



Munich Personal RePEc Archive

Model approaches to creating, formation and retaining a competitive advantage under conditions of globalization

Hudakova, Ivana

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

2009

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/57447/>
MPRA Paper No. 57447, posted 31 Jul 2014 06:24 UTC

MODELOVÉ PRÍSTUPY K TVORBE, VZNIKU A UDRŽIAVANIU KONKURENČNEJ VÝHODY V PODMIENKACH GLOBALIZÁCIE

MODEL APPROACHES TO CREATING, FORMATION AND RETAINING A COMPETITIVE ADVANTAGE UNDER CONDITIONS OF GLOBALIZATION

Ivana Hudáková *

Abstrakt

Konkurenčná výhoda je kľúčovým predpokladom pre vytvorenie úspešného podniku a zároveň základným kameňom pre vytváranie výhodnej pozície na trhu, zvyšovania podielu na trhu, ktorá vedie podniky k ich ziskovosti.

Neustále a rýchle zmeny v turbulentnom podnikateľskom prostredí predstavujú výzvu na profesionalitu manažérov a vedú k hľadaniu vhodných interných stratégií rozvoja potenciálov úspešnosti podnikov. Riešením pre zaistenie dlhodobej úspešnosti podnikov je zameranie sa na zvyšovanie vnútorného potenciálu podniku. Stále silnejšia konkurencia vedie k tomu, aby odhaľovali nové konkurenčné výhody. Aby podniky dlhodobo rástli a dosahovali zisk, musia si budovať výraznú konkurenčnú výhodu, avšak väčšina podnikov má len chabú predstavu o tom, čo to v skutočnosti znamená. Jedným zo strategických nástrojov na odhalenie konkurenčnej výhody sú tri kruhy. Ide o kruhy, ktoré charakterizujú potreby zákazníkov, teda čo zákazníci chcú a potrebujú, ako zákazníci vnímajú ponuku podnikov, a posledný kruh predstavuje ako zákazníci podniku vnímajú ponuku konkurencie. Priesečníky troch kruhov sú strategicky významné oblasti, ktoré možno podrobne analyzovať pomocou otázok: Ako veľké a udržateľné sú výhody podniku? Či sú založené na rozličných schopnostiach podniku? Či je podnik efektívny v oblasti parity? A ako môže podnik čeliť výhodám svojich konkurentov?

Príspevok opisuje vybrané aspekty a metódy na budovanie konkurenčnej schopnosti podnikov v podmienkach globalizujúcej sa ekonomiky. Zároveň poukazuje na konkurenčnú výhodu ako základný prejav pre mnohé podniky.

Kľúčové slová

konkurenčná výhoda, metódy konkurenčnej výhody, budovanie konkurenčnej výhody, nové dimenzie konkurencieschopnosti

Abstract

Competitive advantage is a key precondition for setting up a successful business and the foundation stone for establishing oneself on the market and increasing one's market share, which leads companies towards becoming profitable.

Permanent and fast changes in the turbulent entrepreneurial environment represent challenge for managerial professionalism and they lead to search for appropriate internal strategies aimed at developing the potential of companies for success. The solution for securing long-term success for companies seems to be the focus on the company's internal potential. Increasing competition leads to uncovering further competitive advantages. For firms to grow and be profitable in the long-term, they have to build a significant competitive advantage, however, most firms have only vague idea of such advantage in practice. The method of three circles is one of the strategic tools for identifying

* Tento príspevok je súčasťou riešenia úlohy VEGA č. 1/4592/07 „Systémy a procesy strategického manažmentu” v rozsahu 100%

a competitive advantage. Those are: the circle that represents customer needs, i.e. what they want; how they perceive what companies offer and; the third circle represents the way customers perceive the offer by competitors. The intersections of the three are strategically important areas that can be analyzed via answering the following questions: How big and sustainable are the company's advantages? Are they built upon different abilities? Is the company effective in terms of parity? How can a company face the advantage by its competitors?

The contribution describes selected aspects and methods for improving companies' competitive advantage under conditions of economies going global. Furthermore, it points out that competitive advantage is for many companies a basic way of presenting themselves.

Key words

competitive advantage, methods of competitive advantage, building a competitive advantage, new dimensions of competitiveness

Úvod

Konkurenčná výhoda je kľúčovým predpokladom pre vytvorenie úspešného podniku. Je základným nástrojom pre vytváranie výhodnej pozície na trhu, zvyšovania podielu na trhu a v neposlednom rade ziskovosti organizácie. Podniky sú v dôsledku globalizácie nútené nachádzať nové schopnosti v rámci svojej činnosti, ktorými zabezpečia svoju jedinečnú a neopakovateľnú výhodu oproti konkurencii.

Výskumné štúdie venované tejto problematike hľadajú odpovede na nasledovné otázky:

- Ako môže podnik vytvoriť, budovať a udržať konkurenčnú výhodu?
- Aké faktory vedú podnik k vytvoreniu konkurenčnej výhody?
- Akými predpokladmi, spôsobilosťami a schopnosťami musí disponovať podnik, aby dosiahol konkurenčnú výhodu?
- Čo tvorí základ konkurenčnej výhody?
- Ako sa podnik snaží odstrániť slabosti v konkurencieschopnosti?

Metodika, vlastná práca a diskusia

Cieľom príspevku je analyzovať a identifikovať schopnosti a spôsobilosti podniku, posúdiť základné faktory podmieňujúce vznik konkurenčnej výhody a predostrieť základné hodnotenie predpokladov tvorby, vzniku a udržiavania konkurenčnej výhody v podnikoch, na základe vybraných modelových aspektov týkajúcich sa konkurencieschopnosti v neustále sa meniacom a zložitom podnikateľskom prostredí.

„Podnik, ktorý nevie jednoznačne definovať svoju trhovú jedinečnosť a svoje konkurenčné výhody, nemá nárok na dlhodobú existenciu na trhu. Zároveň je potrebné poznamenať, že nestačí svoju jedinečnosť definovať, treba ju vedieť v každej dobe udržiavať, rozvíjať a obnovovať, ináč ju stratí.“¹

Základný model princípu úspechu na trhu je tvorený trojuholníkom spojenia podniku, jeho zákazníkov a konkurentov – 3C (Company, Customer, Competition).² Na tento model poukazuje obrázok 1.

V konkurenčnom prostredí majú rastovo orientované podniky ambíciu získať a udržiavať konkurenčnú výhodu. Nutnou podmienkou je, aby túto konkurenčnú výhodu vnímali aj obchodní partneri. Z idey hlavnej konkurenčnej výhody podniku potom čerpá

¹ <http://www.solitage.sk/index.php?id=143&jazyk=sk>, 20.12.2007

² Jurová, M.: *Produkční systémy a konkurenční výhoda*. In: Fórum manažéra, roč. II., č. 2/2006

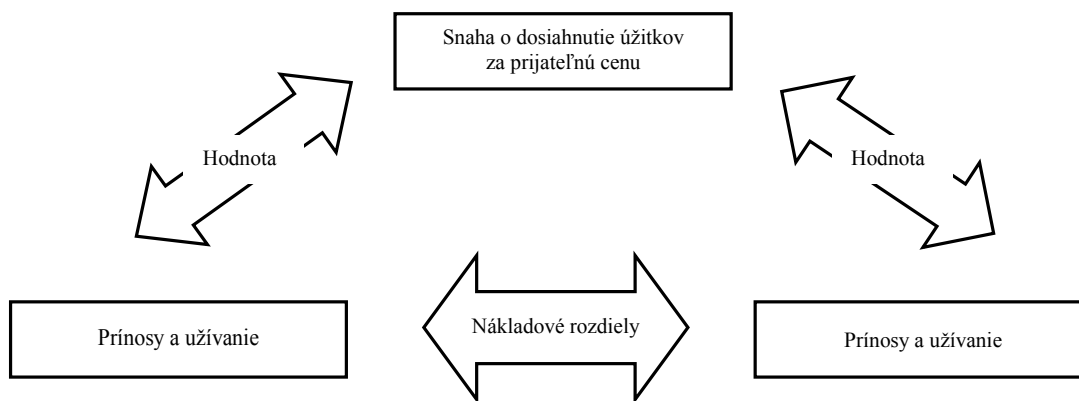
uskutočňovaná konkurenčná stratégia.³

Úspech podnikov tiež závisí od vrcholových manažérov, ktorí sú nositeľmi myšlienok, skúseností a poznatkov. Týmto spôsobom sa podnik môže vyhnúť stálemu opakovaniu omylov, ktoré už niekto nielen urobil, ale aj vyriešil a k dosiahnutiu konkurenčnej výhody podniku.⁴

Žiadna organizácia nemá konkurenčnú výhodu vyplývajúcu z koncepcie znalostného manažmentu, môže ju však získať tým, že odstráni prekážky brániace zavádzaniu znalostného manažmentu, vyškolí svojich zamestnancov, vytvorí tímy znalostných pracovníkov, všetkým zamestnancom zabezpečí neustály prístup k informáciám, podporí ich trvalý rozvoj, čím podporí znalostnú kultúru organizácie. Podnik sa učí nielen z vlastných chýb, ale i od svojich konkurentov, najmä tých úspešných, a schopnosti učiacej sa organizácie sú podmienené predovšetkým zvládnutím jednotlivých myšlienkovovo založených postupov.⁵

MODEL 1: Konkurenčná výhoda a „3C“

Obrázok 1



Zdrojom takejto konkurenčnej výhody je schopnosť podniku diferencovať sa v očiach zákazníkov od svojej konkurencie a tiež uplatňovanie nižších nákladov, a tým nadobúdanie vyššieho zisku. Úspešné podniky tak dosahujú nákladovú výhodu, alebo hodnotovú výhodu, alebo ich kombináciu. Nákladová výhoda udáva profil nízkych nákladov a hodnotová výhoda poskytuje v rámci produktu alebo ponuky odlišujúce „plus“ oproti konkurenčným ponukám.

Spôsobilosti a schopnosti podniku, ako zdroj konkurenčnej výhody by „nemali byť ľahko napodobiteľné, ani natoľko komplexné aby ich nebolo možné riadiť a kontrolovať.“ Spôsobilosti rastú, pribúdajú v dôsledku ich používania, rýchlosť ich rastu je kritickou mierou úspechu organizácie.⁶

Analýza schopností sa zaoberá zisťovaním kvality vzájomných vzťahov medzi základnými faktormi a určovaním ich vplyvu na tvorbu súhrnných hodnôt podniku. Tento expertný prístup smeruje k špecifickým východiskám a neočakávaným námetom na formulovanie podnikovej stratégie. Jej priebežným cieľom je špecifikácia konkurenčnej výhody podniku, ktorá sa následne premietne do konečného strategického cieľa, pričom jej najtypickejšími zovšeobecnenými metódami sú:⁷

³ Pearce, J. A. – Robinson, R. B.: *Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy*. Homewood, IL: Irwin 1991, s.224

⁴ Mišún, E. – Mišún, J.: *Znalosti ako jeden zo zdrojov konkurenčnej výhody*. In: Ekonomické spektrum: odborný on-line časopis o ekonomii a ekonomike [[elektronický zdroj]]. Bratislava: CAESaR – Centrum vzdelávania, vedy a výskumu, 2006, roč. 1, č. 3, s. 22 - 26

⁵ Mesároš, P.: *Eudské zdroje a vytvárania znalostnej kultúry v podniku*. In: eFOCUS 1/2008

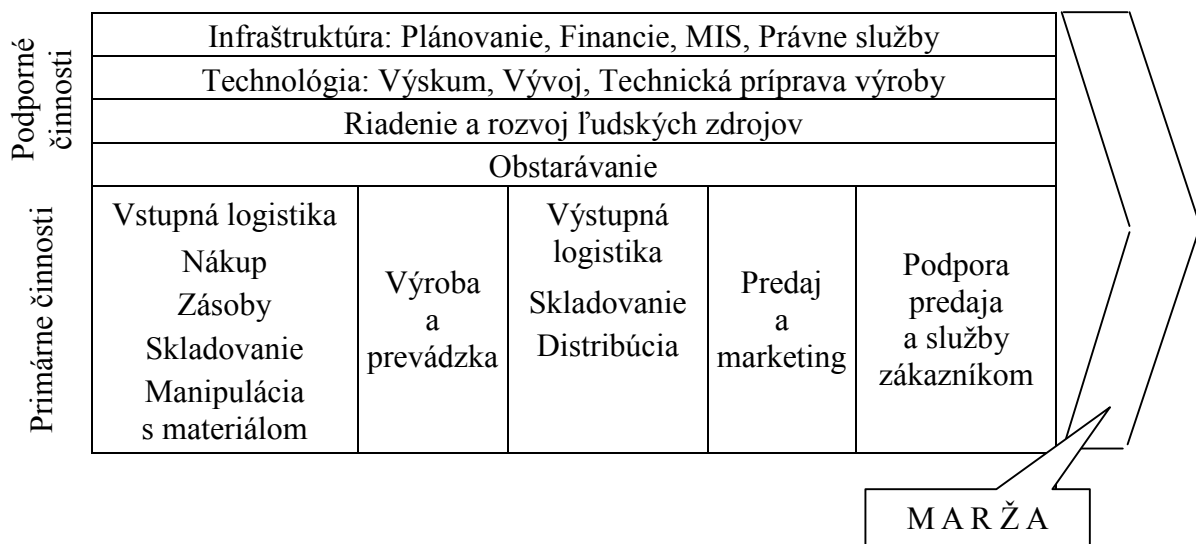
⁶ http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/capabilities_corporate.html, 26.11.2007

⁷ Jedlička, M.: *Marketingová stratégia podniku*. MAGNA Trnava 1998, s. 68, ISBN 80-85722-06-2

- A. Analýza interného profilu** – ide o grafické zobrazenie, kde hodnotiteľ alebo tím hodnotiteľov znázorňuje vybrané parametre v určitej hodnotovej škále. Cieľom je určiť prednosti a nedostatky interného prostredia podniku. Hodnotenia sa vykonávajú dlhodobo, aby bolo možné porovnávať vývoj sledovaných parametrov.
- B. Analýza zraniteľnosti** – vychádza zo silných stránok podniku, ide o snahu spochybníť ich silu či výhodnosť prostredníctvom rizík. Hodnotiť by mali nezávislí odborníci, čiže ľudia mimo tých, ktorí silné stránky formulovali.
- C. Hodnotový reťazec** – analyzujú sa tzv. hodnototvorné činnosti. Cieľom je sledovať jednotlivé náklady primárnych a podporných činností a porovnávať ich s predajnou cenou, pričom marža ako rozdiel dvoch položiek dáva obraz o konkurenčných výhodách a schopnostiach podniku. Tento hodnotový reťazec bol navrhnutý Porterom a je zobrazený v obrázku 2.

MODEL 2: Hodnotový reťazec navrhnutým M. Porterom

Obrázok 2



Príčiny konkurenčnej výhody sa nedajú identifikovať a ohodnotiť pri pohľade na podnik ako celok. Rozloženie podniku na súbor čiastkových aktivít, ktoré sa skúmajú z hľadiska príspevku k celkovej vyprodukovanej hodnote vytvárajú hodnotu, ktorá je vyjadrená sumou, ktorú sú zákazníci ochotní zaplatiť za výrobok, alebo službu. Z uvedeného vyplýva, že hodnototvorné činnosti sú základom konkurenčnej výhody.⁸

Konkurenčnú výhodu nemôžeme pochopiť a poznať, ak sa na podnik pozeráme ako na celok. Je výsledkom veľkého množstva samostatných činností, ktoré podnik uskutočňuje, počas plánovania, výroby, uvádzania výrobku na trh, dodávania a podpory výrobku. Každá z týchto činností môže prispieť k relatívnemu postaveniu podniku z hľadiska výšky nákladov a vytvárať základňu pre diferenciaciu.⁹

Konkurenčnú výhodu produktu je možné kvantifikovať na základe parametrickej metódy NAJ Základom tejto metódy je vytvorenie matice konkurenčnej významovosti produktu, ktorá má na vertikálnej osi uvedené 10 NAJ ... produktu ako dokumentuje obrázok 3. Najčastejšie bývajú použité prívlastky – najlacnejší, najkvalitnejší, najkrajší, najmenší,

⁸ Slávik, Š.: *Strategický manažment*. vyd. Sprint, Bratislava 2005, s. 130 – 131, ISBN 80-89085-49-0

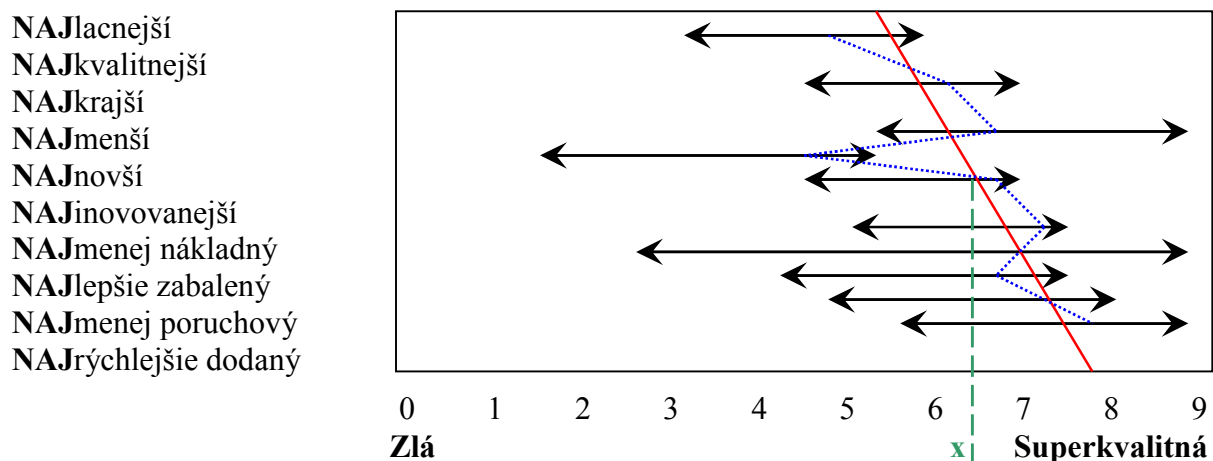
⁹ Porter E. M.: *Konkurenčná výhoda – Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Victoria Publishing a.s. 1985, s. 55, ISBN 80-85605-12-0

najnovší, najmenej nákladný, najinovovanejší, z hľadiska predaja – najlepšie zabalený, najmenej poruchový, najrýchlejšie dodaný, ktoré predstavujú špičku konkurenčných výhod produktu. Horizontálna os matice predstavuje číselné hodnoty od 0 po 9, ktoré predstavujú 10 stupňov miery každého NAJ ..., pričom platí, že hodnota 0 je najnižšia a hodnota 9 je najvyššia miera daného NAJ ..., vnímaného potenciálnym zákazníkom, resp. štatistického súboru s minimálnym počtom osôb 50.

MODEL 3: Vyhodnotenie parametrickej metódy NAJ ... konkurenčných výhod produktu

Obrázok 3

Konkurenčná výhoda



Miera vnímania konkurenčnej výhody zákazníkom

Intervaly predstavujú priemer hodnôt, prerušovaná čiara spája priemerné hodnoty. Plná čiara predstavuje priamku zistených priemerov. Hodnota „x“ by podľa tejto metodiky bola hodnotou konkurencieschopnosti daného produktu, a to v danom čase a regióne s mierou identifikácie 50, ktorá označuje počet respondentov. Metóda umožňuje určenie veľkosti konkurencieschopnosti produktu v celom spektre i jednotlivých konkurenčných výhod, avšak neidentifikuje konkurenčné produkty, ktoré respondenti použili pre porovnanie.

Aby mohli podniky uspieť v celosvetovej hospodárskej súťaži, musia si zachovať schopnosti a konkurenčnú výhodu v procese zväčšujúcej sa globalizácie. Konkurenčná výhoda národov uvádza 4 základné a vzájomne prepojené znaky každého národa.¹⁰

1. **podmienky faktorov** – ide o pozíciu danej krajiny v dostupnosti od množstva výrobných faktorov, ktoré má,
2. **podmienky dopytu** – hovoríme o charakteristikách domáceho dopytu po výrobkoch a službách daného priemyslu,
3. **súvisiace podporné odvetvia** – prítomnosť, či neprítomnosť pridružených, komplementárnych alebo podporných odvetví silne ovplyvňuje priemysel samotný,
4. **podnikové stratégie, štruktúra a rivalita** – hovoríme o podmienkach, ktoré sú vytvorené v každom národe a špecifikujú pravidlá zakladania a riadenia podnikov i samotnej hospodárskej súťaže a fair-play.

Spomínané znaky a charakteristiky zobrazil Porter v kosoštvorci, kde je konkurencia

¹⁰ <http://www.klaster.sk/index.php?menu=140&PHPSESSID=676ac050d7d45723be542ff5851cfb75>, 26.11.2007

na domácom trhu najdôležitejším a najdynamickejším prvkom, pretože podporuje súčinnosť ostatných charakteristík a samotné fungovanie diamantu ako komplexného systému.¹¹

V súčasnosti by si podniky mali uvedomiť, že konkurenčná výhoda a konkurencieschopnosť sa nedosahuje len formou finančného zdravia podniku, silou marketingu, inovačnými schopnosťami, ale aj takými dimenziami, ako je napríklad identita, integrita, mobilita a suverenita.

Tieto nové dimenzie sa dajú charakterizovať nasledovne:¹²

- A. Identita podniku** sa dá vymedziť rôznymi znakmi. Medzi tieto znaky patria: idea, totem, dizajn, rituál, inovácie.
- B. Integrita** – ide o súdržnosť podniku. Na jednej strane zahŕňa pružnosť a dynamickosť danú tým, že tak pracovníci ako aj jednotlivé zložky podniku majú svoju vlastnú identitu (osobitosť). Na strane druhej táto vlastná individualizovaná identita jednotlivých zložiek sa spája s celkom – s podnikom, resp. podnik so svojou alianciou, združením a pod.
- C. Mobilita** – ide o potenciál podniku vo forme schopnosti a možnosti reakcie na zmeny vo vnútri podniku alebo aj okolím podniku. Prejavuje sa ako pohyb v časovom priestore, tiež pre premiestňovanie materiálnych a nemateriálnych prvkov, vzťahov a činností podniku. Ide o schopnosť podniku na čo najrýchlejšiu adaptáciu na okolité podmienky.
- D. Suverenita** – ide o postavenie podniku v podnikateľskom prostredí.

Tieto nové dimenzie sa v konkurenčnom boji podnikov prejavujú na trhu v podobách ako celkový dizajn podniku, celkové správanie sa podniku alebo zoskupení podnikov, imidž podniku, produkty podniku a dynamickosť ich inovácií, vnútorná a vonkajšia komunikácia podniku, podniková kultúra a jej vnútorná klíma a ďalšie.

V súčasnosti sa na Slovensku, ako aj v zahraničí v teoretickej rovine už ani tak nediskutuje o rozdieloch medzi podnikovým imidžom a podnikovou identitou, ako skôr o rozdieloch medzi Corporate Culture a Corporate Behavior.¹³

Medzi základné vnútorné atribúty konkurencieschopnosti podniku, súčasné odborné stanoviská zahŕňajú – finančný, ľudský, procesný (technologický) a obchodný potenciál podniku.

Záver

Proces formovania konkurencieschopnosti začína transformáciou základných externých zdrojov na základe konkrétnej podnikateľskej vízie a stratégie. Následne je rozvíjaná na ďalšie na seba nadväzujúce vrstvy konkurenčného potenciálu.

Väčšina špičkových manažérov si už uvedomila potrebu zainteresovať do rozhodovacieho procesu aj svojich podriadených. Záujem o názor spolupracovníkov prestáva byť len formálnym gestom a stáva sa dôležitou súčasťou práce manažéra.¹⁴

Na to, aby podnik dosahoval konkurenčnú výhodu, musí byť identifikovateľný konkurenciou, musí sa vyznačovať silnou odolnosťou ako celok – integritou, musí byť pružný v reakciách na zmeny – mobilný a musí byť suverénny – schopný samostatnej existencie.

¹¹ <http://www.cutn.sk/bsba//svk/tnmk300sdl/Tyzden%204a.ppt>, 27.11.2007

¹² Mikoláš, Z.: *Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. In: Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku, Grada Publishing a.s., Praha 2005, s.82 – 83, ISBN 80-247-1277-6

¹³ Mišún, J.: *Trendy v řízení firmy. Podnikové správanie*. In: Dane a účtovníctvo, vyd. Poradca podnikateľa s.r.o., roč. V, č. 11/2008, s. 91 – 92, ISSN 1336 – 426X

¹⁴ Jankelová, N. - Szabo, E.: *Manažérske rozhodovanie v podnikoch na Slovensku*. In. Ekonomika, financie a manažment podniku – 2007. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie FPM EU v Bratislave – Svit. Bratislava FPM EU, 2007, ISBN 978-80-225-2382-0, s. 52

Záverom môžeme konštatovať, že uvedené nové dimenzie konkurencieschopnosti patria medzi „nové deriváty“ základných atribútov konkurencieschopnosti. Základom pre tvorbu, vznik a udržiavanie konkurenčnej výhody v podmienkach globalizácie sú schopnosti organizácie a ich využitie.

Literatúra

1. Jankelová, N. - Szabo, Ľ.: *Manažérske rozhodovanie v podnikoch na Slovensku*. In: Ekonomika, financie a manažment podniku – 2007. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie FPM EU v Bratislave – Svit, Bratislava FPM EU, 2007, ISBN 978-80-225-2382-0, s. 52
2. Jedlička, M.: *Marketingová stratégia podniku*. MAGNA Trnava 1998, s. 68, ISBN 80-85722-06-2
3. Jurová, M.: *Produkční systémy a konkurenční výhoda*. In: Fórum manažéra, roč. II., č. 2/2006
4. Mesároš, P.: *Ľudské zdroje a vytvárania znalostnej kultúry v podniku*. In: eFOCUS 1/2008
5. Mikoláš, Z.: *Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. In: Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku, Grada Publishing a.s., Praha 2005, s. 82 – 83, ISBN 80-247-1277-6
6. Mišún, J.: *Trendy v řízení firmy. Podnikové správanie*. In: Dane a účtovníctvo, vyd. Poradca podnikateľa s.r.o., roč. V, č. 11/2008, s. 91 – 92, ISSN 1336 – 426X
7. Mišún, Ľ. – Mišún, J.: *Znalosti ako jeden zo zdrojov konkurenčnej výhody*. In: Ekonomické spektrum: odborný on-line časopis o ekonomii a ekonomike [[elektronický zdroj]]. Bratislava: CAESaR – Centrum vzdelávania, vedy a výskumu, 2006, roč. 1, č. 3, s. 22 – 26
8. Pearce, J. A. – Robinson, R. B.: *Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy*. Homewood, IL: Irwin 1991, s. 224
9. Porter E. M.: *Konkurenční výhoda – Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Victoria Publishing a.s. 1985, s. 55, ISBN 80-85605-12-0
10. Slávik, Š.: *Strategický manažment*. vyd. Sprint, Bratislava 2005, s. 130 – 131, ISBN 80-89085-49-0

Internetové zdroje

http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/capabilities_corporate.html,
26.11.2007

<http://www.cutn.sk/bsba//svk/tnmk300sdl/Tyzden%204a.ppt>, 27.11.2007

<http://www.klaster.sk/index.php?menu=140&PHPSESSID=676ac050d7d45723be542ff5851cfb75>, 26.11.2007

<http://www.solitage.sk/index.php?id=143&jazyk=sk>, 20.12.2007

Kontakt

Ing. Ivana Hudáková, PhD.
Katedra manažmentu
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava V. (SR)

e-mail: hudakova@euba.sk

tel.: 02 - 6729 5613