



Munich Personal RePEc Archive

Knowledge as one of the sources of competitive advantage

Misun, Lubos and Misun, Juraj

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business
Management, Department of Management

2006

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/54274/>
MPRA Paper No. 54274, posted 09 Mar 2014 16:53 UTC

Národné
hospodárstvo
Bankovníctvo
Poist'ovníctvo
Financie
Podniková
ekonomika
Marketing
Manažment
Investície
a iné

Ekonomické spektrum

Odborný on-line časopis
o ekonómii a ekonomike

Ročník I

Číslo **3/2006**

Ekonomické spektrum

Odborný on-line časopis o ekonómii a ekonomike

Ročník I, č. 3/2006
ISSN 1336-9105

Vydáva združenie:

CAESaR – Centrum vzdelávania, vedy
a výskumu

Adresa:

Ožvoldíková 4
841 02 Bratislava 4
tel.: 02/643 646 03
IČO: 30 85 87 04
DIČ: 20 221 35 907

e-mail kontakt:

zdruzenie.caesar@zoznam.sk
<http://zdruzeniecaesar.host.sk>

Šéfredaktor:

Ing. Jarmila Buchová, PhD.

Redakčná rada:

Ing. Drahomír Oujezdský, PhD.,
JUDr. Zuzana Paľová,
Ing. Erika Pastoráková, PhD.,
Ing. Stanislava Veselovská,
Ing. Jarmila Vidová, PhD.
Ing. Roman Buch

Dátum vydania:

september 2006

Periodicita vydávania:

štyrikrát ročne

Miesto vydania: Bratislava

Miesto umiestnenia na webe:

<http://ekonspektrum.host.sk>

Zameranie časopisu:

Ekonomické spektrum

Odborný on-line časopis so zameraním na nové trendy, problémy, teoretické a praktické otázky ekonómie a ekonomiky.

Cieľom časopisu je vytvoriť priestor:

- na prezentovanie praktických záverov a výsledkov výskumu z jednotlivých oblastí ekonomiky,
- pre publikovanie recenzií a ohlasov na odborné publikácie, skriptá a učebné texty,
- na výmenu skúseností medzi odborníkmi, vedeckými a pedagogickými pracovníkmi, doktorandmi a študentmi.

Konkretizácia zamerania:

- národné hospodárstvo,
- podniková ekonomika,
- bankovníctvo,
- poisťovníctvo,
- marketing,
- manažment a pod.

Informácie pre autorov príspevkov sa nachádzajú na web stránke časopisu:

<http://ekonspektrum.host.sk>

Obsah:

Aktuality o združení CAESaR - Centrum vzdelávania, vedy a výskumu 4

Šimková, S.: Voľný pohyb osôb v Európskej únii 5

Dávame do pozornosti zaujímavé web stránky:
www.derivat.sk..... 11

Kušnírová, J.: Brány do Európy otvorené – projekt vzdelávania pedagógov..... 12

Vidová, J.: Prierez dôchodkovými systémami vo vybraných krajinách 14

Akademický slovník:
Publikačná činnosť 2. časť 19

Mišún, L., Mišún, J.: Znalosti ako jeden zo zdrojov konkurenčnej výhody 22

Buch, R.: Poistenie majetku – dôležitý prvok ochrany záujmov a finančných prostriedkov investora 27

Odborný slovník:
Druhy investícií 31

RECENZIA

Veselovská, S.: Pastoráková, Erika: Finančná analýza v poisťovních. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2006, 271 s. 34

Buchová, J.: Manažment väzieb zákazníkov - nástroj zlepšenia postavenia poisťovateľov na poisťnom trhu..... 35

Content:

Information about CAESaR – Center for Activities: Education, Sciences and Research.....4

Šimková, S.: Free Movement of Persons in the European Union5

Interesting web links:
www.derivat.sk 11

Kušnírová, J.: Europe's Gates Open 12

Vidová, J.: Pension systems in selection countries 14

Academic dictionary
Publication activity II..... 19

Mišún, L., Mišún, J.: Knowledge as one of the sources for competitive advantage 22

Buch, R.: Properties insurance – an important component of interests' protection and investor's finances 27

Special dictionary
Types of Investments 31

REVIEW

Veselovská, S.: Pastoráková, Erika: Finančná analýza v poisťovních. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2006, 271 s. 34

Buchová, J.: Customers' relationships Management – tool of improvement of Insurers position on the market 35

ZNALOSTI AKO JEDEN ZO ZDROJOV KONKURENČNEJ VÝHODY

KNOWLEDGE AS ONE OF THE SOURCES FOR COMPETITIVE ADVANTAGE

Ľuboš Mišún –Juraj Mišún

Abstrakt

Potenciálne zdroje konkurenčnej výhody sú v podstate všade. Každé oddelenie, zariadenie, pobočka alebo iná organizačná jednotka má svoju funkčnú úlohu, ktorú treba definovať a pochopiť. Zdrojom konkurenčnej výhody je množstvo samostatných činností, ktoré podnik vykonáva, keď navrhuje, vyrába, uvádza na trh, dodáva a podporuje svoj výrobok.

K tomu, aby sa znalosti vo firme premietli do finančných ukazovateľov, nestačí iba získavať a rozširovať počty kvalifikovaných talentov. Know-how v podobe teoretických a praktických poznatkov treba udržať dlhodobo a sprístupniť ho všetkým zamestnancom, ktorí to pri práci potrebujú. Niektoré firmy už dnes nevlastnia nehnuteľnosti ani výrobné linky a zdrojom ich konkurenčnej výhody sa stali znalosti. Vo väčších firmách je preto potrebné využiť všetky dostupné toky informácií.

Abstract

Potential source of competitive advantage can be found everywhere. Each company division, subdivision or different company level has its own functional role which has to be defined and understood. Source of the competitive advantage is basically a number of activities during design, production, delivery and support process of the company product. To transform the company know-how and knowledge into financial indicators it is not enough just to hire and expand the number of qualified employees. Know-how in the form of theoretical and practical information's has to be available in a long term for all of the employees if required to fulfill their work. Some of the current companies do not own any real estates or production lines and the source of the competitive advantage is only the company know-how and knowledge. Therefore it is required especially in case of large companies to track all available information's and knowledge.

Kľúčové slová: Konkurenčná výhoda. Manažment znalostí. Znalostní praktici. Konkurencieschopnosť.

Key words: Competitive advantage. Knowledge management. Practical knowledge. Competitiveness.

Úvod

Vzostupom konkurenčného tlaku hľadajú spoločnosti možnosti expanzie a bráneniu sa súperom. Preto často začínajú spolupracovať, respektíve úplne prevzmu inú spoločnosť, alebo jednoducho investujú na novom trhu, aby boli bližšie k svojim odberateľom. Prioritami rastu sa stali vzdelávanie, zamestnanosť, informatizácia, veda a výskum a tiež podnikateľské prostredie. V poslednom období je zvýšená pozornosť venovaná predovšetkým získavaniu poznatkov ako jednému zo zdrojov konkurenčnej výhody.

S nepretržitým a stále sa zrýchľujúcim procesom globalizácie svetových trhov, ktorého konečným dôsledkom je vstup stále viac podnikateľských subjektov do konkurenčných vzťahov, súvisí rovnako postupná zmena a posun vo vnímaní konkurencie a zdrojov konkurenčnej výhody.

1. Základné zdroje konkurenčnej výhody

Za priekopníka myšlienky konkurenčnej výhody je podľa väčšiny odborníkov považovaný I. Ansoff, ktorý argumentoval, že „úspešná stratégia vyplýva z hľadania jedinečných príležitostí, ktoré by firme poskytli silnú konkurenčnú výhodu“ (I. Ansoff, 1965, s. 98-99).

Významným odborníkom v teórii konkurenčnej výhody je tiež M. E. Porter, ktorý vysvetlil rámcovú osnovu pre analýzu výrobných odvetví a konkurentov a zároveň objasnil tri „generické stratégie“ na dosiahnutie konkurenčnej výhody:

- vedúce postavenie v nízkych nákladoch,
- diferenciaciu a
- sústredenie pozornosti. (E. Porter, 1994, s. 35)

Autor v knihe Konkurenčná výhoda (E. Porter, 1985, s. 16) tvrdí, že „konkurenčná výhoda nie je v podstate nič nového. Navyiac o nej pojednáva veľa kníh či už priamo alebo nepriamo, ktoré sú venované podnikaniu.“ Podľa autora „v konkurenčnej výhode podniku hrá dôležitú úlohu celý rad činností (marketing, výroba, riadenie a kontrola, financie a pod.), a preto ju nemôžeme skutočne pochopiť, ak nespojíme všetky činnosti do jedného pohľadu na podnik ako celok.“ Pritom potenciálne zdroje konkurenčnej výhody sú v podstate všade. Každé oddelenie, zariadenie, pobočka alebo iná organizačná jednotka má svoju funkčnú úlohu, ktorú treba definovať a pochopiť.

Avšak podľa Michaela E. Portera (Konkurenčná výhoda, 1985, s.55) „konkurenčnú výhodu nemôžeme pochopiť a poznať, ak sa dívame na podnik ako na celok. Jej zdrojom je množstvo samostatných činností, ktoré podnik vykonáva, keď navrhuje, vyrába, uvádza na trh, dodáva a podporuje svoj výrobok.“

Podľa D. Lesákovej „konkurenčná výhoda predstavuje jedinečnú pozíciu, ktorú firma získa v porovnaní s konkurentmi, prostredníctvom svojho spôsobu využívania výnimočných kompetencií a / alebo rozhodnutí o výrobkoch a trhoch.“ (D. Lesáková, 2004, s. 8 - 9) Podľa autorky konkurenčná výhoda vyplýva:

- z výberu trhov, na ktorých firma bude pôsobiť,
- z výnimočných kompetencií firmy a
- zo spôsobu využitia zdrojov, čo podniku môže poskytnúť náskok pred konkurentmi.

Z pohľadu D. Lesákovej „konkurenčná výhoda je chápaná ako výnimočné zdroje, alebo výnimočný spôsob využívania zdrojov, alebo špecifické aktivity, ktoré podniku poskytujú výhodu oproti konkurentom. V skutočnosti je prepojenie medzi marketingovou stratégiou a konkurenčnou výhodou také silné a také bezprostredné, že stratégia je často definovaná ako hľadanie konkurenčnej výhody“. (D. Lesáková, 2004, s. 22)

V súčasnosti sa marketingoví profesionáli sústreďujú na dve hlavné cesty budovania konkurenčnej výhody:

- zdokonalenie kvality produkcie a
- budovanie dlhodobých vzťahov so zákazníkmi.

D. Lesáková uvádza, že „konkurenčná výhoda vyrastá z dvoch základných zdrojov:

- z lepšieho uspokojovania zákazníkov a
- z preľstenia (prekonania) konkurentov (D. Lesáková, 2004, s. 23)

Vo všetkých oblastiach zároveň prudko rastie pozornosť venovaná manažmentu znalostí, ktorý má viacero podôb a často je označovaný ako manažment poznatkov.

2. Manažment znalostí

Odborníci z viacerých odborov čoraz viac presadzujú názor, že v manažmente poznatkov sú najdôležitejší ľudia a technické vybavenie je druhoradé. Dokonca zachádzajú tak ďaleko keď o znalostiach tvrdia, že tieto znamenajú moc a zisk.

Už v polovici minulého storočia sa v odborných kruhoch predpovedalo, že vysoko kvalifikovaní ľudia budú v podnikaní mimoriadne žiadaní a zároveň čoraz vzácnejší. Koncom 80. rokov sa „vzdelávanie stalo kľúčovým ekonomickým zdrojom a dominantným, dokonca jediným zdrojom konkurenčných výhod“ (P. Drucker). Postupne vyrástla nová generácia ľudí, ktorá dostala priliehavé pomenovanie knowledge workers, čiže znalostní praktici. Na jednej strane dlhodobá prax vo firmách ukázala potrebu vysoko kvalifikovaných ľudí, a popritom sa došlo k novým poznatkom.

Ako sa ukázalo, k tomu, aby sa znalosti vo firme premietli do finančných ukazovateľov, nestačí iba získať a rozširovať počty kvalifikovaných talentov. Know-how v podobe teoretických a praktických poznatkov treba udržať dlhodobo a sprístupniť ho všetkým zamestnancom, ktorí to pri práci potrebujú. Tým by firma nemusela mrhať zdrojmi, v prípade opätovného hľadania riešenia už zvládnutého problému.

Ako väčšina vedných disciplín aj manažment znalostí môže mať viacero podôb. V dôsledku toho je ťažko jednoznačne definovateľný. V najjednoduchšom variante ide napríklad o zoznam zákazníckych kontaktov prístupný cez vnútrofirminú počítačovú sieť. Zvyčajne tento pojem označuje zhromažďovanie, uskladňovanie a sprístupnenie sofistikovaných, ťažko získaných a bežne nedostupných poznatkov, ktoré pomáhajú podniku fungovať efektívnejšie.

Ide napríklad o informácie:

- určitom geografickom trhu,
- výrobnom postupe,
- vedomosti získané pri projektoch a osobitne cenné sú
- skúsenosti z praxe.

Práve vďaka praktickým skúsenostiam sa informácie, ktoré často pripomínajú technické manuály, menia na užitočné know-how.

Donedávna bol najdôležitejším aktívom podnikov hmotný majetok, v súčasnosti sa situácia zmenila. Niektoré firmy už dnes nevlastnia nehnuteľnosti ani výrobné linky a zdrojom ich konkurenčnej výhody sa stali znalosti.

Manažéri si uvedomujú, akú hodnotu môže mať celofiremné zdieľanie informácií o:

- zákazníkoch,
- konkurentoch,
- produktoch,
- výrobných postupoch,
- prieskumoch trhu.

No získať zo znalostí roztrúsených po podniku konkurenčnú výhodu nie je jednoduché. Zvlášť ak sa jedná o firmu s desiatkami či stovkami zamestnancov, ktorí sú umiestnení v rôznych lokalitách. V takom prípade to môže byť pre firmu problematické. Vo väčších firmách je preto potrebné využiť všetky dostupné toky informácií.

Vo všeobecnosti možno rozlišovať šírenie informácií na

- formálne prostredníctvom informačných technológií, hlavne databáz a počítačových sietí,
- neformálne šírenie informácií napríklad v bufetoch, pri obedňajších prestávkach v jedálňach, na športových podujatiach firiem, ale aj pri náhodných stretnutiach vo výťahu či na chodbe, počas prestávok na kávu, či pri cigarete.

Práve prvej skupine informácií prostredníctvom informačných technológií je venovaná v poslednom období veľká pozornosť. Ako však ukázala prax a viaceré výskumy, nie vždy výdavky na informatizáciu prinášajú požadovaný efekt.

Ako dôkaz môžu poslúžiť výsledky auditu informačných systémov verejnej správy, ktoré ukázali, že počítače vo verejnej správe stále často fungujú ako písacie stroje a pracovníci nevedia drahú techniku efektívne využiť.

Z výsledkov auditu informačných systémov verejnej správy vyplýva, že najčastejšími nedostatkami informatizácie sú:

- nedostatočná prepojenosť,
- manuálne a duplicitné zadávanie údajov do informačných systémov,
- nízky počet e-služieb a
- neistá bezpečnosť dát uložených v systémoch.

Okrem týchto poznatkov treba poznamenať, že úspešnosť veľkých firiem je závislá na získavaní komplexných znalostí, a to ako formálnych, tak aj neformálnych. Jednotlivec totiž dokáže svoje poznatky využiť oveľa jednoduchšie, pretože ich má vždy k dispozícii, ale vo veľkých firmách to je priam nemožné.

Ako príklad možno uviesť viaceré podniky, ktoré síce investovali do zhromažďovania a sprístupnenia užitočných informácií, avšak podľa medzinárodných prieskumov z potenciálu manažmentu znalostí nevyťažili maximum. Častý dôvod býva priveľká orientácia na technické vybavenie. No niektoré organizácie pri zabezpečovaní technologického zázemia pozabudnú na zamestnancov. Pritom práve tí sú nositeľmi myšlienok, skúseností a poznatkov a od nich závisí úspech zhromažďovania a šírenia informácií najviac. Úlohou manažérov je motivovať špičkových odborníkov, aby sa o poznatky podelili a sprístupnili ich v rámci celého podniku. Len tak sa firma môže vyhnúť stálemu opakovaniu omylov, ktoré už niekto nielen urobil, ale aj vyriešil.

Znalosti ako výhoda

Prieskumy a názory odborníkov v poslednom období v oblasti manažmentu ukázali, že práve ľudia majú na úspechu manažmentu znalostí až 70-percentný podiel. Správne nastaveniu procesov zodpovedá 20 % a iba 10 % tvorí použité technologické zázemie. Čím väčšia organizácia, tým náročnejšie, no aj dôležitejšie je presvedčiť ľudí, aby spolupracovali. V nadnárodných firmách sa pracovníci väčšinou nepoznajú a ich ochota vyhovieť požiadavke neznámeho kolegu môže byť bez vhodnej motivácie nízka.

Použitá literatúra:

1. ANSOFF, H. I.: Corporate Strategy. Checklist for Competitive and Competence Profiles. New York: McGraw-Hill, 1965. s.98 – 99. ISBN neuvedené
2. JESNÝ, M. – VALÁŠEK, M.: V manažmente poznatkov sú najdôležitejší ľudia technické vybavenie je vedľajšie, in: Trend, 16.7.2006 str. 36 – 37, ISSN 1335-0684 27
3. LESÁKOVÁ, D.: Strategický marketingový manažment. 1.vyd. Hronský Beňadik : NETRI, 2004. 264 s. ISBN 80-968904-8-4
4. MIŠÚN, J.: Firemná identita ako konkurenčná výhoda na príklade BMW Group a AWT Bavaria, dizertačná práca, Obchodná fakulta EU, Bratislava, 2005
5. PORTER, M. E.: Konkurenční strategie. Praha: VICTORIA PUBLISHING, a.s., 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2

Informácia o autoroch:

Ing. Ľuboš Mišún
Katedra tovaroznaectva a kvality tovaru
Obchodná fakulta EU, Dolnozemska 1
852 35 Bratislava
vedecký pracovník
tel.: 02/6729 1378
e-mail: lmisun@euba.sk

Ing. Juraj Mišún, PhD.
Katedra manažmentu FPM EU
Dolnozemska 1
852 35 Bratislava
odborný asistent
tel.: 02/6729 5632
e-mail: misun@euba.sk

Príspevok vznikol s podporou grantu Ministerstva školstva SR, VEGA č.1/1225/04.

Ing. Ľubomír Mišún je vedecký pracovník Katedry tovaroznaectva a kvality tovarov na Obchodnej fakulte Ekonomickej univerzity v Bratislave.

Ing. Juraj Mišún, PhD. Pôsobí ako odborný asistent na Katedre manažmentu Fakulty podnikového manažmentu ekonomickej univerzity v Bratislave.