



Munich Personal RePEc Archive

## **Building competitive advantage in a dynamic and complex business environment**

Hudakova, Ivana and Misun, Juraj

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Management, School of Economics and Management of Public Administration in Bratislava, Department of Small and Medium Entrepreneurship

2010

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/54322/>  
MPRA Paper No. 54322, posted 11 Mar 2014 15:30 UTC

**Budovanie konkurenčnej výhody  
v dynamickom a zložitom podnikateľskom prostredí**

Ing. Ivana Hudáková, PhD. - Ing. Juraj Mišún, PhD.

**Abstrakt**

V dôsledku vypuknutia globálnej hospodárskej krízy by si mali podniky uvedomiť, že konkurenčná výhoda je jedným z nástrojov na zabezpečenie ich dlhodobej úspešnosti na trhu a nástrojom na elimináciu dopadov krízy. Podniky sú v dôsledku globalizácie nútené nachádzať nové schopnosti v rámci svojej činnosti, ktorými zabezpečia svoju jedinečnú a neopakovateľnú výhodu oproti konkurencii, a tým prispievajú i k ekonomickému a sociálnemu rozvoju SR.

Cieľom príspevku je poukázať v značnej miere na budovanie konkurenčnej výhody v podnikateľskom prostredí, ktoré sa neustále mení a pretvára.

**Kľúčové slová:** konkurenčná výhoda, kvantifikácia konkurenčnej výhody, zdroje a spôsobilosti, znalosti, ľudské zdroje

**Building competitive advantage  
in a dynamic and complex business environment**

**Abstract**

Following the outbreak of global economic crisis, firms have had to realize that competitive advantage is one of the tools to ensure their long-term success in the market and that it also helps to eliminate the impacts of such crisis. Enterprises are, as a result of crisis, forced to find new skills and capabilities within their business activities to ensure their unique and inimitable competitive advantage, thereby contributing to the economic and social development of Slovak Republic.

The aim of this contribution is to substantially point at building competitive advantage in a business environment that is constantly changing and developing.

**Keywords:** competitive advantage, quantification of the competitive advantage, sources and skills, knowledge, human resources

## Úvod

V turbulentnom, zložitom a dynamickom podnikateľskom prostredí prebiehajú neustále a rýchle zmeny, ktoré predstavujú výzvu pre profesionalitu manažérov, vedú k hľadaniu vhodných interných stratégií rozvoja potenciálov úspešnosti podnikov a taktiež sú pohnútkou k ekonomickému a sociálnemu rozvoju nášho štátu.

Stále silnejšia konkurencia vedie podniky k tomu, aby odhaľovali nové konkurenčné výhody. Na to, aby spoločnosť dlhodobo rástla a dosahovala zisk, musí si budovať výraznú konkurenčnú výhodu. Väčšina podnikov má však len chabú predstavu o tom, čo to v skutočnosti znamená.

### 1. Vymedzenie pojmu konkurenčná výhoda a jej budovanie

Dlhodobý historický vývoj konkurencie, ako aj objavenie, skutočné pochopenie a sústredenie sa na konkurenčnú výhodu už v nedávnej minulosti svedčí tak o zložitosti, ako aj o komplexnosti tohto javu.

Wiggins uvádza, že koncept konkurenčnej výhody sa objavil v odbornej literatúre v roku 1965, keď Ansoff definoval konkurenčnú výhodu ako také spôsobilosti podniku, ktoré jej poskytujú jedinečné príležitosti v danom trhovom segmente a s takým rastovým vektorom, ktorý umožní podniku získať silné trhovú postavenie. South z konzultantského podniku McKinsey & Co. definoval konkurenčnú výhodu ako „filozofiu výberu iba takej súťažnej arény, v ktorej víťazstvá sú jasne dosiahnuteľné“.

„Spoločnosť, ktorá nevie jednoznačne definovať svoju trhovú jedinečnosť a svoje konkurenčné výhody, nemá nárok na dlhodobú existenciu na trhu. Zároveň však je potrebné povedať aj to, že nestačí svoju jedinečnosť definovať, treba ju vedieť v každej dobe udržiavať, rozvíjať a obnovovať, inak sa stratí.“ [1].

V rámci budovania konkurenčnej výhody je potrebné sledovať aj trhovú priestor z pohľadu jeho využitia. Trhový priestor možno rozdeliť na dva druhy oceánov, a to na [2, 36]:

- červené oceány, ktoré predstavujú všetky dnes existujúce odvetvia; ide o známy trhovú priestor,
- modré oceány, ktoré označujú všetky dnes neexistujúce odvetvia; ide o doposiaľ nevyužitý trhovú priestor; vytvára sa ponuka a príležitosť pre vysoko ziskový rast.

Väčšina podnikov sa nachádza a vytvára miesto vnútri červených oceánov tým, že sa hranice existujúcich odvetví rozširujú. Väčšinou nie sú tieto hranice zmapované.

Formulovanie stratégie modrého oceánu predstavuje štruktúrny vzorec, systémový rámec šiestich ciest, pričom v nej ide o umenie vidieť dobre známe údaje z nového uhla pohľadu.

Systémový rámec šiestich ciest pri formulovaní stratégie modrého oceánu znamená:

1. rozhliadnuť sa cez alternatívne odvetvia; prečo zákazníci prechádzajú z jedného odvetvia do druhého;
2. rozhliadnuť sa cez strategické skupiny v rámci jednotlivých odvetví; strategické skupiny sa dajú usporiadať podľa ceny a výkonnosti;
3. rozhliadnuť sa cez reťazec zákazníkov; nakupujúci, ktorí za výrobok platia, nemusia byť totožní so skutočnými užívateľmi; v niektorých prípadoch sa ďalej stretávame s ľuďmi, ktorí nákupné rozhodnutie významným spôsobom ovplyvňujú;
4. rozhliadnuť sa cez ponuku doplnkových výrobkov a služieb;
5. rozhliadnuť sa cez funkčné či emočné výzvy adresované zákazníkom;
6. rozhliadnuť sa naprieč časom; všetky odvetvia sú vystavené vonkajším trendom, ktoré časom ich podnikateľské oblasti ovplyvňujú. Kľúčovým sa stáva nájdenie poučenia v trendoch, ktoré môžeme pozorovať dnes. Pre vyhodnocovanie časových trendov majú zásadný význam tri princípy. Aby sa trendy mohli stať základom stratégie modrého oceánu, musia byť smerodajné pre oblasť podnikania, musia byť nenávratné a musia mať jasnú trajektóriu.

Modré oceány predstavujú konkurenčnú výhodu, nakoľko ide o nový trhový priestor bez konkurentov, pričom úlohou spoločností je zamerať sa na vytváranie bariér vstupu do nich.

Konkurenčná výhoda je reálna schopnosť, skutočnosť, ktorá sa prejavuje nielen v schopnosti výrobok navrhnuť, vyvinuť, ale aj vyrobiť a predáť za výhodnejšie ceny vo väčšom množstve než konkurenti. [3, s. 94].

Konkurenčná výhoda znamená získať aj predstih, pretože na trh sa uvádza výrobok alebo služba, ktoré konkurenti nedokážu vôbec poskytnúť alebo nedokážu poskytnúť s rovnocennými parametrami. [4, s. 162].

Základný model princípu úspechu na trhu tvorí trojuholníkové spojenie podniku, jeho zákazníkov a jeho konkurentov. Ide o 3C, t. j. company, customer, competition. [5, s. 6].

Zdrojom konkurenčnej výhody je schopnosť spoločnosti diferencovať sa v očiach zákazníkov od svojej konkurencie a aj uplatňovať nižšie náklady, a tým nadobúdať vyšší zisk. Môžeme konštatovať, že úspešné podniky majú buď nákladovú alebo hodnotovú výhodu, alebo kombináciu týchto dvoch výhod. Nákladová výhoda udáva profil nízkych nákladov a hodnotová výhoda poskytuje v rámci produktu alebo ponuky odlišujúce „plus“ oproti konkurenčným ponukám.

Konkurenčnou výhodou podniku môže byť takmer všetko. Konkurenčná výhoda pramení z aktivít, ktoré podnik uskutočňuje vo vývoji, vo výrobe, v marketingu, v distribúcii a v propagácii svojho výrobku. Je mnohotvárna a jej hodnota rastie s počtom aspektov. Dôležité je, do akej miery sa podnik diferencuje od konkurencie, nakoľko je atraktívny a nakoľko privoláva záujem solventných zákazníkov. Podnik sa môže vyznačovať viacerými mimoriadnymi schopnosťami, ale pokiaľ sa neuplatňujú v trhovej rivalite, nachádzajú sa mimo okruhu konkurenčných výhod. [6, s. 101].

Na získanie konkurenčných výhod nestačia akokoľvek výdatné zdroje výrobných faktorov, a to či už prírodných alebo vytvorených človekom, vrátane vedomostného a vedeckovýskumného potenciálu. Tie sú síce dôležitou podmienkou rozvoja, nie však postačujúcou. Nestačia ani najprogresívnejšie zahraničné investície bez schopnosti absorbovať ich do domáceho prostredia a ďalej zdokonaľovať. Až účelné spojenie moderných technológií s rozvojom tvorivej schopnosti ľudí a schopnosti manažmentu komerčne ich využiť, vytvára novú kvalitu zdrojov konkurenčnej schopnosti, poskytuje žiaduci synergický efekt a finančné prostriedky pre ďalší rozvoj. [7, s. 87].

Konkurenčnú výhodu možno definovať ako „vlastníctvo výnimočných zdrojov, alebo výnimočný spôsob využívania zdrojov, alebo špecifické aktivity, ktoré podniku poskytujú výhodu pred konkurenciou“. [8, s. 24].

Konkurenčná výhoda sa vyznačuje určitými vlastnosťami. Ide o:

- výnimočné kompetencie (výnimočné schopnosti); zdrojmi týchto schopností môžu byť napr. zručnosti a schopnosti pracovníkov, materiálové, surovinové a strojové vybavenie podniku, finančné zdroje podniku a tiež distribučná sieť podnikov;
- existencia nedokonalkej konkurencie; konkurenčná výhoda sa dá vybudovať iba na trhoch, na ktorých existuje nedokonalá konkurencia;

- udržateľnosť; ide o dlhodobý charakter konkurenčnej výhody. Konkurenčná výhoda by nemala byť ľahko kopírovateľná konkurentmi a mala by byť schopná udržať sa v čase;
- súlad s vonkajším prostredím vyplýva z relatívneho charakteru konkurenčnej výhody. Je výhodou iba vtedy, ak ho ako taký akceptuje trh. Podnik musí sledovať okrem slabých stránok konkurencie aj celkové podmienky trhu;
- cesta k nadpriemerným ziskom; podľa M. Portera „konkurenčná výhoda je cestou k dosiahnutiu udržateľnej ziskovej pozície“.

Prikláňame sa k názoru, že ak podnik nesplní prvé štyri vlastností konkurenčnej výhody, nemôže sa stať lídrom v odvetví, v ktorom pôsobí. Budovanie konkurenčnej výhody by mal byť v každom podniku neustále sa opakujúci proces, ktorý je základom pre získavanie trhového podielu nielen na domácich, ale aj na medzinárodných trhoch.

Rozhodujúce pre budovanie konkurenčných výhod je pochopiť zmeny v správaní sa zákazníkov a zmeny v ich očakávaníach. Potom možno tomu prispôbiť podnik. Oblasti, ktorým možno podnik prispôbiť, sú nasledujúce [11]:

- orientácie na zákazníka
- prinášanie stále viac pridanej hodnoty
- orientácie na procesy
- orientácie na svoje silné stránky
- budovania strategických spojenectiev a aliancií.

V prvej oblasti, t. j. v oblasti orientácie na zákazníka je dôležité jednoznačne prijať zákaznícky orientovanú kultúru spoločnosti. Je potrebné mať neustále na zreteli problémy zákazníkov a snažiť sa čo najlepšie a najefektívnejšie naplňať ich očakávania. Veľmi dôležitú úlohu pritom má spôsob a forma komunikácie. Komunikácia musí byť z pohľadu zákazníkov čo najjednoduchšia a najefektívnejšia. Mnohé podniky (najmä so zahraničnou majetkovou účasťou) preto ponúkajú pre nich rôzne formy zjednodušenia vzájomného styku. Vznikajú call centrá, multifunkčné zákaznícke tímy, personalizuje sa vzťah zákazník - dodávateľ. Platí zásada, že úspešný podnik sa neustále stará o to, aby komunikácia bola pre jeho zákazníkov čo najjednoduchšia.

Ďalším faktorom, ktorý bude na trhu čím ďalej tým viac pôsobiť je, že zákazníci budú požadovať nielen „holé“ výrobky, ale aj služby s nimi spojené. Toto je spojené jednak so stále vyššou mierou sofistikovanosti výrobkov, jednak s orientáciou sa klientov na svoj tzv. core biznis (kmeňové podnikanie). Vytvára to nový priestor pre rozvoj tvorby pridanej hodnoty zo strany dodávateľov. Takýto priestor však nebude vznikať pre dodávateľa automaticky. Tento priestor si musí vytvoriť sám svojou snahou chápať potreby klienta (často aj skryté, nevyslovené), vcítiť sa do jeho problémov a ponúkať mu ich riešenie. Pre úspešnosť a dlhodobosť vzťahov so zákazníkmi bude čoraz dôležitejšie vnímať ich produkty ako niečo, čo zákazníci môžu potrebovať len ako súčasť riešenia určitého svojho problému.

Aby bolo možné vytvoriť zákaznícky orientovanú spoločnosť, zameranú na poskytovanie čoraz viac pridanej hodnoty, je nevyhnutné sústrediť sa na usporiadanie a meranie parametrov svojich procesov. Je potrebné zdôrazniť, že ide predovšetkým o procesy a ich parametre, ktoré zabezpečujú podniku konkurenčné výhody. Preto je potrebné si v oblasti parametrov procesov klásť veľmi vysoké ciele. Ak chce mať organizácia konkurenčnú výhodu, musí byť v niečom lepšia ako konkurencia, musí byť niečím výnimočná.

Je samozrejmé, že podnik nemôže vynikať vo všetkých procesoch. Nezodpovedá tomu jednak jeho technologické vybavenie, jednak ľudský kapitál. Keď si predstavíme, že výsledný produkt alebo služba sú výsledkom procesov jednej spoločnosti, pričom táto dosahuje výnimočné výsledky len v niektorých svojich procesoch, dospejeme k záveru, že v reťazci tvorby hodnoty pre zákazníka tým dochádza k nadbytočným nákladom. Keďže však zákazníci chcú za svoje peniaze dostávať čoraz viac pridanej hodnoty, javí sa ako logické vyústenie trendu vedúceho k špecializácii organizácií na procesnej báze. Práve budovanie procesných kompetencií sa ukazuje pre budúcnosť ako jeden z rozhodujúcich aspektov úspechu. To vytvorí podmienky na to, aby sa podniky orientovali na rozvíjanie svojich silných stránok. V budúcnosti nebude mať pre spoločnosť také negatívne následky fakt, že niečo robí horšie, ako fakt, že prišla o svoje prednosti. To, že si uvedomí, v čom je slabšia, bude viesť k hľadaniu takých strategických partnerov a spoločenstiev, ktoré budú eliminovať slabšie stránky jednotlivých podnikov, ale budú maximalizovať ich kompetencie potrebné v procese tvorby pridanej hodnoty pre zákazníkov. Byť v tomto procese úspešným znamená neodkladne sa pustiť do systematického budovania svojich procesných kompetencií na báze tých silných stránok, ktoré trh ako silné stránky akceptuje.

Následne uvádzame i iný pohľad na zdroje konkurenčnej výhody. Ide o [8, s. 26]:

- lepšie uspokojenie zákazníkov •

Ide o snahu získať a udržať si zákazníkov formou dlhodobých strategických vzťahov medzi podnikom a jeho zákazníkmi. Z hľadiska spotrebiteľských trhov je to najmä orientácia na oblasť predajných a popredajných služieb;

- prekonanie konkurentov

Vytváranie bariér vstupu do odvetvia, sťažovanie prístupu k distribučným kanálom sú dva najčastejšie príklady tohto zdroja konkurenčnej výhody.

Mnohí autori majú iný názor na zdroje konkurenčných výhod. [9, s. 343]. Ide o:

- veľkosť podniku

Existujú podniky, ktoré sú tak veľké ako aj úspešné. Avšak príčina sa odvíja od ich úspechu k veľkosti, a nie naopak. Bolo by však chybné myslieť si, že kopírovaním veľkosti podniku by bolo možné opakovať jeho úspech na trhu. Veľkosť podniku teda nemôže byť udržateľným zdrojom konkurenčnej výhody, nakoľko veľkosť je niečo, čo konkurent môže napodobniť;

- podiel na trhu

Vysoký podiel na trhu a vysoká ziskovosť spolu súvisia. Podniky s konkurenčnými výhodami majú pravdepodobne vysoký podiel na trhu, aj ziskovosť, ale z toho nevyplýva, že podnik bez konkurenčnej výhody zvýši svoju ziskovosť zvýšením podielu na trhu. Z uvedeného teda vyplýva, že podnik, ktorý má konkurenčnú výhodu, nezvýši svoju ziskovosť zvýšením podielu na trhu;

- atraktívnosť rôznych trhov

Rýchle rastúce trhy, ako napríklad elektrotechnický priemysel a odvetvie informačných technológií sú atraktívnejšie, ako napríklad trhy s oceľou a tabakom. Z hľadiska konkurenčnej výhody je to však problém, pretože pokiaľ sú tieto trhy atraktívne, potom sú atraktívne aj pre konkurentov, ktorí na tieto trhy môžu rýchlo vstúpiť;

- pozícia na trhu

Vysoké výnosy podniku sú spojené s kvalitou pozície na trhu. Sú výsledkom zreteľnej výnimočnej schopnosti podniku, ktorá umožňuje, že práve tento



podnik dosahuje takú pozíciu ako žiadny iný. Tá istá pozícia však nemusí produkovať rovnaké výnosy pre iné podniky. Každý podnik by si mal vybrať takú pozíciu, ktorá odráža úplne rozdielne zdroje konkurenčnej výhody. Pozícia na trhu teda neposkytuje udržateľnú konkurenčnú výhodu, nakoľko väčšina získaných pozícií môže byť napodobnená. Na druhej strane sú však niektoré pozície na trhu ťažko napodobiteľné (ilustračným príkladom je Microsoft).

To však dokazuje, že konkurenčná výhoda spočíva v kvalite produktov a v rozpoznávaní tejto kvality zo strany zákazníkov, a nie z pozície na trhu ako takej.

Kombinácia uvedených zdrojov je základom tvorby kvalitnej konkurenčnej výhody.

Základné zdroje konkurenčnej výhody na základe teoretických poznatkov možno charakterizovať ako:

- výnimočné schopnosti; zručnosti a schopnosti ľudských zdrojov,
- orientáciu na zákazníka,
- prekonanie konkurentov; bariéry vstupu do odvetvia,
- jedinečnosť konkurenčnej výhody; udržateľnosť v čase, ťažká kopírovateľnosť a pod.

Ak zdroje konkurenčnej výhody tvoria vyššie uvedené skutočnosti, možno predpokladať, že podnik si vytvorí dlhodobu udržateľnú a veľmi významnú konkurenčnú výhodu oproti konkurencii.

Významnou a najdôležitejšou hodnotou podnikov sú ľudské zdroje. Predstavujú kľúčový a cenný, ale zároveň aj „najdrahší“ zdroj podniku. Kvalita ľudských zdrojov bezprostredne vplýva na konkurenčné možnosti podniku a predstavuje jednu z najdôležitejších sfér budovania a vytvorenia konkurenčnej výhody.

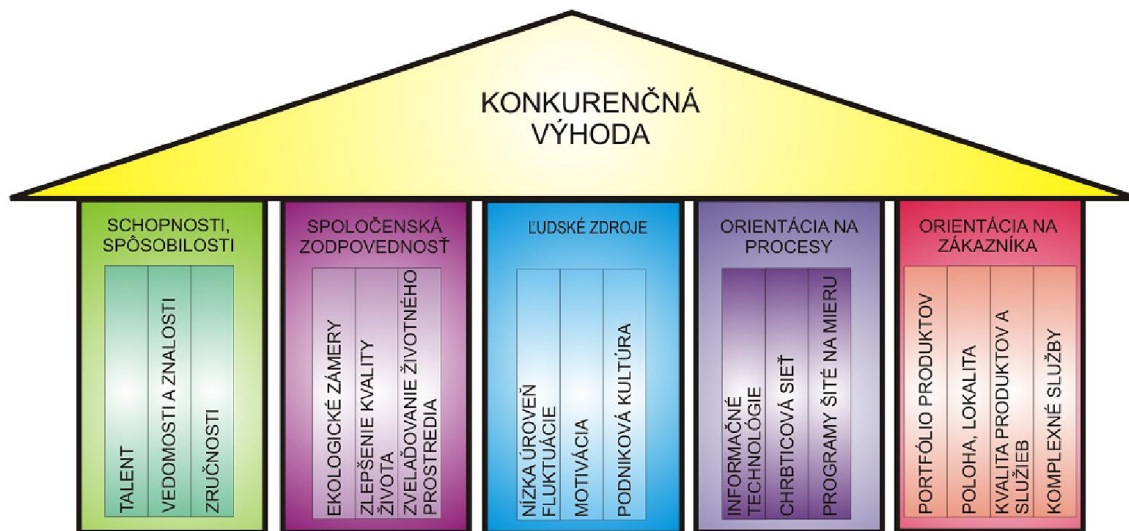
Donedávna bol najdôležitejším aktívom podnikov hmotný majetok. Situácia sa však zmenila. Organizácie už nie sú vlastníčkmi nehnuteľností a ani výrobných liniek a hlavným zdrojom ich konkurenčnej výhody sa stali znalosti. [10, s. 24].

Podniky, ktoré sa snažia správať sa spoločensky zodpovedne, využívajú schopnosti a spôsobilosti na dosiahnutie svojich cieľov, orientujú sa na zákazníkov a procesy, disponujú základnými piliermi potrebnými na vytvorenie dlhodobej konkurenčnej výhody. O tejto

skutočnosti informuje aj koncept konkurenčnej výhody uvedený na obrázku 1 v jednotlivých pilieroch.

Obrázok 1

### Koncept konkurenčnej výhody



Ak podniky budú stavať svoju konkurenčnú výhodu na týchto piatich základných pilieroch, existuje pravdepodobnosť, že dosiahnutie konkurenčnej výhody prostredníctvom zvyšovania trhového podielu a zisku je veľmi veľké.

### Záver

V dôsledku globálnej hospodárskej krízy by si mali podniky uvedomiť, že konkurenčná výhoda je jedným z nástrojov na zabezpečenie ich dlhodobej úspešnosti na trhu a nástrojom na zmiernenie dopadov krízy. Podniky sú v dôsledku globalizácie nútené neustále hľadať nové schopnosti v rámci svojej činnosti, ktorými zabezpečia svoju jedinečnú a neopakovateľnú výhodu oproti konkurencii. Určitou alternatívou pre podniky, pokiaľ ide o zabezpečenie konkurenčnej výhody, je najmä investovanie do ľudských zdrojov.

Konkurenčná výhoda a jej budovanie sa bude aj naďalej meniť v závislosti od trhových podmienok a aj od vývoja celosvetovej ekonomiky, čo bude mať vplyv aj na ekonomický a sociálny rozvoj SR.

## Literatúra

- [1] SOLITAGE. [online]. 2007. [cit. 2007.12.20] Dostupné na internete: <<http://www.solitage.sk/index.php?id=143&jazyk=sk>>.
- [2] KIM, C. W., MAUBORGNE, R.: Strategie modrého oceánu. Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry. 1. vydanie. Praha: Management Press, 2005. 20-86 s. ISBN 80-7261-128-3.
- [3] SLÁVIK, Š.: Strategické riadenie podniku. 1. vydanie. Bratislava: Sprint vfra, 1999. 94 s. ISBN 80-88848-41-5.
- [4] HUČKA, M.: Správa spoločnosti a konkurenceschopnosť: Existuje väzba? In: Acta oeconomica Pragensia. č. 4, roč. 13, 2005. s. 154-166. ISSN 0572-3043.
- [5] JUROVÁ, M.: Produkční systémy a konkurenční výhoda. In: Fórum manažera: teória a prax v riadení podniku. Trnava: Materiálovotechnická fakulta STU v Bratislave, č. 2, roč. 2, 2006. s. 5 - 12. ISSN 1336-7773.
- [6] JIRÁSEK, J. A.: Konkurenceschopnosť. Víťazství a porážky na kolbišti trhu. 1. vydanie. Praha: Professional Publishing, 2001. 101 s. ISBN 80-86419-11-8.
- [7] HUDÁKOVÁ, I.: Vznik a udržiavanie konkurenčnej výhody v systémovom zosúladiení stratégie vnútorných procesov a stratégie učenia sa a rastu. In: Zborník (Proceedings of papert 2008) z 5. medzinárodnej vedeckej konferencie „Efficiency and responsibility in education (ERIE 2008)“. Praha: ČZU – PEF, 12. 6. – 13. 6. 2008. s. 79 - 87. ISBN 978-80-213-1796-3.
- [8] LESÁKOVÁ, D. a kol.: Strategický marketing. 1. vydanie. Bratislava: Sprint dva, 2007. 24 - 26 s. ISBN 978-80-89085-92-7.
- [9] KAY, J.: Corporate Strategy and Corporate Accountability. In: Capital Market and Corporate Governance. First edition. Oxford: Clarendon Press, 1994. 343 s. ISBN 0-19-828788-7.
- [10] MIŠŮN, Ľ., MIŠŮN, J.: Znalosti ako jeden zo zdrojov konkurenčnej výhody. In: Ekonomické spektrum: odborný on-line ekonomický časopis o ekonómii a ekonomike [elektronický zdroj]. CAESaR-Centrum vzdelávania, vedy a výskumu. č. 3, roč. 1, 2006, s. 22 - 26. ISSN 1336-9105.