

# MPRA

Munich Personal RePEc Archive

## **Influence of Competition Intensity on the Strategy**

Zagorsek, Branislav

University of Economics in Bratislava

2013

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/51998/>

MPRA Paper No. 51998, posted 15 Dec 2013 02:40 UTC

# VPLYV INTENZITY KONKURENCIE NA STRATÉGIU PODNIKU

## INFLUENCE OF COMPETITION INTENSITY ON THE STRATEGY

**Branislav Zagoršek<sup>1</sup>**

### ABSTRACT

The aim of this paper is to identify relation between intensity of competition in business environment and the strategy. The aim is also to identify the relation between intensity of competition and factors of influence on the business. The research was done in Slovakia on 382 companies. Main methods used were survey, correlation analysis and synthetic indicator. The paper consists of theoretical overview, overview of methodology, research results and research results analysis and evaluation. The result is clarification of relation between strategy and dynamic business environment, dynamic business environment and competitive advantage, usage of information technologies and other factors.

### JEL Classification

L10, M10

### KEYWORDS

strategy, business environment, competition, postindustrial era, competitive advantage

### ÚVOD

Podniky v dynamickom prostredí s intenzívnou konkurenciou medzi subjektmi trhu sú pod vplyvom meniaceho sa prostredia, ktoré je len ťažko predvídateľné a vyžaduje si neštandardný prístup, pretože tradičné metódy si často vyžadujú možnosť plánovať a predvídať zmeny, čo v dynamickom prostredí nie je optimálne možné. V dynamickom prostredí ide skôr o prístup, alebo postoj, využívajúci metódy umožňujúce rýchle manévry a prispôsobovanie sa situáciám na trhu, ako napríklad experimentovanie. V tomto príspevku je skúmaná intenzita podnikateľského prostredia na Slovenku a jej vzťah s podnikateľskými stratégiami a strategickými činiteľmi. Cieľom práce bola identifikácia vzťahu medzi intenzitou konkurencie a stratégiou a medzi intenzitou konkurencie a faktormi vplyvu na podnikanie v postindustriálnom prostredí.

### STRATÉGIE V DYNAMICKOM PROSTREDÍ

Vplyvom dynamiky prostredia sa menia nároky a požiadavky na samotnú stratégiu. Stratégia má kratšiu životnosť. Vyžaduje si vyššiu flexibilitu, aby mohla reagovať na časté zmeny. Informačné technológie umožňujú podnikom vykonávať nové procesy, ktoré môžu vyústiť do nových kombinácií stratégií, doteraz nerealizovateľných. V dynamickom prostredí boli identifikované tri skupiny stratégií. Hybridné stratégie, spájajúce viacero štandardných stratégií. Dynamické stratégie, situačne sa prispôsobujúce meniacim sa podmienkam. Hodnotové stratégie, zamerané na zmenu hodnoty pre zákazníka.

---

<sup>1</sup> Ing. Branislav Zagoršek, PhD., odborný asistent, EUBA, FPM, KMŽ,  
bzagorsek@gmail.com

V dynamickom prostredí je dôležité založiť konkurenčnú stratégiu na diferenciácii, vyrábať jedinečný produkt a odlíšiť sa od konkurentov. Porter tvrdí že stratégia je vytvorenie jedinečnej a hodnotnej pozície, s odlišnými aktivitami ako konkurenti<sup>2</sup>. V súčasnom postindustriálnom prostredí však už nie je dostačujúce iba inovovať produkt, deje sa tak kvôli stále kratším životným cyklom produktu, krátkym imitačným cyklom a zvyšujúcou sa konkurenciou zo strany krajín s nízkymi mzdovými nákladmi. Podniky preto hľadajú nové cesty ako priniesť hodnotu pre zákazníkov a súčasne získať primeranú protihodnotu. Matzler a kol. identifikovali 5 komponentov, ktoré toto umožňujú dosiahnuť. Podnik by mal inováciou získať jedinečnú pozíciu, zachovať si stabilnú logiku produktu, potrebuje si zvoliť primeranú voľbu tvorbu hodnoty, efektívnu marketingovú logiku a funkčný ziskový vzorec.<sup>3</sup>

Stratégia modrého oceánu od Kim/Mauborgne<sup>4</sup> predstavuje prístup k tvorbe stratégie pomocou inovácie hodnoty ponúkanej zákazníkom. Podnik nekonkuruje na nasýtených trhoch, nepokúša sa poraziť konkurenciu, nesnaží sa vyčerpať iba existujúci dopyt, nekonkuruje na osi kvalita/náklady, ale snaží sa o simultánnu nízkonákladovosť a diferenciáciu. Tento prístup sa môže stať kľúčovým pre úspech podniku, hlavne v dynamickom prostredí, kde sú zmena a inovácia kľúčovou podmienkou úspechu. Modrý oceán je neobsadený, novovytvorený trhový priestor. Je opakom červeného oceánu, v ktorom existuje silná konkurencia a zisk odvetvia sa rozdeľuje medzi podniky pôsobiace na ňom. Pokiaľ na trh charakterizovaný ako červený oceán príde nová firma, už existujúci dopyt sa bude deliť medzi viacej podnikov a o to menší zisk pripadne na podnikateľskú jednotku. Stratégia modrého oceánu teda hovorí ako sa vyhnúť konkurencii, vytvorením si nového trhového priestoru. Hodnotová inovácia predstavuje súčasné znižovanie nákladov a zvyšovanie hodnoty pre zákazníka.

Hybridné stratégie vznikajú z dôvodu zvyšujúcej sa dynamiky prostredia, kde s príchodom informačných technológií sa klasické stratégie ukazujú stále častejšie byť nedostatočnou platformou pre moderné konkurovanie podnikov. Nové technológie prinášajú nové možnosti konkurovania a nové prístupy k podnikaniu. Jedným z takýchto nových strategických konceptov sú hybridné stratégie, ktoré vychádzajú pôvodne z Porterovej koncepcie nízkych nákladov verus diferenciácie. Podľa Flecka<sup>5</sup> rozpoznávame hybridné stratégie sekvenčné, multilokálne a simultánne. Medzi takéto nové hybridné koncepty patria hybridné sekvenčné konkurenčné stratégie ako stratégia Outpacing (stratégia predbiehania) od Gilberta/Strebela<sup>6</sup>, či stratégie Mass Customization (masového prispôbovania) od Davisa a Pineho<sup>7</sup>. Do skupiny hybridných simultánnych konkurenčných stratégií sa zaraďujú Koncept

---

<sup>2</sup> PORTER, M.E. 2013. What Is Strategy? In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012 Reprint 96608, 1996, Nov- Dec.

<sup>3</sup> MATZLER, K. a kol. 2013. Business model innovation: coffee triumphs for Nespresso. In *Journal of Business Strategy*. ISSN: 0275-6668. 2013, vol 34, no. 2, s. 30-37.

<sup>4</sup> KIM, CH. W. – MAUBORGNE, R. 2009. *Strategie modrého oceánu*. Praha: Management press, 2009, 243 s. ISBN 978-80-7261-128-7.

<sup>5</sup> HUNGENBERG, H.: *Strategisches Management in Unternehmen*. Gabler. 2004. Wiesbaden. ISBN 3-409-33063-1, s. 162 – 163.

<sup>6</sup> HUNGENBERG, H.: *Strategisches Management in Unternehmen*. Gabler. 2004. Wiesbaden. ISBN 3-409-33063-1, s 163 – 165.

<sup>7</sup> HUNGENBERG, H.: *Strategisches Management in Unternehmen*. Gabler. 2004. Wiesbaden. ISBN 3-409-33063-1, 165 – 168.

simultánnosti od Corsten/Willa<sup>8</sup> a koncept Dynamickej stratégie produktovej diferenciacie od Kaluzu<sup>9</sup>. Tieto koncepty vznikajú pod vplyvom nových technológií otvárajúcich nové dimenzie konkurovania podnikov. Často ide o sofistikované odvetvia, alebo o odvetvia, ktoré do svojej kultúry integrovali informačné technológie. Pri sekvenčnom prístupe ide skôr o tradičné odvetvia, ktoré začali vo zvýšenej miere využívať moderné technológie. Ide o sekvenčné spojenie nízkych nákladov a diferenciacie, čiže o postupné zavedenie najprv prístupu diferenciacie a neskôr nízkonákladového prístupu (Sony), alebo naopak prístupu nízkych nákladov s následnou realizáciou diferenciacie (Toyota). Pri prístupe simultánnosti, ktoré predstavuje evolučne mladší prístup, existuje silná previazanosť na informačné technológie (CIM, CAD). Jeho podstatou je súčasné zavedenie nízkonákladovosti a diferenciacie. V spojení s hybridnými stratégiami a hlavne s konceptom Outpacingu sa spomínajú ako systémy umožňujúce jeho realizáciu systém Total Quality Management TQM a metódy kontinuálneho zlepšovania sa Kaizen. Medzi hybridné stratégie sa dá zaradiť aj Hallov model konkurenčných stratégií v zrelom odvetví<sup>10</sup>. W.K.Hall profesor Univerzity v Michigane vytvoril na základe štúdie model konkurenčných stratégií pre podniky v zrelom odvetví. Je charakteristické vysokou nasýtenosťou a silne konkurenčným, nepriaznivým prostredím. Tendencie vývoja konkurenčného prostredia pritom nie sú priaznivé a je pravdepodobné, že sa budú časom ďalej zhoršovať. Hall vo svojom modeli prináša nasledovné zistenia. Podnik môže dosiahnuť veľké úspechy aj vo vysoko nepriaznivom prostredí. Stratégie vedúce k úspechu majú určité spoločné charakteristiky. Úspešné stratégie vznikajú cieľavedomým smerovaním za vedúcou pozíciou na trhu. Problémy vznikajú pri neschopnosti podniku získať, alebo ubrániť vedúcu pozíciu na trhu. Diverzifikácia nemusí byť vhodná reakcia na zhoršujúcu sa konkurenčnú pozíciu. Podľa Halla<sup>11</sup> by si mal úspešný podnik vybrať jednu zo stratégií nákladového vodcovstva, alebo diferenciacie, alebo by mal využívať obe súčasne. Práve táto možnosť aplikovať naraz stratégiu nákladového vodcovstva a diferenciacie je prínosom Hallovho modelu.

Intenzívna premena podnikateľského prostredia si vyžaduje vhodnú reakciu v podobe stratégie, ktorá má schopnosť pružne reagovať na nestále prostredie. Medzi takéto stratégie sa radia koncepty dynamických stratégií. K.M.Eisenhardt a S.L.Brown<sup>12</sup> rozvíjajú vo svojich prácach koncept Strategic Patching (strategické štopkanie/plátanie). Slovo Patching pochádza z informatiky, kde ide o patch, program, ktorý autonómne rieši problémy v aplikáciách. Konceptom je, že samotní špecialisti, autonómne jednotky sa starajú o úpravu stratégie. Koncept Strategic Patching sa podstatne odlišuje od klasického prístupu, keďže nie je zameraný na získanie a udržanie konkurenčnej pozície na trhu, ale rieši dynamické umiestnenie na trhu a tvorbu flexibilných procesov. Podľa momentálneho stavu je tento prístup vhodný iba pre vysoko dynamické prostredie. Existujú isté princípy, ktoré je potrebné pri tom dodržiavať. Reagovať rýchlo a využiť časovú výhodu. Vytvoriť pre každé rozhodnutie viacero alternatív. Otestovať strategické rozhodnutia. Zapisovať kroky ako

---

<sup>8</sup> HUNGENBERG, H.: Strategisches Management in Unternehmen. Gabler. 2004. Wiesbaden. ISBN 3-409-33063-1, s. 168-170.

<sup>9</sup> HUNGENBERG, H.: Strategisches Management in Unternehmen. Gabler. 2004. Wiesbaden. ISBN 3-409-33063-1, s.170.

<sup>10</sup> Hall, W.K.: Survival Strategies in a Hostile Environment. In: *Harvard Business Review*, ISSN 0017-8012, September – October 1980.

<sup>11</sup> Hall, W.K.: Survival Strategies in a Hostile Environment. In: *Harvard Business Review*, ISSN 0017-8012, September – October 1980.

<sup>12</sup> SCHEUSS, R. 2008. *Handbuch der Strategien*. Frankfurt/ Main: Campus Verlag, 2008. ISBN 978-3-593-38712-3, s.222-224.

scenár, lodný denník určujúci smer, nie dlhodobé plánovanie. Improvizovať na premostenie neistoty. Pri rozmýšľaní a konaní vždy zvažujte šance a riziká. Autorom konceptu hyperkonkurencie je Richard d'Aveni<sup>13</sup>, ktorý študoval dynamické prostredie nasýtených trhov. Prišiel na to, že klasické prístupy nízkonákladovosti/ diferenciacie sa ukazujú ako príliš náročné, dlhodobé a nedajú sa dlhšie udržať. Pri hyperkonkurencii prechádza pozornosť od konkurentov ku zákazníkom a využívania produktu. Od dodržiavania známych pravidiel ku inováciám a nekonvenčným prístupom. Inovácie už nie sú zamerané na produkty, ale na podnikateľský model a tvorbu hodnoty. Stratégia sa nesústreďí na získanie výhody oproti konkurentom, ale na získanie výhody u zákazníkov. D'Aveniho koncept hovorí o konkurovaní v arénach. V momente keď sa vyčerpajú možnosti konkurenčného boja v jednej aréne, konkurovanie prechádza do ďalšej arény. Tu identifikoval štyri arény. Náklady a Kvalita. Know-how. Budovanie bariér. Finančná moc. Ak sa podnik nachádza v prostredí hyperkonkurencie, d'Aveni ponúka 7S ako súbor dynamických strategických pravidiel. Superior Stakeholder Satisfaction (nadmieru uspokojovať zákazníkov a zainteresované osoby), Strategic Soothsaying (myslieť dopredu, predpovedať potreby), Speed (rýchlosť rozhodovania, flexibilita), Surprise (prekvapiť konkurentov), Shifting the Rules of Competition (zmeniť pravidlá hry, spochybníť tradície), Signaling Strategic Intent (signalizácia zámerov, obsadiť pozíciu ešte pred zavedením), Simultaneous and Sequential Thrusts (akcie na pomýlenie, paralýzu konkurentov). Kolektívna inteligencia je predmetom štúdie Eisenhardt/Sull<sup>14</sup>, ktorí na základe teórie roja formulovali prístup stratégie ako skupiny jednoduchých pravidiel. Rój sa riadi intenzívnou komunikáciou jednotlivcov, pričom impulzy ku zmenám dávajú jednotlivci a rój ako celok následne spracováva informácie a patrične reaguje. Na tomto princípe sa stanovujú jasné, konkrétne, špecifické pravidlá v podniku, ktoré je potrebné dodržiavať, ale súčasne to vytvára veľký priestor pre kreativitu. Navrhuje sa vytvárať ich v oblasti fungovania, príležitostí, priorít, načasovania a výstupu. Ukazuje sa, že tento prístup je vhodný hlavne pri hľadaní zmyslu, interpretácii a predpovedaní vývoja. Druhou oblasťou použitia je získavanie nápadov, takzvaný kreatívny input. Stratégiu, ktorú Eisenhardt/Sull vytvorili, ako súboru jednoduchých pravidiel, odvodili od správania sa zvierat v krdľoch. Krdle nepotrebujú pre fungovanie nadriadených a fungujú na princípe kolektívnej inteligencie. Vďaka tomu sú stratégie veľmi prispôsobivé. Toto je dané vlastnosťou stratégie, ktorá nemá riešiť detaily, ale má vytvárať budúcnosť ako ucelený pohľad. Umožňuje prispôsobovanie sa na najnižšej úrovni, a tak bezprostredne reagovať na hrozby, či príležitosti. Aby bola stratégia súboru jednoduchých pravidiel úspešná, je potrebné pravidlá zadefinovať presne a konkrétne, aby sa nimi dalo prehľadne riadiť aj behom turbulentných situácií, a to či už manažment, alebo pracovníci. Jednoduché pravidlá by sa mali týkať kľúčových oblastí. Pre uplatnenie jednoduchých pravidiel je dôležité, aby podnik zabezpečil a synchronizoval jednotné vnímanie stratégie v celom podniku a súčasne umožnil flexibilnú adaptáciu v lokálnom ponímaní. Riešenie ponúkajú Eisenhardt/Sull v troch krokoch. Podnik stanoví svoje ciele. Potom identifikuje problematické oblasti, ktoré bránia dosiahnutiu týchto cieľov. Vytvorenie jednoduchých pravidiel pre riadenie týchto oblastí.<sup>15</sup> Medzi dynamické stratégie je možné zaradiť aj model od Wirtz/Mathieu/Schilke<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> SCHEUSS, R. 2008. *Handbuch der Strategien*. Frankfurt/ Main: Campus Verlag, 2008. 408 s. ISBN 978-3-593-38712-3, s.325-329.

<sup>14</sup> EISENHARDT, K.M. – SULL, D.N. 2001. Strategy as Simple Rules. In *Harvard business review*. ISSN 0017-8012. Reprint 5858, January 2001.

<sup>15</sup> EISENHARDT, K.M. – SULL, D.N. 2012. Simple Rules for a Complex World. In *Harvard business review*. ISSN 0017-8012. Reprint R1209D, September 2012.

<sup>16</sup> WIRTZ, B.W. - MATHIEU, A. - SCHILKE, O. 2007. Strategy in High-Velocity Environments. In *Long Range Planning*. ISSN 0024-6301, 2007, vol. 40 no. 3, s. 295 – 313.

Podnikania sú stále pod silným vplyvom informačných technológií, ktoré dynamizujú podnikateľské prostredie a pôsobia na tvorbu stratégie. Predmetom diskusie je, či by malo byť následkom tohto pôsobenia fundamentálne prehodnotenie stratégií a ich tvorby. Vznik nového prostredia a nových pravidiel. Nové podnikateľské prostredie si vyžaduje nový prístup. Stratégia je tvorená súborom pravidiel. Intenzívna konkurencia stláča ceny silne nadol, až na úroveň, ktorá je len ťažko, hranične, udržateľná. Posúva sa ťažisko konkurovania smerom od nákladového vodcovstva k diferenciacii. Wirtz/Mathieu/Schilke sa pokúsili o syntézu teórií strategickej tvorby na internete a vytvorili model, v ktorom podnik tvorí stratégiu v jednotlivých dimenziách, pričom výkonnosť podniku bude motivovaná ziskovosťou alebo rastovou intenciou. Podnik rozlišuje sedem dimenzií. **Diferenciácia produktu** na trhu pomocou odlišenia poskytovaného produktu alebo služby od konkurentov. **Diferenciácia imidžu** predstavuje jedinečnosť podniku spôsobenú psychologickým umiestnením alebo umiestnením správania sa. **Fókus** ako koncentrácia na úzky segment trhu. **Proaktivita**, nepretržité hľadanie príležitostí na zlepšenie a ich rýchle využitie. **Replikácia**, prenos vedomostí a schopností z jedného stavu ekonomiky do druhého. **Rekonfigurácia** predstavujúca tvorbu nových vedomostí a schopností v podniku. **Kooperácia** ako prístup k externým zdrojom za pomoci kooperatívnych dohôd.

## METODOLÓGIA

Zber údajov sa uskutočnil, formou dotazníkového prieskumu. Skúmaná vzorka obsahovala 382 náhodne vybraných podnikov. Dotazník obsahoval 48 otázok rozdelených do 4 oblastí, ktorými boli informácie o podniku (6 otázok), informácie o odvetví a konkurenčnom prostredí, v ktorom podnik podniká (12 otázok), informácie o informačných technológiách, ktoré podnik využíva (16 otázok) a informácie o stratégii podniku (14 otázok).

Následne boli údaje spracované a štatisticky vyhodnotené. Na hodnotenie vzťahov medzi sledovanými veličinami boli využité hlavne metódy korelačnej analýzy. Na vyčíslenie stavu sveta sledovanej skutočnosti bola využitá metóda syntetických ukazovateľov, kde boli vytvorené ukazovatele, zložené z viacerých relevantných faktorov vytvárajúce komplexný pohľad na sledované skutočnosti. Jednotlivé premenné v rámci syntetického ukazovateľa boli vybrané na základe teoretických poznatkov alebo logickej previazanosti na sledovanú skutočnosť. Syntetický ukazovateľ použitý v tejto práci sa skladal zo súčtu bodov bodového hodnotenia desiatich faktorov vplývajúcich na intenzitu konkurenčného prostredia. Ukazovateľ mohol dosahovať hodnoty na škále s minimálnou hodnotou 10 (predstavujúcou najmenšiu mieru intenzity konkurencie) a s maximálnou hodnotou 39 (predstavujúcou maximálnu mieru intenzity konkurencie).

### Vzorec 1: Intenzita konkurencie

$$\text{Intenzita konkurencie (IK)} = x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 + x_6 + x_7 + x_8 + x_9 + x_{10} ,$$

$$\text{IK} \in \langle 10; 39 \rangle, \text{ kde}$$

$x_1$  – častot' významných zmien ( $x_1 \in \{6; 4; 2; 1\}$ )

$x_2$  – zmena množstva konkurentov ( $x_2 \in \{3; 2; 1\}$ )

$x_3$  – pôvod zákazníkov ( $x_3 \in \{4; 3; 2; 1\}$ )

$x_4$  – pôvod konkurentov ( $x_4 \in \{4; 3; 2; 1\}$ )

$x_5$  – pôvod spolupracujúcich podnikov ( $x_5 \in \{4; 3; 2; 1\}$ )

$x_6$  – vzdialenosť konkurencie ( $x_6 \in \{4; 3; 2; 1\}$ )

$x_7$  – finalita produktu ( $x_7 \in \{3; 1\}$ )

$x_8$  – vplyv rozhodnutí konkurentov na podnik ( $x_8 \in \{4; 2; 1\}$ )

$x_9$  – pozícia pri vyjednávaní s dodávateľmi ( $x_9 \in \{3; 2; 1\}$ )

$x_{10}$  – pozícia pri vyjednávaní s odberateľmi ( $x_{10} \in \{3; 2; 1\}$ )

## **PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE A STRATÉGIE**

Skúmaním podnikateľského prostredia sa zistilo, že nadpolovičná väčšina podnikov pôsobila vo veľmi dynamickom prostredí s významnými zmenami aspoň raz do roka. Viac ako polovica podnikov pôsobila v rastúcom odvetví s nárastom množstva konkurentov. Iba jedna pätina podnikov nemala zákazníkov zo zahraničia a rovnaké množstvo malo konkurentov iba zo Slovenska. Kvôli intenzívnej konkurencii skoro tretina podnikov vstupovala na trh s produktom, ktorý ešte nebol úplne hotový a zdokonaľovala ho až v predaji. V silne intenzívnom a ťažko predvídateľnom prostredí pôsobila jedna štvrtina podnikov, ktorá pociťovala zmeny skokového charakteru. Pôvod subjektov podnikateľského prostredia hovoril o silnej globalizácii, čo prispelo k už aj tak deindustrializovanej érou ovplyvnenej intenzívnej konkurencii.

Pri skúmaní stratégií bolo zistené, že pätina podnikov prikladala veľký význam podnikaniu na internete, keďže mala samostatnú stratégiu pre virtuálne prostredie. Polovica podnikov mala pevne stanovenú stratégiu, čo nebolo v súlade so súčasnými trendmi dynamizácie podnikateľského prostredia. Väčšina podnikov ťažila konkurenčnú výhodu z jedinečnosti produktu. Toto ponúklo odpoveď na otázku, či sa zvyšovaním informatizácie a intenzity konkurencie presunie pozornosť od vlastností produktu smerom k cene. Väčšina podnikov menila svoju stratégiu raz za 5 rokov. Skoro pätina podnikov využívala prístup pokus-omyl, nástroj typický pre podnikateľské experimenty, vhodný do ťažko predvídateľného, dynamického prostredia. Skoro 40 % podnikov prispôbovalo produkt individuálnym požiadavkám zákazníka. Najviac podnikov používalo stratégiu budovania silného imidžu. Najvýznamnejší zdroj diferenciacie na internete bola jednoduchosť.

## **INTENZITA KONKURENCIE**

Využitím syntetického ukazovateľa bola určená priemerná intenzita konkurencie. Táto mala hodnotu 24,77 a medián 25. To zodpovedalo 50,93 percentnej intenzite konkurencie z maximálnej možnej. Podmienku kompletnosti na zahrnutie do syntetického ukazovateľa intenzity konkurencie splnilo 326 podnikov.

Hodnota ukazovateľa nad 29 (65,52 % intenzita konkurencie oproti maximu) bola najčastejšie dosiahnutá v strojárskom odvetví (9/36; 25%), odvetví informačných technológií (9/51; 17,64%), odvetví služieb (5/65; 7,69%), elektrotechnickom odvetví (4/10; 40%) a odvetví obchodu (4/54; 7,41%). Pri priemernej intenzite konkurencie v celej vzorke 24,77 z intervalu <10;39> boli odvetvia s nadpriemernou intenzitou automobilové (28,11), elektrotechnické (28,1), chemické (27,6), strojárské (27,38), informačné technológie (25,71), obchod (24,03) a poľnohospodárstvo (24). Najnižšia priemerná intenzita konkurencie bola dosiahnutá v zdravotníctve (22) a v stavebníctve (22,23).

**Tabuľka 1:** Intenzita konkurencie podľa odvetví

Odvetvie	Veľkosť vzorky	Počet nad 29	Podiel nad 29 v %	Priemerná Intenzita <10;39>	Odvetvie	Veľkosť vzorky	Počet nad 29	Podiel nad 29 v %	Priemerná Intenzita <10;39>
IT	49	9	18,37	25,71	Chemický	10	2	20,00	27,60
Služby	56	5	8,93	23,73	Automobil.	9	3	33,33	28,11
Obchod	40	4	10,00	24,03	Energet.	4	0	0	23,25
Stavebný	30	1	3,33	22,23	Doprava	10	0	0	23,10
Strojársky	32	9	28,13	27,38	Potravin.	13	0	0	23,08
Elektrotech.	10	4	40,00	28,10	Zdravotn.	7	0	0	22,00
Finančný	13	0	0	23,08	Poľnohosp.	3	0	0	24,00
Drevosprac.	6	0	0	23,67	Ostatné	34	10	29,41	25,94

Pri porovnaní ukazovateľa priemernej intenzity konkurencie a veľkosti podniku neboli zistené podstatné rozdiely v intenzite konkurencie. Veľké podniky pocítovali v priemere väčšiu intenzitu konkurencie. Pri bližšom pohľade bolo možné pozorovať, že s rastom veľkosti podnikov rástol aj podiel podnikov s vysokou intenzitou konkurencie. Možnou príčinou bolo medzinárodné podnikanie. Veľké podniky mali sklon medzinárodne podnikat', a tým pocítovať vyššiu intenzitu konkurencie, keďže mali viac a silnejších konkurentov. Čím na väčšom území podnik pôsobil, tým mal viac konkurentov a tým väčšiu intenzitu konkurencie pocítoval.

**Tabuľka 2:** Intenzita konkurencie podľa veľkosti

Veľkosť podniku	Intenzita konkurencie			
	Veľkosť vzorky	Počet s intenzitou nad 29	Podiel s intenzitou nad 29 v %	Priemerná intenzita z intervalu <10;39>
Mikropodniky	107	8	7,48	23,24
Malé podniky	83	12	14,46	25,30
Stredné podniky	61	11	18,03	25,07
Veľké podniky	75	16	21,33	26,11
Spolu	326	47	14,42	24,77

Spomedzi podnikateľských stratégií najvyšší podiel podnikov, fungujúcich v intenzívnom konkurenčnom prostredí, využíval stratégiu odlišnosti produktu. 14,93 % (10/67) podnikov využívajúcich stratégiu odlišnosti podnikalo v prostredí intenzívnej konkurencie. Inými slovami, najväčší podiel podnikov v intenzívnom konkurenčnom prostredí mal stratégiu odlišnosti produktu. Ďalší pohľad poskytoval podiel podnikov spomedzi podnikov podnikajúcich v intenzívne konkurenčnom prostredí. 36,96 % (17/46) podnikov v intenzívnom konkurenčnom prostredí využívalo stratégiu budovania silného imidžu. Nedala sa vylúčiť možnosť, že táto interpretácia mohla byť ovplyvnená relatívne najväčším podielom podnikov využívajúcich túto stratégiu v skúmanom súbore s 40,21 % (150/373) oproti 17,96 % (67/373) podnikov využívajúcich stratégiu odlišnosti produktu. Podstata výsledku bola, že **pri intenzívnej konkurencii sa podnik najradšej odlišil svojim**



**produktom. Podniky podnikajúce v oblasti služieb alebo s relatívne podobným produktom, ako majú konkurenti, mali skôr tendenciu odlíšiť sa svojim imidžom.**

Zo súboru charakteru stratégie sa výrazným spôsobom odlišila **stratégia plávajúceho cieľa** s dynamickým prispôbovaním sa. Táto stratégia dosahovala najväčší podiel používaných stratégií v silne konkurenčnom prostredí aj spomedzi všetkých podnikov v silne intenzívnom prostredí (42,55 %; 20/47), aj spomedzi relatívnych podielov stratégií využívanými podnikmi v intenzívnom konkurenčnom prostredí (18,18 %; 20/110). Stratégia plávajúceho cieľa bola hybridom medzi rigidnou a experimentálne flexibilnou stratégiou jednoduchých pravidiel.

**Tabuľka 3:** Stratégia podľa intenzity konkurencie

Stratégia	Intenzita konkurencie			
	Veľkosť vzorky	Počet s intenzitou nad 29	Podiel s intenzitou nad 29 v %	Priemerná intenzita z intervalu <10;39>
Odlíšnosť produktu	67	10	14,93	24,78
Budovanie silného imidžu	150	17	11,33	24,18
Úzka špecializácia	50	6	12,00	25,58
Hľadanie príležitostí	93	12	12,90	25,24
Replikácia vedomostí	2	0	0	19,00
Pretváranie podniku	6	1	16,67	26,80
Kooperácia	5	0	0	25,00
Pevne stanovená	192	19	9,90	24,46
Plávajúci cieľ	110	20	18,18	25,75
Jednoduché pravidlá	80	8	10,00	24,10
Operačná efektívnosť	184	16	8,70	24,58
Strategické umiestnenie	149	26	17,45	24,88

Spôsobom, akým dosiahnuť konkurenčnú výhodu v intenzívnom konkurenčnom prostredí bolo **strategické umiestnenie**, čiže poskytovanie jedinečnej hodnoty zákazníkom odlišnými aktivitami ako konkurenti. Bolo to v súlade so stratégiou odlišnosti podniku. V meniacom sa nestabilnom prostredí bolo ťažké dosiahnuť operačnú efektívnosť, keďže chýbala stabilita potrebná na zefektívnenie procesov. Bolo teda pochopiteľné, že si podniky volili spôsob dosiahnutia konkurenčnej výhody pomocou strategického umiestnenia.

**Tabuľka 4:** Zdroj konkurenčnej výhody a intenzita konkurencie

Zdroj konkurenčnej výhody (KV)	Intenzita konkurencie (IK)				
	Veľkosť vzorky	Počet s intenzitou nad 29	Podiel na KV%	Podiel na IK%	Priemerná intenzita z intervalu <10;39>
Cena	103	10	9,71	16,67	24,90
Zamestnanci	70	8	11,43	13,33	24,69
Jedinečný produkt	106	19	17,92	31,67	25,09
Komunikácia	58	6	10,43	10,00	24,78
Náklady	58	9	15,52	15,00	24,83
Distribúcia	48	7	14,58	11,67	25,22
Manažment	29	1	3,45	1,67	24,40
<b>SPOLU</b>	<b>472</b>	<b>60</b>	<b>12,71</b>	<b>100</b>	<b>24,89</b>

**Najvýznamnejší zdroj konkurenčnej výhody v intenzívnom konkurenčnom prostredí bola jedinečnosť produktu.** Toto bolo v súlade so stratégiami odlišenia sa. Teoretický predpoklad, že informačné technológie budú mať za následok zvyšovanie konkurencie, až si budú podniky konkurovať iba cenou, nebol potvrdený. Napriek tomu, podiel ceny ako zdroja konkurenčnej výhody v podnikoch intenzívnej konkurencie bol druhý najvyšší. Tu treba tiež priznať, že pokiaľ by si podniky konkurovali iba cenou, cena by klesla až tak dole, že by bolo ťažké hovoriť vo väčšom rozsahu o konkurenčnej výhode. Tvrdenie však bolo vyvrátené, lebo vlastnosti produktu mali ísť úplne do úzadia. Jedinečnosť produktu však bola výrazne na prvom mieste s 31,67 % (19/60) podielom na intenzívnom konkurenčnom prostredí a 17,92 % (19/106) podielom intenzívnej konkurencie na konkurenčnej výhode.

## VPLYV INTENZITY KONKURENCIE NA OSTATNÉ FAKTORY

Podniky podnikajúce v prostredí s intenzívnejšou konkurenciou častejšie menili stratégiu. Dynamickejšie prostredie s častejšími zmenami si vyžadovalo častejšie prispôsobovanie sa aj vo forme podnikateľskej stratégie. Čím bol podnik väčší, tým väčšiu intenzitu konkurencie pociťoval. Väčšie podniky sú viditeľnejšie a pôsobia na väčšom trhu, preto sú častejšie vystavené intenzívnejšej konkurencii. Podniky vystavené intenzívnejšej konkurencii viac využívali IT. Keďže IT predstavujú potenciál pre zefektívnenie činností podniku, podnik fungujúci v intenzívnom konkurenčnom prostredí má záujem tieto výhody využiť.

**Tabuľka 5:** Faktory vplyvu intenzity konkurencie

Faktor	koef. korel.	Faktor	koef. korel.	Faktor	koef. korel.
Častota zmien stratégie	0,294	Veľkosť podniku podľa obratu	0,249	Stupeň využívania IT	0,190
Internet ako médium pre prieskum	0,138	Customizácia	0,137	Informatizácia	0,117

Podnik v intenzívnejšej konkurencii využíva viac nástrojov na efektívne získavanie informácií, ktoré majú potenciál priniesť mu konkurenčnú výhodu. Medzi takéto nástroje patrí internet ako médium pre prieskum trhu. Customizáciou podniky prispôbujú produkt požiadavkám zákazníkov, čo im umožňuje získať konkurenčnú výhodu oproti podnikom, ktoré tak nerobia a to je pri intenzívnejšej konkurencii dôležité.

## ZÁVER

Napriec celou pracou bola v dynamickom prostredí potvrdená dôležitosť jedinečnosti produktu a tiež stratégie diferenciacie, silne uprednostnená pred stratégiou nákladového vodcovstva. Jedinečný produkt je v dynamickom prostredí dôležitejší ako nízka cena. Podniky v dynamickom prostredí viac využívajú informačné technológie. Väčšie podniky pociťujú intenzívnejšiu mieru konkurencie. Podniky v dynamickejšom prostredí častejšie menia svoju stratégiu.

## POUŽITÁ LITERATÚRA

- 1) EISENHARDT, K.M. – SULL, D.N. 2001. Strategy as Simple Rules. In *Harvard business review*. ISSN 0017-8012. Reprint 5858, January 2001.
- 2) EISENHARDT, K.M. – SULL, D.N. 2012. Simple Rules for a Complex World. In *Harvard business review*. ISSN 0017-8012. Reprint R1209D, September 2012.
- 3) HALL, W.K. 1980. Survival Strategies in a Hostile Environment. In *Harvard Business Review*, ISSN 0017-8012, September – October 1980.
- 4) HUNGENBERG, H.: *Strategisches Management in Unternehmen*. Gabler. 2004. Wiesbaden. ISBN 3-409-33063-1.
- 5) KIM, CH. W. – MAUBORGNE, R. 2009. *Strategie modrého oceánu*. Praha: Management press, 2009, 243 s. ISBN 978-80-7261-128-7.
- 6) MATZLER, K. a kol. 2013. Business model innovation: coffee triumphs for Nespresso. In *Journal of Business Strategy*. ISSN: 0275-6668. 2013, vol 34, no. 2, s. 30-37.
- 7) PORTER, M.E. 2013. What Is Strategy? In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012 Reprint 96608, 1996, Nov- Dec.
- 8) SCHEUSS, R. 2008. *Handbuch der Strategien*. Frankfurt/ Main: Campus Verlag, 2008. 408 s. ISBN 978-3-593-38712-3.
- 9) WIRTZ, B.W. - MATHIEU, A. - SCHILKE, O. 2007. Strategy in High-Velocity Environments. In *Long Range Planning*. ISSN 0024-6301, 2007, vol. 40 no. 3, s. 295 – 313.