují podstatu diferenciace
- Ztráta proximity v nákladech
- Ohrožení ze straty podniků s ohniskovou diferenciační strategií

# Rizika ohniskové strategie (Porter, 1994)

- Napodobení ze strany konkurenta
- Rozpad struktury cílového segmentu
- Snížení odlišnosti mezi různými segmenty – ohrožení ze strany široce zaměřených konkurentů
- Vylepšení výhod ze strany široce zaměřených konkurentů
- Další rozmělnění segmentů ze strany nových podniků s ohniskovou strategií

# Literatura

- Dedouchová, M. 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck.
- Porter, M. E. 1994. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons  
*Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.*

