

Názov metódy:

Porterov diamantový model

Označenie:

Diamond model

Určenie:

V posledných desiatich rokoch sú čím ďalej, tým viac nútené korporácie fungovať v globálnom kontexte. Aj keď korporácia neplánuje importovať, alebo exportovať priamo svoje produkty do zahraničia, manažmenty musia dôkladne sledovať medzinárodný vývoj, medzinárodné trhy, ako aj aktivity konkurencie a dodávateľov v globálnom meradle.

Práve zahraniční konkurenti vstupujúci na domáci trh predstavujú v dnešnej dobe najväčšiu výzvu pre spoločnosti a podniky už etablované. Michael Porter kvôli tomuto novému trendu v manažmentoch predstavil nový model, ktorý dovoľuje analyzovať národné hospodárstva a ich konkurencie schopnosť. Pri tejto analýze kladie vysoký dôraz na otázku, prečo niektoré priemyselné odvetvia v rámci niektorých národov sú konkurencieschopnejšie než iné.

V jeho knihe „The Competitive Advantage of Nations“, využíva jeho model determinujúcich faktorov k popísaniu národnej výhody. Následná aplikácia týchto faktorov do modelu zhlukov (clusters) predstavuje jeho známy Porterov diamantový model. Základnou ideou je, že národná základňa organizácie hrá veľkú úlohu pri tvarovaní a smerovaní krokov na ceste za dosiahnutím úspechu v globálnych intenciách. Táto domovská báza poskytuje základné faktory, ktoré umožňujú, alebo blokujú spoločnosť pred dosiahnutím konkurenčnej výhody a z nej prameniaceho úspechu v prostredí globálnej konkurencie.

Charakteristika:

Model je najčastejšie spojovaný s určitým národom, resp. štátnym útvarom, ktorý disponuje homogénnymi faktormi na danom vyhradenom území. Diamantový model nemusí byť však vždy spojovaný len s národmi, ale aj celými regiónmi, ako napríklad Európskou Úniou.

Na druhú stranu existujú jeho aplikácie v regionálnej úrovni jednotlivých štátov, kedy sa porovnávajú oblasti z pohľadu priemyslu, poľnohospodárstva, školstva a ďalších dôležitých faktorov.

Pred začatím analýzy si musíme zdefinovať základné determinanty modelu. Samotný Porter odporúča použiť nasledujúce štyri :



Kondícia faktorov

Táto skupina špecifikuje, aká panuje v krajine situácia ohľadom vstupných surovín a výrobných faktorov, ako práca, infraštruktúra, ktoré sú relevantné pre danú spoločnosť, ako aj pre jej bezprostrednú konkurenciu.

Tieto faktory môžeme zlučiť do skupín, ako:

- Ľudské zdroje (úroveň kvalifikácie, cena práce, odbory, etc.),
- Materiálové zdroje (prírodné bohatstvo, vegetácia, rozloha dostupnej plochy, etc.),
- Vedomostné zdroje (veda a výskum, vzdelanostná úroveň, ...),
- Kapitálové zdroje,
- Infraštruktúra.

Tieto národné faktory predstavujú základné výhody, na ktorých sa neskôr stavia. Každá krajina má svoj vlastný set týchto predpokladov. Takto existujú tzv. Krajiny s nízkou cenou práce, poľnohospodárske krajiny s obrovským potenciálom poľnohospodárskej produkcie, daňové raje, kde je vysoká deregulácia pohybu kapitálu, priemyselné krajiny s vysokou úrovňou produkčných kapacít, atd.

Porter poukazuje na to, že tieto faktory nie sú vždycky dané. Tieto sa môžu v čase vyvíjať, alebo sprístupniť, resp. objaviť a tým vytvoriť zmenu v globálnom meradle. Politické iniciatívy, technologický progres, a socio-kultúrne zmeny môžu prispieť k zmene podmienok na globálnom poli. Dobrým príkladom je napríklad diskusia o genetickom inžinierstve a jeho vplyve na vedomosti, politiku a prístupe k danej téme v USA a Europe.

Stav dopytu

Tento faktor popisuje stav aktuálneho dopytu, ako aj jeho vývoja v minulosti a predpoklady pre budúci trend. Dopyt na tomto mieste musíme lokalizovať pre oblasť, na ktorú sa daný Porterov diamantový model vzťahuje.

Dopyt samotný tvaruje a mení podmienky niektorých faktorov. Má predovšetkým dopad na smer inovácií a vývoj produktov. Podľa Portera, dopyt je určený troma základnými charakteristikami:

- Mix (kombinácia medzi zákazníkovými potrebami a požiadavkami),
- Rozsah a tempo rastu
- Mechanizmus transformujúci domáce preferencie na zahraničné trhy.

Porter uvádza, že krajina môže dosiahnuť národnej výhody v priemysle, alebo v službách, pokiaľ domáci dopyt udáva jasné a zrozumiteľné signály spoločnostiam o jeho potrebách. Tieto signály musia byť samozrejme rýchlejšie rozpoznané domácimi dodávateľmi než zahraničnými. Domáce trhy majú omnoho väčší vplyv na schopnosť organizácie rozpoznať potreby než zahraničné trhy.

Stav priemyslu

Táto skupina sa zaoberá faktormi, ktoré vypovedajú o stave pridružených, alebo

dodávateľských spoločností pôsobiacich na tom istom trhu.

Medzinárodne úspešná spoločnosť môže viesť k výhodám pre ostatných hráčov na domácom trhu, predovšetkým pre jej dodávateľov. Konkurenčné spoločnosti naproti tomu zostrujú podmienky na trhu tým, že tlačia inováciu a snažia sa zlepšiť svoje pozície na trhu skrz investície a nové postupy implementované v ich organizáciách. Takýto vývoj ma vedľajší, niekedy však významný vplyv na ďalšie spoločnosti pôsobiace na trhoch danej krajiny. Predovšetkým koordinácia dodávateľských a hodnotových reťazcov existujúcich v danej krajine môže viesť k implementácii štandardov a certifikátov, ktoré majú neskôr pozitívny vplyv na celý sektor, resp. ekonomiku.

Nesmieme zabúdať aj na implementáciu nových technológií v komunikácií a IT a investície do sietí s nimi spojených.

Firemná stratégia a štruktúra

Táto skupina faktorov pojednáva o spôsobe akým vznikajú v danej krajine podniky, akým spôsobom sú organizované a manažované, a v neposlednom rade aj o domácej konkurencii.

Na tomto mieste je dobré spomenúť kultúrne aspekty, ktoré hrajú veľmi významnú rolu. V rôznych národoch sú faktory, ako štruktúra manažmentu, morálka pracovnej sily, interakcie medzi spoločnosťami, zvyky a ďalšie formované odlišným spôsobom. Takéto odlišnosti vytvárajú konkurenčné výhody a nevýhody.

Typickým korporáčnym problémom, ktorý musí riešiť každá spoločnosť pôsobiaca medzinárodne, sú rôzne morálne úrovne a prístup k práci v odlišných častiach sveta. Porter argumentuje, že domáca konkurencia a hľadanie konkurenčných výhod v rámci národa môže napomôcť spoločnostiam vytvoriť základné kamene stratégií, ktoré môžu byť úspešné na medzinárodných trhoch.

Model:

Pred tým než popíšeme Portegov diamantový model, bude vhodné zmieniť aspoň v skratke základné princípy teórie zhlukov (clusters).

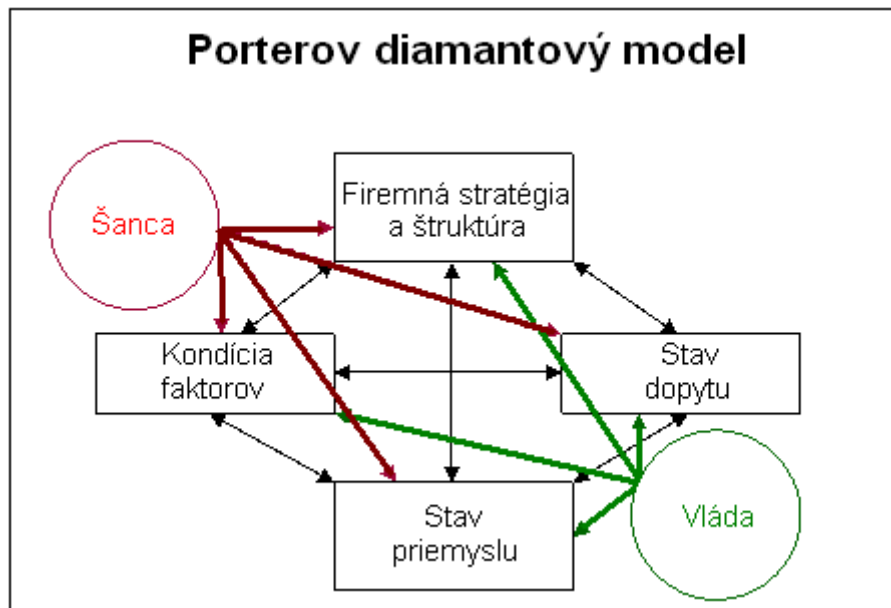
Zhluky

Podľa Portera by iba ťažko vznikol úspešný rozvoj priemyslu, pokiaľ by bol postavený iba na predošlých tzv. zdedených faktoroch. Práve nedostatok vyššie zmieňovaných môže viesť ku zvýšenej konkurencii a tým aj vývoju. Veľmi dobrým príkladom je povojnový vývoj v Japonsku. Porter preto zaviedol koncepciu zhlukov resp. "klusterov", ktorá definuje skupinu prepojených spoločností, dodávateľov, spriaznených spoločností a inštitúcií, ktoré vznikajú v určitých oblastiach.

Tieto „klustre“ sú geograficky koncentrované skupiny spoločností, špecializovaných dodávateľov, poskytovateľov dedikovaných služieb a pridružených asociácií v danej oblasti. Spoločne vyrastajú v lokácii, kde je dostatok zdrojov a kompetencií, pričom v určitom okamihu dosiahnú kritickú masu, dávajúc tak impulz celej ekonomike daného národa. Tieto potom predstavujú kritickú konkurenčnú výhodu národa voči zahraničiu a konkurencii. Veľmi dobrými príkladmi takýchto zhlukov je tzv. Porúrie v Nemecku (ťažký priemysel), Silicon Valey v USA (počítače), východné pobrežie Číny (nízko nákladová výroba), Rotterdam v

Holandsku (logistika), India/Bangalore (“outsourcing” softvérových spoločností), Hollywood v USA (filmový priemysel) a mnohé ďalšie. Porter hovorí, že „klustre“ môžu ovplyvniť konkurenciu troma spôsobmi:

- Môžu zvýšiť produktivitu spoločností v danom zhluku
- Môžu byť ťahúňmi v inováciách
- Môžu stimulovať rozvoj nových služieb a foriem podnikania v danom odvetví, alebo viesť k vzniku nových odvetví (príklad Silicon Valey a softvérových spoločností)



Podľa Portera, konkurenčnú výhodu môže národ získať, keď efektívne prepojí všetky štyri skupiny faktorov a tým dá podnet pre vznik nového zhluku spoločností v rámci svojej lokality. Jedným z nástrojov, ktoré môže na to použiť je vláda a jej politika.

Ďalším faktorom je rozpoznanie príležitosti a využitie šance. Pre tento faktor však musí byť v rámci národa vytvorený dostatočný súbor inštitúcií ktoré rozvíjajú vedomosti a samotné povedomie o zdrojoch, ako aj správna základňa pracovnej sily, ktorá túto dokáže využiť. Nedostatok v týchto aspektoch vedie väčšinou k nezdaru a vytvorený zhluk nemusí dosiahnuť požadovaných kvalít ani rozmerov. Naopak vo väčšine prípadov odumiera. Príkladom môžeme uviesť východný blok vedený ZSSR, ktorý nedokázal efektívne využívať svoje možnosti a tým nedosiahol dostatočnej konkurencieschopnosti.

Príklad použitia diamantového modelu :

Porterov model je možné používať najrôznejším spôsobom. Organizácie môžu využiť model pre identifikáciu rozsahu výhod, na ktorých môžu stavať svoju konkurenčnú výhodu v zahraničnej s prihliadnutím na domácu základňu. Na národnej úrovni, vlády by mali zohľadňovať politiky, ktoré povedú k vytváraniu príležitostí vedúcich k novým výhodám a tým lepšej pozícii na globálnej úrovni.

Vlády môžu stavať na takých faktoroch, ako vysoká kvalita produkcie, bezpečnostné a environmentálne politiky, alebo podpora vertikálnej integrácie spoločností za pomoci správnej

legislatívy.

Nasledujúci je príklad z roku 1981, kedy p. Porter a jeho kolegovia zadefinovali niekoľko desiatok najrôznejších zhlukov, za pomoci logiky diamantového modelu. Jeden z týchto je aj nasledujúci zhluk charakterizujúci

Švédsky banický priemysel, ktorý je primárnym zhlukom z ktorého sa následne formoval svetoznámy zhluk kovo-spracovateľov, s prívlastkom „švédska oceľ“. Podobným spôsobom bolo spracovaných niekoľko desiatok zhlukov po celom svete a skúmaných na podobné formy, ktoré nadobudli, alebo faktory, ktoré viedli k ich vzniku a úspechu.

Kovy a Baníctvo			
Švédsko			
Profil zhuku			
Porter, Michael E., Orjan Solvell and Ivo Zander, Advantage Sweden Stockholm, 1981			
Zhluk (názov)			
<i>Biografická informácia</i>			
	Deskriptívna informácia		
		Prírodné bohatstvo	áno
		Pôvodný zhluk	výroba kovov
		Vertikálna úroveň	primárne komodity
Lokácia			Švédsko
<i>Geografická rozloha</i>			Hranice štátu
	Rozloha krajiny		449964 km ²
<i>Regionálna ekonomika</i>			
	HDP per capita		22200\$
	Zhluk v rámci OECD		áno
Vývoj zhuku			
	Evolučný stupeň zhuku		vysoký
<i>Vznik</i>			
	Primárny faktor		vhodné podmienky

Literatúra:

Martin, R. and P. Sunley. 2003. Deconstructing clusters: Chaotic concept or policy panacea? *Journal of Economic Geography* 3 (1): 5–35.

Marshall, A. 1920. *Principle of Economics*, 8th edition, London: Macmillan.

Lockett, A. and S. Thompson. 2001. The resource-based view and economics. *Journal of Management* 27: 723-754.

Porter, M. E. 1981. The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review* 6 (4): 609-620.

Porter, M. E. 1990. *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press. Porter, M. E. 1994. The competitive advantages of far eastern business: A response. *Journal of Far Eastern Business* 1 (2): 1-12.

Porter, M. E. 1998a. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review* 76 (Nov/Dec): 77-90.

Porter, M. E. 1998b. *On competition*. Boston: Harvard Business School Press.

Mitschke, C. 2000. *Konzeptionen zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit: Ein Überblick*. (available at www-1.mtk.ut.ee/varaska/2000/Mitschke.pdf (24/02/2007))

Spracoval: Ing. Michal Salaj

Dátum 21. 2. 2010