HODNOTOVÝ REŤAZEC A STRATÉGIA DIFERENCIÁCIE V POŠTOVOM PODNIKU

Tatiana Čorejová – Livia Gočalová¹

Úvod

Základnou úlohou analýzy hodnotového reťazca je nájdenie konkurenčnej výhody a ciest jej zvýšenia. Konkurenčná výhoda je nevyhnutným predpokladom pre dosiahnutie nadpriemerného výkonu v rámci určitého odvetvia (Porter, 1992). Aj keď môže mať podnik v porovnaní s konkurenciou nespočetné množstvo silných a slabých stránok, existujú dva základné typy konkurenčnej výhody, ktorú môže podnik mať; nízke náklady alebo diferenciáciu. Význam ktorejkoľvek silnej alebo slabej stránky podniku je funkciou jej dopadu na náklady alebo diferenciáciu.

Tieto dva základné typy konkurenčnej výhody spolu s rozsahom činností, pre ktoré sa ich podnik snaží získať, vedú k trom základným stratégiám – stratégii nákladového vodcu, stratégii diferenciácie a stratégii fokusu s dvoma variantmi – sústredenie pozornosti na náklady a na diferenciáciu. Každá z týchto stratégií znamená odlišnú cestu ku konkurenčnej výhode. Stratégie vodcovského postavenia v nákladoch a diferenciácie hľadajú konkurenčnú výhodu v širokom rade segmentov odvetví, zatiaľ čo fokálne stratégie sústredujú pozornosť na výhodu nízkych nákladov alebo na diferenciáciu v niektorom úzkom segmente.

Úzky rozsah môže vytvoriť konkurenčnú výhodu tým, že jej prispôsobí hodnotový reťazec presne na mieru a širší rozsah zase využitím vzájomných vzťahov medzi hodnotovými reťazcami, ktoré slúžia rôznym segmentom, odvetviam alebo geografickým oblastiam.

Konkurenčná výhoda v poštovom podniku

Každá zo stratégií predstavuje zásadne rozdielny prístup k vytvoreniu a udržaniu určitej konkurenčnej výhody. Podstata stratégie nákladového vodcovstva je zrejmá už z jej názvu; podnik sa snaží o produkciu s výrazne nižšími nákladmi ako jeho konkurenti. Pri stratégii diferenciácie sa podnik snaží stať sa jedinečným vo svojom odvetví a fokálna stratégia spočíva vo výbere úzkeho segmentu v rámci daného odvetvia, pre ktorý uplatňuje vybranú stratégiu.

Podnik si musí zvyčajne zvoliť jednu z uvedených stratégií, pretože dosiahnuť zároveň najnižšie náklady i diferenciáciu je – vzhľadom na nákladnosť diferenciácie – spravidla nezlučiteľné. Avšak práve poštové podniky patria k podnikom, u ktorých je kombinácia týchto stratégií opodstatnená. Svojím diverzifikovaným portfóliom produktov v rámci uskutočňovaných činností naplňajú stratégiu diferenciácie, pričom však objem a počet

¹ Tatiana Čorejová, prof. Ing. PhD., Livia Gočalová, Ing., University of Žilina, Faculty of Operation and Economics of Transport and Communications, Department of Communications, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovak Republic,
e-mail: tatiana.corejova@fpedas.utc.sk

poskytovaných služieb predovšetkým v oblasti premiestňovacej i obstarávateľskej činnosti umožňuje dosahovať úspory z rozsahu i zo sortimentu, a teda nižšie náklady. Možnosť využívania kombinácie stratégií v prípade poštového podniku je odôvodnená tým, že o jej postavení z hľadiska nákladov rozhoduje do značnej miery podiel na trhu viac ako ostatné faktory. Podiel na trhu je dôsledkom predchádzajúceho vývoja v odvetví, pričom však postupne dochádza k vzniku ďalších subjektov na trhu v súvislosti s procesmi liberalizácie. Výhody nízkych nákladov v niektorých činnostiach dovoľujú rozhodujúcim poštovým podnikom vynaložiť zvýšené náklady inde, a tak znížiť náklady na diferenciáciu v pomere ku konkurentom. Ďalším dôvodom je to, že ostatné subjekty pôsobiace na trhu poštových služieb nevyužívajú v takom rozsahu existenciu vzájomných vzťahov medzi odvetviami a uplatňujú stratégie diferenciácie a fokusu vo vybraných produktoch a činnostiach.

Otázkou je udržateľnosť jednotlivých stratégií v budúcnosti. V súčasnosti bývalé monopolné subjekty v pošte sú bezpochyby vodcami na trhu poštových služieb. Keď ale zvážime všetky okolnosti tohto postavenia a blížiacu sa úplnú liberalizáciu poštového trhu, práve ich trhový podiel a výnosnosť môžu byť atraktívne pre podniky, ktoré majú v pláne do tohto odvetvia vstúpiť alebo si v ňom zlepšiť postavenie. Postupujúca liberalizácia poštového trhu môže uvoľniť cenovú konkurenciu a základom nízkej ceny sú nízke náklady. Logika stratégie vodcovského postavenia v nízkych nákladoch však vyžaduje, aby bol daný podnik skutočne podnikom s najnižšími nákladmi, nielen jedným z niekoľkých podnikov, ktoré o toto postavenie súperia.

Poštový podnik sa nemôže jednoznačne rozhodnúť pre určitú stratégiu bez toho, aby skúmal ich možnosti a nástrahy. Prostriedkom pre nájdenie konkurenčnej výhody a ciest jej zvýšenia sa môže stať hodnotový reťazec. Jeho analýzou z hľadiska základných stratégií, ich modifikácie vzhľadom na cieľový segment a zohľadnení scenárov budúceho vývoja je možné rozhodnúť sa pre jednu zo stratégií alebo odôvodniť používanie ich kombinácií. Hodnotový reťazec je nástrojom, ako môže poštový podnik získať jasnú predstavu o jednotlivých segmentoch zákazníkov, ich potrebách a stratégii uspokojovania týchto potrieb.

Účelom uplatnenia hodnotovej analýzy a skúmania hodnotového reťazca je určenie súboru zmysluplných rozdielov, ktorými podnik odliší svoju ponuku od ponúk konkurenčných podnikov. Diferenciácia môže prameniť zo špecifických činností, ktoré realizuje podnik a z toho, ako tieto činnosti pôsobia na zákazníka. Potenciálnym zdrojom jedinečnosti je prakticky akákoľvek hodnototvorná činnosť.

Analýza hodnotových reťazcov zákazníkov

Podnik vytvára pre zákazníka určitú hodnotu. Aby mohol pochopiť, čo zákazník pokladá za hodnotné, musí analyzovať jeho hodnotový reťazec. Ten zostaví na základe všeobecného modelu hodnotového reťazca, pričom všetky aktivity hodnotového reťazca zákazníka sa analyzujú vzhľadom na existujúce alebo potenciálne väzby s činnosťami vlastného hodnotového reťazca (Klien, 1995).

Vzhľadom na početnosť zákazníkov poštového podniku nie je možné analyzovať hodnotové reťazce zákazníkov jednotlivo, ale používajú sa postupy vychádzajúce zo segmentácie zákazníkov, a to minimálne na 2 segmenty: obchodní zákazníci - podniky a súkromní zákazníci - domácnosti.

Spôsob vstupu poštového podniku do hodnotových reťazcov svojich zákazníkov je znázornený na obr. 1, a to na príklade zásielok 2. triedy.

Obr. 1 Hodnotový reťazec obchodného zákazníka poštového podniku

Jednotlivé činnosti majú v podstate dvojaký charakter – na jednej strane podnik vystupuje ako odosielateľ a na druhej ako príjemca. Spoznať hodnotový reťazec podnikov je vzhľadom na ich podobnosť s reťazcom podniku intuitívne ľahké. Je však náročnejšie zostaviť hodnotový reťazec, ktorý by obsahoval všetko, čo robí domácnosť a jej členovia, hoci logika analýzy zostáva rovnaká aj v tomto prípade. Preto je možné zostaviť reťazec len pre tie činnosti, ktoré sú rozhodujúce pre spôsob určitého používania služby. Reťazce nemusia byť zostavované pre každú domácnosť, ale pre reprezentatívnu domácnosť (Porter, 1992).

Aj keď boli zákazníci rozdelení do dvoch skupín, produkt v podstate nekupuje podnik alebo domácnosť, ale jednotlivci, ktorí o použití rozhodujú. Relevantnými zákazníkmi, ktorých treba skúmať, sú nielen títo jednotlivci, ale aj osoby, ktoré ich ovplyvňujú (Klien, 1995). Podľa Portera každý podnik vytvára hodnotu pre zákazníka dvoma spôsobmi:

- znížením jeho nákladov,
- zvýšením jeho výkonnosti.

Pri hľadaní príležitostí na zníženie nákladov zákazníka musí podnik podrobne zmapovať, ako jeho produkty prechádzajú hodnotovým reťazcom zákazníka, alebo ako ich ovplyvňuje. U obchodných zákazníkov diferenciácia vyžaduje, aby bola pošta schopná vytvoriť svojim zákazníkom konkurenčnú výhodu nielen tým, že im poskytne produkty za nižšie poštové sadzby, ale ešte ďalšími spôsobmi (napr. zberné jazdy či prenájom výplatných strojov). To platí aj pre domácnosti a individuálneho zákazníka, i keď meranie nákladov a výkonnosti bude problematickejšie. U domácnosti zahŕňajú náklady na poskytnuté služby nielen finančné náklady, ale i náklady na čas – tie odrážajú náklady alternatívnej príležitosti stráviť ho inde a zároveň implicitné náklady frustrácie alebo námahy. Hodnota pre zákazníka vyplýva z toho, že mu znižuje ktorýkoľvek z týchto nákladov. Typickým príkladom je bežné podávanie listových zásielok 2. triedy priamo na poštách, kde stratu času spôsobujú čakacie doby pri priehradkách, ale aj ďalšie časy vynaložené zo strany zákazníka – odchod z pracoviska a príchod na poštu.. V tejto súvislosti môže zákazník znížiť svoje náklady aj tým, že bude využívať služby toho istého poštového operátora, ale s iným spôsobom podania,

pričom pošta pri každom z nich môže prispieť vytváraním vhodných podmienok ich využívania (napr. pre účely podania pomocou poštovej schránky dôslednou distribúciou poštových známok).

Ak cieľom obchodných zákazníkov nie je len zisk alebo rast príjmov, na zvyšovanie ich výkonnosti slúži tiež prestíž, ktorú im je poštový podnik schopný ponúknuť. U individuálneho zákazníka zvýšiť výkonnosť znamená zvýšiť úroveň jeho uspokojenia. Nejde tu pritom len o základné požiadavku včasnosti doručenia zásielok, ale aj o možnosť uspokojiť vyššie nároky pomocou doplnkových služieb. Za vyšší stupeň uspokojenia si bude zákazník samozrejme ochotný zaplatiť i cenovú prirážku.

Posúdenie udržateľnosti diferenciácie

Uspokojovanie diferencovaných potrieb zákazníkov je síce základným predpokladom výnosnosti, ale samo o sebe nestačí. Závažnou otázkou pri určovaní výnosnosti je, či si poštový podnik dokáže hodnotu vytvorenú pre zákazníka uchovať úplne, alebo či sa táto hodnota dostane v konkurenčnom boji do iných rúk. Dlhodobá udržateľnosť diferenciácie závisí od toho, že:

- si zákazníci budú hodnotu pre nich vytvorenú neustále uvedomovať,
- konkurenti túto hodnotu nenapodobňujú.

Neustále existuje možnosť, že potreby alebo predstavy zákazníkov sa zmenia. V tejto súvislosti sa do popredia dostáva otázka, do akej miery musí podnik v budúcnosti počítať so zmenou požiadaviek zákazníkov. Napríklad v podmienkach Slovenskej pošty, a.s. sa očakáva medziročný pokles podaní listových zásielok 2. triedy asi o tri percentá (Tolnayová, 2005). Komunikačné technológie (napr. využívanie e-mailu) predstavujú pre poštu konkurenciu, ale súčasne aj príležitosť reagovať na nové požiadavky zákazníkov. Príkladom môže byť hybridná pošta, ktorá je spojením tradičnej a elektronickej pošty. V tejto súvislosti je ešte nutné podotknúť, že zmenou techniky riešenia pôvodného zákazníckeho problému sa tento môže od základu zmeniť. Zmenou riešiteľskej techniky podmienenej inováciami sa menia nákupné kritériá, posúva sa hodnotová relevancia určitých aktivít a tiež význam hnacích síl jedinečnosti (Klien, 1995).

Diferenciácia môže byť dlhodobejšie udržateľná za týchto podmienok:

1. Zdroje jedinečnosti podniku, ktoré vyplývajú najmä zo znalostí a skúseností, obsahujú i prekážky pre konkurentov. Diferenciácia založená príliš na signalizovaní hodnoty je však stále zraniteľnejšia zo strany rastúcej náročnosti zákazníkov.
2. Podnik má pri diferenciácii výhodu nízkych nákladov.
3. Zdrojov diferenciácie je viac. Konkurenti môžu diferenciáciu napodobniť o to ťažšie, čím viac zdrojov diferenciácie podnik má. Poštový podnik, z hľadiska všetkých poskytovaných činností, práve v dôsledku počtu vykonávaných činností a poskytovaných služieb má potenciál uplatniť diferenciáciu, ktorá je z hľadiska konkurencie veľmi ťažko napodobiteľná (Porter, 1992).

Záver

Zostavenie hodnotového reťazca je determinované rozsahom činností, ktoré poštový podnik realizuje. V nadväznosti na možnosti uplatnenia stratégie diferenciácie je nutné ďalej hľadať faktory, ktoré podstatne vplývajú na hodnotový reťazec, či už z hľadiska technológie, geografického rozsahu, segmentácie trhu alebo možností integračných a diverzifikačných stratégií.

Podobným spôsobom je možné pristupovať aj pri uplatnení stratégie nákladového vodcovstva, ktorá je spojená s analýzou možností znižovania nákladov. Ako už bolo uvedené, tieto dve stratégie sa v prípade poštového podniku nemusia nevyhnutne vylučovať. Poštový

podnik musí využiť každú príležitosť znížiť náklady, nevedúce k strate diferenciácie a tiež každú príležitosť k diferenciácii, ktorá nie je nákladná.

Literatúra

- DOSTÁL, V. 2003. Analýza funkcí a funkční analýza v pojetí hodnotového managementu aneb co v EN není a co se nám v nich nelíbí. In: Prosperita firmy vyžaduje růst hodnoty pro zákazníka [Sborník Českého komitétu pro vědecké řízení]. [online]. [Cit. 2005-01-17]. Dostupné na: <<http://www.ccsm.cz/OA403iDostal.doc>>
- KLIEN, W.: Wertsteigerungsanalyse und Messung von Managementdienstleistungen: Technik, Logik und Anwendung. DUV, Dt. Univ.-Verl., 1995. ISBN 3-8244-0236-X
- MEFFERT, H.: Marketing-Management: Analyse, Strategie, Implementierung Wiesbaden, 1994. Podľa: Hils, M. 2000. Beschaffung und Vertrieb von Dienstleistungen. [Seminárna práca]. [online]. Posledná aktualizácia 10. apríl 2000. <http://www.hausarbeiten.de/faecher/hausarbeit/bwu/7224.html>>
- MEFFERT, H. – SCHNEIDER, H. 2004. Vorlesung Dienstleistungsmarketing Wintersemester 2004, 2005 Posledná aktualizácia 17. november 2004. <http://www.marketing-centrum.de/ifm/lehre/lehre-files/2005-0118%20folien_12_sitzung.pdf>
- MOLNÁR, P. 2003. Súčasný trendy v metodológii hodnotového manažmentu a jeho aplikácie vo vyspelom zahraničí. In: Prosperita firmy vyžaduje růst hodnoty pro zákazníka [Sborník Českého komitétu pro vědecké řízení]. [online]. <<http://www.ccsm.cz/OA403iMolnar.doc>>
- MÜLLER-STEWENS, G. – LECHNER, Ch.: Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen Schäffer-Poeschel: Stuttgart, 2001. Podľa: Scheuchner, R.: Strategische Wertkettenanalyse. [online]. http://www.mainland.at/kompetenz/publikationen/files/strategischewertkettenanalyse_0803.pdf>
- PORTER, M. E.: Konkureční výhoda (Jak vytvořit a udržte si nadprůměrný výkon). Victoria Publishing, Praha, 1992. ISBN 80-85605-12-0
- PRAŽSKÁ, L. – JINDRA, J. a kol.: Obchodní podnikání. Management Press, Praha, 1997. ISBN 80-85943-48-4
- ROSTÁŠOVÁ, M.- KREMEŇOVÁ, I.: Marketing v službách. Algoritmy marketingových činností. EDIS, Žilinská univerzita v Žiline, Žilina, 2005, ISBN 80-8070-355-8
- SCHEUCHNER, R. Strategische Wertkettenanalyse [online]. [Cit. 2005-11-25]. <http://www.mainland.at/kompetenz/publikationen/files/strategischewertkettenanalyse_0803.pdf>
- STOPKA, U.: Prednášky z predmetu Manažment v službách. Technická univerzita Drážďany, Drážďany, 2003.
- TOLNAYOVÁ, M.: Informatizácia prinesie pošte nové možnosti. In: Hospodárske noviny, roč. XIII., 25.jan.2005, č. 16, s. 13. ISSN 1335-4701
- VEBER, J.: Management: Základy, prosperita, globalizace. Management Press, Praha, 2000. ISBN 80-7261-029-5
- VLČEK, R.: Hodnota pro zákazníka. Management Press, Praha, 2002. ISBN 80-7261-068-6
- VLČEK, R.: Hodnotový management. Management Press, Praha, 1992. ISBN 80-85603-09-8