

Téma: Konkurenční výhoda, Porterův diamant

Předmět: Strategie

Zaslal(a): Flákač

Vysvětlete, čím je podmíněno dosahování konkurenční výhody podniků v globálním prostředí a jakými opatřeními firmy samy zde mohou dosahovat trvalé konkurenční výhody.

- organizace získávají konkurenční výhody proti nejlepším díky tlaku a výzvam
 - těží z toho, že mají domácí soupeře, agresivní domácí dodavatele, náročné místní zák.
- vzrůstající globální konkurence-> národy nabírají na důležitosti (!)
 - konkurenční výhoda se tvoří a udržuje lokalizovaným procesem
 - k úspěchu přispívají odlišnosti v národních hodnotách, kultuře, ekonomické struktuře, institucích a historiích
 - žádný národ nemůže uspět ve všech odvětvích
 - národy uspějí díky tomu, že mají pokrokové, dynamické a vyzývavé prostředí
 - ty organizace, co dosáhly mezinárodního vůdcovství, implementovaly strategie, které se ve všech ohledech odlišují od ostatních (základní model všech úspěšných organizací je ale v podstatě stejný)
- **organizace dosáhnou konkurenční výhody inovacemi**
 - dva způsoby- nové technologie a nové způsoby jak něco dělat
 - inovace v novém designu produktu, výrobním procesu, v novém přístupu v mrktg, ...
 - většina inovací- obyčejné, inkrementální- kumulují se malé výhody než jedna

velká technologická změna

- nápady, o kterých se mluví, ale nikdo je správně neuchopí- investice do dovedností, znalostí, ale fyzických aktiv či pověsti značky
- některé inovace vytváří konkurenční výhodu novou příležitostí na trhu, jiné zaměřením se na určitý segment, který ostatní ignorovali
 - pokud je odezva ostatních firem pomalá, je tu konkurenční výhoda
 - př. Japonsko v autech a domácí elektronice- menší kompaktnější, méně kapacitnější- zahraničí je bralo za málo ziskové, málo atraktivní
- konkurenční výhoda na mezinárodním trhu musí obsahovat zahraniční i domácí aspekty
 - např. starost o bezpečnost produktu rostla- švédské společnosti (Volvo, Atlas Copco, AGA) to očekávali
 - ale- někdy zaměření se na domácí okolnosti zpomaluje mezinárodní úspěch

• **jak jednou společnost získá konkurenční výhodu, musí ji nepolevujícími inovacemi udržovat**

- téměř každá inovace může být napodobena
- korejské společnosti dosáhli úrovně japonských soupeřů ve výrobě barevných televizí a VCR; brazilské společnosti ustanovili technologie srovnatelné s ital. konkurenty v ležérní kožené obuvi
- soupeři mohou společnost, která přestane inovovat, dohonit
 - výhody prvního, jako vztahy se zákazníky, úspory z rozsahu, loajalita v distribučním řetězci jsou dostatečné pro udržení pozice na roky i desetiletí
 - dříve či později ale dynamičtější rivalové najdou způsob, jak to překonat lépe nebo levněji
 - italští výrobci spotřebičů úspěšně soupeřili na bázi nákladů v prodeji středních kompaktních spotřebičů přes maloobchodní řetězce, ustrnuli ale na této výchozí výhodě- němečtí konkurenti získali pozici díky vytváření značkových franšíz a diferencovanějších produktů
- jediným způsobem jak udržet konkurenční výhodu je zdokonalovat ji
 - japonské výrobce aut tak pronikali na zahraniční trhy- malá, levná, kompaktní auta přijatelné kvality soupeřili na bázi nízkých pracovních nákladů-> i přes úspěch zlepšovali dál- budování moderních továren pro úspory z rozsahu-> inovace v technologiích, průkopníci JIT, atd atd
 - lepší kvalita, uspokojení zákazníků, ... oproti zahraničním soupeřům

- **dva předpoklady udržitelné konkurenční výhody**

- společnost musí přijmout globální přístup ke strategii- prodávat celosvětově, pod vlastní značkou, prostřednictvím mezinárodních marketingových kanálů
 - někdy vyžaduje přesunout R&D či výrobu do jiné země pro získání nižších poplatků, vylepšení přístupu k trhu, využít zahraniční technologie
- společnost musí učinit její stávající konkurenční výhodu zastaralou, i když je to stále výhoda

Popište a rozeberte složky Porterova diamantu konkurenčních výhod v globálním prostředí 4 národní atributy (body diamantu), co individuálně a systém představující diamant národních výhod, pole. Kde každý národ buduje a řídí své průmysly/odvětví:

- Každý bod diamantu a diamant jako systém ovlivňuje zásadní složky pro dosažení mezinárodního konkurenčního úspěchu

Faktorové podmínky – národní pozice faktorů produkce (zkušená pracovní síla, potřebná infrastruktura)

- vzhledem k ekonomické standardní teorii: práce, půda, přírodní zdroje, kapitál a infrastruktura budou určovat tok obchodu.
- V **sofistikovaných odvětvích** tato forma páteře moderní ekonomie, **národy nedědí, ale místo toho vytváří nejvíce důležité faktory produkce** (zkušené lidské zdroje, vědecká základna)
- Trh faktorů je méně důležitý než **míra efektivnosti, se kterou je to vytvářeno, vylepšováno, rozmístováno** v konkrétním průmyslech.
- **Faktory musí být vysoce specializované** potřebám průmyslu – jsou **vzácné, těžko napodobitelné**
- **Národy uspějí tam, kde jsou dobří ve tvorbě faktorů** - napřed vytvoří specializované a pak je vylepšují (Dánsko – nemocnice, kde se studuje cukrovka....)
- Co je neobvyklé – **nevýhody ve faktorech mohou pobídnout firmu k inovacím a vylepšením** – nevýhoda ve statickém modelu může být výhodou v dynamickém modelu
- Když je zde bohatá nabídka levných materiálů nebo práce, společnosti si mohou odpočinout od výhod a často je rozmístí neefektivně.
- **Když čelí selektivním nevýhodám** (vysoké ceny, nedostatek lokálních materiálů), **musí inovovat.**

Podmínky poptávky: – povaha poptávky domácího trhu po tom co prodáváme

Nelze říci, že globalizace omezila význam domácí poptávky. Národy získávají konkurenční výhodu v odvětvích, ve kterých jejich **domácí trh dává dřívější signály a kde je větší tlak na inovace.** Domácí poptávka pomáhá budovat odvětví pokud je domácí trh větší nebo viditelnější než zahraniční. Podstatnější je povaha kupujících. Domácí společnosti mají výhodu, pokud je domácí trh ten nejsofistikovanější a nejžádanější.

Zvláště přísné potřeby vyvstávají kvůli místním hodnotám a okolnostem. Místní kupující mohou pomoci národním společnostem pokud se jejich potřeby podílí, nebo tvarují ty jiných národů (?) – pokud jejich potřeby poskytují indikátory včasného varování globálních trhů.

Obecněji – národní společnosti se účastní globálních trendů, pokud se rozšiřují národní hodnoty – pokud země exportuje... mezinárodní úspěch amerických společností na fast food a kreditní karty odráží americkou touhu po pohodlí, ale také rozšiřuje tyto chutě/hodnoty do světa všemožnými kanály.

Příbuzné a podpůrné odvětví: – přítomnost/absence příbuzných nebo podpůrných odvětví, které jsou mezinárodně konkurenční

Doma usídlení dodavatelé vytváření výhody v downstreamových odvětvích v několika směrech. **Zprvé dodávají nejvýhodně-efektivnější vstupy v efektivním, včasném a rychlém způsobu.** Italské zlatnické a stříbrnické společnosti dodávají 2/3 světové výroby šperků a recyklace drahých kovů. Významnější je však **domácí výhoda poskytování inovací a upgradů blízko pracovních vztahů. Dodavatelé a koneční uživatelé** poblíž sebe mohou využít krátké **komunikační vzdálenosti, rychlých a stálých informačních toků** a probíhající výměny inovací a nápadů. Společnosti mají možnost ovlivnit dodavatelské technologie a mohou posloužit jako testovací subjekty pro R&D, posouvajíc tempo inovací. Producenti bot například, interagují běžně s výrobcí kůží.

Národní společnosti těží nejvíce z toho, když sami dodavatelé jsou mezinárodní. Je to ultimátně sebe-porážející pro společnost nebo zemi aby vytvořila „uvězněné“ dodavatele, kteří jsou úplně závislí na domácím průmyslu a je jim bráněno v obslužení zahraničí. Společnosti mohou být zásobovány ze zahraničí, aniž by to mělo vliv na inovace nebo výkon odvětví. Domácí

konkurenceschopnost v příbuzných odvětvích poskytuje podobné výhody: informační tok, rychlost technických změn... domácí příbuzná odvětví také zvyšují pravděpodobnost že společnosti přijmou nové zkušenosti, a to je také zdroj vstupů, které přinášení nový přístup ke konkurenci.

Firemní strategie, struktura a rivalita: – podmínky ve kterých firmy vznikají, organizovány, jsou vedeny a povaha domácího soupeření = národní prostředí, kde se firmy rodí a učí jak soupeřit.

národní okolnosti a kontext vytváří silné tendence v tom, jak jsou společnosti zakládány, organizovány a řízeny. V Itálii úspěšná mezinárodní společnost je často malá nebo střední a je řízena jako rodinná. V Německu jsou společnosti naopak striktně hierarchicky uspořádané. **Žádný manažerský systém není univerzálně aplikovatelný.**

Konkurenceschopnost ve specifickém odvětví ústí z konvergence manažerských postupů a organizačních modelů upřednostňovaných v zemi... Italové oblékání. Země se liší i cíli kterých chtějí jednotlivci dosahovat. V Německu a Švýcarsku jsou akcie drženy většinou dlouhodobě, US jsou opačný případ, rozšířené obchodování se společnostmi/akciemi, manažerské bonusy závisí na výkonech. Americe se daří dobře v nových odvětvích jako SE, biotechnologie... **Individuální motivace k práci a rozšířené znalosti** jsou také důležitou výhodou. Úžasný talent je vzácný zdroj kdekoliv. Národní úspěch závisí na typu vzdělání talentovaných lidí, kde se rozhodnou pracovat a jaké úsilí vynaloží