



PORTEROVE KONKURENČNÉ STRATÉGIE

Porterov model piatich síl a hrozieb

O TEJTO TÉME:

Porterov model piatich síl a následne z neho odvodené generické konkurenčné stratégie patria medzi najznámejšie a najpoužívannejšie nástroje strategickej analýzy v marketingu a manažmente. Michael E. Porter, profesor z Harvard Business School, publikoval tento model v roku 1979 s cieľom pomôcť firmám pochopiť dynamiku konkurenčného prostredia v odvetví. Model skúma päť kľúčových síl, ktoré ovplyvňujú intenzitu konkurencie a tým aj dlhodobú ziskovosť odvetvia: hrozbu nových konkurentov, vyjednávaciu silu dodávateľov, vyjednávaciu silu zákazníkov, hrozbu substitučných produktov a rivalitu medzi existujúcimi konkurentmi. V neskorších rokoch niektorí autori pridali aj tzv. „šiestu silu“ – komplementy.

Porozumenie týmto silám umožňuje podnikom strategicky reagovať, predvídať zmeny a vybrať vhodnú konkurenčnú stratégiu. Porter identifikoval tri základné generické stratégie – nákladové vodcovstvo, diferenciáciu a špecializáciu (fokus), ktoré predstavujú rôzne prístupy, ako si firma môže zabezpečiť konkurenčnú výhodu.

ČO SA DOZVIEŠ:

- 🖱️ Základná definícia
 - 🖱️ Čo je to Porterov model 5 síl
 - 🖱️ Stratégie podľa Portera
-

ZÁKLADNÁ DEFINÍCIA

Porterov model piatich síl a následne z neho odvodené generické konkurenčné stratégie patria medzi najznámejšie a najpoužívanéjšie nástroje strategickej analýzy v marketingu a manažmente. Michael E. Porter, profesor z Harvard Business School, publikoval tento model v roku 1979 s cieľom pomôcť firmám pochopiť dynamiku konkurenčného prostredia v odvetví. Model skúma päť kľúčových síl, ktoré ovplyvňujú intenzitu konkurencie a tým aj dlhodobú ziskovosť odvetvia: hrozbu nových konkurentov, vyjednávaciu silu dodávateľov, vyjednávaciu silu zákazníkov, hrozbu substitučných produktov a rivalitu medzi existujúcimi konkurentmi. V neskorších rokoch niektorí autori pridali aj tzv. „šiestu silu“ – komplementy.

Porozumenie týmto silám umožňuje podnikom strategicky reagovať, predvídať zmeny a vybrať vhodnú konkurenčnú stratégiu. Porter identifikoval tri základné generické stratégie – nákladové vodcovstvo, diferenciaciu a špecializáciu (fokus), ktoré predstavujú rôzne prístupy, ako si firma môže zabezpečiť konkurenčnú výhodu.

ČO JE TO PORTEROV MODEL 5 SÍL

Porterov model 5 síl je analytický rámec, ktorý vysvetľuje, prečo sú niektoré odvetvia ziskovejšie než iné. Podľa Portera je konkurenčné prostredie formované piatimi silami:

- **Hrozba vstupu nových konkurentov** – čím je vstup na trh jednoduchší, tým vyššia je konkurencia. Bariéry vstupu môžu byť kapitálová náročnosť, regulácie, patenty, know-how či prístup k distribučným kanálom.

Príklad: Slovenský trh s donáškou jedla bol dlho rozdelený medzi niekoľkých hráčov. Po príchode Wolt a Bolt Food sa konkurencia dramaticky zvýšila – nové platformy priniesli agresívne zľavy, lepšie aplikácie a marketingové kampane, čo znížilo trhový podiel pôvodných hráčov.

- **Vyjednávacia sila dodávateľov** – silní dodávatelia môžu zvyšovať ceny vstupov alebo znižovať kvalitu. Intenzita ich vplyvu závisí od počtu dodávateľov, ich špecializácie a možností substitúcie vstupov.

Príklad: Ak slovenský výrobca čokolády nakupuje kakaové bôby od malého počtu certifikovaných fariem v Afrike, farmári majú silnú vyjednávaciu pozíciu. Ak sa zvýšia ceny kakaa na svetovom trhu alebo dôjde k neúrode, výrobca musí akceptovať vyššie ceny alebo hľadať náročnejšie alternatívne zdroje.

- **Vyjednávacia sila odberateľov** – zákazníci môžu tlačiť ceny nadol alebo požadovať vyššiu kvalitu. Ich sila rastie, ak majú veľký podiel na odbytoch alebo nízke náklady na zmenu dodávateľa.

Príklad: Reťazec Tesco ako veľký odberateľ potravín od slovenských dodávateľov má silnú pozíciu – môže vyjednať nižšie ceny, dlhšie splatnosti faktúr či prísnejšie podmienky kvality. Malý producent syrov často pristúpi na tieto podmienky, aby sa dostal do regálov veľkého reťazca.

- **Hrozba substitučných produktov/služieb** – alternatívne riešenia môžu znižovať dopyt po produktoch firmy. Hrozba je silná, ak sú substitúty lacnejšie, kvalitnejšie alebo pohodlnejšie dostupné.

Príklad: Kiná na Slovensku čelili rastúcej hrozbe zo strany streamovacích služieb (Netflix, HBO Max, Disney+). Diváci majú možnosť sledovať nové filmy doma za nižšiu cenu a bez nutnosti cestovať, čo znižuje návštevnosť kín.

- **Rivalita medzi existujúcimi konkurentmi** – intenzita boja závisí od počtu konkurentov, rastu odvetvia, rozdielov medzi produktmi a výšky fixných nákladov.

Príklad: V segmente mobilných operátorov (Orange, O2, Telekom, 4ka) prebieha silná cenová a marketingová vojna – operátori ponúkajú neobmedzené dáta, darčeky k paušálom či zľavy na telefóny. Trh je nasýtený a firmy sa snažia preberať si zákazníkov.

STRATÉGIE PODĽA PORTERA

Na základe pochopenia týchto síl Porter odporúča tri generické stratégie:

- **Nákladové vodcovstvo** – zamerať sa na najnižšie náklady v odvetví a ponúkať porovnateľnú hodnotu za nižšiu cenu.

Príklad: Ryanair – nízkonákladová letecká spoločnosť, ktorá minimalizuje náklady prostredníctvom využívania jedného typu lietadla, rýchleho obratu letov, predaja doplnkových služieb a prevádzky z menej frekventovaných letísk. Vďaka tomu dokáže ponúkať letenky za výrazne nižšie ceny než tradiční dopravcovia.

- **Diferenciácia** – ponúkať jedinečný produkt/službu, ktorý zákazník vníma ako odlišný a ochotne zaň zaplatí viac.

Príklad: Starbucks – kaviareň, ktorá sa odlišuje nielen ponukou kávy, ale aj celkovým zákazníckym zážitkom: špecifická atmosféra interiéru, personalizácia objednávky, dôraz na etický pôvod kávy a vytvorenie „tretieho miesta“ medzi domovom a prácou. Zákazníci sú ochotní zaplatiť vyššiu cenu za kombináciu produktu a skúsenosti.

- **Stratégia špecializácie** – orientovať sa na úzky segment trhu a uspokojovať jeho potreby buď nákladovým vodcovstvom, alebo diferenciáciou.

Príklad: Slovenská firma Gentlejam sa špecializuje na výrobu džemov a sirupov z menej bežných druhov ovocia (napr. rakytník, arónia) pre zákazníkov, ktorí vyhľadávajú netradičné chute a prémiovú kvalitu. Firma sa sústreďuje na úzky segment gurmánov a zákazníkov v bio a farmárskych obchodoch, kde si môže uplatniť buď vyššiu cenu (diferenciácia), alebo konkurovať výhodnejšou ponukou v danom segmente (nákladové vodcovstvo).

CHCETE SI Z TÉMY ODHRYZNÚŤ EŠTE VIAC? TU JE PÁR TIPOV:

- https://www.academia.edu/42240237/Marketing_Strategy_Ferrel_Hartline
- <https://www.martinus.sk/2877431-the-competitive-strategy/kniha?utm>
- <https://www.quantive.com/resources/articles/porters-5-forces>
- <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2025/03/05/porters-generic-strategies-are-they-still-relevant/?utm>
- <https://www.businessnewsdaily.com/5446-porters-five-forces.html?utm>