

<p>Názov metódy:</p> <p>Model konkurenčnej výhody</p>	<p>Označenie:</p> <p>Competitive advantage model</p>
<p>Určenie:</p> <p>Koncepcia konkurenčnej výhody a jej vplyv na manažment spoločností a organizácií je ďalším z princípov propagovaných Michaelom Porterom.</p> <p>Konkurenčnou výhodou môžeme charakterizovať výhodu, ktorú získa spoločnosť oproti svojim konkurentom keď ponúkne svojim zákazníkom väčšiu hodnotu, buď skrz nižšiu cenu, alebo poskytnutím lepších benefitov a služieb plynúcich z podstaty produktu, ktoré odôvodnia a tým aj ospravedlnia vyššiu cenu.</p> <p>Podľa modelu konkurenčnej výhody môže stratégia danej spoločnosti nadobudnúť buď ofenzívny, alebo defenzívny smer. Tento smer je definovaný v kontexte pozície v odvetví a na trhu, tak aby umožnil efektívne, výkonne a predovšetkým úspešne vygenerovať návratnosť investícií.</p> <p>Na základe tvrdenia Michaela Portera, je práve ROI – „Return On Investment“, resp. návratnosť investícií, jedným zo základných ukazovateľov úspešnosti spoločnosti v porovnaní s konkurenciou a poukazuje tak na konkurenčnú výhodu, resp. výhody, ktoré si daná spoločnosť buduje.</p>	
<p>Charakteristika:</p> <p>Práve skrz logiku ofenzívneho a defenzívneho prístupu bol zadaný veľmi užitočný model konkurenčnej výhody. Tento je založený na dvoch kritických faktoroch a to rozsahu konkurencie schopnosti a konkurenčnej výhody.</p> <p>Rozsah konkurenčnej výhody nám definuje v akej šírke sme, alebo chceme byť konkurencie schopní vzhľadom na trh a konkurenciu. Konkurenčná výhoda definuje spôsob akým sme konkurencie schopní. Tieto spôsoby sú v podstate dve a to konkurencie schopnosť skrz náklady, alebo skrz diferenciaciu, resp. odlišnosť.</p> <p>Na základe týchto môžeme zadaný tri základné stratégie, ktoré môžeme použiť pri definícií budúceho stavu, do ktorého sa chceme dostať, resp. nachádzať:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stratégia pre konkurenčnú výhodu prvého typu: Líder v nákladoch <p>Dosiahnutím tohto stavu sme na trhu v porovnaní s konkurenciou najlacnejším producentom. Pokiaľ sa viaceré spoločnosti pokúšajú o tento stav, potom končí takáto situácia cenovou vojnou, kedy dochádza väčšinou ku katastrofálnym následkom pre všetky zúčastnené strany a dodávateľské reťazce. Často je tento stav Lídra nákladov dosiahnutý skrz úspory z rozsahu, ktoré však znižujú flexibilitu spoločností i celých dodávateľských reťazcov.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stratégia pre konkurenčnú výhodu druhého typu: Diferenciácia <p>Dosiahnutím odlišenia sa od konkurencie, je považované za lepší stav ako dosiahnutie stavu lídra v nákladoch. Tento stav je viac vítaný zákazníkmi v dlhodobom období, kedy väčšia šírka ponuky na trhu túto ešte zvyšuje. Diferenciácia však má aj svoje výzvy, kedy nesmie úplne zabudnúť na náklady a skrz ne na pozíciu na trhu.</p>	

- **Stratégia: Zacielenie sa**

Táto stratégia je definovaná väčšinou spoločnosťami, ktoré chcú zmeniť svoju pozíciu na trhu z minoritného na majoritného hráča, čo sa týka konkurenčnej výhody. Môže dôjsť ku dvom možnostiam, kedy sa spoločnosť môže zamerať na svoju nákladovosť – zacielenie na náklady, alebo na svoje odlišenie sa od konkurencie – zacielenie na diferenciáciu.

Tento prístup z pohľadu manažmentu dodávateľského reťazca a jeho konektivity a tokov, prináša pohľad, kedy musí byť dodávateľský reťazec konkurencie schopný, voči iným dodávateľským reťazcom pôsobiacim na danom trhu.

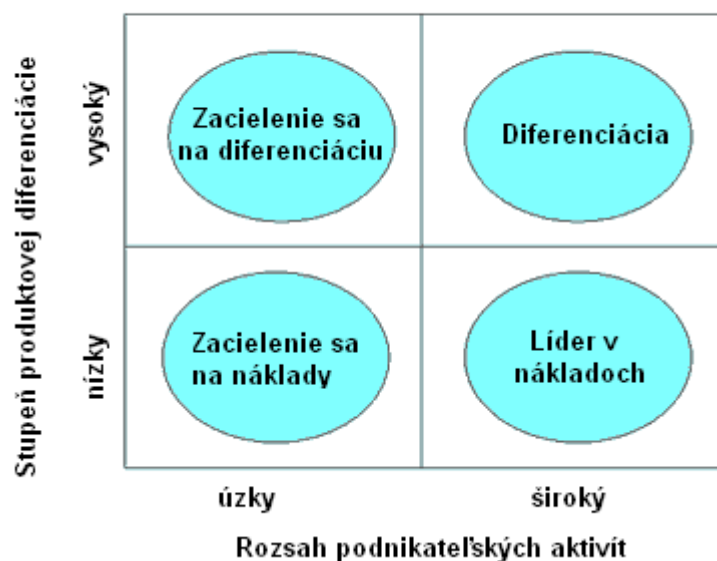
Takýto prístup si vyžaduje analýzu konkurencie schopnosti celého reťazca, ako aj jednotlivých článkov v ňom zakomponovaných. Na základe tejto analýzy môže byť použitá logika prístupu TOC, kedy je najslabší článok reorganizovaný, optimalizovaný, alebo vylúčený z reťazca, aby tento vo svojom konečnom dôsledku napomohol uspokojiť dopyt konečného zákazníka skrz svoj hodnotový reťazec.

Model:

Pokiaľ budeme sledovať prácu p. Portera, jeho analýzou priemyslu sa dostávame k podstate modelu konkurenčných výhod. Táto spočíva v štyroch od seba odlišných stratégiách, ktoré môžu byť adoptované a implementované spoločnosťami, ktoré chcú získať konkurenčnú výhodu oproti svojim konkurentom. Tieto stratégie závisia od rozsahu podnikateľských aktivít a taktiež od stupňa produktovej diferenciácie daného subjektu od konkurencie.

Tieto štyri stratégie sú nasledovne zhrnuté v modeli konkurenčných výhod nižšie:

Porterov model konkurenčných výhod



Príklad použitia modelu konkurenčných výhod:

Stratégia - Diferenciácia

Táto stratégia zahŕňa selekciu jedného, alebo viacerých kritérií, používaných kupcami na trhoch. Na základe týchto kritérií sa potom spoločnosť vmanévruje do pozície, kedy ich úplne pokrýva svojou ponukou. Táto stratégia je často krát spojovaná s tzv. prémiovou cenou za produkt, kedy táto reflektuje často vyššiu výrobnú cenu a taktiež vyššiu pridanú hodnotu v podobe extra prídavkov poskytnutých zákazníkovi. Diferenciácia je práve o tom pýtať si vyššiu cenu oproti konkurencii, ktorá viac než pokrýva vyššiu pridanú hodnotu.

Príkladmi takejto stratégie sú: Mercedes Benz a jeho automobily, Toyota so svojou značkou Lexus

Stratégia - Líder v nákladoch

Cieľom tejto stratégie je predovšetkým dosiahnuť úspech na trhu skrz minimalizáciu nákladov. Väčšina, možno všetky odvetvia sú zásobované s dôrazom kladeným na minimalizáciu nákladov. Pokiaľ je dosiahnutá predajná cena aspoň rovná priemeru trhu, tak potom najlacnejší výrobca bude požívať výhodu najvyšších profitov. Aspoň v teórii. Táto stratégia je najčastejšie spojovaná s producentmi veľkoobjemových sérií produktov, ponúkajúcich „štandardné“ produkty s relatívne malou diferenciáciou, ktoré sú však perfektne akceptované majoritou časťou zákazníkov. V niektorých prípadoch sa nízko nákladový producent uchýli k zlacňovaniu svojich produktov, aby tak maximalizoval svoj obrat a tým aj zisk. Tento postup je často používaný pokiaľ má spoločnosť výhodu nižších nákladov oproti konkurencii. Účelom takéhoto postupu je získať väčší podiel na trhu.

Príkladmi takejto stratégie sú: Nissan; Tesco; Dell Computers

Stratégia – Zacielenie sa na diferenciáciu

V rámci tejto stratégie ide o to zacieliť spoločnosť na nájdenie diferenciácie oproti konkurencii len na vyhradenom segmente trhu. Špeciálne potreby zákazníkov takejto časti trhu sú pre nás príležitosťami k poskytnutiu produktu, ktorý je jednoznačne iný od konkurencie, ktorá sa snaží cieľiť na širšiu skupinu zákazníkov. Dôležitým prvkom pri adopcii takejto stratégie na trhu je zabezpečenie toho, aby zákazník skutočne mal iné potreby.

Príkladmi takejto stratégie sú: herná konzola Nintendo Wii (cielená na príležitostných hráčov oproti Microsoft Xbox 360 a Sony Playstation 3 cielené na všetkých hráčov)

Stratégia – Zacielenie sa na náklady

V rámci tejto stratégie spoločnosť hľadá príležitosti v rámci nízko nákladovej produkcie a prístupu, ale v rámci obmedzeného segmentu jej produktov. Produkt je základnou verziou „štandardného“ produktu, ktorý je však ponúkaný klientele, ktorá by si „štandardný“ produkt nemohla dovoliť. Takéto produkty sú často nazývané "me-too's", alebo aj „ja tiež“ produkty.

Príkladmi takejto stratégie sú: Lamborghini Gallardo, ktorým chcela automobilka osloviť kupcov, ktorí si nikdy nemohli dovoliť jej modely rady Murcielago. Odľahčená verzia s jednoduchším dizajnom pritom tvorí v dnešnej dobe jej najpredávanejší a najziskovejší model

na trhu vo svojej kategórii.

Literatúra:

Michael E. Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (New York, 1985).

Michael E. Porter, The Competitive Advantage of Nations (New York, 1990).

Michael E. Porter, Competitive Strategy (New York, 1980).

Michael E. Porter, "The state of strategic thinking", The Economist, May 23, 1987,19-22.

Michael E. Porter, The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, (May-June, 1990)

Spracoval: Ing. Michal Salaj

Dátum 21. 2. 2010