

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

**STRATÉGIE ZÍSKAVANIA A UDRŽIAVANIA KONKURENČNEJ
VÝHODY MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV NA SLOVENSKU**

Dizertačná práca

Študijný program: Ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor: 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra podnikovohospodárska

Školiteľ: prof. Ing. Štefan MAJTÁN, PhD.

Bratislava 2011

Mgr. Ing. Martina ŠTOFANIKOVÁ

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Mgr. Ing. Martina Štofániková

Študijný program: Ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor: 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku

Typ záverečnej práce: Doktorandská záverečná práca

Jazyk záverečnej práce: Slovenský

Názov: Stratégie získavania a udržiavania konkurenčnej výhody malých a stredných podnikov

Cieľ: Zistiť, aký je aktuálny stav v prostredí malých a stredných podnikov na Slovensku z hľadiska zdrojov získavania a udržiavania konkurenčnej výhody, t.j. identifikovať najčastejšie využívané a preferované spôsoby realizácie zdrojov konkurenčných výhod. Na základe prieskumu a z neho získaných informácií navrhnúť odporúčania pre využitie iných konkurenčných stratégií, mimo tých, ktoré sú najčastejšie využívané podnikmi a navrhnúť spôsob ich aplikácie v prostredí malých a stredných podnikov na Slovensku.

Anotácia: Dizertačná práca predstavuje problematiku konkurenčných stratégií a konkurenčných výhod so zameraním na malé a stredné podniky na Slovensku. Prezentuje teoretické poznatky k danej problematike z viacerých domácich aj zahraničných zdrojov a následne prináša vlastný pohľad na konkurenčné stratégie využívané malými a strednými podnikmi.

Odporúčaná literatúra:

- 1.) KOTLER, P. 2009. *Marketing management*. 13th ed. New Jersey: Pearson, 2009. 816 p. ISBN 978-0-13-135797-6.
- 2.) MEFFERT, H. 1996. *Marketing Management*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 551 s. ISBN 80-7169-329-4.
- 3.) PORTER, M. E. 1994. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- 4.) PORTER, M. E. 1994. *Konkurenční výhoda*. 1. Vyd. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1994. 626 s. ISBN 80-85605-11-2.
- 5.) PORTER, M. E. 1998. *Competitive Strategy. Techniques for Analysing Industries and Competitors*. 1. Vyd. New York: The Free Press, 1998. 397 s. ISBN 978-0684841489.
- 6.) MARKOVÁ, V. 2003. *Malé a stredné podnikanie v Slovenskej republike*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2003. 164 s. ISBN 80-85-816-7.

- 7.) ŠÚBERTOVÁ, E. a kol. 2009. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch pre manažérov*. Bratislava: Ekonóm, 2009. 156 s. ISBN 978-80-225-2869-6.

Vedúci: prof. Ing. Štefan MAJTÁN, PhD.

Katedra: Katedra podnikovohospodárska

Vedúci katedry: prof. Ing. Štefan MAJTÁN, PhD.

Dátum zadania: 15.2.2007

Dátum schválenia: 15.10.2007

schválil

prof. Ing. Štefan MAJTÁN, PhD

predseda OK 3.3.16 EKONOMIKA

A MANAŽMENT PODNIKU

Čestné vyhlásenie

**Čestne vyhlasujem, že dizertačnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla
všetku použitú literatúru.**

Dátum:

.....

(podpis študenta)

ABSTRAKT

ŠTOFANIKOVÁ, Martina. *Stratégie získavania a udržiavania konkurenčnej výhody v prostredí malých a stredných podnikov* [dizertačná práca]. Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu. Katedra podnikovohospodárska. Školiteľ: prof. Ing. Štefan MAJTÁN, PhD. Obhajoba: Bratislava. 2011. 129 strán.

Dizertačná práca prináša a systematizuje poznatky z oblasti problematiky konkurenčných stratégií na získanie a udržanie konkurenčnej výhody v prostredí malých a stredných podnikov na Slovensku. Hlavná pozornosť je sústredená na aktuálne využívané druhy konkurenčných stratégií malých a stredných podnikov a následne tvorbu odporúčaní vhodných spôsobov realizácie zdrojov konkurenčných výhod. Veľká pozornosť je venovaná identifikácii silných a slabých stránok malých a stredných podnikov, poznaniu ich konkurencie a jej správania. Cieľom práce je zistiť, aký je aktuálny stav v malých a stredných podnikoch z hľadiska zdrojov získavania a udržiavania konkurenčnej výhody, t.j. identifikovať najčastejšie využívané konkurenčné stratégie pre získavanie a udržiavanie konkurenčnej výhody a najčastejšie spôsoby realizácie zdrojov konkurenčných výhod. Tomuto cieľu sa podriadil aj výber metód a prameňov. Dizertačná práca je rozdelená do piatich kapitol. Úvodná kapitola uvádza súhrnný prehľad teoretických poznatkov skúmanej problematiky. Druhá kapitola predstavuje definíciu cieľov dizertačnej práce. V tretej kapitole sa prezentuje metodika spracovania práce a použité metódy. Štvrtá kapitola predstavuje realizovaný prieskum v prostredí malých a stredných podnikov a obsahuje výsledky prieskumu. Piata kapitola je zhrnutím získaných výsledkov, obsahuje odporúčania pre malé a stredné podniky, týkajúce sa možností využitia jednotlivých druhov konkurenčných stratégií a alternatívnych spôsobov realizácie zdrojov konkurenčných výhod, ktoré sú vhodné pre túto skupinu podnikov. Súčasťou práce sú prílohy, ktoré obsahujú Oslovovací list (Príloha A), Zoznam podnikov (Príloha B), Dotazník (Príloha C).

Kľúčové slová: konkurenčná stratégia, konkurenčná výhoda, zdroj konkurenčnej výhody, konkurencia, malé a stredné podniky.

ABSTRACT

ŠTOFANIKOVÁ, Martina. *Strategies for obtaining and maintaining competitive advantage in an environment of small and medium-sized enterprises* [dissertation]. University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management. Department of Business. Supervisor: prof. Ing. Štefan Majtán, PhD. Defense: Bratislava. 2011. 129 pages.

Dissertation thesis systematized knowledge of the issue of competitive strategies to attract and sustain a competitive advantage in an environment of small and medium-sized enterprises in Slovakia. The main attention is concentrated on the actual types of competitive strategies used by SMEs and then making recommendations suitable way to implement source of competitive advantage. Great attention is paid to identifying strengths and weaknesses of SMEs, the knowledge of their competitors, and its behavior. Aim of this work is to determine what the current situation in the Slovak SMEs in terms of resources for obtaining and maintaining competitive advantage, ie identify the most commonly used competitive strategies for obtaining and maintaining competitive advantage and the most common methods of implementing the source of competitive advantage. This objective shall be subject to the choice of methods and sources. Thesis is divided into five chapters. Introductory chapter provides a summary of the theoretical knowledge studied the issue. The second chapter presents the definition of the objectives of the dissertation. The third chapter presents the methodology of work process and methods used. The fourth chapter presents a survey carried out in an environment of SMEs and includes results of the survey. The fifth chapter is a summary of the results, including recommendations for small and medium-sized enterprises, on the possibilities of using various types of competitive strategies and implementation of alternative sources of competitive advantages that are appropriate for this group of companies. The work includes the attachments containing The letter for SMEs (Attachment A), List of companies (Attachment B) and Questionnaire (AttachmentC.)

Keywords: competitive strategy, competitive advantage, a source of competitive advantage, competition, small and medium-sized enterprises.

OBSAH

Úvod

1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	13
1.1 Teoretické východiská konkurenčnej stratégie	13
1.2 Podstata konkurenčnej stratégie	15
1.2.1 Porterova definícia konkurenčnej stratégie	15
1.2.2 Ďalšie definície konkurenčnej stratégie	16
1.3 Typy konkurenčných stratégií	18
1.3.1 Porterove generické konkurenčné stratégie	18
1.3.2 Konceptia podľa X.Gilberta a P.Strebela	24
1.3.3 Konceptia podľa P.Kotlera a P.Bliemela	25
1.3.4 Konceptia H.Mefferta	26
1.3.5 Ostatné prístupy k typológií konkurenčných stratégií	28
1.4 Vymedzenie pojmu konkurenčná výhoda	33
1.4.1 Zdroje konkurenčných výhod	35
1.4.2 Spôsoby realizácie zdrojov konkurenčných výhod	38
1.4.2.1 Podnikateľské siete a systém kooperácií	42
1.4.2.2 Ľudské zdroje a ich potenciál pre vytvorenie konkurenčnej výhody	45
2. Cieľ práce	48
3. Metodika práce a metódy skúmania	49
4. Výsledky práce	52
4.1 Všeobecná charakteristika malých a stredných podnikov na Slovensku	52
4.2 Metodika prieskumu konkurenčných stratégií a konkurenčných výhod vybranej vzorky podnikov	59
4.3 Metodika hĺbkového rozhovoru o konkurenčných stratégiách a konkurenčných výhodách	66
4.4 Prezentácia výsledkov prieskumu	71
4.4.1 Prezentácia výsledkov prieskumu – časť Základné vymedzenie podnikov	72
4.4.2 Prezentácia výsledkov prieskumu – časť Konkurencia a konkurenčné stratégie malých a stredných podnikov	77

4.4.3 Prezentácia výsledkov prieskumu – časť Zdroje a spôsoby realizácie zdrojov konkurenčných výhod	84
4.5 Prezentácia výsledkov hĺbkových rozhovorov	92
4.6 Závislosti medzi premennými	97
4.7 Závery a zhrnutia	98
5. Diskusia	104
5.1 Od segmentácie k masovému marketingu	106
5.2 Multifiliálky ako aliancie nového druhu	108
5.3 Slabosti konkurentov – potenciálny zdroj konkurenčnej výhody	111
5.4 Operatívny outsourcing	112
5.5 Teoretický a praktický prínos dizertačnej práce	114
Záver	116
Zoznam bibliografických odkazov	118
Prílohy	122

ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK

Obr. 1	Príklad konkurenčnej štruktúry jedného trhu	26
Obr. 2	Matica výrobok - trh	26
Obr. 3	Koncepčný model konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov	37
Obr. 4	Matica konkurenčných výhod	39
Obr. 5	Multifiliálka „MOBILNÝ TELEFÓN“	109
Graf 1	Štruktúra výberového súboru podľa veľkosti podniku	63
Graf 2	Štruktúra výberového súboru podľa doby pôsobenia na trhu	64
Graf 3	Pomer malých a stredných podnikov vo vzorke, kvantitatívne kritérium: typológia podľa Štatistického úradu SR	73
Graf 4	Pomer malých a stredných podnikov vo vzorke, kvantitatívne kritérium: počet zamestnancov	74
Graf 5	Rozdelenie podnikov do sub kategórií podľa doby pôsobenia na trhu	75
Graf 6	Trhová pozícia podnikov	76
Graf 7	Intenzita konkurencie	79
Graf 8	Konkurenčné stratégie konkurencie	82
Graf 9	Konkurenčné stratégie malých a stredných podnikov	84
Graf 10	Stratégie pre získanie konkurenčnej výhody, ktoré označili podniky za vhodné pre ich podnik	90
Tab. 1	SWOT analýza konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov	58
Tab. 2	Silné stránky malých a stredných podnikov – potenciál pre tvorbu konkurenčnej výhody	85
Tab. 3	Slabé stránky malých a stredných podnikov	86
Tab. 4	SWOT analýza malých a stredných podnikov, ktoré sa zúčastnili prieskumu	87
Tab. 5	Význam jednotlivých spôsobov realizácie zdrojov konkurenčnej výhody	91

ZOZNAM SKRATIEK

PIMS	Profit Impact of Market Strategies
ROI	Return On Investment
SPACE	Strategic Position and Action Evaluation
SPJ	Strategická podnikateľská jednotka
SWOT	Strenght, Weakness, Opportunity, Threat
MSP	Malé a stredné podniky
ECHMSP	Európska charta malých a stredných podnikov
SBU _s	Small Business Units
EÚ	Európska únia
SR	Slovenská republika

Úvod

V dnešnom rýchlom a turbulentnom prostredí už nie je postačujúce ponúkať atraktívny produkt za konkurencieschopné ceny, ktorý podporíme reklamou. Na novú kvalitu prostredia reagujú podniky zmenami v riadení, v koncepciách aj stratégiách. Konkurencia je silná, ľahko sa prispôsobí a vyrovnáva sa aj s cenami. Existuje veľa podnikov, ktoré sa snažia imitovať iné produkty.

Pre získanie konkurenčnej výhody musí podnik hľadať nové prístupy a riešenia. Získať konkurenčnú výhodu sa jej podarí len keď bude dostatočne rýchlo a pružne reagovať na zmeny na trhu.

V problematike konkurencie nastali koncom deväťdesiatych rokov veľké zmeny. Dochádza k odklonu od tradičného vnímania, myslenia a jednania. Moderná organizácia musí pružne reagovať na potreby trhu. Kým tradičným tvorcom hodnoty pre spotrebiteľa boli podniky, v súčasnosti vystupuje spotrebiteľ ako spolutvorca hodnoty. Každá moderná spoločnosť, ktorá chce byť konkurencieschopná sa musí snažiť inovovať, snažiť sa opustiť doterajšie zabehnuté cesty, objaviť cesty nové a hľadať nový strategický kapitál.

Súčasný podnik sa musí snažiť vyvíjať úsilie pri hľadaní zdrojov jedinečnej konkurenčnej výhody, ide predovšetkým o hľadanie pridanej hodnoty. Cieľom je zamerať sa predovšetkým na oblasti, ktoré sú ťažko napodobiteľné konkurenciou, teda na oblasti, ktoré by podnikom umožnili ustáť v boji s konkurenciou a presadiť sa aj na niekedy takmer presýtenom trhu.

Tieto skutočnosti spolu s osobným záujmom o danú problematiku, ako aj osobné poznatky z pracovného života nás viedli k rozhodnutiu venovať sa problematike konkurenčných stratégií a konkurenčných výhod v oblasti malých a stredných podnikov na Slovensku.

Cieľom dizertačnej práce je v rámci piatich kapitol vymedziť problematiku konkurenčných stratégií a konkurenčných výhod, ako aj zdrojov a nových spôsobov získavania konkurenčných výhod, so zameraním na prostredie malých a stredných podnikov na Slovensku, ktoré tvoria významnú súčasť slovenskej ekonomiky.

Na tvorbe hrubého domáceho produktu sa podieľajú približne šesťdesiatimi percentami. Považujú sa za hnaciu silu trhového mechanizmu.

Cieľom prvej časti práce je prezentovať teoretické aspekty a východiská stratégií získavania a udržiavania konkurenčnej výhody, pojmovo vymedziť konkurenčné stratégie a

konkurenčnú výhodu a prezentovať jednotlivé typy konkurenčných stratégií z pohľadu viacerých autorov.

Druhá časť dizertačnej práce, analytická, prezentuje výsledky dotazníkového prieskumu spolu s výsledkami hĺbkových rozhovorov a na základe získaných informácií sú v závere práce formulované viaceré odporúčania a alternatívne spôsoby získavania konkurenčnej výhody vzhľadom na získané informácie a výsledky v prieskume.

Veríme, že táto dizertačná práca obohatí jednak teóriu a súčasne aj prax malých a stredných podnikov v rámci skúmanej problematiky konkurenčných stratégií.

1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Vzhľadom na cieľ dizertačnej práce, obsahom prvej kapitoly sú teoretické východiská pojmu konkurenčná stratégia a následne problematiky konkurenčných výhod. V logickej nadväznosti v prvej kapitole prechádzame od základnej podstaty definície pojmu ako stratégia ku konkrétnemu kľúčovému pojmu, ktorým je konkurenčná stratégia. Následne uvádzame prístupy viacerých autorov k typológii konkurenčných stratégií. V ďalších častiach prvej kapitoly sa venujeme problematike konkurenčnej výhody, v logickej nadväznosti od definície a východísk pojmu konkurenčná výhoda, cez zdroje konkurenčných výhod až k jednotlivým spôsobom realizácie zdrojov konkurenčných výhod.

1.1 Teoretické východiská konkurenčnej stratégie

Prvým pojmom, ktorý objasníme v tejto časti dizertačnej práce je pojem stratégia. „Pojem stratégia pochádza z gréckeho slova veliť, mať schopnosť rozhodovať a koordinovať ľudí prípadne prácu.“¹

Jedna z najstarších definícií pojmu stratégia pochádza od A.Chandlera, ktorý ju definuje ako „určenie základných dlhodobých cieľov podniku, spôsoby ich dosiahnutia a alokáciu zdrojov nevyhnutných na uskutočnenie týchto cieľov.“² A.Chandler teda chápe stratégiu ako súbor cieľov, prostriedkov a zdrojov, prostredníctvom ktorých je možné dosiahnuť stanovené ciele.

I.Ansoff definuje stratégiu takto: „Stratégia je pravidlo pre rozhodovanie pod neurčitými podmienkami.“³

Podľa ďalšieho autora R.D'Aveniho, „stratégia nie je iba tvorba výhody, ale je to aj kreatívna deštrukcia konkurentov.“⁴ Tento autor teda do popredia dáva jedinečnú schopnosť kreatívne myslieť a vytvárať nové myšlienky a nápady, ktoré podnikom môžu pomôcť zvíťaziť nad konkurenciou. Zdôrazňuje tiež hlavný motív konkurenčnej stratégie, ktorým je víťazstvo v konkurenčnom boji.

¹ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*, 2003.

² LESÁKOVÁ, D. *Strategický marketing*, 2007.

³ ANSOFF, I. *Strategic Management*, 1979.

⁴ D'AVENI, R. *From Corporate Strategy to ...*, 2004.

M.Keřkovský a M.Vykypěl hodnotia stratégiu ako „vyjadrenie základnej predstavy o tom, akou cestou budú dosiahnuté firemné ciele. Stratégia predurčuje budúcu činnosť podniku, ktorej realizáciou podnik dosiahne naplnenie svojich cieľov.“⁵

Ďalší názor na definíciu pojmu stratégia prezentuje autor G.T.Doran, ktorý vysvetľuje stratégiu ako „súbor ciest, nástrojov a možností, ktorými budú dosiahnuté dlhodobé ciele podniku, pričom ciele by mali byť SMART a môžu byť krátkodobé a dlhodobé.“⁶ Tento pojem vznikol z prvých písmen piatich slov a vysvetľuje, aké by mali byť základné ciele podniku, zároveň však jeho význam v angličtine znamená inteligentný, bystrý. Súčasná teória rozšírila týchto päť vlastností cieľov o ďalšie dve, čím sa vytvoril nový pojem SMARTER, ktorý ak si pozrieme opäť jeho význam, znamená bystrejší. Tieto požiadavky na ciele vychádzajú z nutnosti venovať veľkú pozornosť práve konštrukcii cieľov, pretože akákoľvek stratégia pri nesprávnej konštrukcii cieľov je neefektívna. „Ciele SMART a SMARTER:

- **Stimulating (Specific)** - stimulujúce k dosiahnutiu čo najlepších výsledkov,
- **Measurable** - dosiahnutie / nedosiahnutie cieľa by malo byť merateľné,
- **Acceptable** - akceptovateľné všetkými, ktorí ciele budú plniť,
- **Realistic** - dosiahnuteľné, reálne,
- **Timed** - určené a určiteľné v čase.
- **Evaluate** - v súlade s etickými pravidlami, ale vzrušujúce a zaujímavé,
- **Reevaluate** - zaznamenávané, vyhodnotiteľné, odmeniteľné.“⁷

Tak ako vyplynulo zo štúdia literatúry a pojmu stratégia, ako východiskového pojmu pre definíciu pojmu konkurenčná stratégia, stratégiu všeobecne treba chápať ako určitý plán alebo osnovu, ktorého predpokladom je stanovenie určitých cieľov, ktoré by mali byť konštruované na základe predispozícií trhu tak, aby zohľadňovali možnosti a schopnosti podniku.

⁵ KEŘKOVSKÝ, M. - VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, 2007

⁶ DORAN, G. T. *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*, 1981

⁷ Dostupné na internete: <http://ezinearticles.com/?SMARTER-Goal-Setting---A-Key-to-Making-It-Great!&id=92418>

1.2 Podstata konkurenčnej výhody

Schopnosť konkurencie je podstatou úspechu či neúspechu podniku. Stratégia podniku by mala obsahovať aj konkrétnejšie určenie konkurenčnej stratégie, ktorá by sa mala orientovať na budovanie a udržanie konkurenčných výhod podniku. Pohľad autorov na definíciu konkurenčnej stratégie je veľmi rôznorodý. Prinášame niekoľko definícií, na základe ktorých získame ucelenejší pohľad na problematiku pojmu konkurenčná stratégia, ako východisko pre následné uvedenie typológie konkurenčných stratégií.

1.2.1 Porterova definícia konkurenčnej stratégie

M.E.PORTER ako autor, z ktorého definícií a následne typov konkurenčných stratégií vychádzajú mnohí ďalší autori sa pozerá na definuje konkurenčnú stratégiu z dvoch strán.

Prvou definíciou je pohľad na konkurenčnú stratégiu ako na „súbor ofenzívnych alebo defenzívnych krokov, ktoré vedú k obhájiteľnej pozícii proti pôsobeniu všetkých piatich konkurenčných síl.“⁸

Druhá definícia popisuje konkurenčnú stratégiu ešte užšie ako „jedinečnú konštrukciu firmy, ktorá odráža všetky zvláštnosti jej postavenia. Stratégiu definuje ako: široko zložený vzorec určujúci, aká je konkurencieschopnosť firmy, aké budú jej ciele a aká politika bude potrebná k dosiahnutiu týchto cieľov.“⁹ M.E.Porter zdôrazňuje dôležitosť dať do súvislosti podnik a jej okolie pri formulovaní konkurenčnej stratégie ako nevyhnutný predpoklad úspešnosti.

M.E.Porter ďalej zovšeobecňuje definíciu konkurenčnej stratégie ako kombináciu zámerov, o ktorých naplnenie sa podnik usiluje a prostriedkov, ktoré vedú k ich dosiahnutiu. Vypracovanie konkurenčnej stratégie znamená v tom najvšeobecnejšom ponímaní navrhnuť širšie zásady, ktoré určujú ako bude podnik konkurovať ostatným a aké budú jeho ciele a opatrenia. Každá stratégia je výsledkom rozhodnutia o výrobku, trhu a o zvláštnych spôsobilostiach podniku. Prostredníctvom nich sa snaží uspokojiť potreby zákazníkov tak, aby získal konkurenčné výhody. Strategické konanie podniku, ktoré prechádza do strategického profilu – strategického chipu je z dôvodu zostrených konkurenčných podmienok ovplyvnené vo veľkej miere aj špecifickou orientáciou na

⁸ PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*, 1994.

⁹ PORTER, M. E., ref. 8

konkurenciu. Pri výbere stratégií treba bezpodmienečne zohľadniť aj konkurenčné strategické zámery. Konkurenčné stratégie teda nie sú strategické koncepcie vlastného druhu, ale využívajú všeobecné strategické vzory konania s dôrazom na konkurenčné možnosti. Okrem uvedeného sa konkurenčné správanie vyznačuje špecifickými spôsobmi konania teda druhom a spôsobom zaobchádzania s konkurenčnými firmami. Z tohto pohľadu možno identifikovať rôzne štýly tzv. strategické štýly. O konkrétnych druhoch konkurenčných stratégií podľa M.E.Portera sa zmienime v ďalšej časti prvej kapitoly dizertačnej práce.

Definícia konkurenčnej stratégie tak, ako ju uvádza M.E.Porter je východiskovou definíciou s ktorou sa stotožňuje viacero autorov a z nášho pohľadu ju možno považovať za základ chápania pojmu konkurenčná stratégia pre účely spracovania dizertačnej práce.

1.2.2 Ďalšie definície konkurenčnej stratégie

Viacero autorov, ktorých definície konkurenčnej stratégie uvedieme vychádza z definície M.E.Portera, ale každý z nich pridáva do definície svoj vlastný pohľad, ktorý obohacuje vnímanie konkurenčnej stratégie o viaceré cenné postrehy a súčasne rozširuje definíciu M.E.Portera, prípadne sa od nej odkláňa iným smerom.

F.Bartes definuje konkurenčnú stratégiu ako „sled činností a prístupov, ktorý má pri správnej realizácii podniku zabezpečiť väčšiu pravdepodobnosť úspechu v dosiahnutí vytýčených cieľov v danom marketingovom prostredí a v danom okamihu. Pre výber konkurenčnej stratégie sú rozhodujúce podľa neho dva faktory - príťažlivosť odvetvia a konkurenčné postavenie podniku v odvetví.“¹⁰ Táto definícia predstavuje zúžený pohľad na analýzu faktorov, ktoré sú rozhodujúce pre výber vhodnej konkurenčnej stratégie pre podnik. Dôležitosť dvoch faktorov, teda príťažlivosti odvetvia a konkurenčného postavenia podniku v odvetví však treba chápať ako okrajové vymedzenie faktorov, ktoré je potrebné podrobne analyzovať pre uskutočnenie rozhodnutia o voľbe konkurenčnej stratégie.

Podľa D.Lesákovej: „Konkurenčná stratégia je nevyhnutná pre určenie marketingových cieľov podniku a pre udržanie trvalej konkurenčnej výhody.“¹¹ D.Lesáková zdôrazňuje pojem trvalá konkurenčná výhoda, keďže podľa nej existuje množstvo stratégií, ktoré však podniku dokážu zaistiť len dočasnú konkurenčnú výhodu.

¹⁰ BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*, 1997.

¹¹ LESÁKOVÁ, D. *Marketingové plánovanie*, 1996.

S týmto názorom sa stotožňujeme, keďže sme presvedčení o tom, že konkurenčné stratégie je treba koncipovať s ohľadom na dlhodobé pôsobenie na trhu a dlhodobé udržanie si konkurenčnej výhody s tým, že táto dlhodobá stratégia by mala byť v súlade s operatívnymi konkurenčnými stratégiami podniku.

Na dlhodobosť koncepcie konkurenčnej stratégie upozorňuje tiež autor Š.Rajt, ktorý chápe konkurenčnú stratégiu ako „podstatný a dlhodobý smerový princíp postojov na pomýlenie konkurencie.“¹² Tento pohľad sa sústreďuje na dlhodobé koncipovanie stratégie a tlmočí poslanie konkurenčnej stratégie ako pomýlenie konkurencie, teda zvolenie takých konkurenčných stratégií, ktoré povedú k tomu, že konkurencia následkom uskutočnených strategických akcií zneistie, čím sa podnik dostane do výhodnej strategickej pozície.

Podľa J.O'Shaughnessy je konkurenčná stratégia „zaujatie ofenzívnej pozície vo vzťahu ku konkurencii z hľadiska piatich hybných síl konkurencie, ktorými sú: dodávatelia, odberatelia, substitúty, samotná konkurencia a jej sila a potenciálna hrozba vstupu nových firiem.“¹³ J.O'Shaughnessy priamo vychádza a preberá Porterov model piatich konkurenčných síl a podľa neho tieto hybné sily môžu byť podkladom pre vypracovanie konkurenčnej stratégie pre získanie konkurenčnej výhody.¹⁴

J.Kráľ definuje postup pri formulovaní konkurenčnej stratégie, zdôrazňuje zachovanie logickej postupnosti krokov pred tým, ako sa podnik rozhodne pre voľbu konkrétnej konkurenčnej stratégie. Konkurenčnú stratégiu definuje ako „hľadanie odpovedí na niekoľko otázok:

- Čo sa v podniku práve deje? (identifikácia - aká je súčasná explicitná a implicitná stratégia, vnútorné predpoklady),
- Čo sa odohráva v prostredí? (analýza odvetvia, analýza konkurencie, analýza spoločenskej klímy, prednosti a slabiny),
- Čo by mal podnik robiť? (testovanie predpokladov a stratégie, alternatíva stratégie, strategická voľba)¹⁵

Definície konkurenčnej stratégie sú rôznorodé, pri štúdiu viacerých zdrojov sme zistili, že viacero autorov pojem konkurenčná stratégia poníma všeobecne ako stratégiu podniku, niektorí ju dokonca označujú za obchodnú stratégiu. Východiskovou definíciou

¹² RAJT, Š. *Marketing v podnikaní*, 1998.

¹³ O'SHAUGHNESSY, J. *Competitive marketing*, 1995.

¹⁴ PORTER, M.E. ref. 8

¹⁵ KRÁĽ, J. *Podniková logistika – riadenie dodávateľského reťazca*, 2007.

pre potreby tejto práce pre nás zostane definícia podľa M.E.Portera, ktorá zohľadňuje podľa nás najvýstižnejšie problematiku, ktorú konkurenčná stratégia ako pojem zahŕňa.

1.3 Typy konkurenčných stratégií

Schopnosť konkurencie je podstatou úspechu či neúspechu podniku. Orientácia na budovanie konkurenčných výhod podniku je podstatou každej konkurenčnej stratégie.

Základom pre voľbu konkurenčnej stratégie sú podľa viacerých autorov dve otázky. Prvou je príťažlivosť odvetvia z hľadiska dlhodobej výnosnosti a faktory, ktoré to určujú. Druhou otázkou sú rozhodujúce činitele, ktoré určujú vzájomné konkurenčné postavenie vo vnútri daného odvetvia. Autori sa však zhodujú v tom, že tieto dve otázky však na voľbu stratégie nestačia. Ako hlavný dôvod uvádzajú to, že práve príťažlivosť odvetvia a aj konkurenčné prostredie sa rýchlo menia. Ako pristupujú viacerí autori ku typológii konkurenčných stratégií si predstavíme v nasledujúcich podkapitolách. Sústredíme sa na najznámejšie prístupy a v záverečnej podkapitole uvedieme ďalšie zaujímavé prístupy ku typológii konkurenčných stratégií.

1.3.1 Porterove generické konkurenčné stratégie

M.E.Porter navrhol asi najznámejšie generické konkurenčné stratégie, z ktorých vychádzajú mnohí ďalší autori. M.E.Porter považuje za dôležitý krok pre každý podnik analýzu konkurencie a na základe toho vypracovanie stratégie, ktorá by mu mala pri správnej realizácii zabezpečiť konkurenčnú výhodu. Podnik si musí obhájiť svoje postavenie v odvetví a úspešne čeliť piatim konkurenčným silám.

Existujú tri potenciálne úspešné generické strategické prístupy M.E.Portera k dosiahnutiu konkurenčných výhod:¹⁶

- stratégia nízkych nákladov (nákladové vodcovstvo),
- diferenciácia,
- špecializácia.

Základom ponímania generických stratégií je myšlienka, že konkurenčná výhoda je jadrom každej stratégie a že dosiahnutie konkurenčnej výhody vyžaduje, aby podnik uskutočnil výber. Pretože ak má podnik dosiahnuť konkurenčnú výhodu, musí si vybrať

¹⁶ PORTER, M. *Konkurenční výhoda*, 1994

typ výhody, o ktorý bude usilovať a rozsah v akom ju chce získať. Byť „všetkým a pre všetkých ľudí“ je podľa M.E.Portera recept pre strategickú priemernosť a podpriemernú výkonnosť, pretože to často znamená, že daný podnik vôbec žiadnu konkurenčnú výhodu nemá. Tento názor však nie úplne dnes korešponduje s realitou, keďže v súčasnosti sa do popredia dostávajú stratégie, ktorých cieľom je osloviť masu spotrebiteľov a ako argument, čo je konkurenčnou výhodou takéhoto produktu je práve často uvádzaná „univerzálnosť pre každého“ ako konkurenčná výhoda, ktorú nemôže pochopiteľne ponúknuť každý produkt.

Cieľom stratégie nákladového vodcovstva je dosiahnuť prvenstvo v celkových nákladoch v príslušnom odvetví. Pre úspešné zavedenie stratégie musí mať podnik najnižšie náklady v danom odvetví na trhu. Táto stratégia vyžaduje zaviesť moderné a výkonné zariadenie. Toto opatrenie môže spočiatku viesť k veľkým počiatočným nákladom vloženým do technologického zariadenia, keďže podnik sa musí zbaviť zastaralých aktív. Nakoniec musí dospieť k znižovaniu priamych a režijných nákladov, vyvarovať sa zákazníkov, ktorí majú problémy s krytím svojich záväzkov a tiež minimalizovať náklady v oblasti výskumu a vývoja, reklamy, predaja atď. Pri úspechu tejto stratégie má podnik nadpriemerné výnosy vo svojom odvetví a to bez ohľadu na ostatné konkurenčné sily, pretože každé súperenie o výšku zisku môže obmedziť len na úroveň ďalšieho najúspešnejšieho konkurenta. Väčšinou sa však podniky rozhodnú využívať svoje nízke náklady na zníženie cien a zvyšovanie podielov na trhu. Nízke náklady chránia podnik pred vplyvnými odberateľmi i dodávateľmi. Pri tejto stratégii je dôležité dosiahnuť vysoký podiel na trhu alebo iné výhody, ako je napríklad ľahký prístup k potrebným surovinám. Podnik musí čo najviac zjednodušovať výrobné postupy produktu a musí sa vyvarovať prudkého rozšírenia výrobného spektra. Akonáhle sa podniku podarí dosiahnuť postavenie nízkych nákladov, prináša to veľké ziskové rozpätie a to môže ďalej investovať do nového zariadenia. „Presadzovanie tejto stratégie je však v dlhodobom horizonte pomerne obtiažne, keďže sa po istom období takmer vždy nájdu konkurenti, ktorí začnú vyrábať s rovnako nízkymi nákladmi a predávať za rovnako nízke ceny. Z tohto dôvodu sa podniky po určitom čase od stratégie nákladového vodcovstva priklonia k stratégii diferenciácie.“¹⁷

¹⁷ PORTER, M., ref. 16

Výška nákladov podniku závisí od radu faktorov, ktoré majú na ne vplyv. Sú to determinanty nákladov. Medzi determinanty nákladov - faktory ovplyvňujúce náklady podniku patria:¹⁸

- Úspory z produkcie vo veľkom,
- Získané znalosti a poznatky,
- Štruktúra využitia kapacity v podniku,
- Vzájomné väzby,
- Integrácia,
- Časové plánovanie akcií,
- Uvážlivá voľba politiky,
- Geografická poloha,
- Inštitucionálne faktory.

Úspory z produkcie vo veľkom vychádzajú zo schopnosti vykonávať činnosti efektívnejšie alebo rozložiť náklady na nehmotné služby ako reklama a výskum na väčší objem produkcie.

V dôsledku získaných poznatkov a znalostí, ktoré zvyšujú efektívnosť, môžu poklesnúť náklady na hodnotovnú činnosť. Dochádza napr. k zlepšeniu výkonnosti pracovných síl.

Ak hodnotovná činnosť podniku viaže na seba vysoké fixné náklady, celkové náklady na danú činnosť budú ovplyvnené využívaním kapacity. Optimálnou je štruktúra využitia kapacity v priebehu celého hospodárskeho cyklu, nie len v jednom časovom okamihu.

Existujú dva typy väzieb, jednak vo vnútri hodnotového reťazca, to sú väzby medzi zabezpečením kvality a inými činnosťami a medzi priamymi a podpornými činnosťami v reťazci. Možnosti zníženia nákladov na takéto prepojené činnosti sú v koordinácii a optimálnom využití. Druhým typom existujúcich väzieb sú vertikálne väzby s hodnotovými reťazcami dodávateľov a distribútorov. Z pohľadu podniku ide o zistenie, ako ovplyvňuje správanie dodávateľov a odberateľov náklady jeho činnosti a naopak.

Integrácia môže zvýšiť náklady firmy, ak prenáša dovnútra podniku činnosti, ktoré môžu dodávatelia realizovať lacnejšie.

¹⁸ Dostupné na internete:
<http://www.ef.umb.sk/upload/predmet/47/Tvorba%20konkurencnych%20strategii.pdf>

. Vhodné časové plánovanie akcií môže priamo znížiť náklady podniku, ak napr. podnik je medzi prvými, kto podnikne určitú akciu, môže získať výhody prvého iniciátora, rovnako ako aj podnik pri neskoršom vstupe môže ťažiť napr. z toho, že mu odpadnú náklady na výskum a vývoj výrobkov.

Uvážlivá voľba politiky tiež ovplyvňuje výšku nákladov, keďže politika podniku odráža stratégiu podniku a vyžaduje si rozhodnutia medzi nákladmi a diferenciáciou.

Geografická poloha ovplyvňuje náklady rôznymi spôsobmi. Jednotlivé geografické miesta sa líšia medzi sebou nákladmi na pracovné sily, suroviny, energiu.

. Inštitucionálne faktory zahŕňajú štátne regulačné predpisy a nariadenia, dane a daňové úľavy, colné sadzby a predpisy miestnych poplatkov. Dobrým príkladom sú tiež náklady na energiu, ktoré závisia na sadzbách, ktoré účtujú elektrárne.

Pri stratégii diferenciácie ide o dosiahnutie konkurenčnej výhody vyrobením výrobku, alebo poskytnutím služby, ktoré sú na trhu z určitého hľadiska vnímané ako výnimočné, unikátne.¹⁹ Diferenciácia teda pramení zo špecifických činností vykonávaných podnikom a z toho, ako tieto činnosti pôsobia na kupujúceho. Podnik sa snaží, aby sa jeho produkt líšil v kvalite a hlavne v postavení značky. Spolieha sa na to, že zákazníci vedia, ako je značka ich produktu známa a aké má atribúty kvality, a to podniku umožňuje stanoviť vyššiu cenu bez ovplyvnenia dopytu. Ceny podniku, ktorý sa rozhodne diferencovať produkt sú oveľa vyššie ako ceny nákladového vodcu. Stratégia diferenciácie nám nedovoľuje úplne ignorovať náklady, ale táto oblasť nie je hlavným strategickým cieľom. Táto stratégia diferenciácie môže firme zaručiť nadpriemerné výnosy v jej odvetví. Diferenciácia vytvára ochranu proti piatim konkurenčným silám, pretože zákazníci sú verní osvedčenej značke. Veľkým rizikom tejto stratégie je imitácia značky a produktov, ktorá je na trhu stále častejšia. Podnik, ktorý sa toľko odlišuje, že získal vernosť svojich zákazníkov, je v lepšom postavení vo vzťahu k substitútom než jeho konkurenti.

Trvalejší konkurenčný predstih získava podnik nasledujúcimi prvkami diferenciácie:²⁰

- diferenciácia založená na technickom rozvoji,
- diferenciácia založená na službách,
- diferenciácia založená na preferencii značky,

¹⁹ PORTER, M.E., ref. 16

²⁰ PORTER, M.E., ref. 16

- diferenciácia môže byť prispôsobená určitým vekovým alebo sociálno – ekonomickým skupinám.

Diferenciácia vychádza z hodnotového reťazca daného podniku. Potenciálnym zdrojom jedinečnosti je prakticky akákoľvek hodnotovná činnosť podniku. Môže to byť:²¹

- nákup tovarov a iných vstupov,
- výrobná a prevádzková činnosť,
- systém riadenia výstupných operácií,
- distribučné cesty.

Je dôležité poznamenať, že si nemožno zamieňať pojmy diferenciácia a kvalita. Diferenciácia zahŕňa aj kvalitu a je širším pojmom. Kvalita sa viaže len na fyzický výrobok alebo službu. Diferenciácia tvorí ale výnimočnú hodnotu pre zákazníka v celej šírke hodnotového reťazca.

Výhody diferenciačnej stratégie možno definovať na základe Porterovho modelu piatich síl:²²

- diferenciácia ochraňuje podnik pred konkurentmi do tej miery, ako spotrebitelia dôverujú značke, pričom preferovanie značky je veľmi cenné,
- len podnik, ktorý diferencuje, je schopný dodať žiadaný výrobok, čo vzbudzuje dôveru k značke,
- diferenciácia a vernosť značke vyrábajú problémy pre podniky prenikajúce do odvetia a tie sú následne nútené využiť svoje výnimočné schopnosti, aby sa stali reálnou konkurenciou, čo je pomerne nákladné.

Aj pri tomto type stratégie však existuje určité riziko:²³

- diferenciácia nie je trvalá – konkurenti dokážu imitovať daný výrobok/službu,
- diferenciácia sa stane menej významnou pre zákazníkov,
- úzkoprofilové firmy (differentiation focusers) môžu dosiahnuť väčšiu diferenciáciu v niektorých segmentoch.

Veľmi dôležitým faktorom je trvalá udržateľnosť diferenciácie, ktorá je závislá na

²¹ PORTER, M.E., ref. 16

²² PORTER, M.E. *Competitive Strategy. Techniques for Analysing Industries and Competitors*, 1998

²³ PORTER, M.E., ref. 22

dvoch prvkoch a to na tom, či si kupujúci bude hodnotu výrobku neustále uvedomovať a či ju konkurent napodobní. Za účelom dlhodobého udržania stratégie je potrebné splniť niekoľko podmienok:²⁴

- zdroje jedinečnosti zahrňujú aj prekážky pre konkurentov (poznatky a znalosti vo výlučnom vlastníctve firmy, výhoda prvého iniciátora),
- podnik má výhodu nízkych nákladov,
- existuje viacero zdrojov diferenciacie.

Pri stratégii špecializácie ide o prístup, kde je záujem sústredený na uspokojovanie potrieb obmedzenej skupiny spotrebiteľov alebo užšieho segmentu.

Ide o sústredenie sa na konkrétnu skupinu odberateľov. Táto stratégia je založená na princípe vyhovieť veľmi dobre zvolenému objektu. Táto stratégia je pomerne odlišnou od ostatných, keďže jej základom je výber úzkeho rozsahu konkurencie vo vnútri daného odvetvia. Vychádza z predpokladu, že podnik je schopný dosiahnuť cieľ efektívnejšie, ak sa sústreďí len na jednu oblasť, v porovnaní s konkurentmi, ktorí majú širšie spektrum činnosti. Podnik si teda vyberie len jeden segment alebo skupinu segmentov, na ktoré sa sústreďí a tomu prispôbi aj svoju stratégiu. Výsledkom tejto stratégie môže byť to, že dosiahne diferenciaciu alebo má nižšie náklady, prinajlepšom oboje.

Pred súpermi je špecialista chránený do tej miery, ako dokáže poskytovať výrobok alebo službu, ktoré oni nedokážu. Ziskava moc nad zákazníkmi, pretože rovnaký výrobok mu nedokáže dodať nikto iný. Špecializačná stratégia dovoľí podniku zostať blízko pri svojich zákazníkoch a reagovať na ich meniace sa potreby.

Aj tu však existujú isté riziká. Môže nastať situácia, keď štruktúra odberateľov eroduje, spotrebitelia zmenia vkus či koníčky a dopyt po výrobku sa stratí. Ďalším rizikom je, že konkurenti širokého zamerania pokrývajú segment a tým sa zúžia diferencie voči iným segmentom a zvýšia sa výhody voči iným segmentom.

Novší Porterov model uvádza, že existujú dve možnosti, ako sa na trhu odlišovať. Buď sa odlíšime cenou alebo unikátnosťou nášho produktu. Porterove generické stratégie sú veľmi elegantný nástroj, ktorý pomôže na začiatku vytýčiť smer. Avšak ukazuje sa, že jednak málokedy je možné aplikovať čistú konkrétnu stratégiu a jednak, že realita nie je až tak čiernobiela, ako je teoreticky prezentovaná. Dnes je totiž často odlišnosť definovaná len odlišnosťou ľudského kapitálu, v zmysle toho, že práve ľudský kapitál je to, čo dokáže

²⁴ PORTER, M.E., ref. 22

prezentovať a predat' odlišnosť akéhokoľvek produktu.. Súčasný trh je tiež svedkom toho, že z úzkeho segmentu trhu sa stáva trh masový (napr. produkty Apple) a z masového trhu sa stáva úzky segment (napr. gramofónové platne) a z diferenciácie sa stáva štandard (napr. alarmy v automobiloch).

1.3.2 Koncepcia podľa X.Gilberta a P.Strebela

V podmienkach konkurenčného boja musia mnohé firmy využívať tzv. dvojité stratégie, čo znamená, že dlho osvedčené, ale cenovým prepadom ohrozené preferenčné strategické koncepcie treba dostatočne poistiť a to využitím stratégie nákladového vodcovstva. Tento princíp zodpovedá princípu stratégie predbehnutia (Outpacing Strategy).²⁵

Táto stratégia vychádza z predstavy, že aj podniky, ktoré využívajú preferencie zákazníkov na zreých trhoch musia v určitej fáze pristúpiť k využívaniu stratégie cena – množstvo. Zmena stratégie je v skutočnosti len určitá cenová automatika znižovania cien na základe využívania skúsenostnej krivky. Toto prispôsobenie ceny nadol predstavuje znižovanie ceny spôsobené konkurenčným bojom. Vyznačuje sa tým, že podniky v závislosti na špecifických parametroch súťaže striedajú vodcovstvo v akosti a v nákladoch, aby tak dosiahli stálu konkurenčnú výhodu. Tak dochádza k splynutiu klasických jednorozmerných konkurenčných stratégií s komplexnou stratégiou.

Pri tejto koncepcii ide teda na rozdiel od predchádzajúcich generických stratégií o to, že vo väčšine prípadov nie je možné použiť len jednotlivé čisté stratégie, tak ako ich prezentoval M.E.Porter. X.Gilbert a P.Strebel uprednostňujú striedanie a kombináciu dvoch stratégií, stratégie diferenciácie a stratégie nákladového vodcovstva.

Podnik, ktorý vstupuje na nový trh, zvolí konkurenčnú stratégiu orientovanú na akosť, čím chce vlastný produkt dostať čo najskôr do povedomia zákazníkov na trhu, čím vytvorí bariéru vstupu na trh pre potenciálnu konkurenciu. V ďalšej fáze musí vodcovstvo v akosti priniesť potenciál racionalizácie a zníženia nákladov, čím sa vytvorí priestor pre cenovú politiku. Ak sa to podniku nedarí, na trh vstúpia iní konkurenti, ktorí sú orientovaní na náklady pomocou cenových stratégií. Aj oni však menia konkurenčnú stratégiu, keď dosiahnu pevnú trhovú pozíciu, vytvorí sa im priestor pre akosť.

²⁵ GILBERT, X. - STREBEL, P. *Strategies to outpace the competition*, 1987.

1.3.3 Koncepcia podľa P.Kotlera a P.Bliemela

P.Kotler a P.Bliemel vychádzajú pri vymedzení konkurenčnej stratégie z trhovej pozície, ktorú si podnik sám pre seba vymedzuje. Stratégie vypracoval P.Kotler a príkladmi z európskeho prostredia ich doplnil F.Bliemel. Podnik po zistení, kto sú jeho konkurenti, aké majú ciele a stratégie, aké sú ich silné a slabé stránky a aký je ich profil reagovania, sa rozhodne, akú pozíciu chce na trhu prijať. Rozoznáva štyri pozície konkurencie a im zodpovedajúce štyri konkurenčné stratégie:²⁶

- vedúci podnik na trhu,
- trhový vyzývateľ,
- nasledovateľ,
- výklenkár.

Ak je podnik vedúcim na trhu, takýto dodávateľ obvykle vedie trh a určuje trhové podmienky. Predbieha ostatných konkurentov predovšetkým cenami, zavádzaním nových výrobkov, reklamou atď.

Trhovým vyzývateľom je podnik, ktorý sa nachádza na druhej, tretej alebo až štvrtej pozícii na trhu. Podnik má však výrazné postavenie na trhu a obvykle využíva ofenzívnu stratégiu. Hľadá slabé miesta v službách alebo cenách konkurenta a potom útočí. Uvedená stratégia je obvykle zameraná na malé a stredné firmy, ale niekedy môže pôsobiť i na veľkú firmu.

Nasledovateľom je dodávateľ, ktorý má menší podiel na trhu. Obvykle sa snaží vyhýbať konkurenčným bojom a nasleduje vedúci podnik s novými výrobkami, zlepšovaním služieb a cenovými zmenami.

Medzi výklenkárov radíme tých, ktorí sa zameriavajú na výklenky na trhu. Znamená to, že sa snažia o pokrytie tých častí trhu, na ktoré veľkí dodávatelia zabúdajú. Výklenkári sa rovnako vyhýbajú konkurenčným stretom a snažia sa zamerať na určitý segment trhu, geograficky vymedzenú skupinu zákazníkov alebo na špecifický typ výrobku.

Tabuľka 1 znázorňuje pozície podnikov na trhu v závislosti od výšky ich trhového podielu. Najväčší podiel na trhu má vodca, ktorý reprezentuje 40 percent, 30 percent trhu patrí vyzývateľovi, teda konkurentovi, ktorý bojuje o zvýšenie podielu na trhu, 20 percent patrí spolupútnikovi, ktorému ide predovšetkým o udržanie si svojej trhovej pozície

²⁶ KOTLER, P. - BLIEMEL, P. *Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung*, 2001.

a posledných 10 percent patrí výklenkárom, ktorí obsadzujú voľné trhové výklenky a nemajú záujem atakovať veľké podniky.

Obrátok 1: Príklad konkurenčnej štruktúry jedného trhu

Vodca na trhu	Vyzývateľ	Nasledovateľ	Výklenkár
40%	30%	20 %	10 %

Prameň: KOTLER, P. - BLIEMEL, P. 2001. *Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung*. 10. vyd. Stuttgart: Schäffer-Poeschl, 2001. ISBN 3-7919-1689-X, 564s.

1.3.4 Konceptia H.Mefferta

Východiskom tejto koncepcie je Ansoffova matica výrobok – trh, ktorá poskytuje jeden z prvotných pohľadov pri hľadaní vhodnej konkurenčnej stratégie podniku.

Obrázok 2: Matica výrobok - trh

Výrobky/trhy	Súčasný	Nový
Súčasný	Stratégia prieniku na trh	Rozvoj trhu
Nový	Rozvoj výrobku	Diverzifikácia

Prameň: MEFFERT, H. 1996. *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-329-4, 119 s.

Stratégia prieniku na trh zahŕňa využitie trhového potenciálu existujúceho výrobku na existujúcich trhoch. Zmyslom tejto stratégie je zosilnenie marketingového úsilia. Východiská pri tejto stratégii môžu byť tri:²⁷

- zvýšenie úžitku výrobku u existujúcich zákazníkov - napr. nový okruh využitia,
- získanie zákazníkov od konkurencie - napr. znížením ceny,
- získanie tých, ktorí výrobok nepoužívali - napr. nové distribučné kanály.

Pri stratégii rozvoja trhu ide o nájdenie jedného alebo viacerých nových trhov pre súčasné produkty. Tu tiež môžeme vyčleniť dve základné východiská:²⁸

²⁷ MEFFERT, H. *Marketing Management*, 1996

- získanie ďalších odbytových trhov pomocou regionálneho, národného alebo medzinárodného rozšírenia,
- získanie nových trhových segmentov - napr. špeciálne verzie určené pre konkrétne cieľové skupiny.

Stratégia rozvoja výrobku je založená na princípe, že pre existujúce trhy budú vyvinuté nové výrobky. Ako základné alternatívy sa ponúkajú inovácie a rozšírenie verzií produktov.

Pri stratégii diverzifikácie ide o zameranie podnikových aktivít na nové výrobky pre nové trhy. Podľa stupňa rizika môžeme rozlíšiť nasledujúce formy diverzifikácie:

- horizontálna diverzifikácia,
- vertikálna diverzifikácia,
- laterálna diverzifikácia.

Pri horizontálnej diverzifikácii ide o rozšírenie existujúceho výrobného programu o produkty, ktoré s ním vecne súvisia.

Vertikálna diverzifikácia predstavuje prehlbenie programu jednak v smere doterajších výrobkov, tak smerom k surovinám a výrobným prostriedkom.

Pri laterálnej diverzifikácii ide o útok na úplne nové oblasti výrobkov a trhov, pričom podnik uniká zo svojho tradičného odbytového prostredia do vzdialenejších oblastí.

H.Meffert rozlišuje ďalej viaceré skupiny konkurenčných stratégií.²⁹

- konkurenčné stratégie zamerané na odberateľov,
- stratégie zamerané konkurenčne,
- stratégie zamerané na sprostredkovateľov odbytu,
- stratégie zamerané na záujmové skupiny.

Na odberateľov zamerané konkurenčné stratégie H.Meffert ďalej člení podľa ich orientácie na inovačné orientácie, orientácie na akosť, orientácie na značku, orientácie na šírku programu a orientáciu na náklady.

V rámci skupiny konkurenčne zameraných stratégií sa zohľadňujú viaceré faktory v konkurenčnom prostredí, kde pôsobí podnik, ako napr. intenzita súťaže, postavenie podniku v tejto súťaži a rozlišujú sa viaceré spôsoby správania sa podnikov na trhu, ktoré je determinované hybnými silami konkurencie v odvetví.

²⁸ MEFFERT, H., ref. 27

²⁹ MEFFERT, H., ref. 27

Stratégie zamerané na sprostredkovateľov odbytu obsahujú štyri typy substratégií a to stratégiu prispôsobenia, konfliktnú stratégiu, kooperačnú stratégiu a stratégiu obchvatnú a úhybnú.

Stratégie zamerané na záujmové skupiny sú charakteristické tým, že voľba konkurenčnej stratégie je ovplyvnená vplyvnými záujmovými skupinami, ktoré majú podstatný vplyv a vedú ovplyvniť podnikanie podnikateľského subjektu.

H.Meffert teda poskytuje dve možnosti voľby konkurenčných stratégií, prvou možnosťou je stratégia založená na aktivite týkajúcej sa produktu a druhou možnosťou stratégia zameraná na náklady. Podľa neho, ak sa podnik chce ubrániť proti konkurencii, tak rozhodnutie pre jednu z týchto konkurenčných stratégií je nutným predpokladom pre dlhodobé dosahovanie podnikových cieľov.

1.3.5 Ostatné prístupy k typológii konkurenčných stratégií

V nasledujúcej časti uvedieme ďalšie zaujímavé prístupy ku konkurenčným stratégiám z pohľadu ich členenia od viacerých autorov.

F.Bartes rozoznáva dve skupiny konkurenčných stratégií:

- ofenzívne,
- optimálne.³⁰

Ofenzívne stratégie znamenajú prevzatie tzv. strategickej iniciatívy. Podniky, ktoré preberú túto iniciatívu, ovplyvňujú vývoj na trhu. K ďalším zásadám ofenzívnej stratégie patrí zachovávanie bojového postoja vo všetkých aktivitách podniku, ktoré súvisia s konkurenčným bojom. Dôsledkom konkurenčného boja s iným podnikom by malo byť vyradenie podniku z trhu.

Optimálne stratégie na rozdiel od ofenzívnych, sústredia pozornosť na optimálne rozloženie zdrojov, ktoré má podnik k dispozícii na to, aby dokázal dosiahnuť udržateľnú trhovú pozíciu.

Konkrétnejšie so zameraním na užšiu oblasť definuje konkurenčné stratégie P.Drucker, ktorý rozoznáva nasledujúce konkurenčné stratégie:³¹

- byť prvý a ísť na maximum,
- udržať tam, kde iní nie sú,

³⁰ BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*, 1997.

³¹ DRUCKER, P. *Practice of management*, 1993.

- ekologické trhové niky,
- zmena hodnôt a charakteristík.

Stratégia „Byť prvý a ísť na maximum“ predstavuje veľmi rizikovú, ale zároveň aj veľmi výnosnú stratégiu, ktorej cieľom je získať vedúce postavenie na trhu. Ide o stratégiu porovnateľnú so stratégiou frontálneho útoku. V niektorých prípadoch ide dokonca o ovládnutie trhu. Konečným cieľom je vytvoriť veľký podnik. Pri tejto stratégii je nutné, aby si podnik stavал čo najvyššie ciele, napríklad vytvorenie nového odboru alebo trhu, teda vytvorenie niečoho, čo je odlišné a nekonvenčné. Táto stratégia je jedna z najrizikovejších a to najmä preto, že podmienkou je, trafiť sa priamo do čierneho. Existujú totiž len dva výsledky, úspech alebo totálny prepád. Z toho vyplýva, že táto stratégia je vhodná len pre veľmi úzku a obmedzenú skupinu inovácií, ktoré zároveň musia byť schopné zabezpečiť úspechom aj obrovské náklady, úsilie aj riziko, ktoré sú charakteristické pre túto stratégiu.

Stratégia „Udrieť tam, kde iní nie sú“ má dve modifikácie, prvou je imitácia tvorcu a druhou je podnikateľské judo. Podstatou prvej modifikácie je vyčkávanie na trhu na zavedenie niečoho nového. Počíta sa s tým, že tvorcovi sa nepodariť trafiť do čierneho, to znamená, že výrobok alebo služba síce vyvolajú dopyt, ale neuspokojia naplno potreby trhu. V tejto fáze, tento „imitátor“ na základe pripomienok pripraví nový výrobok alebo službu, ktorý bude schopný už potreby trhu naplno uspokojiť. Druhá modifikácia s názvom podnikateľské judo predstavuje jednu z najmenej riskantných stratégií, ktorá je založená na využití zlozvykov a chýb konkurenčnej firmy.

Stratégia „Ekologické trhové niky“ predstavuje získanie úplnej kontroly trhu. Prakticky ide o vytvorenie takého stavu, aby firma, ktorá praktizuje túto stratégiu bola voči konkurencii imúnna.

Poslednou konkurenčnou stratégiou P.Druckera je stratégia „Zmena hodnôt a charakteristík“, ktorá je zameraná na vytvorenie vlastného zákazníka. Táto stratégia nemení vlastnosti produktu ani služby, ale mení úžitkovú hodnotu pre zákazníka.³²

P.Drucker sa na stratégiu pozerá z hľadiska podniku a jeho schopnosti využiť inovačné príležitosti, ktoré sa stávajú zdrojom pre vznik konkurenčného boja. Každá z nich je jedinečná a má ako svoje výhody, tak aj nevýhody a vyžaduje od podnikateľa určité špecifické správanie. Nejde len o to použiť jednu konkrétnu stratégiu, ale vedieť si vybrať a kombinovať tie prvky, ktoré sa hodia do danej situácie.

³² DRUCKER, P., ref 31

L.Čichovský delí konkurenčné stratégie do 4 skupín:³³

- špecializácia a šírka sortimentu,
- výška výrobných nákladov,
- kvalita a rozsah sprievodných výhod k ponúkanému produktu,
- výška ceny.

Tento autor nejde cestou rozdelenia konkurenčných stratégií na dve základné skupiny, stratégie diferenciácie a stratégie nákladového vodcovstva, ale za samostatné stratégie považuje aj cenové stratégie. Od produktu oddelil do samostatnej skupiny konkurenčné stratégie kvality a rozsahu sprievodných výhod k ponúkanému produktu. Aj keď autor ich sám označuje za konkurenčné stratégie, domnievame sa, že ich možno považovať skôr za spôsoby realizácie zdrojov konkurenčnej výhody podniku.

Ch.W.Hofer vyčlenil dva prístupy ku konkurenčným stratégiám:³⁴

- kontingentný (podmienený) prístup,
- generický (rodový) prístup.

Kontingentný (podmienený) prístup je založený na tom, že pre určitý súbor okolností alebo ohraničujúcich podmienok možno určiť najvhodnejšiu stratégiu. Praktické využitie stratégie je predovšetkým v identifikácii hlavných faktorov konkurencieschopnosti a ich kombinácii s hypotetickými stratégiami. Pre uplatnenie tohto prístupu sa využíva program PIMS (Profit Impact of Market Strategies).³⁵ Dôvod vedúci k vzniku aplikácie bola snaha zistiť, akú hodnotu ROI (návratnosť investícií pred zdanením: return on investment), resp. cash flow by mala dosahovať podnikateľská jednotka v danom odvetví, aby sa jej vývoj mohol považovať za úspešný, tak isto sa hľadala aj odpoveď na otázku, ktoré faktory ovplyvňujú ROI.

Generický prístup identifikuje určité spoločné znaky konania podnikov bez väzby na súbor ohraničujúcich prvkov. Táto teória predpokladá, že určité stratégie sú vhodné takmer vždy bez ohľadu na konkrétnu situáciu. Generické prístupy nerátajú s ťažkosťami v určitých oblastiach, avšak prieskumy poukazujú na ich platnosť vo väčšine prípadov.³⁶

³³ ČICHOVSKÝ, L. *Marketing na rozhraní dvou tisíciletí*, 2001.

³⁴ HOFER, Ch. W. *Strategy Formulation: Analytical Concepts...*, 1980.

³⁵ Dostupné na internete: <http://pimsonline.com/index.htm>

³⁶ SAKÁL, P. a kol. *Strategický manažment v praxi manažéra*, 2007.

Iný pohľad na typológiu konkurenčných stratégií môžeme nájsť u M.Syneka, ktorý rozoznáva 6 typov konkurenčných stratégií:³⁷

- inovačné stratégie - využívanie vlastnej znalostnej bázy,
- stratégie informačných technológií - umožňujú zníženie nákladov a rast produktivity práce,
- stratégie využívania výklenkov - umožňujú byť sofistikovaným globálnym hráčom s úzkou produktovou líniou,
- stratégia sietí - spolupracuje s inými podnikmi, malými aj veľkými s cieľom získania a zavedenia informácií,
- stratégia skupín - cieľom je dostať sa blízkosti konkurentov, s cieľom získať výhody rýchlejších znalostí, zvlášť vo včasných štádiách životného cyklu,
- stratégie priamych zahraničných investícií - využívanie špecifických výhod malého a stredného podnikania v zahraničí.

Tento pohľad autora je opäť viac konkrétny, keď autor nevymedzuje len okruhy alebo základné smery, ale pristupuje k typológii stratégií konkrétne, kde pomenúva šesť konkrétnych oblastí, ktorými sa podnik môže vybrať, aby dosiahol konkurenčnú výhodu.

Pri konkurenčnej stratégii je nutné spomenúť Hallov konkurenčný model, ktorý reprezentuje generický prístup a na rozdiel od M.Portera rozoznáva len dve konkurenčné stratégie a ich vzájomné kombinácie. Identifikuje stratégie na základe kombinácie nákladov a diferenciácie. „Ideálna kombinácia vysokej diferenciácie a nízkych nákladov je na trhu takmer neporaziteľná. Úspešný je aj vysoko diferencovaný produkt napriek vysokým nákladom, keď vyvolá silný dopyt. Obdobne málo diferencovaný a nízko nákladový produkt bude ešte stále konkurencieschopný. Podnik, ktorý disponuje vysoko diferencovanými alebo nízko-nákladovými produktmi, má na trhu „voľnú cestu“. Podnik, ktorý má dvojitý prístup a voľnú cestu prostredníctvom diferenciácie i nízkych nákladov, nachádza sa v „rajskej záhrade“, keď je takmer nemožné stratiť konkurenčnú výhodu. Naopak, vysoké náklady a slabá diferenciácia umiestňujú podnik do „údolia smrti“.“³⁸ Hallov konkurenčný model umožňuje rýchlu a prehľadnú orientáciu v konkurenčnom prostredí a zdôvodňuje strategickú pozíciu podniku primeranú jeho schopnostiam.

Mintzberg ponúkol zasa alternatívnu typológiu konkurenčných stratégií, ktorá je odzrkadlením zložitého trhového prostredia. Mintzberg poskytol komplexný a prepojený

³⁷ SYNEK, M. *Manažérska ekonomika*, 2007.

³⁸ SLÁVIK, Š. *Strategický manažment*, 2005.

súbor konkurenčných stratégií, ktoré rozdelil do piatich skupín, pričom ústredným pojmom sa stalo kmeňové podnikanie:³⁹

- poloha kmeňového podnikania,
- odlíšenie kmeňového podnikania,
- rozvíjanie kmeňového podnikania,
- rozširovanie kmeňového podnikania,
- pretvorenie kmeňového podnikania.

Na začiatku je potrebné preskúmať, v ktorej fáze výrobného procesu sa nachádza podnikanie, či na začiatku (primárne odvetvia - ťažba) alebo v strede (sekundárne odvetvia - spracovateľský priemysel) alebo na konci (terciárne odvetvia - distribúcia). Po preskúmaní polohy kmeňového podnikania je potrebné určiť faktory, vďaka ktorým môže podnik dosiahnuť konkurenčnú výhodu, teda ide o možné zdroje konkurenčnej výhody. V rámci rozvíjania kmeňového podnikania je treba doplniť podnikanie o nové produkty alebo trhy, prípadne priamo rozšíriť podnikanie mimo hraníc jeho pôvodného zamerania, teda rozšíriť podnikanie o novú oblasť. No a poslednou skupinou je pretvorenie kmeňového podnikania, kde ide o novým spôsobom vymedzené a usporiadané kmeňové podnikanie.

Tento prístup sa pozerá na konkurenčnú stratégiu z iného pohľadu, ale predstavuje generický prístup, ktorý vymedzuje určité spoločné znaky konania podnikov, prostredníctvom ktorých môže dosiahnuť konkurenčnú výhodu.

Autori R.E.Miles a C.C.Snow vymedzili konkurenčné generické stratégie podľa toho, akým spôsobom podniky reagujú na vonkajšie trendy a ako sa následne vyrovnávajú so zložitou a nestályou prostredia. Premennivosť prostredia sa pohybuje od neprerušovanej stability až po extrémnu nestabilitu.⁴⁰

- obrancovia (*defenders*),
- pátrači (*prospectors*),
- analyzátori (*analyzers*),
- reagujúci (*reactors*).

Obrancovia sa snažia brániť úzku trhovú pozíciu. Nemajú záujem vyhľadávať

³⁹ MINTZBERG, H. *The rise and fall of strategic planning*, 1994.

⁴⁰ SLÁVIK, Š., ref. 38

príležitosti mimo svojej podnikateľskej oblasti a preto len zriedka uskutočňujú významné zmeny. Hlavnú pozornosť venujú zlepšovaniu efektívnosti súčasných operácií.

Naproti nim pátrači stále vyhľadávajú nové produkty a trhové príležitosti. Sú zdrojom častých zmien aj vďaka nízkemu stupňu formalizácie a decentralizovanému systému kontroly.

Analyzátori pôsobia v dvoch rozdielnych prostrediach. Pozorne sledujú kľúčových konkurentov, aby v pravý čas položili dôraz na výrobo-ekonomickú efektívnosť v stabilnom prostredí a zavádzali výrobné inovácie v meniacom sa prostredí.

Reagujúci odpovedajú na trhové výzvy neuváženým a nezosúladeným spôsobom. Nie sú schopní primerane reagovať a ich stratégia je nepredvídateľná.

Pri výbere stratégií je potrebné súčasne zohľadňovať aj určité konkurenčno – strategické zámery, teda výber vhodnej stratégie je nutné robiť v súlade s konkurenčným prostredím a konkurenčnými koncepciami platnými v danom odvetví. V tomto zmysle konkurenčné stratégie nie sú koncepcie vlastného druhu, ale využívajú všeobecné vzory konania so špecifickým dôrazom na konkurenčné možnosti a výsledky vplyvu konkurenčného boja.

Na overenie, či je daná konkurenčná stratégia vhodná sa využíva tzv. test konzistencie. Ide v podstate o testovanie predpokladov a stratégie. Na základe testu je možné zostaviť alternatívne stratégie. Konečným výsledkom je výber najvhodnejšej alternatívy stratégie z hľadiska zhodnotenia vnútorných a vonkajších parametrov.

Zmyslom voľby konkurenčných stratégií je dosiahnutie konkurenčnej výhody a následne jej udržanie na trhu. Pri štúdiu literatúry sme zistili, že niektorí autori uvádzajú typy konkurenčných stratégií, ktoré pomenúvajú konkrétne spôsoby realizácie zdrojov konkurenčných výhod.

1.4 Vymedzenie pojmu konkurenčná výhoda

Rozdiel medzi úspešným podnikom a podnikom odsúdeným na zánik často spočíva v jeho schopnosti identifikovať a realizovať konkurenčnú výhodu. V dnešnom turbulentnom podnikateľskom prostredí sa konkurenčná výhoda stáva podmienkou ďalšieho napredovania, rozvoja a samotného prežitia každého podniku. Tomuto prostrediu sa prispôsobuje aj štruktúra konkurenčnej výhody, a tak sa jej tradičné vnímanie, ktoré zvyrazňuje len niektoré zložky konkurencieschopnosti jednostranným spôsobom, stáva v

súčasnosti nevyhovujúcim. „Konkurenčná výhoda sa pretvára na fenomén, ktorý je viaczožkový, viacvrstvový, vnútorne prepojený, dynamický a komplementárny.“⁴¹

Ako uvádza ku konkurenčnej výhode D.Lesáková: „Konkurenčná výhoda predstavuje jedinečnú pozíciu, ktorú si podnik vybuduje zoči-voči svojim konkurentom prostredníctvom svojho spôsobu využitia zdrojov a rozhodnutí o výrobkoch. Konkurenčná výhoda vyplýva z:

- výberu trhov, na ktorých bude podnik pôsobiť,
- výnimočných kompetencií podniku,
- spôsobu využitia zdrojov, ktoré zabezpečia podniku vyššiu úroveň hodnotenia oproti konkurentom na danom trhu.“⁴²

Podľa D.Lesákovej je konkurenčná výhoda základom marketingovej stratégie, ktorá sa vyznačuje nasledovnými vlastnosťami:⁴³

- výnimočné kompetencie,
- existencia nedokonalkej konkurencie,
- udržateľnosť,
- súlad s vonkajším prostredím,
- cesta k nadpriemerným ziskom.

Podľa ďalšieho autora L.Čichovského konkurenčné výhody predstavujú v nadstavbe produktu motív pre kúpu konkrétneho produktu. Podľa L.Čichovského „základňu produktu, ktorú tvoria užitočné vlastnosti a ich hodnota určuje spravidla časový okamih a miesto kúpy. V momente, keď je záujemca presvedčený o kúpe, rozhoduje sa o nej. Kúpu potom realizuje na mieste, kde získal alebo zistil najvyššiu ponuku hodnoty produktu. Nadstavba produktu, ktorú tvorí konkurenčná výhoda a prospech určuje potom voľbu konkrétneho produktu z konkurenčného spektra.“⁴⁴ Z toho vyplýva, že konkurenčná výhoda je práve tým posledným motívom pre kúpu.

⁴¹ SLÁVIK, Š. *Anatómia konkurenčnej výhody*, 2002.

⁴² LESÁKOVÁ, D. *Strategický marketing*, 2007.

⁴³ LESÁKOVÁ, D. *Strategický marketing*, 2007.

⁴⁴ ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurencieschopnosti*, 2002.

1.4.1 Zdroje konkurenčných výhod

Na začiatku tejto podkapitoly by sme chceli upozorniť na pojmovú nejednotnosť až rozpornosť vo vnímaní zdrojov realizácie konkurenčnej výhody a konkurenčnou výhodou. Väčšina autorov tieto dva pojmy vníma ako to isté, kým len veľmi málo autorov konkrétne rozlišuje medzi zdrojom konkurenčnej výhody a samotnou konkurenčnou výhodou. My sa prikláňame k definícii od M.E.Portera, ktorý podľa nás najlepšie vysvetlil rozdiel medzi zdrojom konkurenčnej výhody, spôsobom realizácie zdroja konkurenčnej výhody a samotnou konkurenčnou výhodou M.E.Porter. „Kým silná stránka podniku je predpokladom a predstavuje potenciálnu konkurenčnú výhodu, samotná konkurenčná výhoda je skutočnosť, schopnosť podniku poskytovať lacnejší alebo kvalitnejší produkt ako konkurencia. Vonkajším prejavom konkurenčnej výhody je rast ziskového potenciálu a ziskovosti samotnej.“⁴⁵ Ako ďalej uvádza M.E.Porter, na trhoch, kde je konkurencia, tvorí konkurenčná výhoda jadro výkonnosti podniku.

Táto definícia odráža presné rozdiely medzi tým, čo vystupuje na začiatku, teda ako zdroj, tým môže byť v podstate všetko, v čom je podnik dobrý alebo čo dokáže rozvíjať, sú to z interných zdrojov jeho silné stránky alebo inak prednosti a z externých zdrojov sú to príležitosti na trhu, externé stimuly, ktoré prináša trh. Tieto oblasti, ktoré z externého prostredia môžeme považovať za oblasti zdrojov konkurenčných výhod je možné predstaviť prostredníctvom Porterovho modelu piatich konkurenčných síl.⁴⁶

Model je založený na piatich silách, ktoré najviac ovplyvňujú konkurenčné prostredie v odvetví, a sú to:

- riziko vstupu nových konkurentov,
- stupeň súperenia medzi podnikmi v odvetví,
- sila kupujúcich,
- sila dodávateľov,
- možnosť substitútov.

Podľa D.Lesákovej zdrojom výnimočných kompetencií (konkurenčnej výhody) podniku môžu byť zručnosti a schopnosti pracovníkov, materiálové, surovinové a strojové vybavenie podniku a finančné zdroje podniku. Podmienky pre vznik konkurenčnej výhody sa utvárajú práve vzdáľovaním sa od dokonalej konkurencie. Konkurenčná výhoda, ak má

⁴⁵ PORTER, M. *Konkurenční výhoda*, 1994.

⁴⁶ PORTER, M., ref. 44

prinášať podniku zisk, musí mať dlhodobejší charakter a podnik musí byť schopný udržať si ju v čase. Krátkodobé konkurenčné výhody môžu naopak podnik zničiť. Dôležité pre konkurenčnú výhodu je jej akceptácia trhom, len v tom prípade ju možno považovať za skutočnú konkurenčnú výhodu. Konečným cieľom konkurenčnej výhody je dosiahnutie nadpriemerných ziskov.

Ako zdroje konkurenčnej výhody D.Lesáková tiež uvádza:⁴⁷

- lepšie uspokojenie zákazníkov - podstatou je dlhodobé vytváranie vzťahov medzi podnikom a zákazníkom,
- prekonanie konkurentov - príkladom tohto zdroja je vytváranie bariér vstupu do odvetvia a sťaženie prístupu k distribučným kanálom.

Aj keď my tieto zdroje konkurenčnej výhody vzhľadom na uvedenú definíciu od M.E.Portera považujeme skôr za konkrétne spôsoby realizácie zdrojov konkurenčných výhod.

O.Jones pracuje s pojmom faktory konkurencieschopnosti. Pri hľadaní faktorov konkurencieschopnosti pre súčasnú situáciu na trhoch sa môžeme oprieť o základné skupiny kompetencií vytváraných v podnikoch tak, ako ich vo svojej publikácii uvádza O. Jones:⁴⁸

- kompetencie príležitostí – rozpoznanie a vývoj trhových príležitostí,
- kompetencie vzťahov – vzájomné vzťahy medzi osobami, medzi skupinami založené na kooperácii, komunikácii a dôvere,
- koncepčné kompetencie – koncepčné schopnosti zamerané na skúsenosti s rozhodovaním, absorpcia informácií, prevzatie rizík a inovatívnosť,
- organizačné kompetencie – interné a externé aktivity asociované s ľudskými, fyzickými, finančnými a technologickými zdrojmi,
- strategické kompetencie – vytvorenie, evaluácia a implementácia stratégie,
- riadiace kompetencie – podnikové riadenie pre ďalší rozvoj obchodu.

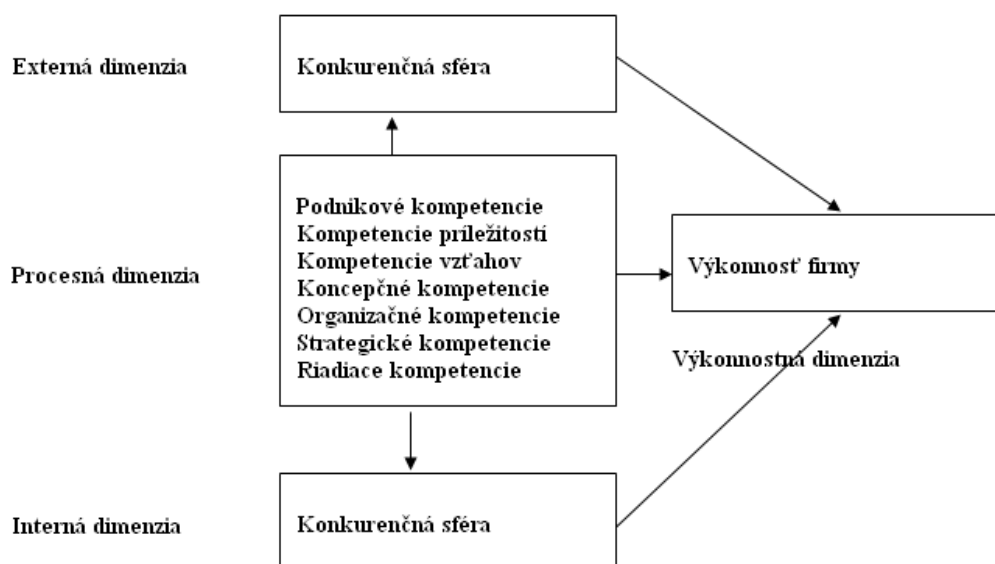
Ak sa pozrieme na tieto faktory, vzhľadom na definíciu od M.E.Portera, s ktorou sa stotožňujeme, môžeme usúdiť, že z nášho pohľadu sú tieto faktory konkurencieschopnosti zdrojmi konkurenčnej výhody, potenciálnymi oblasťami, kde pri naplánovaní vhodného spôsobu realizácie môže byť vytvorená konkrétna konkurenčná výhoda.

⁴⁷ LESÁKOVÁ, D. *Strategický marketing*, 2007.

⁴⁸ JONES, O. - TILLEY, F. *Competitive Advantage in SMEs. Organising for innovation and change*. West Sussex: John Wiley&Sons, 2003.

Všetky tieto oblasti kompetencií patria do procesnej dimenzie koncepčného modelu konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov. (Obrázok 3)

Obrázok 3 – Koncepčný model konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov



Prameň: JONES, O. - TILLEY, F. 2003. *Competitive Advantage in SMEs. Organising for innovation and change*. West Sussex: John Wiley&Sons, 2003. 275s. ISBN 0-470-84334-9, 189s

V súvislosti s kompetenciami spomenieme ďalší autorský pohľad na túto vzťahovú problematiku, ktorý autor pomenoval ako Core competency - kľúčová kompetencia - tento pojem predstavil C.K.Prahalad spolu s G.Hamelom. Kľúčová kompetencia je niečo, čo firma vie robiť dobre a splňa to tieto 3 očakávania:⁴⁹

- prináša to zákazníkovi hodnotu,
- pre konkurenciu to nie je ľahké napodobniť,
- môže to byť ľahko aplikovateľné na veľa produktov a trhov.

Kľúčovou kompetenciou môže byť know-how, proces alebo aj vzťahy so zákazníkmi a dodávateľmi. Pri posudzovaní, či je daná schopnosť kľúčovou kompetenciou zohráva hlavnú úlohu to, či dokáže táto schopnosť vytvoriť udržateľnú konkurenčnú výhodu. Skutočný zdroj výhody je v schopnosti manažmentu konsolidovať podnikové technológie a produkčné schopnosti do schopností (competencies), ktoré posilnia biznis,

⁴⁹ PRAHALAD, C.K. – HAMEL, G. *Core Competence*, 2008.

aby sa mohol adaptovať na meniace sa príležitosti. Až do uvedenia kľúčovej kompetencie prevládal prístup, ktorý preferoval rozdelenie podniku na samostatné jednotky (SBU - Small Business Units), ktoré spravovali portfólio produktov bez jednotiaceho faktora. Prahaladov výskum dokázal aj v tomto relatívne širokom portfóliu produktov úspešných firiem nájsť jednotiace faktory - kľúčové kompetencie. Podnik nemá o sebe zmýšľať ako o tvorcovi portfólia produktov. Produkty starnú, rovnako odchádzajú aj zákazníci. Čo je podstatné, je kľúčová kompetencia.

Predmety podnikania môžu byť rôzne, ale ak ich spájajú kľúčové kompetencie, stávajú sa koherentnými. Od kľúčovej kompetencie by sa mala odvíjať stratégia firiem. C.K.Prahalad hovorí o vytvorení tzv. strategickej architektúry. V rámci nej musí podnik stanoviť ciele pre budovanie kompetencií, vytvoriť konzistentnosť v alokácii zdrojov. Produkt podniku môže byť síce okopírovaný, nie však jej strategická architektúra.

Podľa M.Christophera možno za zdroje konkurenčnej výhody považovať vzťah k spotrebiteľom, vzťah k odberateľom a efektívnosť dodávateľských reťazcov.⁵⁰ Vzťah k spotrebiteľom je kritickým faktorom úspechu firmy na trhu. Dôležitá je hodnota poskytovaná spotrebiteľovi, ktorá musí zodpovedať očakávanému prínosu, imidžu firmy. Vo vzťahu k odberateľom je dôležitá vzájomne výhodná spolupráca založená na kvalite dodávaného tovaru, poskytovanie služieb. Trendom je dlhodobá spolupráca. Efektívnosť dodávateľských reťazcov je zameraná na sieťové zapojenie obchodných partnerov sústredených na zásobovanie a distribúciu. V tomto prípade je vhodné skonštatovať, že opäť ide o vzťahy, ktoré vychádzajú z externého prostredia a jedná sa o základné oblasti, z ktorých možno vytvoriť konkurenčnú výhodu výberom vhodného spôsobu realizácie.

1.4.2 Spôsoby realizácie zdrojov konkurenčných výhod

Pri zameriavaní sa na hľadanie konkurenčných výhod podnikov je možné zosumarizovať hlavné konkurenčné výhody, ktoré sa opierajú o prednosti podnikov a sú to flexibilita, učenie sa a kľúčové oblasti podniku. Tieto oblasti sú rozvedené do konkrétnych konkurenčných výhod:⁵¹

- strategický manažment,

⁵⁰ CHRISTOPHER, M. *Logistika v marketingu*, 2000.

⁵¹ JONES, O. – TILLEY, F. *Competitive Advantage in SMEs. Organising for innovation and change*, 2003.

- vedenie firmy,
- finančný manažment,
- riadenie ľudských zdrojov,
- riadenie sietí,
- manažment dodávateľských reťazcov,
- predaj a marketing,
- riadenie kreativity,
- riadenie udržateľnosti,
- inovačný manažment,
- odmeňovací systém,
- riadenie e-obchodu.

Všetky z uvedených konkurenčných výhod považujeme za veľmi moderné a aktuálne, domnievame sa, že tak, ako sú vymenované, môžu byť podkladom pre základné vymedzenie typov konkurenčných výhod pre prieskum.

Ďalší pohľad na konkurenčnú výhodu predstavuje Matica konkurenčných výhod. (Obrázok 4)

Obrázok 4: Matica konkurenčných výhod

POČET CIEST PRE ZÍSKANIE VÝHOD	Mnoho	3. Stratégia: stability, koncentrácia	4. Stratégia: diferenciácie, koncentrácia
	Málo	1. Stratégia: zberu úrody, likvidácie	2. Stratégia: minimálnych nákladov, koncentrácia alebo likvidácia
		Malé	VELKOSŤ VÝHOD Veľké

Prameň: RUE, L. V. – HOLLAND, P. G. 1986. *Strategic Management: Concepts and Experiences*. New York: McGraw Hill Book Company, 1986. 875s. ISBN 978-0070543034. 520s.

Podľa matice rozlišujeme štyri situácie:

- v prípade malého počtu príležitostí a nevýrazných silných stránok je vhodné uplatniť stratégiu likvidácie, alebo stratégiu zberu úrody,
- v prípade malého počtu príležitostí, ale pri výraznej váhe silných stránok podniku, môžeme uplatniť stratégiu minimalizácie nákladov alebo stratégiu zberu úrody,
- pri veľkom počte príležitostí a nedostatku silných stránok je vhodné uplatniť stratégiu stability, alebo stratégiu focus – sústredenia sa na užší sortiment výrobkov, služieb alebo segment trhu,
- pri veľkom počte príležitostí, a súčasne výrazných silných stránkach je vhodné uplatniť stratégiu diferenciácie alebo stratégiu sústredenia sa (focus).

Konkurenčná výhoda a hodnota produktu ako dve skupiny faktorov rozhodujú o realizácii kúpy a o voľbe produktov i producenta v konkurenčnom prostredí. Konkurenčná výhoda teda môže pochádzať z dvoch základných skupín faktorov. Prvá skupina vychádza zo samotných zdrojov konkurenčných výhod, ktoré obsahuje samotný produkt alebo služba. Druhá skupina výhod môže potom pochádzať z oblasti ďalších vzťahov a charakteristík, ktoré sa viažu na producentov alebo distribútorov (externé zdroje konkurenčných výhod). Pomenovanie konkrétnych konkurenčných výhod podľa jednotlivých skupín nie je jednoznačne definované, preto nasledovný výpočet skupín je zostavený ako kombinácia spôsobov realizácie konkurenčných výhod do konkrétnych konkurenčných výhod uvádzaných autormi P.Kotler, M.Porter, Š.Rajt a L.Čichovský.⁵²

„Uvedieme dve skupiny. Prvá bude skupina konkurenčných výhod viazaných na cenu:

- **spotrebiteľská cena** - súbor cien, ktoré musí spotrebiteľ vynaložiť pri kúpe tovaru a využití služby. Čím je spotrebiteľská cena nižšia, tým vyššiu hodnotu predstavuje pre spotrebiteľa (treba však poznamenať, že dnes nie je možné považovať najnižšiu spotrebiteľskú cenu ako jednoznačnú konkurenčnú výhodu globálne, keďže pri súčasnom stave hrá pri rozhodnutí spotrebiteľa dôležitú úlohu aj preferovaný životný štýl a vplyv okolia).
- **predajná cena** - cena produktu na trhu. Znovu platí, čím je cena nižšia, tým viac sa považuje za väčšiu konkurenčnú výhodu.
- **hodnotová cena** - je pomer ceny predajnej k reálnej hodnote výrobku. Čím je

⁵² ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurencieschopnosti*, 2002.

tento pomer nižší, tým je hodnotová cena vyššou konkurenčnou výhodou.

- **priemerná cena** - pre záujemcu predstavuje znesiteľný pomer ceny a hodnoty produktu.
- **luxus a cena** - vzájomná prepojenosť týchto parametrov predstavuje pre určitú skupinu odberateľov konkurenčnú výhodu.
- **novinka a cena** - tiež sa môžu stať konkurenčnou výhodou pre určitú skupinu odberateľov.
- **technická dokonalosť a cena** - kombinácia predstavujúca pre určitú skupinu konkurenčnú výhodu.
- **značka a cena** - skupina odberateľov preferujúca značky a im zodpovedajúce ceny.
- **prevádzkové náklady** - súbor nákladov, ktoré kupujúci musí vynaložiť v súvislosti s prevádzkou produktu. Čím sú tieto náklady nižšie, tým vyššiu konkurenčnú výhodu budú pre daný produkt predstavovať.“

Druhú skupinu konkurenčných výhod predstavujú konkurenčné výhody viazané na finančný systém kúpy:⁵³

- **kúpa za hotovosť** - predstavuje konkurenčnú výhodu vtedy, keď je kúpa za hotovosť najvýhodnejšou možnosťou alebo predstavuje zjednodušenie kúpy.
- **kúpa na úver** - predstavuje konkurenčnú výhodu vtedy, keď má zákazník potrebu, ale jeho finančná situácia mu nedovoľuje túto potrebu zrealizovať. V tom prípade sa možnosť spotrebiteľského a hypotekárneho úveru javí ako konkurenčná výhoda.
- **kúpa na leasing** - opätovne predstavuje konkurenčnú výhodu v prípade ak záujemca nedisponuje dostatočnými finančnými prostriedkami a má možnosť prispôbiť si splátkový kalendár svojim možnostiam a ďalšie výhody, ktorých kombinácia alebo ponuka predstavuje konkurenčnú výhodu spoločností poskytujúcich možnosť nákupu na leasing.
- **predaj na splátky** - je jednou z možností ako môže spoločnosť pripraviť pre záujemcu konkurenčnú výhodu, ktorá bude tým väčšia čím menšia bude rozdielnosť v objeme finančných prostriedkov medzi priamou kúpou a predajom na splátky.

⁵³ ČICHOVSKÝ, L., ref. 49

- **bezhotovostná platba** - je metódou, ktorá môže ušetriť čas a jej dostupnosť sa môže stať konkurenčnou výhodou.

Ako ďalší zo spôsobov realizácie zdroja konkurenčnej výhody možno považovať **outsourcing** (využívanie vonkajších zdrojov). Outsourcing je jedným z najväčších fenoménov, ktorý mení hranice firiem, ale aj krajín, predovšetkým v posledných dvoch desaťročiach. Objem outsourcingového „biznisu“ dosahuje v celosvetovom meradle rádovo stovky miliárd dolárov a predpovedá sa mu ďalší nárast. Príčinou narastajúcej popularity outsourcingu nie je len narastajúci počet outsourcingových kontraktov, ale predovšetkým rastúci význam úlohy outsourcingu ako strategického nástroja a zdroja konkurenčnej výhody pre mnohé spoločnosti. Základnou myšlienkou outsourcingu je predpoklad, že žiadny človek ani spoločnosť nedokáže vykonávať všetky potrebné činnosti a ak áno, tak určite nie na 100 % pri minimálnych nákladoch. Podľa Milecovej⁵⁴ „umožňuje outsourcing spoločnosti sústrediť zdroje a kapacity na svoje kľúčové aktivity a tie, ktoré nie sú také dôležité a v ktorých spoločnosť nedosahuje konkurenčnú výhodu, odsunúť k externému poskytovateľovi.“ Následne za manažment, výkon, rozvoj aj inovácie outsourcovaných aktivít zodpovedá poverený agent – poskytovateľ – tzn. externá spoločnosť. Takouto outsourcovanou aktivitou môže byť v podstate čokoľvek – facility manažment, informačné technológie či finančné účtovníctvo. Je na podniku a jej vedení, aby zvážili riziká a prínosy spojené s outsourcingom. Rozhodovanie sa, či bude podnik zabezpečovať danú aktivitu interne, prostredníctvom vlastných aktív a zdrojov (vnútorné zdroje konkurenčnej výhody) alebo činnosť odčleniť k externému poskytovateľovi, je jednoznačne rozhodovaním strategickým, dlhodobým, časovo aj finančne náročným a ťažko zvráťiteľným.⁵⁵

1.4.2.1 Podnikateľské siete a systém kooperácií

⁵⁴ MILECOVÁ, M. *Outsourcing ako zdroj konkurenčnej výhody*, 2009.

⁵⁵ Poznámka: Prvé outsourcingové partnerstvá vznikli už v polovici 20. storočia (napríklad zmluva z roku 1967 medzi spoločnosťou CSC ako poskytovateľom a spoločnosťou PHILIPS Elektrologica v Holandsku ako prijímateľom). Kolískou zrodu však nebola Európa, ale USA. o reorganizácie a outsourcovania sa ako prví pustili veľkí hráči: General Motors, Chrysler či IBM, ktorí pochopili význam a prínos tejto myšlienky a z outsourcingu vyťažili maximum v správnom čase. Spoločným prvkom najúspešnejších outsourcingových partnerstiev je offshoring, čiže outsourcing do iných, spravidla geograficky značne vzdialených krajín, ako napríklad India, Filipíny alebo Čína.

D.Lesáková uvádza spôsob získania konkurenčnej výhody prostredníctvom metódy kooperácie ako alternatívny: „Spolupráca a partnerstvo prináša podnikom rad efektov, ktoré sa môžu premietnuť do konkurenčnej výhody spolupracujúcich organizácií.“ Za najdôležitejšie možno považovať:⁵⁶

- možnosti využitia úspor z rozsahu,
- vzájomné učenie sa od konkurencie,
- zníženie rizika a spoločné krytie nákladov,
- zjednodušenie ďalších zmlúv o budúcej spolupráci,
- zníženie nákladov vstupu na trh,
- zníženie nákladov vstupu do odvetvia,
- zjednodušenie riadenia v situácii rizika a neistoty.

S formou kooperácie, ako spôsobom realizácie zdroja konkurenčnej výhody v konkurenčnú výhodu prostredníctvom prepojenia vlastných vnútorných zdrojov s využitím vonkajších zdrojov konkurenčných výhod počíta tiež P.Kotler, ktorý vysvetľuje pojem tzv. klastrov:⁵⁷

„Klastre sú miestne koncentrácie vzájomne prepojených firiem a inštitúcií v konkrétnom odbore. Klastre zahŕňajú skupinu previazaných priemyslových odvetví a ďalších subjektov dôležitých pre hospodársku súťaž. Obsahujú napríklad dodávateľov špecializovaných vstupov ako sú súčasti, stroje a služby a poskytovateľov špecializovanej infraštruktúry. Klastre sa často rozširujú smerom dole k odbytovým kanálom a zákazníkom a do strán k výrobcom komplementárnych produktov a k spoločnostiam v priemyslových odvetviach príbuzných z hľadiska schopností, technológií alebo spoločných vstupov. Mnoho klastrov tiež zahŕňa vládne či iné inštitúcie – ako napríklad univerzity, normotvorné agentúry, výskumné tímy, či obchodné asociácie, ktoré poskytujú špecializované školenia, vzdelávanie, informácie, výskum a technickú podporu.“⁵⁸

Najúspešnejšie klastre majú neformálne spoločenské mechanizmy, ktoré podnecujú súťaž skôr pomocou inovácie (napr. vývoja nových výrobkov), než jednoducho

⁵⁶ LESÁKOVÁ, D., ref. 47

⁵⁷ KOTLER, P. *Clusters and the New Economics of Competition*, 1998.

⁵⁸ KOTLER, P., ref. 53

pomocou deštruktívnej „(seba)vražednej“ cenovej konkurencie. Klastre zlepšujú konkurencieschopnosť, čo vedie k zlepšeniu výkonnosti podnikania tromi spôsobmi:⁵⁹

- zvýšenou produktivitou na základe lepšieho prístupu k špecializovaným dodávateľom, schopnostiam a informáciám,
- väčším dôrazom kladeným na inovácie, nakoľko je zdôrazňovaná potreba zdokonaľovania v procese výroby a firmy navzájom spolupracujúce môžu túto potrebu uspokojiť,
- prirodzeným rozrastaním sa klastra v dôsledku vytvárania nových firiem a príchodu nových dodávateľov.

Úspešné klastre ponúkajú zúčastneným spoločnostiam mnoho konkrétnych prínosov:

- *klaster poskytuje úspory z rozsahu a znižuje náklady*, – poskytuje podnikom príležitosť dosiahnuť kritické množstvo v kľúčových oblastiach, čo im prináša úspech, ktorý by nebol možný, keby pracovali izolovane a spolupracou môžu firmy otvárať nové trhy a znižovať náklady,
- *klaster znižuje obmedzenia menších firiem a zvyšuje špecializáciu*, – môže združovať firmy z rôznych článkov hodnotového reťazca a umožňuje tak menším firmám, aby sa špecializovali a spolupracovali pri konkurencii proti väčším, vertikálne prepojeným firmám a spolupráca s väčšími spoločnosťami zasa poskytuje menším firmám mechanizmus prístupu k medzinárodným sieťam väčších spoločností v klastri,
- *klaster zvyšuje miestnu konkurenciu a rivalitu a tým globálnu konkurenčnú výhodu*, - pričom rivalita podporuje vo firmách inovácie, pomocou ktorých sa snažia zlepšiť svoju efektivitu a konkurenčnú schopnosť, aby sa udržali „v zoskupení“,
- *klaster zvyšuje rýchlosť prenosu informácií a technológií*, - čo nastáva v dôsledku blízkosti firiem, silných väzieb medzi nimi a vysokej konkurenčnej podstaty klastra,
- *klaster zvyšuje moc a hlas menších firiem*, - keďže pomocou vytvárania siete sú menšie firmy schopné ovplyvňovať udalosti a lobovať u vlády za zlepšenie

⁵⁹ PRNO, I. *Klastre – nové nástroje ekonomického rozvoja*, 2006.

služieb a infraštruktúry,

- *klaster podnecuje vládu k investíciám do špecializovanej infraštruktúry*, – keďže vďaka jeho viditeľnosti ako aj vďaka nákladovej efektívnosti a vyššej návratnosti investícií sa tieto investície ľahšie zdôvodňujú, pričom špecializovaná infraštruktúra by mohla zahŕňať zriadenie školiacich stredísk, technologických inštitútov, vládou podporovaného výskumu a vývoja a či zabezpečenie nákladného zariadenia potrebného pre miestny priemysel,
- *klaster umožňuje efektívne prepojenie a partnerstvo*, - nakoľko jeho viditeľnosť a dôležitosť môže tiež podnietiť reakciu akademických inštitúcií vo vzťahu k vytváraniu partnerstva s miestnym priemyslom a pritom iniciatíva klastra môže poskytnúť podnikom, ktoré si obyčajne konkurujú, neutrálne fórum pre informovanie sa o spoločných problémoch a možnostiach bez obmedzenia ich schopnosti konkurovať.

1.4.2.2 Ľudské zdroje a ich potenciál pre vytvorenie konkurenčnej výhody

V dnešnom komplexnom a dynamickom prostredí obstoja len tie podniky, ktoré sú schopné pružne reagovať na zmeny v správaní sa trhu a majú schopnosť rýchlo si osvojiť nielen nové technológie, ale aj nové spôsoby vlastného fungovania. Hoci investície do nových technológií a rozvoja sú nevyhnutné, sú to predovšetkým ľudia, ktorí vďaka svojmu umu a nahromadeným skúsenostiam môžu tieto investície zhodnotiť. „Ľudia sa preto stávajú najdôležitejším faktorom v organizáciách, snažiacich sa dosiahnuť a dlhodobo udržať konkurenčnú výhodu. Firmy s vysoko motivovanými pracovníkmi dosahujú trvalo lepšie výsledky ako konkurencia.“⁶⁰

Konkurenčná výhoda vyplývajúca z vysoko identifikovaných a motivovaných zamestnancov sa stáva veľmi stabilnou, ak ju už raz organizácia dosiahne. Je to hlavne z dôvodu, že jej získanie vyžaduje zásadné zmeny v myslení firmy. Ide hlavne o zmeny, ktoré umožnia, aby sa do centra pozornosti dostali ľudia a ich rozvoj.

V čom spočíva budovanie konkurenčnej výhody rozvojom ľudských zdrojov? J.Pfeffer identifikoval 16 oblastí, v ktorých môžu organizácie významným spôsobom prispieť k vytvoreniu tejto výhody. Zjednodušene by sa dalo povedať že jej podstata

⁶⁰ PFEFFER, J. *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*, 1994.

spočíva v tom, že organizácie dávajú svojim pracovníkom jasnú odpoveď na otázky, ktoré ich bytostne zaujímajú.⁶¹

- **istota zamestnania** - signalizuje dlhodobý záväzok zamestnávateľa voči zamestnancom, čo stimuluje pracovníkov k vyššej identifikácii s firmou a ochotou podávať aj nadštandardné výkony. Samozrejme, platí to aj opačne.
- **starostlivý výber** - dnes podniky idú tak ďaleko, že do procesu výberu nových pracovníkov zapájajú aj zákazníkov. Hlavne v oblasti služieb vedia zákazníci často najlepšie, kto je najvhodnejší kandidát.
- **vyšší plat** - možné udržať si špičkových pracovníkov, ktorých produktivita je vyššia. V konečnom dôsledku sa vyššie platy teda neprejavia negatívne na výške nákladov na pracovnú silu (naopak, bývajú často nižšie než u konkurencie, ktorá platí menej).
- **systém odmien a bonusov** - okrem peňazí existuje mnoho ďalších spôsobov, ako motivovať ľudí k lepšiemu výkonu.
- **spoluvlastníctvo** - zamestnanci, ktorí sú súčasne spoluvlastníci, neprežívajú konflikt medzi kapitálom a prácou v takej intenzívnej podobe. Okrem toho sa vo vlastnom záujme vyhnú špekulatívnym predajom, zlúčeniam a iným operáciám, uspokojujúcim v krátkodobej perspektíve top manažment. Naopak, dôraz sa kladie na dlhodobú perspektívu a stabilitu.
- **plná informovanosť** - ak ľudia majú byť konkurenčnou výhodou, musia mať všetky informácie potrebné k špičkovému výkonu. To platí aj o strategických zámeroch a celkovej bilancii firmy.
- **participácia** - od pracovníkov sa očakáva, že budú sami prijímať rozhodnutia, iniciovať zmeny a hľadať spôsoby zefektívnenia práce a čoraz viac právomocí sa bude prenášať smerom na dol.
- **tímová práca** - za bariéru dynamického rozvoja možno označiť tradičné hierarchické štruktúry. Podpora tímovej práce a s tým niekedy súvisiaca potreba redizajnu je moderným riešením tohto problému.
- **rozvoj zručností** - aby vyššie uvedené praktiky boli naozaj úspešné vyžadujú od pracovníkov množstvo nových zručností, ktoré doteraz v takej miere nepotrebovali. Integrovanou súčasťou budovania konkurenčnej východy sa preto stáva systematický tréning a rozvoj.

⁶¹ PFEFFER, J., ref. 61

- **rozmanitosť** - ak má zamestnanec možnosť striedať úlohy, tým sa nielenže učí nové veci, ale práca sa preňho stáva zaujímavejšou.
- **symbolická rovnosť** - formálne pozície, ktoré od seba ľudí navzájom vzdávajú sú jednou z bariér decentralizácie rozhodovania a tímovej spolupráce
- **rozpätie plátov** - veľké rozdiely medzi najviac a najmenej platenými funkciami vo firme narúšajú pocit spolupatričnosti a spoločného osudu. Zmenšovaním týchto rozdielov sa aj odstraňuje pocit, že menej platené miesta sú pre firmu aj menej dôležité.
- **postup zvnútra** - takáto prax stimuluje pracovníkov k ďalšiemu rozvoju a upevňuje vzájomné puto medzi zamestnávateľmi a pracovníkmi. Naopak, ak pracovník výborne pracuje a na miesto jeho šéfa nastúpi človek "zvonka", vedie to k odcudzeniu.
- **dlhodobá perspektíva** - dosahovanie tejto konkurenčnej výhody je pomerne dlhodobý proces v porovnaní s ostatnými. Keď však je dosiahnutá, je omnoho trvalejšia než všetky ostatné typy a konkurencia ju ťažko dobieha.
- **systematické vyhodnocovanie** - dáva pravidelnú odpoveď na to, či rozvoj ľudí nezostáva iba v rovine nerealizovaných zámerov. Zverejnenie pokroku má silný motivačný náboj.
- **dosahovanie konkurenčnej výhody rozvojom ľudí musí byť obsiahnuté v celkovom prístupe manažmentu** - jednotlivé aktivity tak nezostávajú izolované, ale vytvárajú ucelený systém. Ak tento zámer preniká celou organizáciou, je šanca, že cieľ dosiahne.

Vidíme, že dosahovanie konkurenčnej výhody rozvojom ľudí je náročný a komplikovaný proces. Okrem novej filozofie vyžaduje od pracovníkov, aby ovládali celý rad nových, predovšetkým interpersonálnych zručností.

Preto európske podniky vynakladajú na najrôznejšie výcvikové programy nemalé prostriedky - obyčajne 2 - 4% z celkových mzdových nákladov.

Rozvoj ľudských zdrojov má dlhodobý dopad na úspech firmy. Malo by byť preto v záujme každého manažéra o tento rozvoj sa starať. Ich rola je nezastupiteľná predovšetkým vo fáze implementácie rozvojových programov.

Ľudské zdroje sú v súčasnosti veľmi dôležitým zdrojom potenciálnej konkurenčnej výhody. Len tie podniky, ktoré si dostatočne uvedomujú dôležitosť tohto zdroja môžu pomýšľať na dlhodobú úspešnosť a obhájitelnú pozíciu na trhu.

2. Cieľ práce

V nadväznosti na tému dizertačnej práce a dôvody pre výber problematiky na spracovanie, uvedené v úvode práce si stanovujeme ciele dizertačnej práce, navrhujeme postup spracovania práce a vyberáme vhodné vedecké metódy, ktoré nám pomôžu pri jej spracovaní.

Hlavným cieľom dizertačnej práce je zistiť, aký je aktuálny stav v prostredí malých a stredných podnikov na Slovensku z hľadiska zdrojov získavania a udržiavania konkurenčnej výhody, t.j. identifikovať najčastejšie využívané konkurenčné stratégie pre získavanie a udržiavanie konkurenčnej výhody a najčastejšie využívané a preferované spôsoby realizácie zdrojov konkurenčných výhod. Na základe prieskumu a z neho získaných informácií bude našim cieľom navrhnúť odporúčania pre využitie iných konkurenčných stratégií, mimo tých, ktoré sú najčastejšie využívané podnikmi a navrhnúť spôsob ich aplikácie v prostredí malých a stredných podnikov na Slovensku.

Dosiahnutie hlavného cieľa dizertačnej práce zabezpečíme prostredníctvom nasledovných **čiasťkových cieľov**:

- porovnať, usporiadať a zhrnúť teoretické a praktické poznatky z oblasti konkurenčných stratégií a konkurenčných výhod;
- prostredníctvom dotazníkového prieskumu zmapovať v súčasnosti najčastejšie využívané konkurenčné stratégie pre získavanie a udržiavanie konkurenčných výhod a najčastejšie využívané spôsoby realizácie zdrojov konkurenčných výhod a následne analyzovať a vyhodnotiť získané poznatky;
- na základe dotazníkového prieskumu sa pokúsiť identifikovať existujúce závislosti medzi premennými za účelom identifikácie prípadných lineárnych vzťahov;
- na základe prieskumu a hĺbkových rozhovorov odhaliť potenciálne nevyužívané možnosti využitia iných konkurenčných stratégií, mimo tých, ktoré sú najčastejšie využívané podnikmi;
- na základe získaných, analyzovaných a vyhodnotených informácií navrhnúť možnosti aplikácie alternatívnych prístupov v oblasti konkurenčných stratégií.

3. Metodika práce a metódy skúmania

Obsahom dizertačnej práce je problematika konkurenčných stratégií a konkurenčných výhod, ktorá je obsiahnutá v názve práce, ktorý je „Stratégie získavania a udržiavania konkurenčnej výhody v prostredí malých a stredných podnikov na Slovensku“. Hlavný záujem je sústredený na aktuálne využívané konkurenčné stratégie a spôsoby realizácie zdrojov konkurenčných výhod malých a stredných podnikov na Slovensku. V nadväznosti na vybranú tému dizertačnej práce formulujeme nasledovné hypotézy:

Hypotéza 1: Predpokladám, že malé a stredné podniky vedia identifikovať svoje konkurenčné výhody a konkurenčné stratégie na ich udržanie.

Hypotéza 2: Predpokladám, že malé a stredné podniky rovnako ako teória nie vždy presne rozlišujú medzi pojmi zdroj konkurenčnej výhody, samotnou konkurenčnou výhodou a spôsobom realizácie zdroja konkurenčnej výhody.

Hypotéza 3: Predpokladám, že na základe získaných informácií z dotazníka sa ukáže, že podľa vyjadrení podnikov malé a stredné podniky využívajú podobné konkurenčné stratégie na získanie a udržanie konkurenčných výhod.

Hypotéza 4: Predpokladám, že na základe informácií získaných v prieskume sa podarí identifikovať existujúce závislosti medzi premennými a následne konkrétne existujúce lineárne vzťahy.

Hypotéza 5: Predpokladám, že na základe dotazníkového prieskumu a hĺbkových rozhovorov sa pre malé a stredné podniky podarí navrhnúť spôsoby realizácie zdrojov konkurenčných výhod a konkurenčné stratégie, ktoré by boli aplikovateľné v podnikovej praxi.

Východiskom pre formuláciu týchto hypotéz je jednak štúdium odbornej literatúry a informácie z osobnej dlhodobej praxe v prostredí malých a stredných podnikov týkajúce sa problematiky konkurenčných stratégií. Tieto hypotézy majú prediktívny charakter a v dizertačnej práci sa pokúsime uvedené hypotézy potvrdiť, resp. vyvrátiť úplne alebo čiastočne prostredníctvom realizácie dotazníkového prieskumu a hĺbkových rozhovorov.

Spracovanie dizertačnej práce sme metodicky rozdelili do viacerých etáp. Prvá etapa práce skúma súčasný stav riešenej problematiky na Slovensku, ale aj v zahraničí, cieľom je získať a spracovať informácie, ktoré korešpondujú s názvom práce a týkajú sa problematiky konkurenčnej stratégie a konkurenčnej výhody. Zdrojom týchto informácií je

domáca a zahraničná knižná literatúra, vedecké články, príspevky zo zborníkov vedeckých konferencií, internet a štatistické údaje. Hlavnou metódou spracovania prvej etapy práce je teoretické skúmanie.

Na základe analýzy súčasného stavu danej problematiky budeme môcť preskúmať viaceré oblasti v praxi malých a stredných podnikov na Slovensku. Súčasťou tejto fázy je predprieskum, ktorého cieľom je vymedziť okruh tém, ktoré sú zaujímavé na preskúmanie v dotazníku, okrem tých, ktoré sa ukázali ako zaujímavé na základe štúdia a analýzy odbornej literatúry. Skúmanie a analýza získaných informácií vyústili do formulácie hypotéz, vymedzenia hlavného cieľa dizertačnej práce, vymedzenia čiastkových cieľov práce a následne návrh vhodných vedeckých metód, ktoré budú v práci použité na splnenie stanovených cieľov dizertačnej práce.

V rámci ďalšej etapy sa zameriame na získanie konkrétnych informácií a ich analýzu v prostredí malých a stredných podnikov. V tejto fáze prebieha cielený zber údajov formou dotazníkového prieskumu a následne hĺbkových rozhovorov. Získané údaje sa štatisticky spracovávajú, analyzujú a zároveň sa vyhodnotia kľúčové oblasti, ktoré je potrebné ďalej preskúmať a analyzovať hlbšou metódou prieskumu – hĺbkovým rozhovorom, ktorý prebehne formou osobných rozhovorov. Cieľové osoby zaradené do prieskumu boli zvyčajne totožné s osobami, ktoré pred tým odpovedali na dotazník. Cieľom uskutočnených hĺbkových rozhovorov je zodpovedať podrobnejšie jednotlivé otázky dotazníka, prejsť témami dotazníka viac do hĺbky, prípadne vysvetliť niektoré nejasné postoje alebo stanoviská, ktoré sa vyskytnú pri odpovediach v dotazníku. Z priebehu hĺbkových rozhovorov sa vyhotovia buď písomné záznamy alebo sa rozhovory zaznamenajú ako audiozáznam.

V poslednej etape dizertačnej práce sa získané informácie analyzujú, vyhodnotia na základe použitia vybraných vedeckých metód a následne generalizujú do vedeckých poznatkov využiteľných v teórii aj podnikovej praxi.

Pri riešení dizertačnej práce sa využívajú jednak všeobecné, ale aj špecifické metódy vedeckej práce. Zo všeobecných metód sa pri napĺňaní stanovených cieľov dizertačnej práce využíva predovšetkým metóda analyticko-syntetická a indukčno-deduktívna.

Uplatňovanie analyticko-syntetickej metódy je základným postupom pre charakterizovanie súčasného stavu riešenej problematiky v oblasti uplatňovania rôznych konkurenčných stratégií prostredníctvom ktorých podniky získavajú a snažia sa udržať si konkurenčnú výhodu. Táto časť práce využíva predovšetkým poznávací a opisný

prieskum, cieľom ktorých je získať všeobecný prehľad o danej problematike, aby bolo možné zaujať vlastný názor a postoj. Sekundárny zber údajov z dostupnej slovenskej a zahraničnej knižnej literatúry je východiskom pre spracovanie ďalšej časti dizertačnej práce. Aby sme naplnili stanovené ciele dizertačnej práce, je potrebné uplatniť aj ďalšie špeciálne analytické metódy ako sú klasifikačná analýza a dialektická analýza.

V práci sa využíva metóda účelovej analýzy - prieskum formou dotazníka, ktorú možno charakterizovať ako výskumný, vývojový a vyhodnocovací nástroj na hromadné a pomerne rýchle zisťovanie informácií o znalostiach, názoroch alebo postojoch opytovaných osôb k danej problematike. Ide o hlavný kvantitatívny prieskum v práci. Dopytované osoby sú odborníci a zodpovední pracovníci, ktorí sú kompetentní odpovedať na všetky otázky týkajúce sa konkurenčných stratégií a konkurenčných výhod. Predpokladáme, že ich skúsenosť a názory nám umožnia zistiť aký je aktuálny stav v oblasti problematiky konkurenčných stratégií a konkurenčných výhod. Získané údaje sú spracované a vyhodnotené prostredníctvom viacerých štatistických metód.

Prostredníctvom metódy syntézy sa zoskupia jednotlivé čiastkové zistenia a formulované závery. Uplatnenie metódy syntézy spolu s metódou generalizácie predstavuje základnú platformu pre tvorbu návrhov a opatrení, ktoré by viedli k zvýšeniu možností konkurencieschopnosti slovenských malých a stredných podnikov. Pri napĺňaní jednotlivých čiastkových cieľov dizertačnej práce a postupnom overovaní hypotéz, sa aplikuje aj induktívno-deduktívna metóda. Aby spracovaná dizertačná práca vyústila do všeobecne platných záverov, ktoré budeme môcť využiť v teórii aj praxi, metóda indukcie sa uplatní predovšetkým v závere spracovania práce.

V rámci vedeckého bádania chceme uplatniť aj všeobecnú metódu skúmania - systémový prístup, tento prístup nám umožní rozdelenie skúmanej problematiky na menšie časti bez toho, aby boli narušené vzájomné súvislosti a väzby.

Zo špecifických metód sa v dizertačnej práci využíva z empirických metód predovšetkým metóda pozorovania. Pozorujeme vnímanie konkurenčných stratégií a ďalších pojmov súvisiacich s hlavnou problematikou v prostredí malých a stredných podnikov na Slovensku.

Okrem uvedených metód sa v práci ďalej využívajú aj komparatívne metódy, ktoré sa uplatňujú v prvej časti dizertačnej práce kde skúmame súčasného stav problematiky, ako aj v časti práce, kde sa vyhodnocujú informácie získané z dotazníkového prieskumu a hĺbkových rozhovorov.

4. Výsledky práce

V prvej podkapitole je našou snahou predstaviť podnikateľské prostredie malých a stredných podnikov na Slovensku a vysvetliť ich postavenie v trhovom hospodárstve, význam, výhody a nevýhody a prezentovať ich aj z hľadiska konkurencieschopnosti. Keďže transformácia zo štátnych podnikov na súkromné bola pomerne zaujímavá, kompletnejšia charakteristika malých a stredných podnikov a vývoj k súčasnej podobe je súčasťou príloh.

V druhej podkapitole sa zameriavame na konkrétny prieskum konkurenčných stratégií a konkurenčných výhod na vybranej vzorke 100 malých a stredných podnikov, ktorých výber sa uskutočnil na základe kritérií, ktoré sú tiež bližšie špecifikované v nasledujúcich podkapitolách.

V tretej podkapitole, ktorá predstavuje jadro dizertačnej práce, sa prezentujú výsledky formou analýzy. V záveroch a odporúčaniach sa vyhodnocuje súčasná úroveň skúmanej problematiky v prostredí malých a stredných podnikov vzhľadom na existujúce teoretické poznatky.

4.1 Všeobecná charakteristika malých a stredných podnikov na Slovensku

Pred tým, ako sme začali realizovať samotný dotazníkový prieskum, bolo dôležité charakterizovať prostredie, v ktorom bude prieskum prebiehať, teda skupinu malých a stredných podnikov. Pre účely dizertačnej práce sme sa zamerali na vymedzenie malých a stredných podnikov, ich postavenie v hospodárstve, výhody a nevýhody a vzhľadom na tému dizertačnej práce sme zamerali našu pozornosť aj na konkurencieschopnosť malých a stredných podnikov.

Malé a stredné podniky tvoria významnú súčasť slovenskej ekonomiky. Na tvorbe hrubého domáceho produktu sa podieľajú približne šesťdesiatimi percentami. Považujú sa za hnaciu silu trhového mechanizmu. So vstupom Slovenska do Európskej únie sa zároveň zvýšili nároky na skupinu malých a stredných podnikov kvôli silnejúcej konkurencii. Len

produkty vysokej kvality dokážu uspokojiť stále sa zvyšujúce požiadavky zákazníkov. Len tie najkvalitnejšie produkty sa tiež dokážu presadiť vo vysokej konkurencii jednotného trhu EÚ.

Od 1. januára 2005 vstúpilo do platnosti v Európskej únii nové odporúčanie Európskej komisie č. 2003/361/EC, ktorým sa menia kritériá pre klasifikáciu malých a stredných podnikov týkajúce sa obratu, hospodárskeho výsledku firmy a pod. Kategóriu mikro, malých a stredných podnikov tvoria podniky, ktoré zamestnávajú menej ako 250 osôb a u ktorých ročný obrat nepresahuje 50 miliónov EUR a/alebo hospodársky výsledok nepresahuje 43 miliónov EUR.

Malý podnik zamestnáva menej ako 50 zamestnancov, dosahuje ročný obrat najviac 10 mil. EUR alebo vykazuje v účtovnej závierke hospodársky výsledok najviac 10 mil. EUR.

Stredný podnikateľ je podnikateľ, ktorý zamestnáva menej ako 250 zamestnancov, dosahuje ročný obrat najviac 50 mil. EUR alebo vykazuje v účtovnej závierke hospodársky výsledok najviac 43 mil. EUR.

Smernica za základné kritériá kvantitatívneho členenia zohľadňuje počet zamestnancov podniku, ročný obrat a hospodársky výsledok. Kvalitatívne kritérium predstavuje ekonomickú nezávislosť v zmysle takom, že je to podnik, u ktorého podiel iných podnikateľov ako malých a stredných podnikateľov na základnom imaní nie je 25 % a viac. Na ich základe potom možno podnik kategorizovať.

V mnohých štatistických výskumoch je problematické vnímať veľmi široko definované malé a stredné podniky, preto sa v mnohých berie do úvahy najmä počet pracovníkov.

Podľa Štatistického úradu SR je k 31.12.2010 podľa ESNÚ95 a veľkostnej kategórie podľa počtu zamestnancov spolu inštitucionálnych jednotiek 142.320. Z toho je 9.366 malých podnikov a 2.609 stredných podnikov. Mikropodnikov je 113.594.

Význam malých a stredných podnikov treba vidieť predovšetkým v tom, že sú konkurenciou ostatným podnikom na trhu, teda aj veľkým podnikom. Ich existencia bráni vzniku monopolov na trhu, sú hnacím motorom ekonomiky. Významnou funkciou malých a stredných podnikov je zabezpečenie zamestnania pre obyvateľstvo v regiónoch Slovenska. Vytvárajú pracovné miesta pre najrôznejšie pracovné skupiny obyvateľstva. Rovnako netreba opomenúť dôležitosť malých a stredných podnikov pre celkový rozvoj regiónov.

Malé a stredné podniky majú tiež neodvratiteľný sociálny význam, keďže utvárajú vhodnú spoločenskú a sociálnu klímu. Malé a stredné podniky sú úzko späté s regiónmi, o to dôležitejšie pre ich existenciu sú danosti daného regiónu, príležitosti a ohrozenia, ktoré sa dotýkajú daného regiónu, ale aj celej krajiny.

Podľa A.Chodasovej a D.Bujnovej je význam malých a stredných podnikov pri oživení ekonomiky hlavne v tom, že:⁶²

- formujú veľkú skupinu podnikateľov – reálnych vlastníkov,
- formujú postoje občanov a ich pozitívny vzťah k trhovej ekonomike,
- formujú utváranie konkurenčného prostredia v ekonomike,
- vytvárajú nové pracovné príležitosti, predovšetkým v službách, obchode a remeselných činnostiach,
- vedú k účelným štrukturálnym zmenám podnikateľských subjektov v závislosti od dopytu domáceho a zahraničného trhu.

Malé a stredné podniky tvoria neoddeliteľnú súčasť podnikateľského prostredia vo všetkých krajinách. V štruktúre všetkých podnikov, tvoria malé a stredné podniky väčšinu. Sú hlavným zdrojom podnikateľských schopností, inovácie a zamestnanosti. Malé a stredné podniky sú pre svoju flexibilitu a adaptabilitu považované za najdôležitejší prvok revitalizujúcej sa ekonomiky. Z tohto dôvodu sa aj krajiny Európskej únie venujú stavu malého a stredného podnikania a venujú veľkú pozornosť jeho rozvoju.

Pri všetkých funkciách, ktoré malé podnikanie plní sa v ekonomike stretáva s mnohými ťažkosťami, hlavne v dôsledku veľkostnej štruktúry podnikov. Na druhej strane táto skutočnosť podmieňuje ich prednosti, ktoré mnohé môžu využiť aj ako samotný zdroj konkurenčnej výhody. Na základe uvedených predností a výhod malých a stredných podnikov je odôvodnené konštatovať, že už samotný fakt, že podnik patrí do kategórie malý alebo stredný môže byť pre určité segmenty jeho samostatnou konkurenčnou výhodou.⁶³

⁶² CHODASOVÁ, A. - BUJNOVÁ, D. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch*, 2008.

⁶³ V Európskej únii, približne 23 miliónov malých a stredných podnikov poskytuje okolo 75 miliónov pracovných miest a predstavuje 99 % všetkých podnikov. V našich podmienkach MSP často musia čeliť nedostatkom trhu, či už sa jedná o problémy pri získavaní úverov a kapitálu, hlavne v prvotných fázach podnikania. Taktiež obmedzené množstvo zdrojov môže viesť k obmedzenému prístupu k novým technológiám a inováciám, ktoré ako je uvedené v tejto práci sú zdrojmi konkurenčných výhod. Počet malých podnikov od roku 2000 až do dnešných dní mal narastajúcu tendenciu a to hlavne v počte mikropodnikov a malých podnikov s počtom zamestnancov do 19. Počet podnikov s počtom zamestnancov

Ako významný nástroj hodnotenia trhovej pozície malých a stredných podnikov voči veľkým konkurentom sa používa SWOT analýza. Uvedieme SWOT analýzu, ktorá predstavuje spojenie dvoch pohľadov autorov, ktorí vyšpecifikovali silné, slabé stránky a príležitosti, hrozby na základe uskutočneného prieskumu a tiež je odrazom vlastných postrehov autora. Na základe uskutočneného prieskumu a hĺbkových rozhovorov sa pokúsime vytvoriť vlastnú SWOT analýzu a porovnať tak naše výsledky s pohľadmi týchto autorov. Podľa Luliakovej sú:⁶⁴

Silné stránky:

- citlivosť a rýchla reakcia na zmeny,
- zdroj inovácií, sú nevyhnutnou podmienkou prežitia MSP,
- rýchla tvorba pracovných príležitostí,
- nižšie administratívne náklady,
- kvalitné výrobky,
- kvalifikovaná pracovná sila,
- tradícia – v ponímaní verejnosti.

Slabé stránky:

- nízka koncentrácia a malá možnosť zhromažďovania výroby,
- malá možnosť objednávať materiál vo veľkých množstvách,
- obmedzené prostriedky na reklamu,
- zanedbávanie ďalšieho profesijného vzdelávania,
- slabý vlastný vývoj a výskum,
- nedostatočná spolupráca medzi malými a strednými podnikmi,
- slabý prístup k exportným úverom,
- nedostatok aktuálnych informácií, hlavne v administratívnej, právnej a ekonomickej oblasti, ktoré sú následkom častých legislatívnych zmien.

viac ako 20 kulminoval od r. 2000 do r. 2008 v danom období na úrovni 3000 podnikov, s menšími odchýlkami v jednotlivých rokoch. Najväčší nárast v roku 2008 v porovnaní s rokom 2000 zaznamenali podniky s počtom zamestnancov 10 - 19, ktorých počet sa v tomto období zvýšil o viac ako 166 %. Počet mikropodnikov s počtom max. 9 zamestnancov sa v roku 2008 zvýšil o 75 % v porovnaní s rokom 2000 a ich súčasný počet je takmer 114.000 podnikateľských subjektov. Spolu vo všetkých posudzovaných kategóriách bolo v roku 2010 evidovaných 196.000 podnikateľských subjektov. (Štatistický úrad SR)

⁶⁴ LULIAKOVÁ, I. *Využitie marketingu v malých a stredných podnikoch na Slovensku*, Európsky sociálny fond, http://alternativa.sk/uploads/tx_clanok/Luliakova_PP.pdf

Uvedené silné stránky možno vnímať aj ako potenciálne konkurenčné výhody malých a stredných podnikov a slabé stránky aj ako ich nevýhody. Predpokladáme, že počas prieskumu sa nám podarí niektoré z nich potvrdiť alebo vyvrátiť, prípadne uviesť ďalšie.

Hrozbami pre malé a stredné podniky je predovšetkým čoraz silnejšia konkurencia, aj v dôsledku vstupu zahraničných spoločností na náš trh, odliv kvalifikovaných pracovníkov a pomerne ťažký prístup k finančným zdrojom.

Príležitosťami pre malé a stredné podniky sa môžu stať spolupráce a vytváranie podnikateľských sietí, expandovanie na okolité trhy, zmluvné vzťahy so zahraničnými partnermi, či možnosť požiadať o finančné dotácie pre ďalší rozvoj.

Marková vychádza zo SWOT analýzy SR a regiónov:⁶⁵

Silné stránky:

- výhodná poloha v strednej Európe, tzv. križovatka ciest,
- pomerne vysoký podiel stredoškolsky vzdelaného aktívneho obyvateľstva,
- donedávna veľmi intenzívny ekonomický rast, v súčasnosti v dôsledku hospodárskej krízy stagnácia,
- priaznivé podmienky pre zahraničné investície,
- pomerne nízke ceny nájomov, energie a pozemkov,
- jednotná daň.

Slabé stránky:

- zaostalosť mimo bratislavských regiónov, chýbajúca infraštruktúra,
- systémové problémy, ako napr. korupcia, transparentnosť verejného sektora,
- nižšia konkurenčná schopnosť slovenských produktov,
- slabá podpora malého a stredného podnikania.

Príležitosti :

- prístup k prostriedkom z EÚ,
- zvýšenie podielu exportu,
- prílev kapitálu, technológií a know how z ostatných krajín,
- využitie kvalitnej a kvalifikovanej pracovnej sily.

Ohrozenia:

- silná konkurencia a tlak na slovenských výrobcov a producentov,
- zahraničné investície do vyspelých regiónov Slovenska – ešte väčšia priepasť

⁶⁵ MARKOVÁ, V. *Malé a stredné podnikanie v Slovenskej republike*, 2003.

medzi regiónmi,

- prehlbovanie nezamestnanosti v zaostalejších regiónoch, pokles ekonomickej aktivity,
- negatívne prejavy globalizácie na ekonomiku Slovenska.

Tento pohľad však predstavuje len úplne najvšeobecnejší pohľad do prostredia malých a stredných podnikov, keďže konkrétna výsledná SWOT analýza by mala byť podložená konkrétnym prieskumom, ktorý by ukázal, čo považujú podniky za svoje silné a slabé stránky a čo považujú na trhu za potenciálne príležitosti alebo hrozby. V rámci uskutočneného prieskumu predpokladáme, že bude možné vytvoriť našu vlastnú SWOT analýzu, ktorá sa bude zakladať na konkrétnych výsledkoch prieskumu.

Vstup Slovenska do Európskej únie priniesol MSP problémy v podobe silnejšej konkurencie. Zvládnutie konkurenčných tlakov na spoločnom vnútornom trhu je totiž jednou z podmienok členstva. Aby sa MSP stali hybnou silou inovácií, zamestnanosti a integrácie je potrebné vytvárať čo najvhodnejšie prostredie a systém na podporu podnikania či už vo forme financií, informácií a služieb, ktoré sú ľahko dostupné a zrozumiteľné.

Vzhľadom na tému našej dizertačnej práce považujeme za potrebné venovať sa tiež problematike konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov. Je to schopnosť malých a stredných podnikov konkurovať iným podnikom na základe ich konkurenčnej výhody, respektíve viacerých konkurenčných výhod. Podľa Markovej ⁶⁶ je konkurenčná schopnosť malých a stredných podnikov „schopnosť vybojovať si a udržať najvýhodnejšie podmienky výroby a odbytu v hospodárskej súťaži medzi výrobcami alebo vývozcami tovaru.“

Takže aj podľa tejto definície sa potvrdzuje to, čo sme skonštatovali vyššie, že pri posudzovaní konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov je rozhodujúce posúdenie ich konkurenčných výhod. Práve prostredníctvom rôznych spôsobov realizácie zdrojov konkurenčných výhod, ktorými si podniky vytvoria konkurenčnú výhodu je možné zvýšiť aj celkovú úroveň konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov.

SWOT analýza konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov podľa Šúbertovej: ⁶⁷

⁶⁶ MARKOVÁ, V., ref. 65

⁶⁷ ŠÚBEROVÁ, E. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch pre manažérov*, 2009.

Tabuľka 1: SWOT analýza konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov

Silné stránky	Slabé stránky
• Flexibilita pracovnej sily • Vysoká motivácia k výkonu majiteľov firiem • Znalosť miestnych trhov • Jednoduchá organizačná štruktúra • Schopnosť pružne reagovať na vývoj trhu • Vyššia kvalita produktov a služieb	• Nedostatočná orientácia v možnostiach podpory pre MSP • Zaostalosť v oblasti nových technológií • Nedostatočná znalosť a skúsenosť v oblasti manažmentu, predovšetkým riadenia a marketingu • Prevaha výroby s malou pridanou hodnotou • Nedostatok voľných finančných prostriedkov v rámci firmy v oblasti duševného vlastníctva a obchodného práva
Príležitosti	Ohrozenia
• Väčšie využitie podporných programov pre MSP • Širší prienik na európsky jednotný trh • Rozšírenie spolupráce firiem v oblasti spoločného záujmu, budovanie kooperačných sietí • Podpora MSP prostredníctvom rozvoja výskumu, inovácií a technologického vývoja, spolupráca s výskumnými pracoviskami	• Prehľbovanie technickej a technologickej zaostalosti firiem z dôvodu nedostatku financií • Vplyv finančnej a ekonomickej krízy na kúpyschopnosť obyvateľstva • Konkurencia zo strany veľkých firiem • Odchod vysokokvalifikovaných pracovníkov do zahraničia

Zdroj: <http://samp-msp.sk/s/europska-charta-pre-male-podniky/>

Ak sa pozrieme na prezentované výsledky SWOT analýz, tak za silné stránky malých a stredných podnikov možno považovať výbornú prehľadnosť diania vo firme, krátky a nekomplikovaný rozhodovací proces, čo umožňuje rýchle a flexibilné reagovanie na zmeny a tiež bezproblémový transfer vedomostí a skúseností vo vnútri firmy.

Za hlavnú nevýhodu malých a stredných podnikov možno považovať výrazne obmedzenú schopnosť uplatňovať „economy of scale“. Taktiež nedisponujú kapitálom na realizáciu výskumu a vývoja, často bývajú závislé na niekoľkých veľkých zákazníkoch a nemajú možnosť vyjednávať na trhu.

Špecifikom malých a stredných podnikov je okrem iného aj skutočnosť, že sú omnoho tesnejšie naviazané na región, v ktorom realizujú svoju činnosť. Okrem toho, že podnik je lokalizovaný v danom regióne, jeho činnosť participuje aj na zvyšovaní regionálnej zamestnanosti a prináša pre región aj iné ako ekonomické prínosy, napr. spoločenské prínosy vo forme podpôr charitatívnych projektov, či kultúrno – spoločenských a iných podujatí.

Pre národné hospodárstvo predstavujú malé a stredné podniky značný potenciál. Význam týchto podnikov nie je len na národnej, ale aj na nadnárodnej úrovni. Význam tohto druhu podnikania si uvedomuje aj Európska únia a deklaruje ho vo svojom dokumente - Európska charta malých a stredných podnikov (ECHMSP). Charta definuje malé a stredné podniky ako ekonomickú oporu Únie, ale aj dôležitý zdroj pracovných príležitostí.

4.2 Metodika prieskumu konkurenčných stratégií a konkurenčných výhod vybranej vzorky podnikov

Pri zbere údajov sme aplikovali metódu opytovania. Prostredníctvom dotazníka a riadených rozhovorov sme realizovali prieskum na vzorke podnikov, ktoré podľa odporúčania Európskej komisie č. 2003/361/EC spĺňajú kritériá pre zaradenie do skupiny malý alebo stredný podnik. Smernica za základné kritériá kvantitatívneho členenia zohľadňuje počet zamestnancov podniku, ročný obrat a hospodársky výsledok.

V mnohých štatistických výskumoch je problematické vnímať veľmi široko definované malé a stredné podniky, preto sa v mnohých berie do úvahy najmä počet pracovníkov. Pri výbere vzorky podnikov pre prieskum sme zohľadnili tiež podmienku, aby ročný obrat podnikov nepresiahol 50 miliónov EUR a/alebo hospodársky výsledok nepresiahol 43 miliónov EUR.

Predpokladom pre zostavenie dotazníka bolo predchádzajúce štúdium príslušných zdrojov primárnych informácií a záujem o danú problematiku konkurenčných stratégií.

Pre úspešnú realizáciu prieskumu bolo rozhodujúce stanoviť presnú štruktúru projektu prieskumu, kde sme museli vymedziť:

- Charakteristika výskumného problému
- Cieľ prieskumu
- Objekt prieskumu

- Predmet prieskumu
- Účely prieskumu
- Charakteristika základného a výberového súboru
- Metódy, zdroje a techniky prieskumu
- Spôsob analýzy a interpretácie výsledkov prieskumu
- Odhad času realizácie
- Odhad materiálneho a personálneho zabezpečenia.

V práci bolo viac krát spomenuté, že v súčasnom trhovom prostredí je nutné zvládnuť boj s konkurenciou, niekedy až s hyperkonkurenciou. Podniky musia neustále aktívne sledovať dianie na trhu a hľadať možnosti získania konkurenčných výhod. Neustále tlaky konkurencie priam vyvolávajú akútnu potrebu hľadať nové spôsoby realizácie zdrojov konkurenčnej výhody.

Po vstupe Slovenska do európskych a svetových štruktúr sa často vyskytuje otázka konkurencieschopnosti Slovenska. Malé a stredné podniky sú podľa Európskej únie reprezentované až neuveriteľnými 99 %. O to viac je teda potrebné venovať sa danej problematike nielen prostredníctvom teoretického skúmania, ale predovšetkým prostredníctvom empirického skúmania, aby sme v závere práce mohli poskytnúť využiteľné teoretické a praktické odporúčania a závery.

Hlavným výskumným problémom je problematika konkurenčných stratégií a spôsobov realizácie konkurenčných zdrojov v prostredí malých a stredných podnikov. Prieskum prináša pohľad na problematiku optikou ľudí, ktorí aktívne podnikajú.

Pri formulácii cieľov prieskumu sme vychádzali z cieľov a hypotéz dizertačnej práce. Na základe toho, sme stanovili ciele pre prieskum:

1. zistiť, aké sú najčastejšie využívané konkurenčné stratégie pre zvládnutie boja s konkurenciou, na základe odpovedí vybraných podnikov,
2. zistiť, aké sú najčastejšie využívané konkurenčné stratégie konkurentov dotazovaných podnikov na základe ich odpovedí,
3. identifikovať silné a slabé stránky a následne príležitosti, problémy a hrozby, tak, ako ich vnímajú respondenti,
4. zistiť najčastejšie využívané spôsoby realizácie zdrojov konkurenčných výhod,
5. zistiť existujúce závislosti medzi premennými za účelom identifikácie prípadných lineárnych vzťahov,

6. získať výsledky, na základe ktorých bude možné formulovať závery a odporúčania, ktoré môžu obohatiť teóriu aj prax.

Predmetom prieskumu sú konkurenčné stratégie ako spôsoby pre získanie a udržanie konkurenčných výhod a identifikácia spôsobov realizácie zdrojov konkurenčných výhod.

Účelom prieskumu je potvrdenie alebo vyvrátenie hypotéz formulovaných v tretej kapitole dizertačnej práce.

Prostredníctvom čiastkových cieľov prieskumu sa zistí aktuálny stav problematiky, prostredníctvom primárnych a sekundárnych informácií. Po spracovaní a vyhodnotení výsledkov je možné verifikovať, resp. falzifikovať stanovené hypotézy. Prostredníctvom získaných poznatkov je možné identifikovať najvýraznejšie problémy v danej oblasti, ktoré budú ďalej podrobené hĺbkovej analýze prostredníctvom riadeného rozhovoru na vybranej vzorke podnikov.

Po vyhodnotení prieskumu je možné formulovať závery a odporúčania aplikovateľné v podnikovej praxi týkajúce sa identifikácie konkurenčných výhod a používania konkurenčných stratégií pre získanie a udržanie konkurenčnej výhody.

Objektom prieskumu sú vybrané malé a stredné podniky bez ohľadu na konkrétny predmet činnosti.

Správne určenie výberovej vzorky respondentov je prvým predpokladom úspešnej realizácie empirického prieskumu. V prieskumoch zameraných výlučne na podnikateľské subjekty je problematické definovať reprezentatívnu vzorku respondentov. Ak by sa za bernú mincu bral počet registrovaných podnikateľských subjektov jednotlivých veľkostných kategórií, väčšinu vzorky by museli tvoriť živnostníci bez zamestnancov. Vzhľadom na uvedené možno aj relatívne menšiu vzorku pri pomerne vyváženom zastúpení stredných a malých podnikov považovať za vzorku oprávňujúcu formulovať relevantné závery. Nemožno však hovoriť prirodzene o reprezentatívnosti podľa žiadneho konkrétneho parametra. Aj keď teda ide o nereprezentatívny výber, takýto malý výber sa zvykne často využívať k orientácii v problematike, v praxi vedeckých výskumov. Základný súbor je v tomto prípade tvorený všetkými malými a strednými podnikmi, ktorých počet je podľa Štatistického úradu SR k 31.12.2010 spolu 20.466. V tomto súbore už nie sú mikropodniky, ktoré nie sú predmetom nášho skúmania. Zo súboru sme ďalej vylúčili verejné korporácie, finančné aj nefinančné, podniky verejnej správy, neziskové podniky a domácnosti, vrátane malých živnostníkov. Dosiahli sme výberový súbor 11.975. Pomer malých a stredných podnikov je v tomto súbore 9.366 malých podnikov a 2.609 stredných

podnikov. Podľa agentúry Gfk, ktorá realizuje rôzne prieskumy, aj na národnej či regionálnej úrovni, vzhľadom na rozsah základného súboru je výber vzorky 100 podnikov kvázi reprezentatívnym súborom pre uskutočnenie prieskumu a informácie získané prostredníctvom tohto prieskumu sú aplikovateľné a realizovateľné v podnikovej praxi pre malé a stredné podniky, ktoré spĺňajú kritériá výberového súboru.

Reprezentatívna technika výberového zisťovania násobeného náhodného výberu typu oblastného výberu bola asi najvhodnejšou technikou pre získanie výberového súboru. Základný súbor, teda všetky malé a stredné podniky sa rozdelil na dva čiastkové súbory, kde jeden súbor predstavoval skupinu malých podnikov, tých bolo 84 a druhý skupinu stredných podnikov, tých bolo 16. Kritériom členenia bol počet zamestnancov podľa odporúčania Európskej komisie č. 2003/361/EC. V mnohých štatistických výskumoch je problematické vnímať veľmi široko definované malé a stredné podniky, preto sa v mnohých berie do úvahy najmä počet pracovníkov. Vzorka pozostávala zo 100 podnikov, ktoré aktívne pôsobia na slovenskom trhu viac ako 2 roky, keďže bolo potrebné poznať a vedieť ako hodnotia svoje pôsobenie, predovšetkým v súvislosti s konkurenciou samotné podniky. Objektom boli len tie podniky, ktoré pôsobia na slovenskom trhu viac ako 2 roky. Podniky, ktoré sú na trhu menej ako 2 roky využívajú iné typy stratégií, vzhľadom na odlišnú fázu životného cyklu. Naším cieľom teda bolo vybrať tie podniky, ktoré sú dostatočne dlho etablované na trhu a je predpoklad, že úspešne zvládli identifikovať svoju konkurenčnú výhodu a vedia si ju udržať. Výber kritéria dĺžky pôsobenia na trhu vychádza zo všeobecných pravidiel pre krátkodobé, strednodobé a dlhodobé plánovanie, či cudzie zdroje financovania. Práve hranica 4-6 rokov je považovaná za časové ohraničenie, na ktoré sa získavajú dlhodobé cudzie zdroje financovania, kým pri stredných zdrojoch je táto časová hranica v rozpätí 2-3 rokov. Táto hranica nie je jednotne akceptovaná, ide skôr o jej určenie v rámci praxe bánk na Slovensku. Podmienkou ďalej bolo, aby za podniky, ktoré sa zúčastnili prieskumu odpovedali osoby, ktoré sú schopné poskytnúť potrebné informácie a spĺňajú podmienku kompetentnosti. Celkovo bolo rozposlaných 250 žiadostí o vyplnenie dotazníka, z ktorých bola návratnosť bez opätovného pripomenutia 30 %, t.j. získali sme 75 dotazníkov k spracovaniu. Vzhľadom na potrebný počet 100 a želaný pomer malých a stredných podnikov, 84:16, sme cielene oslovili k dodaniu odpovedí ostatné podniky, ktoré dovtedy neposlali odpoveď tak, aby sme získali potrebnú želateľnú vzorku pre uskutočnenie dotazníkového prieskumu.

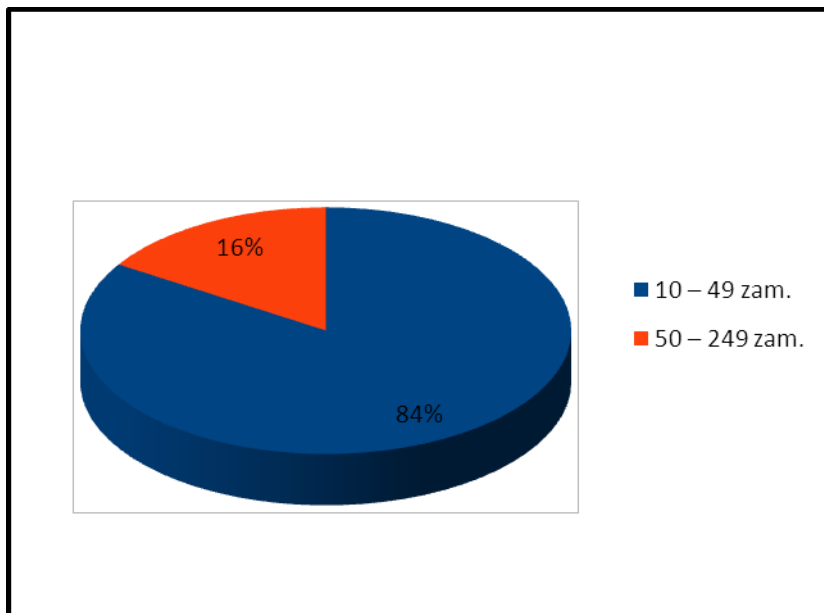
Charakteristika výberového súboru

- **Kto?**... súkromné malé a stredné podniky, s počtom zamestnancov do 250, ktoré sú zapísané v príslušnom registri viac ako 2 roky, bez obmedzenia regiónu (snažili sme sa zastúpiť všetky regióny),
- **Koľko?**... 100, 84 malých podnikov a 16 stredných podnikov,
- **Technika výberu?**... z dostupných podnikových databáz, na základe stanovených kritérií.

Pri výbere podnikov do výberového súboru sme použili dve kvantitatívne veľkostné kritériá a to počet zamestnancov, podniky, ktoré zamestnávali menej ako 250 zamestnancov a podniky, ktoré sú zapísané v príslušnom registri viac ako dva roky. Štruktúra výberového súboru je znázornená na grafe 1, 2.

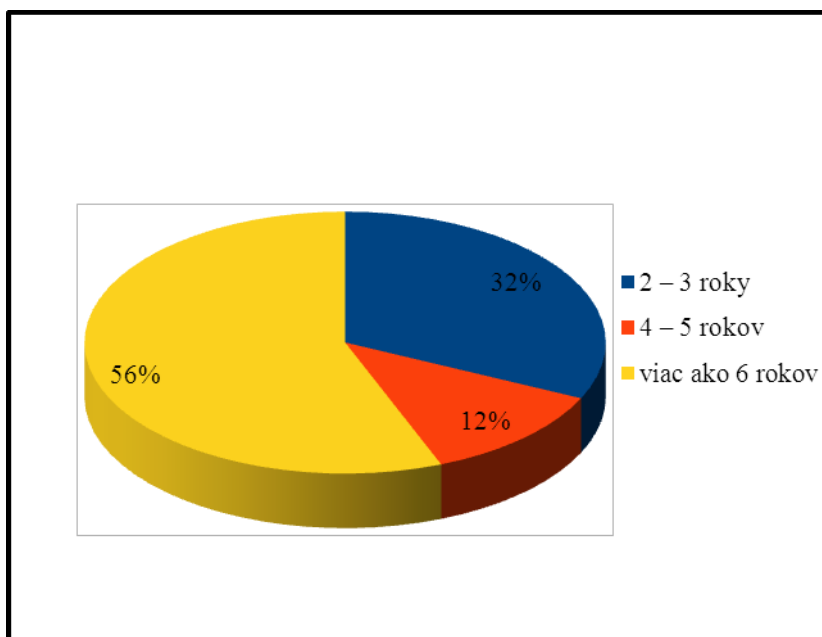
Pri výbere podnikov do výberového súboru nebol podstatný charakter konečného výsledku podnikovej činnosti, keďže súčasťou výberového súboru sú výrobné podniky aj podniky služieb. Vo fáze spracovania nás zaujímalo, či existuje závislosť medzi tým, aký je výsledný charakter podnikateľskej činnosti podniku a využívanými konkurenčnými stratégiami.

Graf 1 Štruktúra výberového súboru podľa veľkosti podniku



Prameň: Vlastné spracovanie

Graf 2 Štruktúra výberového súboru podľa doby pôsobenia na trhu



Prameň: Vlastné spracovanie

Pri uskutočnenom primárnom zbere dát prostredníctvom realizovaného prieskumu sme využili metódu písomného opytovania, metódu dotazníka, potom sme použili metódu riadeného rozhovoru (uskutočnili sme 10 riadených rozhovorov vo vybranej vzorke podnikov z výberovej vzorky, kde sme sa pýtali zodpovedných pracovníkov na oblasti, ktoré z prieskumu vyplynuli ako potrebné na ďalšiu diskusiu). Pri realizácii empirického prieskumu sme využívali aj ďalšie metódy ako sú analýza, syntéza a komparácia.

Celý proces a postup tvorby dotazníka bolo potrebné rozdeliť do niekoľkých fáz, ktoré sme zrealizovali:

1. zoznam všetkých informácií, ktoré nám má priniesť dotazník - východiskom pre nás bol samozrejme definovaný problém a cieľ prieskumu,
2. spôsob opytovania (vybrali sme formu písomného opytovania a elektronického opytovania, niektorí respondenti dostali dotazník písomnou formou a niektorým bol zaslaný emailom, súčasťou listu alebo správy bolo aj úvodné predstavenie projektu dizertačnej práce a úvod na tému konkurenčné stratégie a konkurenčná výhoda. Úvodný list je súčasťou tejto práce a tvorí prílohu A),
3. cieľová skupina respondentov a ich výber - za konečných respondentov sme považovali zodpovedných pracovníkov väčšinou na vrcholových pozíciách, ktorí pôsobia v podnikoch buď priamo ako konatelia spoločnosti s priamou

- rozhodovacou právomocou o strategických krokoch alebo potom pracovníci a vedúci marketingových oddelení, ktorí taktiež majú rozhodovacie právomoci,
4. otázky - vzhľadom na požadované informácie bolo potrebné konštruovať každú otázku tak, aby poskytovala potrebnú informačnú hodnotu a kvalitu; v dotazníku boli použité viaceré typy otázok: priame, nepriame, otvorené, uzavreté a výsledkové otázky, ktoré boli koncipované tak, aby respondent mohol jasne vyjadriť buď kvantifikovateľný jav alebo zadefinovať určitý jav v rámci vopred určenej škály, prípadne mal možnosť ohodnotiť určitý jav hodnotiacim kritériom v rámci niekoľkostupňovej škály, čím vyjadril svoj názor,
 5. dotazník - otázky v dotazníku, aby sa ľahšie v záverečnej fáze vyhodnocovali sme radili za sebou tak, aby boli súčasťou jednotlivých častí dotazníka, ktoré budeme vyhodnocovať.

Získané údaje boli štatisticky spracované a analyticky vyhodnotené. Zo štatistických metód sme konkrétne použili aritmetický priemer, ako aj absolútnu odchýlku a štandardnú odchýlku. Výsledky sa následne interpretovali v tabuľkách a grafoch. V dotazníku sme využili tiež metódu škálovania. Škály sú vo výskumoch veľmi rozšírené ako najvhodnejší nástroj pre meranie postojov a názorov. Respondenti premietajú svoje postoje na stupnici vďaka ktorej možno potom vyjadrené postoje štatisticky spracovať. Škálovanie prevádza nemerateľné znaky na znaky merateľné tzn. kvantifikovateľné. Úroveň pozorovaných javov v danom súbore charakterizuje stredná hodnota. Určuje stred, okolo ktorého kolíšu varianty odpovedí. Zisťuje akú odpoveď respondenti najčastejšie resp. priemerne označia. V práci sme použili strednú hodnotu medián – prostrednú hodnotu pri vzostupnom usporiadaní hodnôt. V práci sme sa pokúsili zistiť existujúce závislosti medzi premennými systémom Multiple - Variable Analysis, ktorý spočítal prehľadné štatistiky pre každú premennú zvlášť a následne korelácie a kovariancie medzi premennými. Koeficienty korelácie merajú silu lineárnych vzťahov medzi dvoma stĺpcami dát na škále od -1 po +1. Čím vyššia je absolútna hodnota korelácie, tým silnejšia je lineárna väzba medzi dvoma premennými.

Prieskum sa realizoval v dvoch fázach, prvou bola prípravná fáza, ktorá prebiehala v I. polroku r. 2009 (štúdium literatúry, vypracovanie projektu empirického prieskumu), potom nasledovala fáza realizácie, ktorá prebiehala počas II. polroka r. 2010 a I. polroka r. 2011 (zostavenie dotazníka, opytovanie výberovej vzorky, spracovanie údajov, formulácia záverov a odporúčaní).

Realizácia prieskumu bola zabezpečená z vlastných zdrojov.

4.3 Metodika hĺbkového rozhovoru o konkurenčných stratégiách a konkurenčných výhodách vybranej vzorky podnikov

Základnou kvalitatívnou metódou bol individuálny hĺbkový rozhovor (In Depth Interview) na základe pripraveného scenára. Rozhovory mali rôznu dĺžku, podľa priestoru, ktorý respondenti potrebovali na vyjadrenie postojov, tvrdení a výrokov. Dĺžka rozhovorov sa pohybovala v intervale 10-20 minút. Cieľové osoby zaradené do prieskumu boli zvyčajne totožné s osobami, ktoré pred tým odpovedali na dotazník. Cieľom uskutočnených hĺbkových rozhovorov, ktorých bolo spolu 10 bolo zodpovedať podrobnejšie jednotlivé otázky dotazníku, prejsť témami dotazníku viac do hĺbky, prípadne vysvetliť niektoré nejasné postoje alebo stanoviská, ktoré sa vyskytli pri odpovediach v dotazníku. Hĺbkové rozhovory sa uskutočnili po realizovaní a vyhodnotení dotazníkov. Z priebehu hĺbkových rozhovorov boli vyhotovené buď písomné záznamy alebo boli tieto rozhovory zaznamenané audiozáznamom. Prepis ukážky jedného rozhovoru je súčasťou príloh tejto dizertačnej práce. Výsledky hĺbkových rozhovorov sú plynule interpretované v 4. kapitole práce v súvislosti s vyhodnocovaním otázok ako aj formulovaním záverov a odporúčaní na základe získaných informácií. Respondentom bolo ponúknuté aj zachovanie anonymity, túto možnosť využila polovica respondovaných podnikov (5 respondentov), ktorých odpovede sú zaznamenávané ako anonymné. Zvyšných 5 respondentov netrvalo na zachovaní svojej anonymity.

Predpokladom pre uskutočnenie hĺbkových rozhovorov bola predchádzajúca realizácia dotazníkového prieskumu. Hĺbkové rozhovory umožnili preskúmať problematiku dotazníka v konkrétnych príčinných súvislostiach.

Pre úspešnú realizáciu hĺbkových rozhovorov bolo rozhodujúce stanoviť presný scenár, kde podobne ako pri dotazníkovom prieskume bolo potrebné vymedziť:

- Charakteristiku výskumného problému,
- Cieľ rozhovorov,
- Predmet rozhovorov,
- Účel rozhovorov,
- Charakteristiku respondentov,
- Metódy a techniky hĺbkových rozhovorov,

- Spôsob analýzy a interpretácie výsledkov rozhovorov,
- Odhad času realizácie,
- Odhad materiálneho a personálneho zabezpečenia.

Hlavným výskumným problémom je problematika konkurenčných stratégií a spôsobov realizácie konkurenčných zdrojov v prostredí malých a stredných podnikov v zmysle obsahu dotazníka, ktorý prináša pohľad na problematiku z pohľadu ľudí, ktorí podnikajú.

Pri formulácii cieľov hĺbkových rozhovorov sme vychádzali z cieľov a hypotéz jednak dizertačnej práce, ale aj následne cieľov pre realizovanie dotazníkového prieskumu. Na základe toho, sme stanovili nasledovné ciele pre hĺbkové rozhovory:

1. analyzovať, ktoré sú najčastejšie využívané konkurenčné stratégie pre zvládnutie boja s konkurenciou a prečo,
2. analyzovať správanie konkurencie, za účelom získania informácií o ich konkurenčných stratégiách a konkurenčných výhodách,
3. analyzovať silné a slabé stránky a následne príležitosti, problémy a hrozby, tak, ako ich vnímajú respondenti,
4. zistiť najčastejšie využívané spôsoby realizácie zdrojov konkurenčných výhod,
5. získať výsledky, ktoré budú prínosom pri formulácii záverov a odporúčaní, na základe vyhodnotenia dotazníkového prieskumu.

Predmetom hĺbkových rozhovorov je obsah dotazníka, v zmysle obsiahnutia problematiky, ktorá je predmetom dotazníkového prieskumu viac do hĺbky.

Účelom hĺbkových rozhovorov je podpora výsledkov dotazníka a zodpovedanie všetkých otázok dotazníka viac do hĺbky, za účelom kvalitnejšej analýzy získaných informácií a interpretácie výsledkov, ktoré nájdu uplatnenie v teórii aj praxi.

Podmienkou bolo, aby za podniky, ktoré sa zúčastnili hĺbkových rozhovorov odpovedali osoby, ktoré sú schopné poskytnúť potrebné informácie a splňajú podmienku kompetentnosti.

Pred uskutočnením hĺbkových rozhovorov si bolo potrebné uvedomiť niekoľko zásad, ktoré platia pre ich realizáciu a riadiť sa nimi pri príprave scenára hĺbkového rozhovoru a taktiež počas priebehu hĺbkového rozhovoru:

- vytvoriť vzťah vzájomnej dôvery,
- otázky formulovať jasným spôsobom,

- respondentovi musí byť jasné, aký je zmysel rozhovoru a k akému účelu smeruje,
- dotazovanému musíme nechať dostatok priestoru na odpoveď,
- udržiavame si neutrálny postoj,
- zohľadníme časové možnosti dotazovaného.

Teraz si predstavíme scenár hĺbkového rozhovoru:

1. Uvítanie: „Dobrý deň, pracujem na dizertačnej práci, ktorej témou je „Stratégia získavania a udržiavania konkurenčných výhod malých a stredných podnikov na Slovensku.“ Pred niekoľkými dňami ste vyplnili zaslaný dotazník, ktorý je súčasťou prieskumu zameraného na prostredie malých a stredných podnikov. Hlavným cieľom dizertačnej práce je zistiť, aké konkurenčné stratégie sú najčastejšie využívané malými a strednými podnikmi. Potrebujem, aby ste sa k niektorým otázkam v dotazníku vyjadrili v konkrétnych súvislostiach, kvôli formulácii záverov a odporúčaní. Poprosím Vás o súhlas s nahrávaním rozhovoru, prípadne ak nesúhlasíte, možnosť písomných poznámok. Máte záujem o zachovanie anonymity alebo môžeme Vaše identifikačné údaje v rozsahu: meno a priezvisko, názov spoločnosti za ktorú odpovedám v rozhovore, funkcia alebo vzťah k spoločnosti použiť pre účely spracovania a vyhodnotenia prieskumu, ktorého súčasťou je aj tento riadený hĺbkový rozhovor.

2. Charakteristika respondenta: (ak nepožadoval zostať anonymný)

- meno a priezvisko,
- názov spoločnosti za ktorú odpovedáte v rozhovore,
- funkcia alebo vzťah k spoločnosti.

3. Podnikateľské prostredie na Slovensku, postavenie podniku

- V akej oblasti podnikáte?
- Čo považujete za najväčší problém vo vašom odvetví?
- Vnímate nejaké potenciálne príležitosti v súvislosti s Vaším podnikom, ktoré by bolo možné do budúcnosti využiť?
- ak áno, aké?
- Aká je Vaša súčasná pozícia na trhu? – vyberte si z možností: vedúci podnik, trhový vyzývateľ, nasledovateľ, štrbinár.
- Ako by ste charakterizovali toto svoje postavenie?

4. Podnik a konkurencia

- Koľko priamych konkurentov vo Vašom odvetví viete ihneď identifikovať?

- Rozoznávate aj nepriamu konkurenciu?
5. Konkurenčná výhoda a konkurenčná výhoda konkurentov, zdroj konkurenčnej výhody
- Ako by ste ohodnotili intenzitu konkurencie vo Vašom odvetví?
 - Stretli ste sa s pojmom hyperkonkurencia?
 - Čo je najväčšou konkurenčnou výhodou Vašich konkurentov?
 - Čo je Vašou najväčšou konkurenčnou výhodou?
 - Aký je podľa Vás rozdiel medzi konkurenčnou výhodou a zdrojom konkurenčnej výhody?

Ak odpovie v medziach správnosti, nasleduje otázka:

Aké zdroje získania konkurenčnej výhody by ste vedeli identifikovať vo Vašom podniku?

Ak neodpovie v medziach správnosti, nasleduje otázka:

- Vymenujte, ktoré sú Vaše silné stránky – prednosti..
 - Vymenujte, ktoré sú Vaše slabé stránky – slabosti..
6. Konkurenčné stratégie
- Akú konkurenčnú stratégiu využívate v boji s konkurenciou?
 - ak uvedie niektorú z nasledujúcich, ktoré mu chceme ponúknuť, ďalšia otázka sa nepoloží.
 - ak neuvedie, nasleduje otázka: Akým spôsobom ju realizujete?
- A následne nasleduje otázka:
- Využívate niektorú z nasledujúcich konkurenčných stratégií?
 - ofenzívna,
 - defenzívna,
 - segmentácia trhu,
 - stratégia nízkych nákladov,
 - diferenciácia,
 - špecializácia.
- Ak odpovedal na niektorú otázku kladne, nasleduje otázka: Akým spôsobom ju realizujete?
 - Ak odpovedal záporne, nasleduje otázka: Akú konkurenčnú stratégiu využívate v boji s konkurenciou?
 - Akú konkurenčnú stratégiu využíva Vaša konkurencia?

- ak uvedie niektorú z nasledujúcich, ktoré mu chceme ponúknuť, ďalšia otázka sa nepoloží.

- ak neuvedie, nasleduje otázka: Akým spôsobom ju realizuje?

A následne nasleduje otázka:

- Využíva Vaša konkurencia niektorú z nasledujúcich konkurenčných stratégií?
 - ofenzívna,
 - defenzívna,
 - segmentácia trhu,
 - stratégia nízkych nákladov,
 - diferenciácia,
 - špecializácia.
- Ak odpovedal na niektorú otázku kladne, nasleduje otázka: Akým spôsobom ju realizuje?
- Ak odpovedal záporne, nasleduje otázka: Akú konkurenčnú stratégiu využíva Vaša konkurencia?

7. Spôsoby realizácie zdrojov konkurenčných výhod

- Ktoré z uvedených stratégií pre získanie konkurenčnej výhody by boli aplikovateľné pre Váš podnik, vyjadrite sa ku každej, áno alebo nie a vyjadrite sa prečo?
- Nový úžitok,
- Nový distribučný kanál,
- Vstup na zahraničný trh,
- Inovácia,
- Nový rad produktu,
- Zvýšenie pozornosti informačným technológiám,
- Stratégia kooperácie medzi podnikmi.
- Ktorý z nasledujúcich spôsobov realizácie konkurenčných výhod považujete za vhodný pre Váš podnik?
- Vyjadrite sa áno a nie a vyjadrite sa prečo?

- Strategický manažment,
- Vedenie firmy,
- Finančný manažment,
- Riadenie ľudských zdrojov,
- Riadenie sietí,
- Manažment dodávateľských reťazcov,
- Predaj a marketing,
- Riadenie kreativity,
- Inovačný manažment,
- Odmeňovací systém,
- Riadenie e-obchodu.

8. Podakovanie.

Ďakujeme pekne za Váš čas.

4.4 Prezentácia výsledkov prieskumu

Prieskum, ktorý sa realizoval, môžeme rozdeliť do niekoľkých okruhov:

- Základné vymedzenie firiem (otázky 1-6)
- Konkurencia a konkurenčné stratégie malých a stredných podnikov (otázky 7-12)
- Zdroje a spôsoby realizácie zdrojov konkurenčných výhod (otázky 13-17)

Podľa týchto okruhov sme pripravili otázky, na ktoré odpovedali zodpovední pracovníci vybranej vzorky, ktorí zastávajú vrcholové pozície, pôsobia v podnikoch ako konatelia spoločnosti, prípadne pracovníci a vedúci marketingových oddelení, podstatné však bolo, aby mali rozhodovaciu právomoc a prístup k informáciám, ktoré sme potrebovali v prieskume.

Spektrum vybraných firiem bolo veľmi rôznorodé, nesústredili sme sa na členenie podnikov podľa predmetu ich činnosti, keďže nebolo našim hlavným cieľom identifikovať rozdiely medzi konkurenčnými stratégiami podnikov služieb a výrobných podnikov. Vzhľadom na získané informácie však v časti Závislosti medzi premennými sa pokúsime zistiť, či existujú závislosti medzi analyzovanými premennými, ktoré sme mohli získať

z výsledkov dotazníka. Hlavným cieľom dotazníka bolo zmapovať najčastejšie využívané konkurenčné stratégie pre získavanie a udržiavanie konkurenčných výhod a najčastejšie využívané spôsoby realizácie zdrojov konkurenčných výhod.

Účelom dotazníka bolo, aby pomohol potvrdiť, resp. čiastočne potvrdiť alebo vyvrátiť stanovené hypotézy. Prezentáciu výsledkov prieskumu rozdelíme na tri časti, tak ako bol tematicky rozdelený dotazník. Každá otázka bude vyhodnotená samostatne. Po vyhodnotení všetkých otázok dotazníka sa pokúsime analyzovať, či existujú závislosti medzi premennými, s ktorými sme pracovali v dotazníku. Následne zhrnieme v časti Závery a odporúčania výsledky, ktoré sme získali vyhodnotením prieskumu a pokúsime sa formulovať relevantné závery.

4.4.1 Prezentácia výsledkov prieskumu – časť Základné vymedzenie podnikov

Otázka 1 – Názov podniku – nevyhodnocuje sa, keďže jednou z možností bolo poskytnúť dotazovaným podnikom anonymitu. Zoznam podnikov, ktoré sa zúčastnili prieskumu je súčasťou príloh dizertačnej práce.

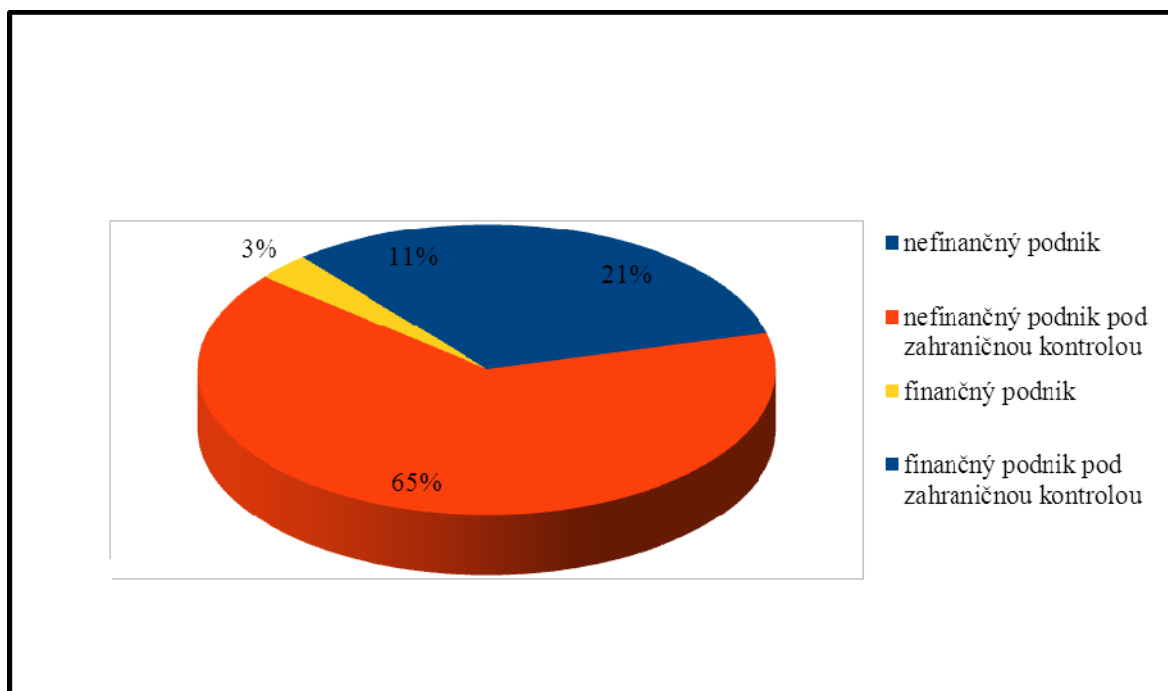
Otázka 2 – Druh podnikateľskej činnosti – nevyhodnocuje sa, keďže nie je potrebné pre splnenie cieľov dizertačnej práce a cieľov dotazníka.

Otázka 3 – Označte Váš typ podniku:

- a) nefinančný podnik
- b) nefinančný podnik pod zahraničnou kontrolou
- c) finančný podnik
- d) finančný podnik pod zahraničnou kontrolou

Účelom tejto otázky bolo získať prehľad o tom, aká typová štruktúra podnikov je obsiahnutá vo vzorke. V časti Závislosti sa pokúsime zistiť, či existuje závislosť medzi využívanými konkurenčnými stratégiami a typom podniku podľa kategórií, ktoré sme prebrali zo Štatistického úradu SR.

Graf 3 Pomer malých a stredných podnikov vo vzorke, Typológia podľa Štatistického úradu



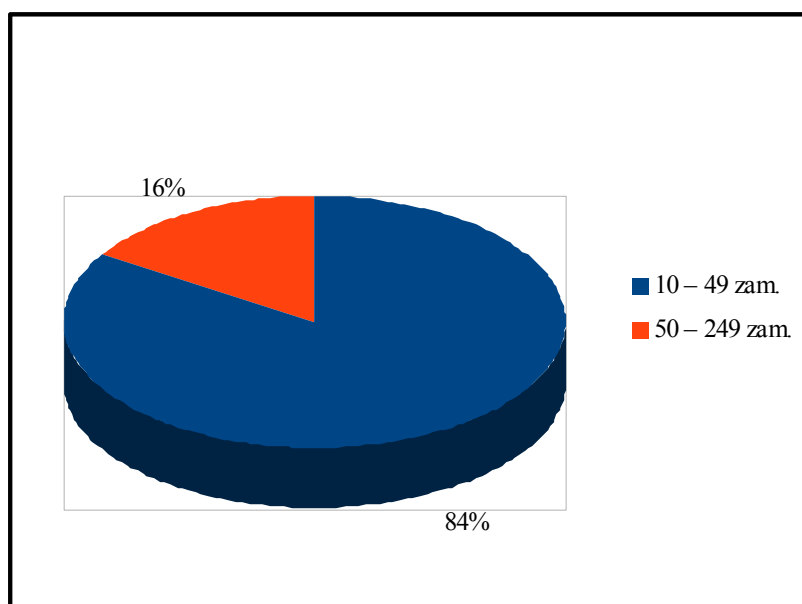
Prameň: Vlastný prieskum.

Otázka 4 - Počet zamestnancov:

- a) 10 – 49
- b) 50 – 249

Vzorka malých a stredných podnikov pozostávala zo 100 podnikov, v rámci ktorej bolo zachované pomerové zastúpenie malých a stredných podnikov, v súlade s pomerom zastúpenia malých a stredných podnikov vo výberovom súbore, ktorý sme získali zo základného súboru. Údaje pre základný a výberový súbor sme čerpali zo Štatistického úradu SR k 31.12.2010. Na základe výberového súboru bol pomer malých podnikov ku stredným podnikom 84:16. Tento pomer sme zachovali aj pri vzorke, s ktorou sme pracovali. Kvantitatívnym kritériom bol počet zamestnancov.

Graf 4 Pomer malých a stredných podnikov vo vzorke, Kvantitatívne kritérium: Počet zamestnancov



Prameň: Vlastný prieskum.

Otázka 5 – Doba pôsobenia na trhu:

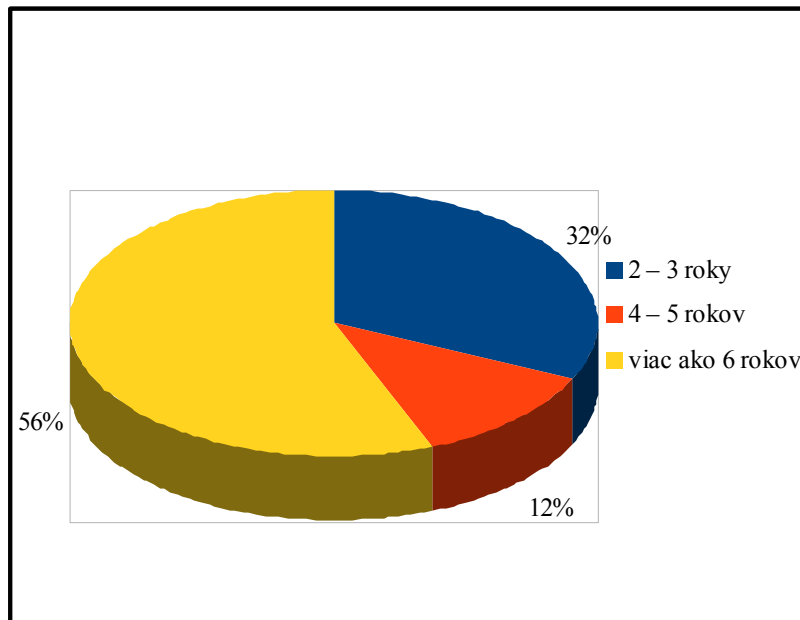
- a) 2 – 3 roky
- b) 4 – 5 rokov
- c) viac ako 5 rokov

Druhým kvantitatívnym kritériom pre výber podnikov do výslednej vzorky bola doba pôsobenia na trhu. Prvou hranicou bola minimálna dĺžka pôsobenia na trhu a to 2 roky, pričom rozhodujúcim bol zápis v Obchodnom registri Slovenskej republiky. Výber podľa dĺžky pôsobenia na trhu bol rozhodujúci z toho pohľadu, že podniky, ktoré vstupujú na trh, sú v životnej fáze uvedenia na trh alebo vo fáze rastu, využívajú iné typy konkurenčných stratégií, ako podniky, ktoré už môžu dosiahnuť aj etapu zrelosti, prípadne sa môžu nachádzať vo fáze úpadku. Podnik, ktorý je na trhu etablovaný aspoň dva roky má za sebou určitú podnikateľskú históriu, vie prezentovať skúsenosti, vie preukázať dosiahnutý zisk alebo stratu a porovnať to v minimálne dvoch po sebe nasledujúcich účtovných obdobiach. Predpokladá sa, že takéto podniky disponujú dostatočnými poznatkami o svojej konkurencii, ich konkurenčných stratégiách a vedia identifikovať svoju konkurenčnú výhodu a zdroje.

Graf 4 znázorňuje rozdelenie podnikov do troch skupín, podľa doby ich pôsobenia na trhu, prvú skupinu tvoria podniky, ktoré pôsobia na trhu 2 – 3 roky, druhú skupinu

potom podniky, ktoré pôsobia na trhu 4 – 5 rokov, no a v tretej skupine sú podniky, ktoré pôsobia na trhu viac ako 6 rokov.

Graf 4 Rozdelenie podnikov do sub kategórií podľa doby pôsobenia na trhu



Prameň: Vlastný prieskum.

56 % vzorky tvoria podniky, ktoré pôsobia na trhu viac ako 6 rokov. Je to veľmi dobré percentuálne zastúpenie skupiny podnikov, ktoré pôsobia na trhu najdlhšie, teda možno predpokladať, že majú najviac informácií o konkurentoch, konkurenčných stratégiách. 32 % majú zastúpenie podniky, ktoré pôsobia na trhu 2 – 3 roky a zvyšných 12% predstavujú podniky, ktoré pôsobia na trhu 4 – 5 rokov. V časti Závislosti medzi premennými sa pokúsime identifikovať, či existuje závislosť medzi dobou pôsobenia na trhu a využívanými typmi konkurenčných stratégií.

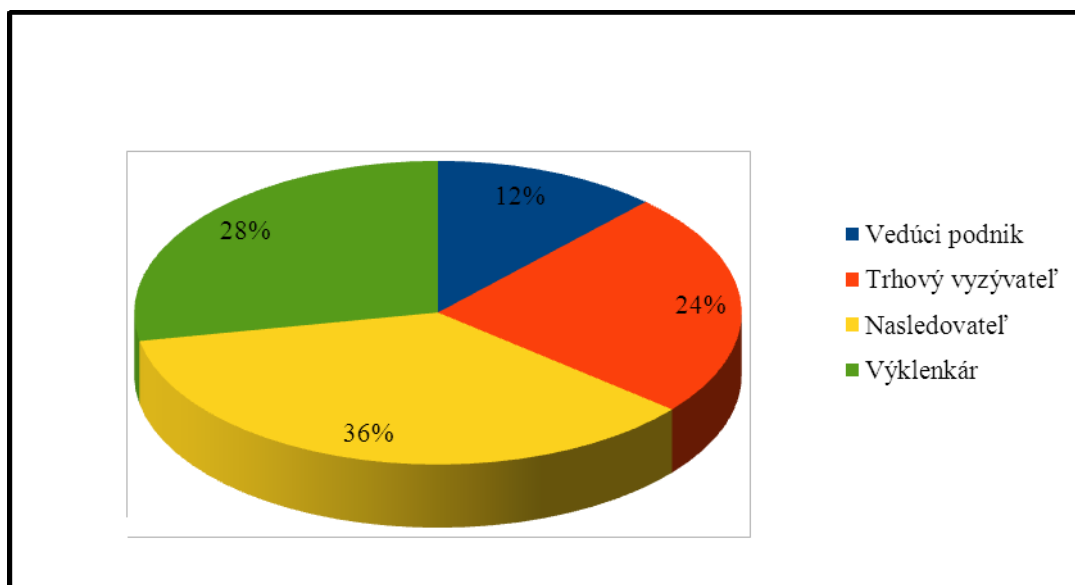
Otázka 6 – Zadefinujte svoju súčasnú trhovú pozíciu:

- a) vedúci podnik
- b) trhový vyzývateľ
- c) nasledovateľ
- d) štrbinár

V tejto otázke prieskumu sme sa snažili zistiť súvislosť, aké typy stratégií budú

uprednostňovať podniky v závislosti od ich trhovej pozície. Všíмали sme si, aké konkurenčné stratégie budú využívať podniky, ktoré sami seba zadefinovali ako trhových vodcov prípadne trhových vyzývateľov. Graf 8 znázorňuje percentuálne rozdelenie podnikov podľa trhových pozícií.

Graf 6 Trhová pozícia podnikov



Prameň: Vlastný prieskum

Najviac zastúpených medzi podnikmi bolo nasledovateľov, 36 %. V hĺbkovom rozhovore sme zisťovali, na základe čoho zadefinovali túto svoju pozíciu podniky a ako by charakterizovali túto svoju trhovú pozíciu. Podniky v pozícii nasledovateľa zvyčajne neaspirujú na miesto vodcu, ale snažia sa dotiahnuť na túto pozíciu. Z pohľadu konkurenčných stratégií tieto podniky využívajú ofenzívne stratégie. (20 % podnikov označilo práve túto možnosť v kombinácii s ďalším typom stratégie, vzhľadom na nízku početnosť opakovaní a vyskytujúce sa rôzne kombinácie sme tieto kombinácie nevyhodnocovali).

24 % podnikov sa považuje za trhových vyzývateľov. Svoju pozíciu charakterizovali ako snahu dosiahnuť pozíciu vodcu. Snažia sa opäť využívať ofenzívne stratégie. Až 35% podnikov, ktoré sa označili za vyzývateľov uviedlo, že využíva stratégiu minimalizácie nákladov a 15% súčasne uviedlo, že za svoju konkurenčnú výhodu považujú nízke ceny.

28 % medzi dopytovanými podnikmi boli štrbinári alebo špecialisti. Ako uviedli v hĺbkovom rozhovore, pôsobia len na jednej, užšej časti trhu a špecializujú sa na produkty

a klientov len tejto časti trhu. Zvyčajne sú tieto časti dosť veľké, aby zabezpečili zisk a disponovali potenciálom rastu. V tejto skupine sa nevyskytla častejšie sa opakujúca odpoveď, aký typ konkurenčnej stratégie dané podniky využívajú. Medzi odpoveďami mali však najväčšie zastúpenie kombinácie troch stratégií – stratégia minimalizácie nákladov, stratégia segmentácie trhu a diferenciácia.

Poslednou skupinou bola skupina vedúcich podnikov, ktorá predstavovala 12%. Až takmer 60 % (7 podnikov) z nich uviedlo, že využívajú stratégiu kooperácie a špecializácie. 20 % uviedlo, že využívajú aj stratégiu minimalizácie nákladov.

4.4.2 Prezentácia výsledkov prieskumu – časť Konkurencia a konkurenčné stratégie malých a stredných podnikov

Druhá skupina otázok v prieskume bola zameraná na konkurenciu, jej intenzitu a konkrétne využívané konkurenčné stratégie malých a stredných podnikov tak, ako ich uviedli podniky vo vzorke aj ako ich označili u svojich konkurentov. Ako sme ďalej zistili v hĺbkových rozhovoroch, otázky boli postavené vhodne, keďže sme sa dotazovali len na základné konkurenčné stratégie a najznámejšie. Dokonca niektoré spoločnosti nepoznali priamo ani tieto základné stratégie a dopomáhali si zisťovaním informácií z ďalších zdrojov, napr. internetu.

Otázka 7 – Uved'te počet podnikov, ktoré považujete za svojich konkurentov. – Táto otázka sa samostatne nevyhodnocuje, jej účelom bolo potvrdiť vnímanie pojmov intenzity konkurencie v nasledujúcej otázke 8, podľa konkrétneho počtu konkurentov v tejto otázke.

Otázka 8 – Zhodnot'ite intenzitu konkurencie vo Vašom odvetví:

- a) veľmi intenzívna
- b) je to znesiteľné
- c) ani ju nevnímame

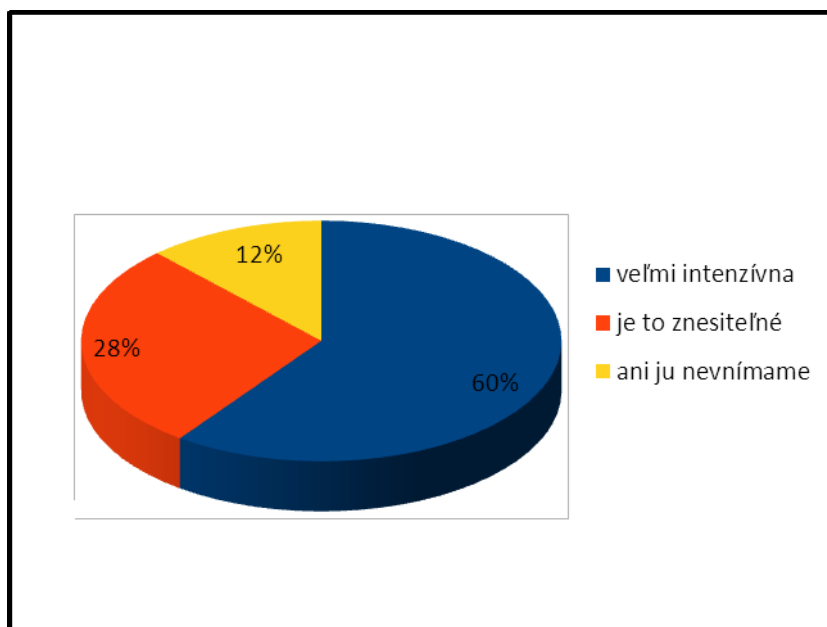
Táto otázka bola zameraná na zistenie intenzity konkurencie v odvetví, cieľom bolo potvrdiť alebo vyvrátiť jedno z teoretických východísk tejto práce, podľa ktorého

súčasným trendom na trhu je hyperkonkurencia, ktorá je jedným z hlavných motívov pre hľadanie nových zdrojov konkurenčných výhod.

Jednoznačne sa dotazníkom zistilo a potvrdilo v hĺbkových rozhovoroch, že takmer všetky podniky vnímajú okolo seba veľkú intenzitu konkurencie, dokonca 60 % podnikov považuje konkurenciu v odvetví za veľmi intenzívnu. K možnosti označiť počet firiem, ktoré považujú podniky za svoju konkurenciu, väčšina podnikov uvádzala počet viac ako 10, najextrémnejší počet konkurentov v odvetví bol 30. Uvedených 60 % podnikov pri označení počtu konkurentov uvádzalo počet 10 – 15. 28 % podnikov považuje konkurenciu v odvetví za znesiteľnú, čo označujú počtom konkurentov od 5 – 8. Len 12 % podnikov nevníma konkurenciu. Zaujímalo nás, ktoré podniky, aj keď ich nebolo veľa, považujú konkurenciu za zanedbateľnú.

Z dotazníka vyplynulo, že sú to buď veľmi malé podniky, ktoré pôsobia v mikrosegmentoch a akýkoľvek aj priamo konkurenčný podnik nevnímajú ako konkurenciu. Druhou skupinou podnikov, ktoré sa vyjadrili, že nevnímajú konkurenciu (4%) boli podniky, ktoré majú veľmi špecifický predmet činnosti. Z tohto pohľadu možno považovať ich úzko špecifické zameranie ako istú konkurenčnú výhodu, a podniky využívajú v tomto prípade stratégiu špecifikácie, až koncentrácie. 60 % dotazovaných podnikov považuje naopak konkurenciu za veľmi intenzívnu a v hĺbkových rozhovoroch sme zistili, že ani pojem hyperkonkurencia nie je slovenským malým a stredným podnikateľom neznámy. Na tento pojem sme sa opýtali podnikov v hĺbkových rozhovoroch.

Graf 7 Intenzita konkurencie



Prameň: Vlastný prieskum.

V časti Závislosti medzi premennými sme sa pokúsili identifikovať, či ovplyvňuje fakt, že podnik uviedol intenzitu konkurencie veľmi vysokú alebo naopak menej intenzívnu výber konkurenčných stratégií.

Otázka 9 – Čo je podľa Vás hlavnou konkurenčnou výhodou Vášho najväčšieho konkurenta?

Otázka 10 – Čo považujete za Vašu najväčšiu konkurenčnú výhodu?

Tieto otázky sa zamerali na konkurenčné výhody. Zaujímalo nás, čo považujú podniky za svoju najväčšiu konkurenčnú výhodu a zároveň sme sa opýtali, čo považujú za najväčšiu konkurenčnú výhodu svojho hlavného konkurenta.

Na základe uvedených odpovedí bolo možné vygenerovať najčastejšie sa vyskytujúce odpovede:

- Nízke ceny – takmer 30 % podnikov označilo za hlavnú konkurenčnú výhodu svojich konkurentov nízku cenu. Pri hĺbkových rozhovoroch sme sa snažili hlbšie analyzovať túto konkurenčnú výhodu. Väčšina podnikov označila za strategickú konkurenčnú výhodu nízku cenu, bez ohľadu na kvalitu produktu. Z dlhodobého hľadiska si uvedomujú potrebu reprezentovať kvalitu za

prijateľnú cenu, z krátkodobého hľadiska však priznávajú, že podniky často dosahujú ziskovosť aj pri nižšej kvalite, len z dôvodu nízkej ceny.

- Ľudské zdroje – 10 % podnikov považuje za konkurenčnú výhodu práve kvalitné ľudské zdroje.

Medzi ďalšie konkurenčné výhody, ktoré uviedli podniky ako najväčšie u svojich konkurentov boli:

- Flexibilné, pružné reakcie,
- Kvalitné marketingové akcie,
- Inovácie,
- Internetová zbežnosť,
- Efektívny manažment.

Najčastejšou odpoveďou podnikov na otázku, čo považujú za svoju najväčšiu konkurenčnú výhodu bola opäť v podstate jednostranná odpoveď – nízke náklady – nízka cena. Až 60 % percent odpovedí bolo rovnakých.

Vo zvyšných odpovediach sa vyskytli nasledujúce konkurenčné výhody:

- Kvalitní zamestnanci,
- Kvalitný produkt.

Vo zvyšných odpovediach uvádzali podniky predovšetkým rôzne marketingové nástroje.

Otázka 11 – Využíva Vaša konkurencia niektorú z týchto konkurenčných stratégií?

- a) ofenzívna
- b) defenzívna
- c) segmentovanie trhu
- d) stratégia nízkych nákladov
- e) diferenciacia
- f) koncentrácia alebo špecializácia
- g) iná – uveďte typ.

Jedným z hlavných cieľov dotazníka a aj dizertačnej práce bolo zistiť, aké konkurenčné stratégie sú využívané malými a strednými podnikmi. Z tohto pohľadu sme zaradili rovnakú otázku aj týkajúcu sa konkurencie. Medzi konkurentmi podnikov našej vzorky je mnoho ďalších malých a stredných podnikov.

Väčšina podnikov označila viacero odpovedí, neoznačili jednoznačne len jednu z možností. Otázka bola postavená tak, aby podniky mali na výber minimálne jednu z najčastejšie využívaných konkurenčných stratégií, bolo podstatné ponúknuť im na výber možnosti, aby sme získali informácie. Použiť len možnosť otvorenej otázky v tomto prípade sme nepovažovali za vhodné, vzhľadom na skúsenosti prieskumných agentúr je návratnosť informácií z takýchto otázok veľmi nízka. Z toho dôvodu sme využili kombináciu priamej odpovede s otvorenou možnosťou uviesť aj inú stratégiu, ktorú využívajú. Túto možnosť využilo celkovo 35 % podnikov.

Najčastejšie využívanou konkurenčnou stratégiou bola stratégia nízkych nákladov, ktorú uviedlo v kombinácii s inými stratégiami 30 % podnikov.

25 % podnikov uviedlo, že ich konkurencia používa ofenzívnu stratégiu.

28 % podnikov uviedlo, že ich konkurenti využívajú stratégiu segmentácie trhov, to znamená, ako podrobnejšie vysvetlili v hĺbkových rozhovoroch, tak podniky preferujú oslovenie menších trhov radšej, ako oslovenie más.

Stratégiu koncentrácie alebo špecializácie uviedlo ako najčastejšiu stratégiu využívanú konkurenciou 5 % respondovaných podnikov, všetky podniky mali v tomto prípade špecifický predmet podnikania.

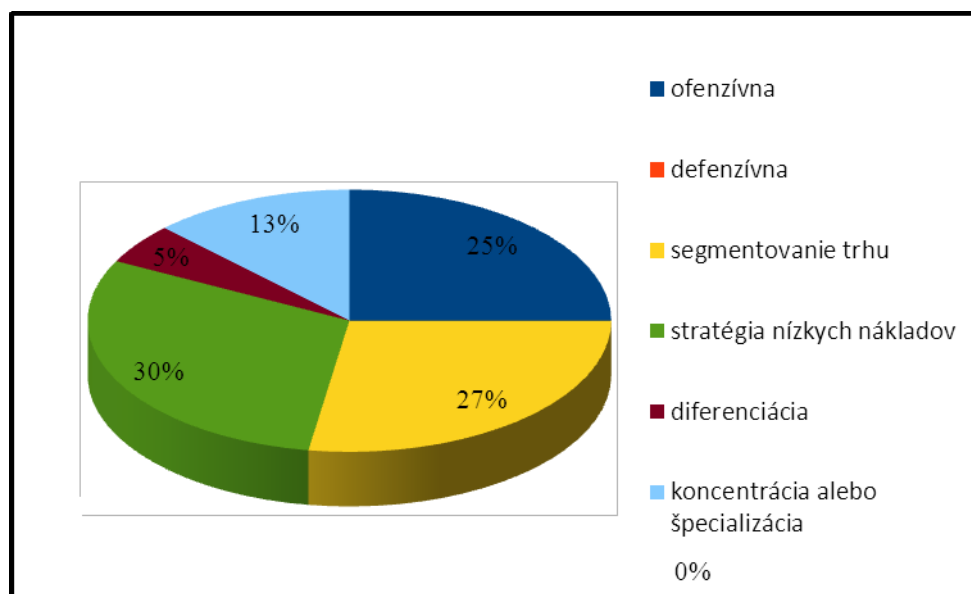
Stratégiu diferenciácie uviedlo 13 % podnikov.

Defenzívnu stratégiu uviedli konkrétne 2 podniky, čo je zanedbateľný počet vzhľadom na zastúpenie ostatných možností, navyše aj táto stratégia bola uvedená jedna v kombinácii so stratégiou nízkych nákladov a druhá možnosť bola v kombinácii s inou možnosťou, ktorú podnik pomenoval ako inováciu. V oboch prípadoch sa jednalo o technologické podniky.

Zaujímavé bolo sledovať vzájomné kombinácie konkurenčných stratégií, ktoré uviedli podniky. Stratégia koncentrácie a stratégia nízkych nákladov sa vyskytli spolu v odpovediach až u 20 % respondentov. A 10 % respondentov uviedlo spoločne stratégiu koncentrácie a špecializácie spolu s diferenciáciou.

Graf 8 znázorňuje percentuálne zastúpenie podľa respondentov uvedených najčastejšie využívaných konkurenčných stratégií ich konkurentov.

Graf 8 Konkurenčné stratégie konkurencie



Prameň: Vlastný prieskum

Otázka 12 – Využívate VY niektorú z vymenovaných konkurenčných stratégií v boji s konkurenciou?

- a) NIE
- b) ÁNO (zaškrtnite, ktorú)
 - Ofenzívna
 - Defenzívna
 - Segmentovanie trhov
 - Stratégia nízkych nákladov
 - Diferenciácia
 - Koncentrácia alebo špecializácia
 - Iná – uveďte typ

Prvú možnosť nie nezaškrtol žiaden podnik. Každý z podnikov v prieskume využil ponúknuté možnosti a označil aspoň jednu konkurenčnú stratégiu.

V súvislosti s najčastejšie využívanými konkurenčnými stratégiami mali podniky na výber konkurenčné stratégie v rovnakom znení ako pri predchádzajúcej otázke a opäť mali aj možnosť uviesť iné typy konkurenčných stratégií, ktoré používajú, ak sa nestotožnili so žiadnou z ponúknutých odpovedí.

V porovnaní so stratégiami, ktoré používajú ich konkurenti, nie je vidieť veľké a výrazné rozdiely. Predpokladali sme tento nevýrazný rozdiel, keďže konkurencia

podnikov v našej vzorke sú väčšinou ďalšie malé a stredné podniky, samozrejme nesmieme zabudnúť aj na to, že aj mikropodniky a veľké podniky.

Najväčší podiel medzi konkurenčnými stratégiami má opäť stratégia nízkych nákladov. Ako vyplynulo z rozhovorov, práve nízka nákladovosť je často akoby hnacím motorom pre akékoľvek podnikateľské rozhodnutia. Všeobecne môžeme firmy, ktoré si zvolili stratégiu nízkych nákladov nájsť vo všetkých odvetviach. Avšak mnohé firmy si uvedomujú, že sústrediť sa len na jednu stratégiu, nie je v súčasnosti dostačujúce.

Kombinácia segmentácia trhu so stratégiou diferenciacie výrobkov sa vyskytla až v 15 % odpovedí podnikov. Vyskytlo sa tiež 5 odpovedí, ktoré za stratégie, ktoré využívajú, označili stratégiu minimalizácie nákladov v kombinácii so stratégiou diferenciacie, na jednej strane ide o dosiahnutie čo najnižšej ceny a na strane diferenciacie je potrebné rátať s pridanou hodnotou, ktorá si vyžaduje aj dodatočné navýšenie nákladov, či ceny. V hĺbkovom rozhovore bola táto kombinácia vysvetlená tým, že nákladová stratégia je zriedka schopná poskytnúť udržateľnú konkurenčnú výhodu dlhodobo. Vo väčšine prípadov podniky končia v cenovej vojne so svojimi konkurentmi. Skôr potrebujú pri nízkych nákladoch aj tak poskytovať najlepšiu hodnotu za relatívne nízku cenu.

Ak sa pozrieme na vyhodnotenie konkurenčných stratégií, ktoré využívajú dotazované podniky, tak 50 % tvorí už vyššie zmienená stratégia nízkych nákladov. 20 % podiel ma stratégia koncentrácie a špecializácie. Segmentácia trhu predstavuje 15 % podiel v najčastejšie využívaných konkurenčných stratégiách. 5 % predstavuje stratégia diferenciacie.

Zaujímavé bolo sledovať, aké iné stratégie uvedú podniky, okrem uvedených. Vymenujeme tie, ktoré sa vyskytli aspoň dva krát, celkovo 30 % podnikov v tejto otázke uviedlo aj inú stratégiu, ako tú, ktorá bola na výber:

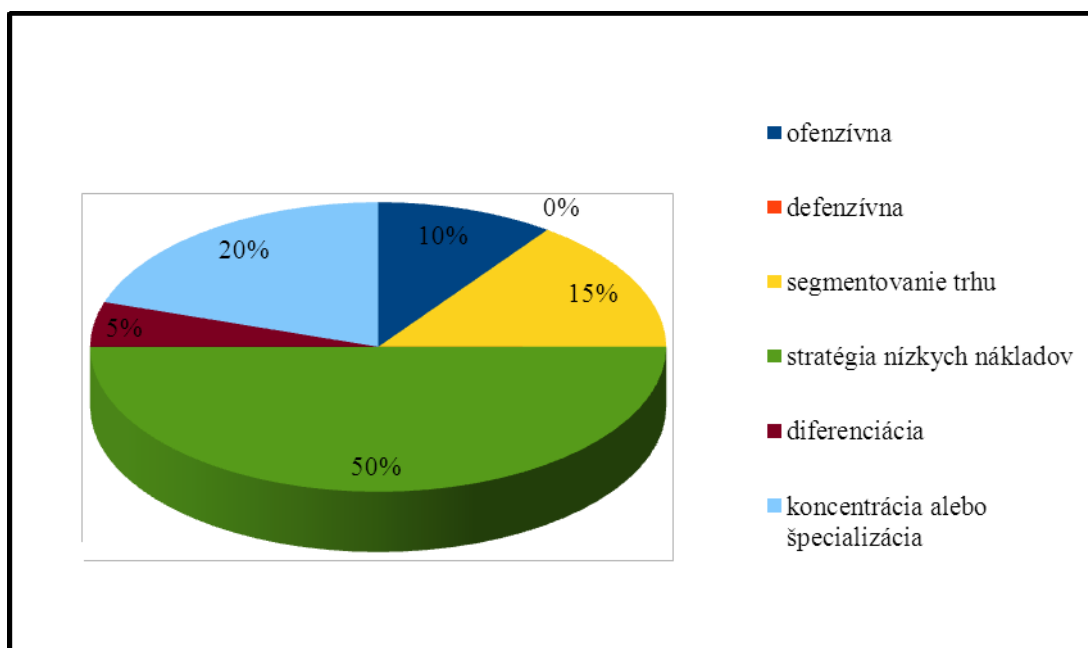
- Byť prvý – túto stratégiu bolo možné nájsť v odpovediach a týkala sa iných oblastí, ako nákladov, nákladové prvenstvo, v zmysle minimalizácie nákladov uvádzali podniky mimo týchto odpovedí. Pod stratégiou prvenstva v tomto prípade je myslené skôr myšlienkové a produktové prvenstvo, to znamená sledovať trendy na trhu, prísť prvý s myšlienkou a viesť ju zrealizovať tak, aby ste ako prvý mohli ponúknuť výsledný produkt.
- Neustále inovácie – schopnosť inovovať je považovaná za priam existenčnú podmienku konkurencieschopnosti takmer všetkých druhov podnikov. V rýchlo sa meniacom trhovom prostredí, kde hnacou silou sú náročné požiadavky

zákazníkov, si mnohé podniky uvedomujú dôležitosť neustálych inovácií, čo potvrdili aj v tomto prieskume.

- Kooperácie – spoluprácu a kooperáciu uviedlo 6 podnikov, ktoré objavili možný potenciál vo vytváraní aliancií, teda kooperačných stratégiách.

Graf 9 zobrazuje percentuálne zastúpenie najčastejšie využívaných konkurenčných stratégií malých a stredných podnikov vo vzorke.

Graf 9 Konkurenčné stratégie malých a stredných podnikov



Prameň: Vlastný prieskum

4.4.3 Prezentácia výsledkov prieskumu – časť Zdroje a spôsoby realizácie zdrojov konkurenčných výhod

V tejto časti dotazníka sme sa snažili zistiť, či podniky dokážu identifikovať svoje prednosti a slabosti a následne sme zisťovali, či vedia identifikovať svoje interné zdroje konkurenčných výhod a následne sme im ponúkli konkrétne spôsoby realizácie zdrojov, ktoré by považovali za aplikovateľné pre ich podnik.

Otázka 13 – Vymenujte 3 svoje najväčšie prednosti.

Otázka 14 – Vymenujte 3 svoje najväčšie slabosti.

Podniky by mali byť schopné vedieť zadefinovať svoje prednosti a slabosti, aby tak vedeli identifikovať a nájsť možnosti a potenciálne zdroje pre tvorbu konkurenčnej výhody.

V nasledujúcej tabuľke je uvedený zoznam predností, ktoré uviedli podniky v odpovediach a ktoré sa môžu stať zdrojom pre vytvorenie konkurenčnej výhody podniku. Tieto prednosti sa vyskytli minimálne dva krát v odpovediach podnikov.

Tabuľka 2 Silné stránky malých a stredných podnikov – potenciál pre tvorbu konkurenčnej výhody

Silné stránky slovenských malých a stredných podnikov	Percentuálne zastúpenie
Ľudské zdroje – kvalita, kvalifikácia	30%
Nízke náklady	28%
Pružná a jednoduchá organizačná štruktúra	20%
Kvalita produktu a služieb	19%
Flexibilita v rozhodovaní a akciách	15%
Komplexnosť služieb	13%
Nízka cena	12%
Jedinečné vlastnosti produktu	10%
Úzko špecifikovaný trh	8%
Originálne nápady	7%
Dobré kontakty (aj zahraničné)	5%
Odskúšané know how	3%

Prameň: Vlastný prieskum

Pozitívnym zistením bola skutočnosť, že čoraz viac podnikov vidí obrovský potenciál práve v kvalitných a kvalifikovaných ľudských zdrojoch. 30 podnikov zo 100 (30 %) označilo ako svoju silnú stránku kvalitný personál, kvalifikovaných pracovníkov, lojálnych zamestnancov. Nízke náklady a nízka cena spolu tvorili pomerne rozsiahlu skupinu, ktorá predstavuje spolu 40 %. Znamená to, že takmer polovica podnikov považuje za svoju silnú stránku práve nízke náklady, ktoré im umožňujú dosiahnuť nízku cenu v porovnaní s konkurenciou. 20 % podnikov označilo ako svoju silnú stránku pružnú a jednoduchú organizačnú štruktúru, čo priamo súvisí s personálnym zázemím spoločnosti. V hĺbkových rozhovoroch sme hlbšie analyzovali v čom vidia podniky výhodu pružnej a jednoduchej organizačnej štruktúry. Za hlavnú výhodu považujú transparentnú a efektívnu komunikáciu pri prehľadne usporiadaných organizačných štruktúrach. Na

produkt ako taký a jeho užitkové vlastnosti a kvalitu ako silnú stránku poukázalo 19 % podnikov, ktoré považujú práve vlastný produkt v podobe výrobku alebo služby za svoju silnú stránku. Ďalších 10 % považuje svoje produkty za jedinečné, ktoré majú jedinečné vlastnosti a to je ich najväčšou prednosťou. S produktom a jeho vlastnosťami úzko súvisela aj ďalšia pomerne často označovaná silná stránka podnikov, ktorou bola komplexnosť služieb, ktorú označilo 13 % podnikov. Pod komplexnými službami boli myslené rôzne doplnkové služby, nadštandardné služby pre zákazníkov. 15 % podnikov uviedlo za svoju prednosť flexibilitu. Analyzovali sme tento pojem hlbšie a dospeli sme k zisteniu, že okrem poňatia flexibility ako schopnosti pružne reagovať na dianie na trhu, niektoré podniky pod flexibilitou rozumeli predovšetkým efektívne rozhodnutia manažmentu, či možnosť rýchlo inovovať produkty alebo služby.

Okrem predností malo svoj význam opýtať sa podnikov aj na ich slabosti. Na tomto mieste zhrnieme najčastejšie označené slabosti podnikov, ktoré oni vo svojom podniku identifikovali.

Nasledujúca tabuľka znázorňuje slabé stránky slovenských malých a stredných podnikov, ktoré sa vyskytli v odpovediach v dotazníku.

Tabuľka 3 Slabé stránky malých a stredných podnikov

Slabé stránky slovenských malých a stredných podnikov	Percentuálne zastúpenie
Veľkosť podniku - obmedzené zdroje	21%
Úzka špecializácia produktu - veľmi úzky okruh odberateľov	20%
Nedostatočná propagácia	11%
Nízka kvalita subdodávateľov	2%
Nevyhovujúci dodávatelia	2%
Málo kvalifikovaní zamestnanci	2%
Nedostatočný kapitál	2%

Prameň: Vlastný prieskum

Identifikácia slabostí bola u podnikov trochu obtiažnejšia, preto sme sa sústredili na podrobnejšiu analýzu v hĺbkových rozhovoroch. Výraznejšie zastúpenie medzi odpoveďami mali 3 konkrétne slabosti, ktoré pomenovalo a identifikovalo viacero podnikov.

21 % podnikov považovalo za svoju slabosť veľkosť podniku. Zaujímalo nás, či veľkosť podniku ako slabosť označili len malé podniky, ako možno predpokladať

a analýzou výsledkov sme zistili, že všetky podniky, ktoré uviedli túto slabosť boli skutočne malé podniky. K veľkosti ako nevýhode uvádzali, že nedisponujú toľkými zdrojmi, čo väčšie podniky, obmedzenosť zdrojov bola predovšetkým dôvodom, prečo podniky uviedli ako svoju slabosť svoje zaradenie medzi malé podniky. Druhým dôvodom bol nedostatok personálu, ktorý tiež súvisel s obmedzenými zdrojmi. Malé podniky uviedli, že stredné alebo celkovo vnímané väčšie podniky si môžu dovoliť lepších, kvalitnejších, vzdelanejších či skúsenejších zamestnancov.

Príliš úzku špecifikáciu produktu považovalo za svoju nevýhodu takmer 18% podnikov. Odôvodňovali to tým, že zároveň majú obmedzený okruh odberateľov a v takýchto podmienkach je veľmi ťažké hľadať možnosti rozvoja alebo zvyšovania zisku. V tabuľke je ako slabosť uvedený aj spomínaný obmedzený okruh odberateľov a dodávateľov, ktorý u podnikov súvisel predovšetkým s úzkou špecializáciou produktu.

11 % podnikov videlo svoju najväčšiu slabosť v nedostatočnej propagácii, či neefektívnom marketingu.

Problém veľmi intenzívnej konkurencie označilo v tejto otázke 16 % podnikov, 3 % označili ako svoju slabosť tiež zlú infraštruktúru. To však patrí k hrozbám, ktoré teda podniky identifikovali ako svoje slabosti. Je to však pochopiteľné, pretože až pri hĺbkových rozhovoroch sme zistili, že podniková prax pri vytváraní SWOT analýzy sa skôr sústreďí na označenie silných stránok, kým slabosti sú zamieňané s hrozbami a príležitosťami, ak identifikujú, tak ide skôr o všeobecné, štátom alebo trhom ponúkané možnosti, ktoré súvisia priamo s ich podnikaním, ako napr. možnosti dotácií a príspevkov. Na základe získaných odpovedí a neskôr v hĺbkových rozhovoroch sme sa snažili zistiť a upresniť informácie, čo považujú podniky za svoje prednosti a slabosti a aké príležitosti a hrozby vnímajú. Na základe získaných informácií bolo možné zostaviť nasledujúcu tabuľku, ktorá môže byť podkladom pre SWOT analýzu malých a stredných podnikov.

Tabuľka 4 - SWOT analýza malých a stredných podnikov, ktoré sa zúčastnili prieskumu

Silné stránky	Slabé stránky
Tesná väzba na región	Nedostatočný kapitál (na zahraničné investície, reklamu, výskum)
Prehľad o dianí v podniku	Závislosť na niekoľkých zákazníkoch
Krátky rozhodovací proces	Slabá vyjednávacía schopnosť na trhu
Flexibilné reakcie	Ťažší prístup k najlepším ľudským zdrojom
Rýchly tok informácií	

Nižšie náklady Jednoduchá a pružná organizačná štruktúra	Príliš úzka špecializácia produktu Obmedzený okruh odberateľov
Príležitosti	Hrozby
Kooperácia s inými podnikmi Zahraničná investícia Zlepšenie úverovej politiky špeciálne pre malé a stredné podniky Vstup na zahraničný trh Dotácie a príspevky pre malé a stredné podniky z EÚ Zlepšenie infraštruktúry ľudských zdrojov	Vstup ďalších konkurentov Globalizácia Ešte viac sťažený prístup k externým finančným zdrojom

Zdroj: Vlastný prieskum

Otázka 15 – Čo je zdrojom konkurenčnej výhody vo Vašom podniku?

Dopytovali sme sa podnikov, čo považujú za ich zdroj konkurenčnej výhody? Zaujímalo nás, či to budú odpovede, tak ako sa to ukázalo už v teoretickej časti, ktoré nebudú rozlišovať medzi tým, čo je skutočne zdrojom konkurenčnej výhody a čo je už samotná konkurenčná výhoda, prípadne spôsob realizácie zdroja konkurenčnej výhody.

Výsledkom bolo zistenie, že väčšina odpovedí bola podobná, ako bola uvedená pri predchádzajúcej otázke, kde sme sa pýtali podnikov na ich prednosti.

Zo všetkých odpovedí sme opäť mohli vygenerovať 4 odpovede, ktoré spolu predstavujú spolu 45 % všetkých odpovedí. Najväčšie zastúpenie ako zdroj konkurenčnej výhody mal samotný produkt, ktorý uviedlo 23 % podnikov. Všetky tieto podniky považujú svoj produkt za kvalitný a dostatočne zaujímavý pre trh. Veľmi blízko k produktu a jeho vlastnostiam má kvalita, ktorú uviedlo ako zdroj konkurenčnej výhody 14% podnikov. Pod kvalitou mysleli jednak samotnú kvalitu produktu – teda výrobku alebo služby, ale zároveň aj ďalšie doplnkové služby, ktoré pomenovali ako ostatné doplňujúce služby, niekoľkokrát označené ako komplexné služby. 8 % podnikov označilo za zdroj konkurenčnej výhody inovácie, inovatívnosť, či schopnosť inovovať. 3 % podnikov považujú za svoj zdroj konkurenčnej výhody kvalitný manažment, ktorý je schopný robiť efektívne rozhodnutia a správne strategické kroky. Rovnako 3% považujú za zdroj konkurenčnej výhody vlastnú veľkosť, teda menšia veľkosť podniku im umožňuje

uskutočňovať pružné reakcie voči správaniu trhu a správať sa flexibilne, čo považujú podniky za veľmi dôležité pre zvládnutie konkurenčného boja.

Otázka 16 – Ktoré z uvedených stratégií pre získanie konkurenčnej výhody považujete za aplikovateľné pre váš podnik?

- a) nový úžitok
- b) nový distribučný kanál
- c) vstup na zahraničný trh
- d) inovácia
- e) nový rad produktu
- f) zvýšenie pozornosti informačným technológiám
- g) stratégia kooperácie medzi podnikmi

Posledná časť dotazníka bola venovaná aktuálnym trendom a prístupom v oblasti konkurenčných stratégií a spôsobom realizácie zdrojov konkurenčných výhod. Cieľom dotazníka bolo tiež zistiť, či si podniky uvedomujú existenciu týchto možností, či si ich použitie vedia predstaviť vo svojej podnikovej praxi a ktorým zo stratégií a zdrojov pripisujú najvyššiu mieru dôležitosti.

V tejto otázke sme uviedli viaceré typ konkurenčných stratégií a podniky sa vyjadrovali, ktoré z nich by použili pre svoj podnik, aby získali konkurenčnú výhodu. Zaujímalo nás, či sa stotožnia s uvedenými stratégiami, ktoré pre nás predstavujú aktuálne prístupy a ako možné spôsoby pre dosiahnutie konkurenčných výhod ich uvádzajú aj viacerí autori, ako sme uviedli v prvej časti dizertačnej práce.

21 % podnikov by použilo ako stratégiu vstup na zahraničný trh. V hĺbkovom rozhovore upresnili, že sa cítia často obmedzení veľkosťou trhu a sú presvedčení, že by dokázali uspieť aj na zahraničných trhoch. Najčastejšími prekážkami slovenských malých a stredných podnikov pri rozširovaní svojho pôsobenia za hranice SR sú kapitálová náročnosť a pomerne vysoká rizikovosť.

19 % podnikov by sa rozhodlo inovovať nimi ponúkaný výrobok alebo službu.

18 % podnikov by navrhlo rozšírenie produktu o nový rad a 14% podnikov by uprednostnilo stratégiu rozširovania úžitku produktu. Tieto dve odpovede spolu úzko súvisia, preto početnosť dokopy 32 % je pomerne rozsiahla skupina podnikov, ktorá by využila konkurenčné stratégie zamerané na produkt.

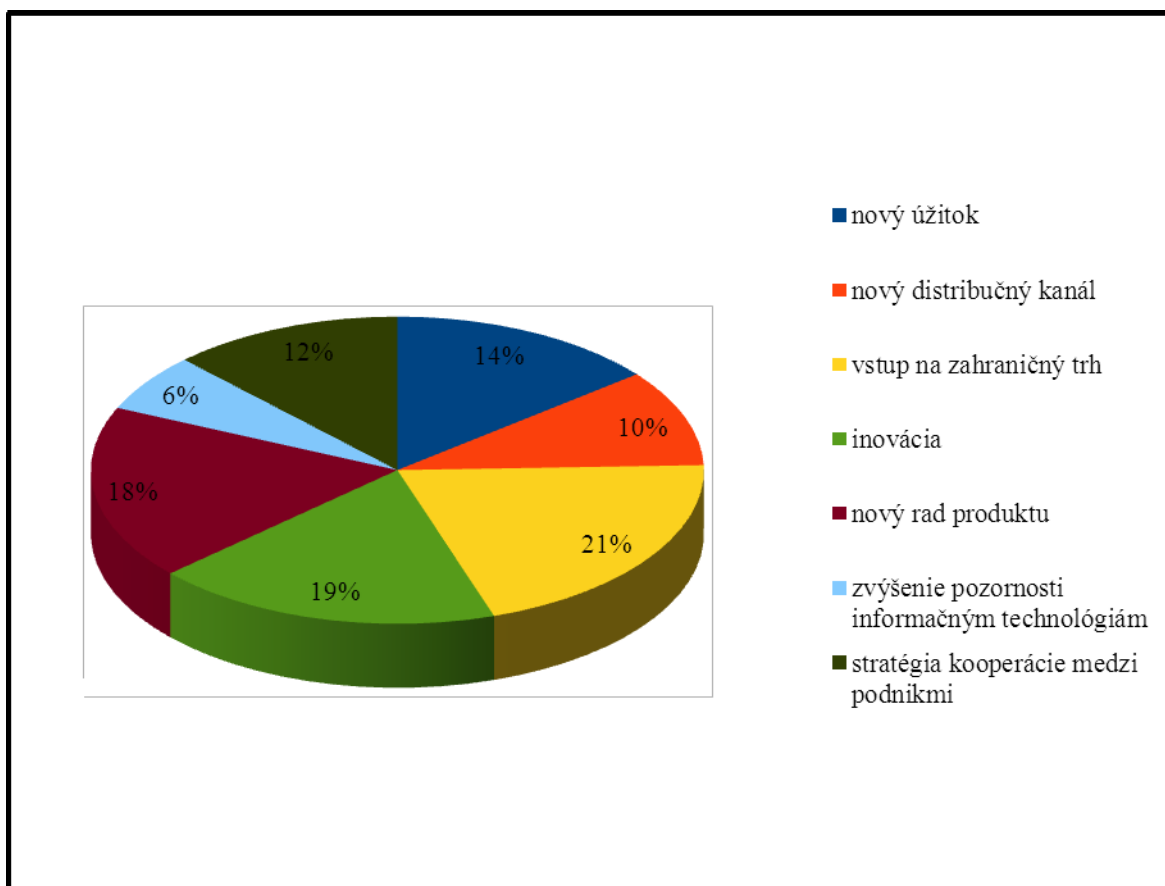
12 % vidí cestu ku konkurenčnej výhode v rôznych typoch kooperácie medzi podnikmi. Pri konkretizovaní tejto možnosti v hĺbkovom rozhovore podniky uviedli, že majú predstavu o vytvorení aliancií, podobných podnikov, ktoré by mali presnejšie definovaný produkt a diferencovaný tak, aby si vzájomne nekonkurovali, ale navzájom sa podporovali.

10 % podnikov by skúsilo nájsť nové distribučné kanály, ako nové možnosti uvádzali predovšetkým online distribučnú cestu, išlo doslova o rozšírenie ich „kamenného“ obchodu aj na internetový obchod.

Zvyšných 6 % patrilo zvýšenej pozornosti informačným technológiám, prezieravé firmy chápu, že pre ich budúci rozvoj a udržanie konkurencieschopnosti sa ich IT stáva neoddeliteľnou súčasťou ich štruktúry.

Nasledujúci graf znázorňuje zastúpenie percentuálnych podielov jednotlivých konkurenčných stratégií, z ktorých si mohli podniky vybrať.

Graf 10 Stratégie pre získanie konkurenčnej výhody, ktoré označili podniky za vhodné pre ich podnik



Prameň: Vlastný prieskum

Otázka 17 – Ktorý zo spôsobov realizácie zdrojov konkurenčných výhod považujete za najdôležitejší a najviac využitelný pre váš podnik?

- Strategický manažment
- Vedenie firmy
- Finančný manažment
- Riadenie ľudských zdrojov
- Riadenie sietí
- Manažment dodávateľských reťazcov
- Predaj a marketing
- Riadenie kreativity
- Riadenie udržateľnosti
- Inovačný manažment
- Odmeňovací systém
- Riadenie e-obchodu

V tejto poslednej otázke dotazníkového prieskumu sme venovali pozornosť rôznym spôsobom realizácie zdrojov konkurenčných výhod. Zámerne sme sa vyhýbali najčastejšie využívaným a najznámejším spôsobom. Úmyslom bolo skôr naviesť podniky na aktuálne trendy v možnostiach realizácie zdrojov konkurenčných výhod.

V rámci otázky sme využili techniku škálovania. Podniky priradzovali k ponúknutým možnostiam konkurenčných výhod hodnotenie na stupnici od 1 do 12, pričom hodnotenie 1 predstavovalo pre nich najdôležitejší spôsob. Výsledky sú zaznamenané v tabuľke 5.

Tabuľka 5 Význam jednotlivých spôsobov realizácie zdrojov konkurenčnej výhody

Zdroje konkurenčnej výhody	Aritmetický priemer	Medián
Strategický manažment	1,89	2
Vedenie firmy	2,56	2,5
Inovačný manažment	3,45	3,5
Predaj a marketing	4,35	4
Finančný manažment	4,67	4,5
Riadenie ľudských zdrojov	4,90	4,5

Riadenie sietí	5,90	6
Manažment dodávateľských reťazcov	6,24	6,5
Riadenie udržateľnosti	6,89	7
Odmeňovací systém	7,34	7
Riadenie e-obchodu	8,90	8,5
Riadenie kreativity	8,98	9

Prameň: Vlastný prieskum

Vypočítané aritmetické priemery boli skreslené extrémnymi hodnotami, výsledky bolo potrebné spresniť, preto sme sa rozhodli využiť funkciu medián, ktorý pomerne dobre charakterizuje stredovú polohu.

Za najdôležitejší zdroj považujú podniky strategický manažment. Je to podľa nich síce zložitý, neustály a väčšinou členitý proces tvorby predovšetkým dlhodobějších zámerov a ich realizácie v trhových podmienkach. Za druhý najdôležitejší zdroj považovali vedenie firmy. Pod vedením firmy mysleli špičkových manažérov, ktorí dokážu strategicky myslieť, mať vízie a vedieť realizovať stratégie krátkodobé aj dlhodobé. Na tretej pozícii sa ocitol inovačný manažment a štvrtú najvýznamnejšiu pozíciu obsadil predaj a marketing. Na piatom a šiestom mieste podľa dôležitosti označili podniky finančný manažment a riadenie ľudských zdrojov.

4.5 Prezentácia výsledkov hĺbkových rozhovorov

V tejto časti vyhodnotíme odpovede, ktoré nám pri hĺbkových rozhovoroch pomohli k vysvetleniu niektorých odpovedí a prispeli k celkovému vyhodnoteniu tak, aby bolo možné formulovať závery. Vyberieme tie odpovede, ktoré obohatili predchádzajúce odpovede v dotazníku, prípadne vysvetlili niektoré vyskytujúce sa odpovede.

1. Uvítanie – nevyhodnocuje sa.
2. Charakteristika respondenta – nevyhodnocuje sa. Jednotlivé odpovede budú uvádzané pod krstným menom a iniciálkou priezviska, prípadne ak si respondent želal byť anonymný, uvedie sa označenie anonym.
3. Podnikateľské prostredie na Slovensku, postavenie podniku

Najviac zastúpených medzi podnikmi bolo nasledovateľov, až 36 %. Aspoň podniky tak označili samých seba. Pre hĺbkový rozhovor teda bolo podstatné vybrať

respondenta, ktorý takto odpovedal a opýtať sa ho, na základe čoho zdefinoval túto svoju pozíciu a ako by charakterizoval túto svoju trhovú pozíciu.

„Učíme sa od konkurencie, snažíme sa obkukať to dobré a aplikovať to pre nás.“

Peter K.

„Držíme sa, chceme napredovať, ale vieme, že nedosiahneme nejakú výraznejšiu pozíciu, sledujeme konkurenciu a ťaháme sa navzájom.“

Anonym

28 % medzi dopytovanými podnikmi boli štrbinári alebo špecialisti. Preto sme sa snažili ďalších dvoch respondentov vybrať podľa tejto odpovede.

„Operujeme len na jednej, užšej časti trhu, neoplatí sa nám s našim produktom ísť na väčšie trhy.“

Anton T.

„Špecializujeme sa na produkty a klientov len v určitej časti trhu. Zvyčajne nám to stačí, aby sme boli ziskoví, ale myslíme si, že aj v tomto našom malom segmente máme možnosť rásť.“

Milan H.

4. Podnik a konkurencia

Jednoznačne sa potvrdilo dotazníkom, že takmer všetky podniky vnímajú okolo seba veľkú intenzitu konkurencie, dokonca 60% podnikov považuje konkurenciu v odvetví za veľmi intenzívnu. Tento fakt sa nám potvrdil aj v hĺbkových rozhovoroch.

„Konkurencia je veľmi veľká, intenzívna, je problém sa udržať na trhu.“

Anonym

„Konkurencia nikdy nespí, stále musíte sledovať, čo robia, možno každý mesiac pribúda nejaký konkurent, niekedy sa to aj ťažko sleduje.“

Milan H.

Zistili sme tiež, že ani pojem hyperkonkurencia nie je slovenským malým a stredným podnikateľom neznámy.

„Hyperkonkurencia? Áno počul som, je to veľmi silná konkurencia, na Slovensku zatiaľ našťastie nie.“

Anton T.

5. Konkurenčná výhoda a konkurenčná výhoda konkurentov, zdroj konkurenčnej výhody

Pri hĺbkových rozhovoroch sme sa snažili hlbšie analyzovať konkurenčnú výhodu. Väčšina podnikov v dotazníku označila za strategickú konkurenčnú výhodu nízku cenu, čo sa nám potvrdilo aj pri hĺbkových rozhovoroch. Opýtali sme sa na vnímanie tejto stratégie.

„Nízka cena je super, keď vie niekto ponúknuť za nízku cenu niečo, ľudia to kúpia, nezaujímajú ich ani kvalita produktu.“

Peter K.

„Nízka cena je výhodou, do budúcnosti však môže prísť niekto, kto ponúkne niečo ešte za lepšiu cenu a vo vyššej kvalite.“

Anonym

Pri uvádzaní konkurenčných výhod sa vyskytli odpovede, že za konkurenčnú výhodu podniky považujú pružnú a jednoduchú organizačnú štruktúru.

„Organizačná štruktúra, každý musí vedieť, kto je za čo zodpovedný, všetko by malo byť prehľadné, aby ľudia vedeli, čo sa deje v podniku.“

Peter K.

Nesmieme opomenúť ani odpovede, ktoré za hlavnú konkurenčnú výhodu považujú produkt ako taký a jeho užitkové vlastnosti a kvalitu.

„Samozrejme, že produkt, je kvalitný.“

Milan H.

„Kvalitný produkt uviedlo mnoho podnikov aj ako ich silnú stránku.“

Anonym

„Našou silnou stránkou je predovšetkým náš produkt, potom služby zákazníkovi a dobrý personál.“

Mária O.

Slabosti sa všeobecne podnikom nechcelo veľmi menovať, často si ich zamieňali aj s hrozbami na trhu. Výraznejšie zastúpenie medzi odpoveďami mali 3 konkrétne slabosti, ktoré pomenovalo a identifikovalo viacero podnikov. V hĺbkových rozhovoroch sme sa sústredili na to, či aj v nich sa vyskytnú tieto odpovede. Potvrdilo sa nám, že malé podniky považujú za svoju slabosť veľkosť podniku.

„Ako malý podnik si nemôžeme toľko dovoliť, čo väčšie podniky, nevieme zaplatiť ľudí, máme ťažší prístup k externým finančným zdrojom.“

Anonym

„Väčšie podniky si môžu dovoliť lepších, kvalitnejších, vzdelanejších či skúsenejších zamestnancov.“

Mária O.

Za ďalšiu nevýhodu, ktorá sa vyskytla aj početnejšie v odpovediach bola príliš úzka špecifikácia produktu.

„Sme veľmi úzko špecializovaní, nemáme veľmi príležitosť získať hŕfne nových zákazníkov.“

Peter K.

Čo sa týka hrozieb na trhu, za najväčšiu hrozbu väčšina považuje silnú konkurenciu a potom zlú infraštruktúru.

„Na trhu je veľmi silná konkurencia, musíme vymýšľať každý deň niečo, aby sme to ustáli.“

Peter K.

„Bolo by dobré, keby sme mohli získať ľahší prístup k eurofondom.“

Milan H.

„Chýbajú aj tie diaľnice, ťažko sa vozí tovar.“

Anonym

6. Konkurenčné stratégie

V tejto časti sa ukázalo, že bolo pomerne dobrým vodítkom, že sme ponúkli možnosti vyjadriť sa k určitým konkurenčným stratégiám. Dokonca niektoré spoločnosti nepoznali priamo ani tieto základné stratégie a dopomáhali si zisťovaním informácií z ďalších zdrojov, napr. internetu.

„Neviem, jednoznačne odpovedať, ale ofenzívni veľmi nie sme, skôr sa musíme brániť pred konkurenciou.“

Anonym

28 % podnikov uviedlo, že ich konkurenti využívajú stratégiu segmentácie trhov, zaujímalo nás, ako si tento pojem vysvetľujú podniky, takže sme sa priamo opýtali toho, kto označil túto konkurenčnú stratégiu.

„Radšej oslovujeme menšie trhy, podarí sa nám lepšie identifikovať skupinu zákazníkov, ktorí majú podobné požiadavky, môžeme ich teda osloviť podobným spôsobom.“

Milan H.

Vyskytli sa v dotazníku odpovede, ktoré za stratégie, ktoré využívajú, označili stratégiu minimalizácie nákladov v kombinácii so stratégiou diferenciácie, pokúsili sme sa zástupcu jednej zo spoločností získať pre hĺbkový rozhovor, čo sa nám aj podarilo. Opýtali sme sa ho konkrétne na túto kombináciu stratégií.

„Snažíme sa dosiahnuť čo najnižšiu cenu v porovnaní s konkurenciou, ale je to ideálne, keď môžeme komunikovať aj nejakú pridanú hodnotu. Na začiatku je dobré zaujať nízkou cenou, aby ste oslabili konkurenciu, ale potom si môžete dovoliť jemne zvýšiť cenu a operovať tým, že máte kvalitný produkt.“

Peter K.

7. Spôsoby realizácie zdrojov konkurenčnej výhody

Podniky láka stratégia vstupu na zahraničný trh, zároveň však pociťujú obavy pred možnými rizikami.

„Niekedý máme pocit, akoby nám bol trh malý, sme presvedčení, že by sme dokázali uspieť aj na zahraničných trhoch, ale chce to dobre vypracovať stratégiu.“

Milan H.

„Chceli by sme ísť na zahraničné trhy, ale je to kapitálovo náročné, bojíme sa aj rizika.“

Anonym

„Spolupráca so zahraničnými firmami by mohla byť aj celkom zaujímavá, vedeli by sme si to predstaviť.“

Peter K.

Výsledky hĺbkových rozhovorov sú zohľadnené jednak pri prezentácii výsledkov prieskumu a sú zohľadnené tiež v časti Zhrnutia a závery.

4.6 Závislosti medzi premennými

V rámci skúmania závislostí sme sa snažili zistiť, či existujú určité závislosti medzi premennými. V rámci analýzy premenných „Multiple-Variable Analysis“ sa spočítali štatistiky pre každú premennú zvlášť a následne korelácie a kovariancie medzi premennými. Prostredníctvom Koeficientov korelácie sme merali silu lineárnych vzťahov medzi dvoma stĺpcami numerických dát na škále od -1 po $+1$. Čím vyššia je absolútna hodnota korelácie, tým silnejšia lineárna väzba medzi dvoma premennými. Samozrejme neskúmala som všetky kombinácie tzn. každú otázku s každou, pretože to nie je ani účelné i časovo náročné. Preto som vybrala 4 hlavné kombinácie:

- a) Doba pôsobenia na trhu – výber konkurenčných stratégií,
- b) Typ podniku – výber konkurenčných stratégií,
- c) Pozícia na trhu – výber konkurenčných stratégií,
- d) Intenzita konkurencie – výber konkurenčných stratégií.

Ad a) Doba pôsobenia na trhu – výber konkurenčných stratégií.

Na základe tejto analýzy sme zistili, že stredná záporná korelácia vznikla u ofenzívnych stratégií, ktoré do istej miery uprednostňujú podniky, ktoré pôsobia na trhu dlhšie ako 3 roky.

Naopak mierna kladná korelácia vznikla u defenzívnych stratégií, ktoré uprednostňujú podniky, ktoré pôsobia na trhu kratšie ako 3 roky.

V prípade stratégie nákladového vodcovstva a stratégie diferenciácie nebol dokázaný vzťah vo vzťahu k dobe pôsobenia na trhu.

Ad b) Typ podniku – výber konkurenčných stratégií.

Zo všetkých skúmaných typov bola zistená mierna záporná závislosť len v prípade nefinančných podnikov so zahraničnou účasťou, ktoré do určitej miery uprednostňujú ofenzívne stratégie.

Ad c) Pozícia na trhu – výber konkurenčných stratégií

V tomto prípade bola zistená korelácia iba v jednom prípade, keď sa potvrdila závislosť medzi postavením podniku nasledovateľ a využívanou ofenzívnou stratégiou.

Ad d) Intenzita konkurencie – výber konkurenčných stratégií.

V tejto časti som skúmala závislosť medzi stratégiami, čím som chcela dokázať, že podniky, ktoré označili určitú intenzitu konkurencie, uprednostňujú určitý druh stratégií. Vychádzala som z toho, že podniky, ktoré označili, že vnímajú veľmi intenzívnu konkurenciu v odvetví budú uprednostňovať určité konkurenčné stratégie.

Mierna kladná závislosť vznikla v prípade intenzívnej miery konkurencie a stratégie diferenciácie.

4.7 Závery a zhrnutia

Na základe uskutočneného prieskumu sme zistili viacero skutočností, ktoré sa pokúsime zhrnúť v tejto pod kapitole. Zároveň bude našim cieľom vyjadriť sa k stanoveným hypotézam.

Najviac zastúpených medzi podnikmi bolo nasledovateľov, ktorí sami seba vnímajú v tejto pozícii podniku, ktorý neaspiruje na miesto vodcu, ale snaží sa dotiahnuť na túto pozíciu. Z pohľadu konkurenčných stratégií tieto podniky využívajú ofenzívne stratégie.

Podniky, ktoré sa označili za vyzývateľov využívajú stratégiu minimalizácie nákladov a súčasne za svoju konkurenčnú výhodu považujú nízke ceny.

Štrbinári uprednostňujú kombinácie troch stratégií – stratégie minimalizácie nákladov, stratégie segmentácie trhu a diferenciacie. Vedúce podniky využívajú stratégiu kooperácie a špecializácie, zároveň vďaka svojej výhodnej pozícii dokážu minimalizovať náklady.

Všetky podniky si uvedomujú silnejúcu konkurenciu na trhu. Za zanedbateľnú považujú konkurenciu na jednej strane buď vedúce podniky alebo na druhej strane veľmi malé podniky, ktoré často pôsobia v mikrosegmentoch a akýkoľvek aj priamo konkurenčný podnik nevnímajú ako konkurenciu. Ďalšou skupinou, ktorá sa stále cíti relatívne málo ohrozená konkurenciou je skupina podnikov s veľmi špecifickým predmetom činnosti. Z tohto pohľadu možno považovať ich úzko špecifické zameranie ako istú konkurenčnú výhodu, a podniky využívajú v tomto prípade stratégiu špecifikácie, až koncentrácie.

Rastúci počet podnikov, deregulácia podnikania a mobilita pracovnej sily spôsobujú, že trh je viac konkurenčnejší. Podniky všeobecne uznali, že dlhodobo si udržať konkurenčnú výhodu je čoraz viac problematické. Globalizácia a možnosť, aby myšlienky, ľudia a kapitál mohli precestovať celý svet spôsobujú, že vzniká hyperkonkurencia. Hyperkonkurencia sa netýka len technologických odvetví, ale ju pociťujú a počítajú s ňou podniky, ktoré patria napr. k maloobchodným. Ako hlavný dôvod zvyšujúcej sa konkurencie a jej intenzity uviedli predovšetkým spomínanú globalizáciu, možnosť mobility pracovných síl, informačné technológie, nové možnosti komunikácie a veľa podnikov uvádzalo skôr dôsledky globalizácie, v dôsledku ktorej sa na trhy dostávajú poznatky a trendy z okolitých krajín, čo podniky ako také vnímajú ako trend, ktorý sú ochotné použiť, keďže počítajú s tým, že je úspešný.

Ukázalo sa, že hlavnou konkurenčnou výhodou podnikov je nízka cena. Väčšina podnikov považuje za strategickú konkurenčnú výhodu nízku cenu, bez ohľadu na kvalitu produktu. Z dlhodobého hľadiska si však uvedomujú potrebu reprezentovať kvalitu za prijateľnú cenu, z krátkodobého hľadiska však priznávajú, že podstatná je pre ne ziskovosť aj pri nižšej kvalite, len z dôvodu nízkej ceny.

Jednou z oblastí, v ktorej má Slovensko veľké rezervy, je rozvoj ľudského kapitálu, ktorý ako bolo uvedené aj v teoretických východiskách tejto dizertačnej práce je všeobecne uznávaný ako významný zdroj konkurenčnej výhody viacerými autormi.

Malé a stredné podniky sú schopné flexibilných, pružných reakcií na dianie na trhu, čo je ich výhodou a prednosťou napr. v porovnaní s veľkými podnikmi. Zo strany malých a stredných podnikov vidíme často kvalitné marketingové akcie, v spoločnosti ich možno

považovať za tvorcov myšlienok a nápadov. Prínosom malých a stredných podnikov pre spoločnosť je tiež ich inovačný potenciál.

Potenciál malých a stredných podnikov je predovšetkým v kvalitných zamestnancoch, ale podniky samé to zatiaľ tak nevnímajú.

Malé a stredné podniky uprednostňujú ofenzívnu stratégiu. Veľa podnikov pristupuje ku segmentácii trhu a považuje to za predpoklad vytvorenia konkurenčnej výhody sústredením sa na menšie časti trhu a oslovovanie menších skupín zákazníkov. Podniky oslovujú menšie trhy radšej, akoby sa vrhli na oslovovanie masy. Cieľom ich správania a zmysel segmentácie vidia v tom, že sa im môže podariť identifikovať skupinu zákazníkov, ktorí majú podobné požiadavky, teda predpokladajú, že môžu byť oslovení obdobným spôsobom.

Podniky používajú tiež kombinácie konkurenčných stratégií. Ak sa podniky rozhodnú ísť cestou diferenciácie, kombinácia stratégií koncentrácie a špecializácie spolu s diferenciáciou nie je nezvyčajný jav. Ďalšou kombináciou, ktorú podniky využívajú je kombinácia segmentácie trhu so stratégiou diferenciácie.

Najväčší podiel medzi konkurenčnými stratégiami všeobecne má však stratégia nízkych nákladov. Práve nízka nákladovosť je často akoby hnacím motorom pre akékoľvek podnikateľské rozhodnutia. Všeobecne môžeme firmy, ktoré si zvolili stratégiu nízkych nákladov nájsť vo všetkých odvetviach. Avšak mnohé firmy si uvedomujú, že sústrediť sa len na jednu stratégiu, nie je v súčasnosti dostačujúce.

Malé a stredné podniky uprednostňujú ofenzívne stratégie, v rámci ktorých preferujú získanie prvenstva nielen v nákladovej oblasti, ale sústredia sa aj na iné oblasti ako myšlienkové a produktové prvenstvo, to znamená sledovať trendy na trhu, prísť prvý s myšlienkou a vedieť ju zrealizovať tak, aby ako prvý mohli ponúknuť výsledný produkt.

Neustále inovácie – schopnosť inovovať je považovaná za priam existenčnú podmienku konkurencieschopnosti takmer všetkých druhov podnikov. V rýchlo sa meniacom trhovom prostredí, kde hnacou silou sú náročné požiadavky zákazníkov, si mnohé podniky musia viac uvedomovať dôležitosť neustálych inovácií.

Potenciál pre malé a stredné podniky je taktiež v kooperáciách – spoluprácu a kooperáciu uviedlo viacero podnikov, ktoré objavili možný potenciál vo vytváraní aliancií, teda kooperačných stratégiách.

Na základe doposiaľ uvedených zistení, je možné potvrdiť hypotézu 1 dizertačnej práce: **„Malé a stredné podniky vedia identifikovať svoje konkurenčné výhody a konkurenčné stratégie na ich udržanie.“**

Podniky dokážu identifikovať predovšetkým vnútorné zdroje konkurenčných výhod, kde za najdôležitejšie považujú ľudské zdroje a samotný kvalitný produkt.

Väčšinou považujú za zdroj konkurenčnej výhody samotnú konkurenčnú výhodu, ktorá je výsledkom realizácie zdroja konkurenčnej výhody. Podniky sú však schopné identifikovať konkurenčnú výhodu, z krátkodobého hľadiska si ju vedia aj udržať, avšak dlhodobo potrebujú hľadať ďalšie potenciálne spôsoby realizácie zdrojov konkurenčných výhod. Podniky považujú za zdroj konkurenčnej výhody častokrát samotnú konkurenčnú výhodu a nerozlišujú medzi pojmami konkurenčná výhoda a spôsob realizácie zdroja konkurenčnej výhody.

Týmto zistením sme potvrdili zároveň hypotézu 2 dizertačnej práce: **„Malé a stredné podniky rovnako ako teória nie vždy presne rozlišujú medzi pojmami zdroj konkurenčnej výhody, samotnou konkurenčnou výhodou a spôsobom realizácie zdroja konkurenčnej výhody.“**

Podniky by mali byť schopné vedieť zadefinovať svoje prednosti a slabosti, aby tak vedeli identifikovať a nájsť možnosti a potenciálne zdroje pre tvorbu konkurenčnej výhody. Pozitívnym zistením u malých a stredných podnikov je skutočnosť, že čoraz viac podnikov vidí obrovský potenciál práve v kvalitných a kvalifikovaných ľudských zdrojoch. Mnohé podniky to vnímajú ako svoju silnú stránku, keď majú kvalitný personál, kvalifikovaných pracovníkov a lojálnych zamestnancov. V súvislosti s ľudskými zdrojmi malé a stredné podniky označujú za svoju silnú stránku pružnú a jednoduchú organizačnú štruktúru, čo priamo súvisí s personálnym zázemím spoločnosti. Výhoda pružnej a jednoduchej organizačnej štruktúry je transparentná a efektívna komunikácia pri prehľadne usporiadaných organizačných štruktúrach. Prednosťou malých a stredných podnikov je flexibilita. Okrem poňatia flexibility ako schopnosti pružne reagovať na dianie na trhu, niektoré podniky pod flexibilitou rozumejú predovšetkým efektívne rozhodnutia manažmentu, či možnosť rýchlo inovovať produkty alebo služby.

Podniky nehľadajú spôsoby realizácie zdrojov konkurenčných výhod vo svojich slabých stránkach, ale ich konkurenti možno áno. Preto poznanie a identifikácia slabých stránok má význam.

Slabosťou malých podnikov je často ich samotná kategória malý alebo stredný podnik. Predovšetkým malé podniky nedisponujú toľkými zdrojmi, či už finančnými alebo personálnymi, ako väčšie podniky. Malé podniky pociťujú svoju veľkú nevýhodu predovšetkým v tom, že stredné alebo veľké podniky si môžu dovoliť lepších, kvalitnejších, vzdelanejších či skúsenejších zamestnancov.

Príliš úzku špecifikáciu produktu začína považovať za svoju nevýhodu čoraz viac podnikov. Odôvodňujú to tým, že zároveň majú obmedzený okruh odberateľov a v takýchto podmienkach je veľmi ťažké hľadať možnosti rozvoja alebo zvyšovania zisku. Malé a stredné podniky majú záujem o stratégiu vstupu na zahraničný trh. Aj tieto podniky sa cítia často obmedzené veľkosťou trhu a sú presvedčené, že by dokázali uspieť aj na zahraničných trhoch. Najčastejšími prekážkami malých a stredných podnikov pri rozširovaní svojho pôsobenia za hranice SR sú kapitálová náročnosť a pomerné vysoká rizikovosť. Pozitívnym zistením je, že podniky si uvedomujú, že niekedy aj úplne malá diferenciácia produktu je inováciou, ktorá môže pomôcť produktom predĺžiť ich životný cyklus. Väčšina podnikov identifikovala pre inováciu samotný produkt, teda inovácie by sa týkali zmeny a vylepšenia užitočných vlastností výrobku alebo služby.

Za jednu z najdôležitejších stratégií pre získanie konkurenčnej výhody považujú podniky tiež strategický manažment. Je to podľa nich síce zložitý, neustály a väčšinou členitý proces tvorby predovšetkým dlhodobějších zámerov a ich realizácie v trhových podmienkach. Rovnako považujú za dôležité vedenie firmy. Pod vedením firmy myslia špičkových manažérov, ktorí dokážu strategicky myslieť, mať vízie a vedieť realizovať stratégie krátkodobé aj dlhodobé.

Podniky sa skôr pridržiavajú klasických prístupov ku konkurenčným stratégiám a za hlavný zdroj konkurenčnej výhody považujú nízke náklady, nízku cenu v porovnaní s konkurenciou. Prikláňajú sa predovšetkým k stratégii minimalizácie nákladov, aj keď pte malé a stredné typy podnikov je z dlhodobého hľadiska stratégia minimalizácie nákladov nie veľmi vhodná. Celkovo sledovanie nákladov je východiskom pre posúdenie efektívnosti akejkoľvek činnosti. Sledovanie nákladov je zároveň často spomínanou prekážkou rozvíjania aktivít, ktoré môžu dopomôcť k zvýšeniu konkurencieschopnosti podnikov. Na základe uvedených tvrdení sa nám podarilo potvrdiť ďalšiu hypotézu dizertačnej práce, hypotézu 3: **„Malé a stredné podniky na základe odpovedí v dotazníku využívajú podobné konkurenčné stratégie na získanie a udržanie konkurenčných výhod.“**

Malé a stredné podniky, ktoré pôsobia na trhu dlhšie ako tri roky uprednostňujú ofenzívne stratégie pred defenzívnymi. Naopak defenzívne stratégie uprednostňujú podniky, ktoré pôsobia na trhu kratšie ako 3 roky. Nefinančné podniky so zahraničnou účasťou mierne uprednostňujú ofenzívne stratégie.

Ofenzívne stratégie uprednostňujú tiež podniky, ktoré sa považujú za nasledovateľov na trhu. Podniky, ktoré vnímajú konkurenciu v ich odvetví ako intenzívnu, uprednostňujú

stratégie diferenciácie. Vymenované závislosti malých a stredných podnikov potvrdili zároveň hypotézu 4 dizertačnej práce: „**Na základe informácií získaných v prieskume sa podarí identifikovať existujúce závislosti medzi premennými a následne konkrétne existujúce lineárne vzťahy.**“

5. Diskusia

Na vzorke podnikov, ktoré boli respondentmi dotazníkového prieskumu sa potvrdilo, že **intenzita konkurencie je v súčasnosti medzi malými a strednými podnikmi veľmi vysoká**. Aj malé podniky, ktoré často pôsobia na malých až mikrosegmentoch vnímajú konkurenciu ako veľmi intenzívnu. Potvrdil sa nám trend o ktorom sa zmieňujú viacerí autori a je označovaný ako hyperkonkurencia.

Z tohto pohľadu je veľmi problematické udržať si konkurenčnú výhodu dlhodobo, čo potvrdili aj podniky. Z krátkodobého hľadiska je jednoduchšie zvládnuť boj s konkurenciou, z dlhodobého hľadiska je však potrebné neustále hľadať potenciálne možnosti realizácie zdrojov konkurenčnej výhody. Hyperkonkurenciu dnes cítia podniky v každom odvetví.

Ak chce byť podnik úspešný, musí byť konkurencieschopný. Podnik, ktorý je konkurencieschopný, bude dosahovať výborné ekonomické výsledky. Podniky by sa však mali usilovať o dlhodobú konkurencieschopnosť. Americkí vedci tvrdia, že v hyperkonkurenčnom prostredí sa podniky namiesto toho, aby sa snažili získať dlhodobú konkurenčnú výhodu, sústredia na kratšie obdobia, čím sa tak povediac vopred odsúdia na zánik, pretože len podniky, ktoré myslia na dlhodobú konkurencieschopnosť a vyvíjajú úsilie na to, aby našli spôsoby, ako ju dosiahnuť, majú šancu byť úspešné. Malé a stredné podniky by sa mali preto viac sústrediť na dlhodobé stratégie získania a udržania konkurenčnej výhody, ak chcú byť dlhodobo úspešné na trhu a neustále sledovať trendy na trhu a čo je podstatné, svoju konkurenciu. Moderný podnik sa musí naučiť predvídať správanie konkurencie v najväčšej možnej miere.

Ak chcú podniky zvládnuť boj s konkurenciou, mali by ju poznať. Analýza konkurencie, poznanie jej silných a slabých stránok je ďalším predpokladom budovania konkurencieschopnosti podnikov.

Na základe prieskumu sme dospeli k zisteniu, že podniky využívajú niekoľko konkurenčných stratégií, vytvárajú strategické kombinácie. Hnacím motorom pre podnikateľské rozhodnutia sú väčšinou nízke náklady. **Striedanie stratégie minimalizácie nákladov spolu s diferenciaciou produktu je podľa viacerých podnikov najefektívnejšou konkurenčnou stratégiou.**

„Ísť cestou nízkych cien nie je také ľahké, ako to môže vyzerat'. Chce to však génia, aby pri poklese cien a marží podnikateľ zbohatol“, prízvukuje R. Kiyosaki.⁶⁸

S názorom tohto autora musíme plne súhlasiť. Podniky, ktoré uprednostňujú stratégiu nízkych cien sa snažia o čo najväčšie znižovanie nákladov. Pri takejto stratégii sa uplatňuje úplne opačný princíp, o aký prejavili záujem malé a stredné podniky, keď v dotazníkovom prieskume uviedli, že za svoju silnú stránku považujú komplexnosť služieb, rovnako to považujú aj za konkurenčnú výhodu svojich konkurentov. Pri stratégii nízkych cien dochádza aj k tomu, že od hlavného produktu sa oddelia doplnkové služby. Zmyslom takejto stratégie je, aby sa neponúkali zákazníkom služby, ktoré nepotrebujú. Odporúčanie pre malé a stredné podniky, ktoré chcú realizovať stratégiu nízkych cien, minimalizovať náklady, ale zároveň chcú poskytovať komplexné služby by mohlo byť nasledovné: riešením je vyčistiť produkt od všetkých doplnkových užitočných vlastností a služieb spojených s jeho užívaním, ponúknuť tieto doplnkové služby za príplatok. Tým sa podarí vytvoriť stratégiu, ktorou ponúkne podnik síce produkt za nízku cenu, čo bude vyhovovať jednej skupine odberateľov, ale zároveň ponúkne všetky ostatné doplnkové služby, na veľmi kvalitnej úrovni a vylepšené pre všetkých, ktorí si budú ochotní za tieto služby priplatiť. Navyše môže dôjsť k situácii, keď nízke ceny môžu prilákať zákazníkov, aby kúpili aj iné produkty.

V súvislosti so slovenským trhom a s vnímaním ceny, myslíme si, že je vhodné vzhľadom na dôležitosť, ktorú pripisujú malé a stredné podniky cene uviesť výsledok jedného prieskumu, podľa ktorého slovenským spotrebiteľom záleží na cene ešte viac ako spotrebiteľom v západnej Európe. Podľa prieskumu agentúry GfK Slovakia cenu považuje za dôležitú až veľmi dôležitú 94% ľudí. Na prvom mieste sa umiestnila kvalita produktu, ktorá je dôležitá až pre 97 %. Na treťom mieste je šírka ponuky výrobkov.⁶⁹

M.E.Porter však neodporúča realizovať obe stratégie, pretože sa podľa neho vzájomne vylučujú. Rizikom pre podnik je to, že nebude ani najlacnejší a ani odlišený od konkurencie.

Aplikácia stratégie nízkych nákladov má aj negatívne prejavy. Môže vyžadovať veľké počiatočné kapitálové investície do technológie, agresívnu tvorbu cien a počiatočné straty pri získavaní podielu na trhu. Avšak získaný podiel prinesie možnosť úspor pri nákupe, čo má za dôsledok ďalšie zníženie nákladov. Ak sa však podarí dosiahnuť

⁶⁸ KIYOSAKI, R. *Zvýšte svoje finančné IQ*, 2008.

⁶⁹ Zdroj: Prieskum Shopping Monitor 2007, realizovaný spoločnosťou GfK Slovakia

postavenie s minimálnymi nákladmi, prinesie to podniku veľké zisky. Tieto prostriedky môže investovať do nových technológií a modernizovať, čo vedie k ďalšiemu upevneniu pozície na trhu.

Stratégiou, ktorú mnoho autorov označilo za vhodnú pre malé a stredné podniky je diferenciácia produktu. Podniky, ktoré majú schopnosť diferencovať produkt, môžu byť tiež dlhodobovo úspešné. Pri diferenciačnej stratégii sa podnik snaží vytvoriť niečo, čo by vnímali zákazníci ako jedinečné. Jedinečnosť môžu podniky nájsť vo viacerých oblastiach súvisiacich s produktom, ako sú napríklad dizajn, imidž, technológia, vlastnosti, zákaznícky servis, predajná sieť atď. Úplne ideálne je pre podnik, keď dokáže identifikovať viacero oblastí, v ktorých vie ponúknuť diferenciáciu, teda jedinečnosť. Stratégia diferenciácie však neznamena, že pri nej nie sú dôležité náklady. Nákladovosť sa samozrejme sleduje aj v tomto prípade, ale nie je hlavným cieľom. Stratégia diferenciácie tiež môže vytvoriť celkom dobré predpoklady pre podniky, aby sa úspešne vysporiadali s piatimi hybnými silami konkurencie. Podniky sa snažia získať si vernosť zákazníka a konkurencia pri vstupe na trhu musí prekonať túto prekážku a zároveň aj jedinečnosť produktu. Schopnosť diferencovať sa tak stáva pre podnik jeho konkurenčnou výhodou.

Malé a stredné podniky oslovujú radšej menšie trhy, ako masové trhy. Cieľom ich správania a zmysel segmentácie vidia predovšetkým v tom, že sa im môže podariť lepšie identifikovať skupinu zákazníkov, ktorí majú podobné požiadavky, teda predpokladajú, že môžu byť oslovení obdobným spôsobom. Čoraz viac podnikov sa však vyjadruje v tom duchu, že prílišná segmentácia sa stáva v dlhodobom horizonte skôr nevýhodou.

5.1 Od segmentácie k masovému marketingu

Segmentácia trhu je na jednej strane logická a opodstatnená, na druhej strane tak ako sme uviedli, niektoré podniky naznačili, že segmentácia a oslovovanie konkrétneho segmentu s ponukou je z dlhodobého hľadiska čiastočne obmedzujúca. Menia sa prirodzene požiadavky zákazníkov, zákazníci odchádzajú a stávajú sa súčasťou iných segmentov. V súvislosti s týmto zistením sa črtá alternatívna možnosť k segmentácii, ktorej podstatou je **desegmentácia a návrat k masovému marketingu**.

Zmyslom členenia trhu alebo segmentácie celkového trhu na menšie časti je rozdeliť veľký, rôznorodý trh na menšie homogénne celky, ktorým podniky môžu ponúknuť marketingový mix na mieru. Cieľom takéhoto postupu je identifikácia

zákazníkov s podobnými požiadavkami, ktorých môže podnik osloviť rovnakým spôsobom a ponúknuť rovnaký výrobok alebo službu.

Viacerí autori zastávajú jednoznačný názor, že nie je možné vytvoriť taký marketingový mix, ktorý by mohol uspokojiť všetky požiadavky zákazníkov.

Môže segmentácia trhu a rozdelenie trhu na menšie časti čiastočne obmedzovať podniky v rozpínavosti na trhu? Môže sa ich konkurenčnou výhodou stať ich schopnosť vytvoriť produkt, ktorý ponúknu masu? Existuje dnes priestor pre masový marketing?

Na tieto otázky sa pokúsime odpovedať a vychádzame pritom zo zistení, ku ktorým sme dospeli realizovaným prieskumom.

Všeobecne je známe, že existuje viacero prínosov segmentácie:

- Výber cieľového trhu – lepšia identifikácia zákazníkov s podobnými požiadavkami, ktorých môže podnik osloviť rovnakým spôsobom,
- Marketingový mix – prispôbený ich požiadavkám, tak povediac možnosť pripraviť marketingový mix „na mieru“,
- Diferenciácia – vďaka rozdeleniu môže podnik diferencovať produkt medzi segmentmi.

Nevýhodou segmentácie je **hrozba opotrebovania trhového segmentu, zmena požiadaviek zákazníkov, ktorí podľahnú aktuálnemu trendu na trhu, preskupenie trhov – migrácia medzi segmentmi, postupná obmedzenosť teritória pre komercializáciu produktu a v neposlednom rade vstup ďalších substitútov do segmentu s inovovanými vlastnosťami a charakteristikami.**

Najmä v americkej literatúre sa objavujú prvé odporúčania kombinovať obidve možnosti – čiastočne segmentovať a čiastočne uplatňovať masový marketing. Treba zdôrazniť, že uplatnenie princípu masového marketingu, teda vytvorenie produktu, ktorý sa ponúkne masám bez segmentácie však nemožno robiť neustále, ale v určitých fázach životného cyklu podniku a životného cyklu jeho produktov, je to žiaduce a podnik môže takouto stratégiou dosiahnuť veľmi vysoké zisky. Takisto to platí aj opačne, teda, že nie je vhodné v každej fáze segmentovať, pretože sa tým podnik môže ochudobniť o potenciálny zisk, ktorý by dosiahol, ak by sa vopred nerozhodol neobslúžiť istý segment, ktorý však môže byť potenciálom pre jeho produkt. Tvrdenie, že **najprv sa vytvorí a ponúkne produkt na trh a potom sa trh sám vyselektuje a vysegmentuje, následne až potom sa segmentu prispôbobi marketingový mix podľa požiadaviek už vytvorených segmentov, môže vyzerat' mimo všetkých pravidiel, je to však stratégia „šoku“, ktorá môže v súasných turbulentných podmienkach na trhu fungovať**. Predovšetkým pre

malé a stredné podniky, v hyperkonkurenčnom prostredí je táto stratégia vhodná a môže predstavovať veľmi účinný taktický manéver voči konkurentom z toho pohľadu, že podnik, ktorý je schopný uskutočniť aj šokovú stratégiu sa stáva čiastočne nepredvídateľným pre svojich konkurentov, čím získava významnú prednosť. Predpokladom realizácie stratégie masového marketingu je samozrejme vytvorenie kvalitného produktu, ktorý má také vlastnosti, ktoré ho niečím diferencujú od podobných produktov.

5.2 Multifiliálky ako aliancie nového druhu

Ďalším z novodobých trendov, ktorý sa však pomaly udomácňuje aj v slovenskom prostredí je systém kooperácií. Podniky si začínajú uvedomovať, že kooperácie môžu priniesť zvýšenie ziskov a veľmi opatrne sa zatiaľ vyrovnávajú s faktom, že spojiť sa so svojím konkurentom a vytvoriť veľmi úspešnú alianciu alebo spojiť sa s viacerými podnikmi a vzájomne sa podporovať je reálne a skutočne môže fungovať.

Aliančné a kooperačné stratégie sa dostávajú do popredia predovšetkým v súvislosti s rýchlym pribúdaním podnikov na trhu a silnejúcou konkurenciou. Podnikom sa prostredníctvom vhodne zvolených kooperácií môže podariť znížiť náklady a riziko. Je to prirodzené, keďže v spojení s iným podnikom môže podnik využívať jeho komplementárne schopnosti. Obzvlášť v prostredí malých a stredných podnikov majú kooperácie a aliancie význam, keďže sa môžu navzájom využívať zdroje, či už hmotné, ale aj personálne. Práve prieskumom sa potvrdilo, že veľa podnikov, predovšetkým malých považuje za svoju nevýhodu práve obmedzenosť zdrojov a prístupu ku kapitálu. Spolupráca s inými podnikmi sa môže týkať len jednej oblasti, ale samozrejme aj viacerých oblastí, mala by byť nastavená tak, aby jej výsledkom bolo to, čo je hlavným poslaním kooperačných stratégií – minimalizovať náklady, znížiť riziko, čoho výsledkom môže byť obmedzenie a oslabenie konkurencie a zlepšenie pozície na trhu.

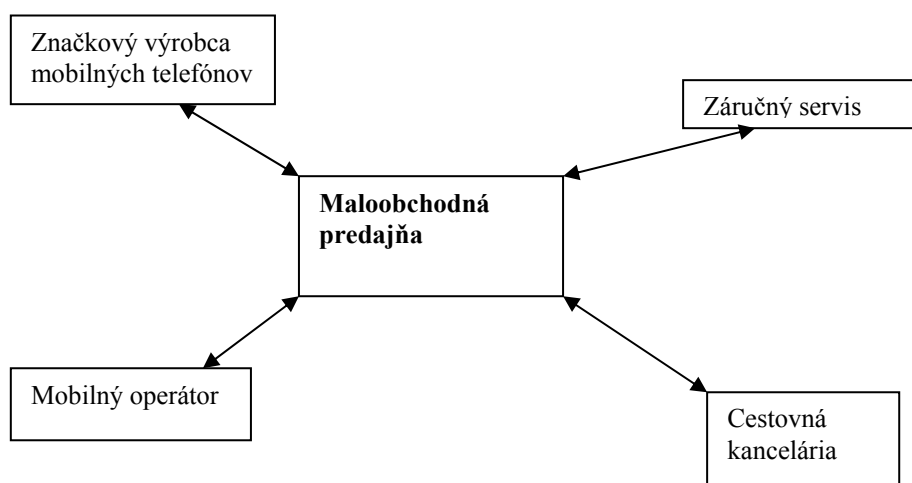
Typov aliancií môže byť niekoľko, okrem klasického spojenia dvoch alebo viacerých rovnocenných partnerov majú svoj význam aj spojenia za účelom participácie na vzájomných projektoch a **výhodným zoskupením pre malé a stredné podniky na Slovensku by mohli byť tzv. multifiliálky**, ktoré sú ďalšou možnosťou realizácie vonkajších zdrojov konkurenčných výhod. Táto možnosť predstavuje alternatívu ku klasickým druhom kooperačných stratégií.

Systém kooperácií začína byť čoraz častejšie vnímaný podnikmi ako možnosť, prostredníctvom ktorej sa dá dosiahnuť konkurenčná výhoda a podnikom sa darí zároveň znížiť náklady a riziko, čo sú problémy, ktoré sú typické predovšetkým pre oblasť malého a stredného podnikania. Podniky si túto skutočnosť uvedomujú, avšak veľmi opatrne sa vyrovnávajú s faktom, že spojiť sa so svojim konkurentom či vytvoriť veľmi úspešnú alianciu alebo spojiť sa s viacerými podnikmi a vzájomne sa podporovať je reálne a skutočne môže fungovať.

Obzvlášť v prostredí malých a stredných podnikov majú kooperácie a aliancie význam, keďže sa môžu navzájom využívať zdroje, či už hmotné, ale aj personálne. Multifiliálky by predstavovali typ aliancie, spojenia malých a stredných podnikov, dvoch a viac, ktorých vytvorenie by bolo podmienené myšlienkou vytvorenia komplexného zabezpečenia a obsluhy zákazníkov, tzv. komplexné uspokojenie potrieb. Spojením viacerých podnikov dochádza k prepojeniu ich nákladových možností, rozšíreniu informačnej základne a spolupráce v oblasti dodávateľov a subdodávateľov a v neposlednej rade dochádza k prepojeniu personálnych možností a komplementárne využívanie know how či vzájomné využitie silných stránok jednotlivých podnikov.

Nasledujúca schéma zobrazuje, akým spôsobom by podniky mohli vytvárať multifiliálky. Na príklade vzorovej multifiliálky, ktorú sme nazvali „MOBILNÝ TELEFÓN“ sa pokúsime naznačiť systém vytvárania týchto multifiliállok. Iniciátorom vytvorenia multifiliálky je článok maloobchodná predajňa.

Obrázok 5 Multifiliálka „MOBILNÝ TELEFÓN“



Prameň: Vlastné spracovanie.

Vysvetlenie schémy:

Schéma znázorňuje konkrétnu situáciu, ako môžu vznikať multifiliálky medzi malými a strednými podnikmi. Iniciátorom vytvorenia zobrazenej multifiliálky „MOBILNÝ TELEFÓN“ je maloobchodná predajňa, ktorá chce vytvoriť multifiliálku za účelom využitia možností, zdrojov a kontaktov ďalších spoločností, s ktorými ju vytvorí. V tejto filiálke sa zoskupí 5 podnikov. Dôvod, prečo sa vytvorí multifiliálka, kde budú konkrétne podniky tak ako je to zobrazené na schéme možno odôvodniť nasledovne:

Zákazník si príde zakúpiť telefón do maloobchodnej predajne, ktorá sa nešpecializuje na žiadnu konkrétnu značku mobilného telefónu. Pri kúpe ale zároveň dostane od predajne poukaz, ktorý mu umožňuje do 3 mesiacov za zvýhodnenú cenu zakúpiť značkový telefón za 50% výhodnú cenu v špecializovanej značkovej predajni jednej značky mobilných telefónov a taktiež mu je ponúknutý výhodný paušál u operátora na základe tejto uskutočnenej kúpy. Keďže momentálne organizuje maloobchodná predajňa okrem tejto akcie aj súťaž, kde môže zákazník vyhrať dovolenku pre dve osoby, predajca mu prikladá dovolenkový katalóg so všetkými kontaktmi aj ponukou dovolenkových destinácií s tým, že ho zaregistroval do súťaže a popri tom ho upozorní na denne aktualizovanú ponuku last minute zájazdov na internete. Informuje ho tiež o záručnom servise, ktorého výhodou je, že vykonáva expresne rýchle servisné zásahy, poradenstvo a poskytuje samozrejme aj službu náhradného mobilného telefónu.

Benefit pre ostatné podniky je zrejmý na prvý pohľad, keďže ide o priame informovanie zákazníkov o existencii ich pobočiek a je tam možnosť návštevy, keďže ponúknutú akciu budú chcieť využiť, ale prečo sa napríklad oplatí maloobchodnej predajni vziať do multifiliálky aj cestovnú kanceláriu? V rámci motivácie svojich zamestnancov vyhlasuje pravidelne súťaž o dovolenkové zájazdy, kde najvýkonnejší pracovník vyhrá zájazd od cestovnej kancelárie, ktorej maloobchodná predajňa posiela zákazníkov a cestovná kancelária jej zase poskytuje výborné ceny, vďaka čomu si môže aj maloobchodná predajňa napriek relatívnej obmedzenosti kapitálu ponúknuť takúto atraktívnu motiváciu svojim zamestnancom.

Takto stručne sme sa pokúsili načrtnúť alternatívny typ aliancie, ktorý sme nazvali multifiliálka. Prostredníctvom vytvorenia takýchto multifiliállok by vznikli na trhu viaceré zaujímavé zoskupenia vzájomne kooperujúcich a podporujúcich sa firiem, samostatné konkurenčné spojenia, ktoré vďaka spojeniu môžu dosahovať konkurenčnú výhodu aj z dlhodobého hľadiska, keďže počet podnikov vo filiálke nie je obmedzený a prístupenie

d'alsieho člena je možné kedykoľvek, je teda možné aktuálne zhodnocovať trendy na trhu a podľa toho vytvárať filiálky, ktoré odzrkadľujú požiadavky a nároky trhu.

5.3 Slabosti konkurentov – potenciálny zdroj konkurenčnej výhody

Podniky by mali neustále analyzovať a vyhodnocovať svoje prednosti a slabosti, ako aj prednosti a slabosti svojich konkurentov. **To, čo podnik identifikuje a považuje za svoju prednosť sa môže stať jeho konkurenčnou výhodou.**

Tak ako podnik môže zo svojej prednosti získať konkurenčnú výhodu, tak má pre neho obrovský význam poznať slabosti svojich konkurentov. **Poznaním slabej stránky svojho konkurenta, sa táto môže stať vonkajším zdrojom konkurenčnej výhody podniku.**

Veľmi veľa autorov zastáva názor, že ak chce podnik dosiahnuť na trhu tie najvyššie priečky, najskôr musí zistiť ako sa tam dostali iní, teda ich konkurencia. Je to správne a plne s tým musíme súhlasiť. Je logické, že poznanie konkurencie, ich silných stránok a dobrých spôsobov realizácie zdrojov konkurenčných výhod je poznanie, ktoré je pre podnik nevyhnutné.

Položme však otázku, prečo sa konkurencia nedostala tam, kde by sa teoreticky mohla dostať?

Každý podnik má nejakú priamu alebo nepriamu konkurenciu. Reakcie konkurentov sú rôzne, ale väčšinou môže podnik očakávať, že reakciou na nejaký jeho krok, je protiakcia konkurencie. Keď podnik zníži cenu, konkurencia ho bude chcieť prekonať necenovým spôsobom, preto je potrebné poznať, aké sú možnosti reakcie konkurencie a naopak, čoho nie je schopná – poznať jej slabé stránky. **Slabé miesta konkurencie môže využiť podnik vo svoj prospech tak, že cielene naplánuje svoje ďalšie kroky na trhu a tým vopred znemožní konkurencii použiť nástroj, ktorým disponuje. Vzhľadom na uskutočnenú akciu podniku nebude môcť konkurencia využiť svoju silnú stránku, nanajvýš použiť rýchlu protireakciu, čo vždy nemusí znamenať správne strategické rozhodnutie k dobrej pozícii na trhu.**

Benchmarking, ako jedna z metód, ktorá je zameraná na lepšie poznanie konkurencie, ale aj vlastných silných a slabých stránok má pre podnik neoceniteľnú hodnotu. Jeho realizácia si vyžaduje systematický prístup. Podnik, ktorý porovnáva vlastnú efektívnosť vo viacerých oblastiach so špičkovými spoločnosťami, sa sústreďí

predovšetkým na silné stránky spoločností, ktoré považuje za úspešné. Pre podniky je však niekedy oveľa efektívnejšie poznanie slabých stránok konkurencie, aby dosiahol výhodu voči nim. Tým, že odhalí slabé stránky svojich konkurentov, nájde priestor, kde sa môže realizovať a kde môže uspokojiť potrebu.

Identifikovanie a hodnotenie silných a slabých stránok konkurentov musí byť ťažiskom akejkol'vek konkurenčnej stratégie. Informácií, ktoré potrebuje podnik vedieť o svojich konkurentoch je pomerne veľa, podnik by sa mal snažiť zistiť informácie o tržbách, trhovom podiele, nákladoch, zisku, cash-flow, investíciách, kvalite produktov, portfóliu produktov, zákazníkoch, distribučných kanáloch, finančnej situácii, výrobných postupoch, postoji k riziku, ľudských zdrojoch, ich kvalite, kvalifikácii, podnikovej kultúre a flexibilita podniku.

Poznanie čo najviac informácií je dôležité pre identifikáciu slabých stránok konkurencie, oblastí, v ktorých je konkurencia zraniteľná. Tieto jej slabé stránky by sa mal podnik snažiť využiť vo svoj prospech a oslabiť tým postavenie konkurencie na trhu.

5.4 Operatívny outsourcing

Jeden z modernejších spôsobov realizácie zdrojov konkurenčnej výhody je **outsourcing**, čiže využívanie vonkajších zdrojov. **Outsourcing** je jedným z najväčších fenoménov, ktorý mení hranice firiem. Príčinou, prečo narastá popularita outsourcingu je jeho narastajúci význam **ako nástroja a zdroja konkurenčnej výhody pre mnohé spoločnosti**.

Základnou myšlienkou outsourcingu je predpoklad, že žiadny podnik nedokáže vykonávať všetky potrebné činnosti a ak aj áno, tak určite nie na 100 % pri dosiahnutí minimálnych nákladov. Pri outsourcingu sa podnik môže sústrediť na **svoje kľúčové aktivity** a tie, ktoré nie sú pre neho dôležité z hľadiska konkurenčných výhod, môže presunúť na externého poskytovateľa.

Ako vyplynulo predovšetkým z hĺbkových rozhovorov, malé a stredné podniky majú zatiaľ voči outsourcingu nedôveru. Hlavným dôvodom je pre nich nezanedbateľný finančný náklad, ktorý s poskytovaním takýchto služieb súvisí.

Snažili sme sa nájsť riešenie, ktorým by sa malým a stredným podnikom ukázala obrovská výhoda outsourcingu a zároveň sa odbúrala táto pre nich neprekonateľná prekážka – finančná náročnosť, ktorá je s outsourcingom spájaná.

Riešením by mohol byť **model operačného biznis outsourcingu, ktorý predstavuje súčasnú kombináciu outsourcingovaných troch podstatných skupín podnikových aktivít podniku a to PERSONALISTIKY, PRÁVA a MARKETINGU s výhodou nízkych poplatkov pri ročnom paušálnom objednaní tejto služby.**

Stručné vysvetlenie systému:

Podstatou je paušálne objednanie si tejto trojice služieb formou výberu vhodnej výšky paušálnej platby mesačne, pričom najnižšia paušálna platba by mohla predstavovať hodnotu 50 EUR. Každý typ paušálnej platby by bol presne špecifikovaný, akú kombináciu služieb predstavuje, prípadne umožňoval by výber len jedného typu podnikovej aktivity z troch činností, ak podnik vyhodnotí, že daný mesiac nebude potrebovať outsourcovať ostatné dva zvyšné typy podnikových aktivít. V ponuke by boli paušálne balíky služieb rôznych hodnôt tak, aby vyhovovali malým a stredným podnikom.

Takýto systém doposiaľ nebol použitý žiadnou poradenskou a konzultačnou spoločnosťou, pretože práve to sú podľa nás vhodné subjekty, ktoré by mohli takýto operačný biznis outsourcing zastrešovať. Obrovskou výhodou tohto systému sú mesačné náklady, ktoré sú šité na mieru podľa finančných možností podnikov, čím je odbúraná jedna z najčastejšie uvádzaných nevýhod tohto systému pre malé a stredné podniky. Ďalšou výhodou je, že každý mesiac si podnik operatívne vyberie, či využije možnosť outsourcingu služieb v každej oblasti z troch alebo si sám vyberie, ktoré oblasti podnikových aktivít chce outsourcovať.

Na záver by sme chceli upozorniť na možnosť vstupu malých a stredných podnikov na zahraničný trh, keďže potvrdilo sa nám, že malé a stredné podniky si uvedomujú, že aj pre nich je to obrovská príležitosť pre zvýšenie ich konkurencieschopnosti, ale zároveň majú obavy z veľkého rizika a často nedisponujú potrebným kapitálom.

Konečný výber stratégie vstupu na zahraničný trh teda ovplyvňuje viacero faktorov, ale pre malý a stredný podnik sú to opäť kapitálová náročnosť, rizikovosť a celková konkurencieschopnosť jednak voči veľkým podnikom a jednak voči zahraničným malým a stredným podnikom. Pre malý a stredný podnik môžu byť zaujímavé formy vstupu na zahraničný trh, ktoré nie sú náročné na kapitálové investície, preto by sme radi upozornili práve na tieto možnosti.

Nepriamym exportom využívajú podniky služby nezávislých medzinárodných sprostredkovateľov, ktorí majú v cieľovej krajine svojich partnerov a distribučnú sieť. Výhodou exportu sú predovšetkým malé investície a minimálne riziko. Podnik však môže

vykonávať svoj export aj sám t.j. priamo. Investície a riziko sú tu už o niečo väčšie, čo je však kompenzované aj vyšším potenciálnym príjmom.

Vstup na zahraničný trh formou zmluvného manažmentu predstavuje spôsob, ktorým podnik ponúkne zmluvu o riadení, v ktorej ponúkne manažérske know-how. Táto forma predstavuje malé riziko a činnosť prináša zisk od samého začiatku.

Ďalšími kapitálovo menej náročnými formami vstupu na zahraničný trh sú licencie, franchising a v oblasti výroby zušľacht'ovacie operácie a výrobné kooperácie.

V piatej kapitole sme sa snažili poukázať na vhodné stratégie a postupy, ako zvíťaziť nad konkurenciou v prostredí malých a stredných podnikov, zároveň bolo našou snahou predstaviť a poukázať na alternatívne spôsoby realizácie zdrojov konkurenčných výhod, či už vnútorných alebo vonkajších. Snažili sme sa **„navrhnuť spôsoby realizácie zdrojov konkurenčných výhod a konkurenčné stratégie, ktoré by boli aplikovateľné v podnikovej praxi“**, čím sme potvrdili aj hypotézu 5, ktorú sme formulovali v tejto dizertačnej práci a zároveň naplnili cieľ dizertačnej práce.

5.5 Teoretický a praktický prínos dizertačnej práce

Vďaka viacerým analýzám, ktoré boli uskutočnené pri spracovaní tejto dizertačnej práce sme získali dostatok informácií, ktoré dopomohli k splneniu hlavného aj čiastkových cieľov dizertačnej práce. Získané informácie ukázali správanie sa malých a stredných podnikov pri identifikácii zdrojov pre získanie konkurenčných výhod a rovnako aj poukázali na existenciu rezerv malých a stredných podnikov pri využívaní nových typov konkurenčných stratégií.

Na základe získaných informácií možno zhrnúť prínosy dizertačnej práce do dvoch oblastí:

Teoretický prínos dizertačnej práce

- prehľadne spracovaná typológia konkurenčných stratégií a zdrojov konkurenčných výhod
- identifikácia viacerých rezerv v podobe málo alebo vôbec nevyužívaných konkurenčných stratégií
- súhrnné spracovanie problematiky konkurenčných stratégií a konkurenčných výhod s použitím dostupných domácich aj zahraničných zdrojov, ktoré umožní získať všeobecný pohľad na problematiku

Praktický prínos dizertačnej práce

- návrhy a odporúčania pre malé a stredné podniky, ktorých cieľom je maximálne využiť ich potenciálne zdroje pre dosiahnutie konkurenčnej výhody
- podklady pre ďalšie rozhodnutia malých a stredných podnikov, ktoré sa zapojili do uskutočneného výskumu
- potenciálny zdroj informácií pre ktorýkoľvek podnik o konkurenčných stratégiách využívaných malými a strednými podnikmi
- návrhy a hypotézy pre ďalší výskum môžu byť využité v rámci poradenskej činnosti alebo ako podklad pre publikačnú činnosť
- porovnanie teoretických poznatkov s výsledkami prieskumu
- verifikácia hypotéz – v tomto prípade sa hypotézy potvrdili
- identifikácia ďalších problematických oblastí, ktoré môžu byť predmetom ďalšieho výskumu

Záver

V súčasnom trhovom prostredí, ktoré môžeme charakterizovať ako rýchlo sa meniace s priam turbulentnými zmenami už nestačí ponúkať atraktívny produkt za konkurencieschopné ceny, podporený reklamou. Na novú kvalitu prostredia prirodzene reagujú firmy zmenami v riadení, v koncepciách aj stratégiách. Zákazník je viac informovaný a citlivejší. Konkurencia je veľmi silná, ľahko sa prispôsobí a vyrovnáva sa aj s cenami. Existuje veľa firiem, ktoré sa snažia imitovať iné produkty a ponúkajú ich za neporovnateľne nižšie ceny. Zvládnuť konkurenčný boj, znamená pre podniky existenciálnu otázku.

Pre získanie konkurenčnej výhody musí firma hľadať nové prístupy a riešenia. Získať konkurenčnú výhodu sa jej podarí len keď bude dostatočne rýchlo a pružne reagovať na zmeny na trhu.

Práve problematika konkurenčných stratégií a hľadanie spôsobov pre realizáciu konkurenčných zdrojov k dosiahnutiu konkurenčných výhod je hlavnou témou dizertačnej práce.

Hlavným cieľom dizertačnej práce bolo zistiť, aký je aktuálny stav v malých a stredných podnikoch na Slovensku z hľadiska zdrojov získavania a udržiavania konkurenčnej výhody, t.j. identifikovať najčastejšie využívané konkurenčné stratégie pre získavanie a udržiavanie konkurenčnej výhody a najčastejšie spôsoby realizácie konkurenčných výhod.

Na základe takto získaných informácií bolo mojim cieľom identifikovať rezervy v oblasti konkurenčných stratégií a hľadania zdrojov konkurenčných výhod a navrhnúť uplatnenie nových možností a prístupov z danej oblasti.

Dosiahnutie hlavného cieľa dizertačnej práce bolo zabezpečené prostredníctvom viacerých čiastkových cieľov. Splnenie cieľov vyústilo do formulovania viacerých záverov a odporúčaní.

Jedným z čiastkových cieľov bolo zhrnúť, porovnať a usporiadať teoretické a praktické poznatky z oblasti konkurenčných stratégií a konkurenčných výhod. Tento cieľ sa nám podarilo naplniť v rámci prvej kapitoly dizertačnej práce.

Ďalším čiastkovým cieľom bolo zmapovať v súčasnosti najčastejšie využívané konkurenčné stratégie a zdroje konkurenčných výhod v prostredí malých a stredných podnikov na Slovensku, analyzovať získané poznatky a vyhodnotiť konkurenčné stratégie

a spôsoby realizácie zdrojov konkurenčných výhod, čo sme splnili v rámci štvrtej kapitoly.

Čiastkový cieľ dizertačnej práce bol na základe dotazníkového prieskumu identifikovať, či existujú závislosti medzi premennými za účelom identifikácie prípadných lineárnych vzťahov. Tento cieľ sme naplnili tiež v štvrtej kapitole, kde sme vyhodnotili skúmané závislosti.

Ďalším čiastkovým cieľom bolo na základe prieskumu a hĺbkových rozhovorov odhaliť potenciálne nevyužívané možnosti využitia iných konkurenčných stratégií, mimo tých, ktoré sú najčastejšie využívané podnikmi. Tento cieľ sme naplnili v rámci štvrtej a piatej kapitoly.

Čiastkovým cieľom dizertačnej práce bolo následne na základe získaných, analyzovaných a vyhodnotených informácií navrhnúť možnosti aplikácie alternatívnych prístupov v oblasti konkurenčných stratégií, čo sme naplnili v piatej kapitole dizertačnej práce.

Záveru našej práce sú prínosom pre teóriu aj prax malých a stredných podnikov. Uvedená problematika si vzhľadom na jej rozsiahlosť zaslúži ďalšiu pozornosť a pokračovanie v štúdiu a analýzach, keďže počas spracovania sa vyskytli viaceré zaujímavé oblasti, ktoré nás podnecovali k tvorbe nových hypotéz, ktoré by v budúcnosti mohli byť overené.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- 8.) ANSOFF, I. 1979. *Strategic Management*. 1. Vyd. New York: Wiley, 1979. 238 s. ISBN 047026585X
- 9.) BARTES, F. 1997. *Konkurenční strategie firmy*. 1. Vyd. Praha: Management Press, 1997. 126 s. ISBN: 80-85943-41-7, 55-70 s.
- 10.) BREWSTER, Ch. - HAGEWISCH, A. - MAYNE, L. 1994. *Trends in european HRM: signs of convergence?* In: P. S. Kirkbride (Ed.) *Human Resource Management in Europe: perspectives for the 1990s*. Routledge, London, 1994
- 11.) COLLINS, D. – RUKSTAD, G. 2008. *Can you say what your strategy is?* In: New York: Harvard Business Review, 2008. ISSN 0017-8012
- 12.) ČICHOVSKÝ, L. 2002. *Marketing konkurencieschopnosti*. 1. Vyd. Praha: RADIX, 2002. 270 s. ISBN: 8086031357, 178-201 s.
- 13.) ČICHOVSKÝ, L. 2001. *Marketing na rozhraní dvou tisíciletí*. Praha: Radix s.r.o., 2001. 265 s. ISBN 80-86031-31-4, 256 s.
- 14.) D'AVENI, R. 2004. *From Corporate Strategy to Business-Level Advantage: Relatedness as Resource Congruence*. In: *Managerial and Decision Economics*, Volume 25, Issue (6-7). 2004. 400 s., p.25
- 15.) DORAN, G. T. 1981. *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. In: *Management Review: AMA FORUM*, Volume 70, Issue 11, 35-36 s.
- 16.) DRUCKER, P. 1993. *Practice of management*. 1. Vyd. New York: Harper Collins, 1993. 399 s. ISBN 0-88730-613-6
- 17.) FOTR, J. a kol. 2006. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2006. 409 s. ISBN 80-86929-15-9
- 18.) GILBERT, X. – STREBEL, P. 1987. *Strategies to outpace the competition*. In: *Journal of Business Strategy*. 8, Nr. 1, 1987. ISSN 0275-6668, 30 s.
- 19.) GREGOVÁ, E. 2007. *Malé a stredné podniky v podmienkach transformujúcich sa ekonomík SR a RF*. Žilina: Žilinská univerzita, 2007. ISBN – 978-80-8070-811-5
- 20.) HOFER, CH. W. 1980. *Strategy Formulation: Analytical Concepts (The West Series in Business Policy and Planning)*. London: West Publishing Company, 1980. 219 s. ISBN 978-0829902136, 184 s.
- 21.) HOLKOVÁ, V. - VESELOVSKÁ, A: 2006. *Komparácia výsledkov transformačného procesu SR a ČR v transformačnej dekáde*. Ekonomické rozhľady, 1/2006. s. 18

- 22.) CHODASOVÁ, A. - BUJNOVÁ, D. 2008. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch*. 1. Vyd. Bratislava: EKONÓM, 2008. 156 s. ISBN 80-88943-20-5
- 23.) HORÁKOVÁ, H. 2003. *Strategický marketing*. 2. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1, 11 s.
- 24.) CHRISTOPHER, M. 2000. *Logistika v marketingu*. Praha: Management Press, 2000. 166 s. ISBN 80-7261-007-4, 145-146 s.
- 25.) JONES, O. – TILLEY, F. 2003 *Competitive Advantage in SMEs. Organising for innovation and change*. West Sussex: John Wiley&Sons, 2003. 275 s. ISBN 0-470-84334-9., 102-189 s.
- 26.) KEŘKOVSKÝ, M. - VYKYPĚL, O. 2007 *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. Vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 206 s. ISBN: 80-71794538, 56 s.
- 27.) KIYOSAKI, R. 2008. *Zvýšte svoje finančné IQ*. 1.Vyd. Bratislava: Motýľ, 2008. 254 s. ISBN: 9788089199884
- 28.) KOTLER, P. 1998. *Clusters and the New Economics of Competition*, 1998. In: Harvard Business Review - <http://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition/ar/1>
- 29.) KOTLER, P. 2009. *Marketing management*. 13th ed. New Jersey: Pearson, 2009. 816 p. ISBN 978-0-13-135797-6.
- 30.) KOTLER, P. – BLIEMEL, P. 2001. *Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung*. 10. Vyd. Stuttgart: Schäffer-Poeschl, 2001. 1360 s. ISBN 3-7919-1689-X, 564 s.
- 31.) KOTLER, P. – KELLER, K. L. 2007. *Marketing Management*. 12. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 785 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- 32.) KOTLER, P. – TRIAS DE BES, F. 2006 *Inovativní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2006. 200 s. ISBN 80-247-0921-X, 43 s.
- 33.) KOVÁČ, M.: *Tvorba a riadenie inovácií*. Košice: SjF TU v Košiciach, Edícia Equal, 124s., 2007, ISBN 80-8073-690-1
- 34.) KOZEL, R. a kol. 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X
- 35.) KRÁL, J. 2001. *Podniková logistika – riadenie dodávateľského reťazca*. Žilina: Žilinská univerzita – EDIS, 2001. 214 s. ISBN 80-7100-864-8
- 36.) LESÁKOVÁ, D. 2007. *Strategický marketing*. 2. Vyd. Bratislava: SPRINT, 2007. 354 s. ISBN 978-80-89085-92-7, 51-159 s., 218-245 s.

- 37.) LESÁKOVÁ, D. 2004. *Metódy hodnotenia výkonnosti malých a stredných podnikov*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, OZ Ekónómia, 2004. 110 s. ISBN 80-8055-914-7
- 38.) LESÁKOVÁ, D. 1996. *Marketingové plánovanie*. Fond rozvoja ľudských zdrojov PHARE, 1996. 48 s. ISBN 0780-6
- 39.) LULIAKOVÁ, I. *Využitie marketingu v malých a stredných podnikoch na Slovensku*, Európsky sociálny fond, s.21-22
- 40.) MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2007. *Podnik a podnikanie*. 2. Vyd. Bratislava: Sprint vfra, 2007. 240 s. ISBN 978-80-89085-88-0.
- 41.) MAJTÁN, Š. a kol. 2007a. *Odbytová stratégia*. Bratislava: Ekonóm, 2007. 287 s. ISBN 978-80-225-2252-6.
- 42.) MAJTÁN, Š. a kol. 2007b. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Sprint vfra, 2007. 347 s. ISBN 978-80-89085-79-8.
- 43.) MARKOVÁ, V. 2003. *Malé a stredné podnikanie v Slovenskej republike*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2003. 164 s. ISBN 80-85-816-7
- 44.) MEFFERT, H. 1996. *Marketing Management*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 551 s. ISBN 80-7169-329-4, 119 s.
- 45.) MILECOVÁ, M. 2009. *Outsourcing ako zdroj konkurenčnej výhody*. In: Zisk. - Žilina: Poradca podnikateľa, 2009. ISSN 1337-9151, 44-45 s.
- 46.) MINTZBERG, H. 1994-*The rise and fall of strategic planning*, Free Press, ISBN 0029216052, 318 s.
- 47.) O'SHAUGHNESSY, J. 1995. *Competitive marketing*. 3.Vyd. London: Routledge, 1995. 749 s. ISBN 0-415-08429-6, 71-372 s.
- 48.) PFEFFER, J. 1994. *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*. In: Harward business school press, Boston, 1994. ISBN 0-87584-413-8, 30-50 s.
- 49.) PORTER, M. E. 1994. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2, 234 s.
- 50.) PORTER, M. E. 1994. *Konkurenční výhoda*. 1. Vyd. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1994. 626 s. ISBN 80-85605-11-2, 44-452 s.
- 51.) PORTER, M. E. 1998. *Competitive Strategy. Techniques for Analysing Industries and Competitors*. 1. Vyd. New York: The Free Press, 1998. 397 s. ISBN 978-0684841489, 201 s.

- 52.) PRNO, I. 2006. *Klastre – nové nástroje ekonomického rozvoja*, 2006. Trenčín: Trenčianska regionálna komora SOPK, In: E-mail Spravodaj 16/2006
- 53.) RAJT, Š. 1998. *Marketing v podnikaní*. 1. Vyd. Bratislava: Cicero, 1998. 66 s. ISBN 80-8848-62-8
- 54.) REPISKÝ, J. 2003. *Teória rozhodovania*. Nitra: FEM SPU v Nitre, 2003. 149 s. ISBN 80-8069-149-5
- 55.) RUE, L.V. – HOLLAND, P.G. 1986. *Strategic Management: Concepts and Experiences*. New York: McGraw Hill Book Company, 1986. 875 s. ISBN 978-0070543034, 520 s.
- 56.) SAKAL, P. a kol. 2007. *Strategický manažment v praxi manažéra*. 1. Vyd. Trnava: SP SYNERGIA, 2007. 180 s. ISBN 978-80-89291-04-5, 84 s.
- 57.) SLÁVIK, Š. 2002. *Anatómia konkurenčnej výhody*. 1. Vyd. Bratislava: EKONÓM, 2002. 104 s. ISBN 80-225-1587-6, 81 s.
- 58.) SLÁVIK, Š. 2005. *Strategický manažment*. 1. Vyd. Bratislava: SPRINT, 2005. 403 s. ISBN 80-89085-49-0, 158 s.
- 59.) SYNEK, M. a kol. 2007. *Manažerská ekonomika*. 4. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 452 s. ISBN 80-247-0515-X, 345 s.
- 60.) ŠÚBERTOVÁ, E. a kol. 2009. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch pre manažérov*. Bratislava: Ekonóm, 2009. 156 s. ISBN 978-80-225-2869-6
- 61.) Európska komisia: Nová definícia malých a stredných podnikov, 2006. ISBN 92 - 894-7924-8
- 62.) http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/charter/docs/charter_sk.pdf
- 63.) TheEconomist–Idea-CoreCompetence,2008.
http://www.economist.com/node/12231124?story_id=12231124
- 64.) Tvorba konkurenčných stratégií – Konkurenčné stratégie a štýly, Dostupné na internete:<http://www.ef.umb.sk/upload/predmet/47/Tvorba%20konkurencnych%20strategieii.pdf>
- 65.) http://hn.hnonline.sk/2-21481940-k10000_detail-66
- 66.) <http://ezinearticles.com/?SMARTER-Goal-Setting---A-Key-to-Making-It-Great!&id=92418>
- 67.) <http://pimsonline.com/index.htm>

Prílohy

Príloha A

Oslovovací list pre výberový súbor podnikov

Vážený pán/pani,

dovoľujeme si Vás požiadať o vyplnenie tohto dotazníka, ktorý je súčasťou vedeckej činnosti Ing. Mgr. Martiny Štofánikovej v rámci spracovávania dizertačnej práce s témou: „Stratégia získavania a udržiavania konkurenčných výhod malých a stredných podnikov na Slovensku.“

Prieskum je zameraný na prostredie malých a stredných podnikov, ktoré sú hybnou silou ekonomiky Slovenskej republiky. V súčasnosti pod vplyvom globalizácie a hyperkonkurencie na trhu je problematika „boja s konkurenciou“ viac ako aktuálna.

Hlavným cieľom dizertačnej práce je zistiť, aký je aktuálny stav v slovenských malých a stredných podnikoch z hľadiska zdrojov získavania a udržiavania konkurenčnej výhody, t.j. identifikovať najčastejšie využívané konkurenčné stratégie pre získavanie a udržiavanie konkurenčnej výhody a najčastejšie zdroje konkurenčných výhod.

Na základe získaných informácií by som chcela nájsť a identifikovať rezervy v oblasti konkurenčných stratégií a zdrojov konkurenčných výhod a navrhnúť uplatnenie nových možností a prístupov z danej oblasti, ktoré by boli uplatnené v podnikovej praxi. Východiskom pre analýzu konkurenčných stratégií a konkurenčných výhod malých a stredných podnikov na Slovensku je práve uskutočnenie prieskumu. Pri jeho realizácii vychádzam z Medzinárodného etického kódexu marketingového výskumu Európskej spoločnosti pre výskum verejnej mienky a trhu (ESOMAR). Po vstupe Slovenska do európskych a svetových štruktúr sa často vyskytuje otázka konkurencieschopnosti Slovenska. Malé a stredné podniky sú podľa Európskej únie reprezentované až neuveriteľnými 99 %. O to viac je teda potrebné venovať sa danej problematike nielen prostredníctvom teoretického skúmania, ale predovšetkým prostredníctvom empirického skúmania, aby sme v závere práce mohli poskytnúť využiteľné teoretické a praktické odporúčania a závery. Svoj hlavný záujem chcem predovšetkým sústrediť na aktuálne konkurenčné stratégie a zdroje konkurenčných výhod slovenských malých a stredných podnikov.

Podniky musia neustále aktívne sledovať dianie na trhu a hľadať možnosti získania konkurenčných výhod. Vieme, kto je naša konkurencia, aké konkurenčné stratégie využíva? Poznáme naše silné a slabé stránky? Vieme, čo je naša konkurenčná výhoda alebo čo by ňou mohlo byť?

Verím, že tento dotazník predstavuje aj pre Vás zaujímavý okruh tém, som teda presvedčená, že prejavíte záujem a zodpoviete na 17 otázok.

Odpovede budú použité výhradne pre účely spracovania dizertačnej práce.

Odpovedať môžete elektronicky priamo vpísaním možností do elektronickej formy dotazníka a odoslaním na mailovú adresu, prostredníctvom ktorej Vám bol doručený alebo odfaxovať na telefónne číslo: 02/ 55 64 95 95.

Verím, že aj táto naša spolupráca prispeje k získaniu nových poznatkov z danej oblasti a bude prínosom pre podnikovú prax.

Mgr. Ing. Martina Štofániková
interný doktorand Fakulty podnikového manažmentu
Ekonomickej univerzity v Bratislave

Príloha B

Zoznam podnikov, ktoré sa zúčastnili prieskumu

Názov firmy	typ podniku		
F.S.C. - Bezpečostné poradenstvo, s. r. o.	malý	ELSYS s.r.o.	stredný
Bepon s.r.o	malý	Adaja, s.r.o.,	malý
Ing. Juraj Knopp CSC. PATENTCONSULT	malý	KONŠTRUKTA - Industry, a.s.	stredný
Patria, a. s.	stredný	BVH, spol. s r. o.	malý
FUN media s.r.o.	malý	EVPU a. s.	malý
PPA CONTROLL a.s.	stredný	Dynamik Real, s.r.o.	malý
Pyra, s. r. o.	malý	In Vest, s.r.o.,	malý
1. tatranská a.s.	malý	EUROEXPRESS TRANS s.r.o.	malý
EMC, s.r.o.	malý	Bonul, s. r. o.	malý
LUXURY CAR, s.r.o.	malý	BP BAU, s. r. o.	stredný
E-works spol. s r.o.	malý	TAKMA s.r.o.	malý
Kuehne + Nagel, s.r.o.	malý	Nefertiti SPA s.r.o.,	malý
3M Development spol. s r.o.	malý	Proma Invest, s.r.o.,	malý
Domex, spol. s r. o.	malý	RK RED, s.r.o.	malý
RH Real Invest, s.r.o., Bratislava	malý	A-Trans, spol. s r.o.	malý
Sibareal s.r.o.	malý	Belet s.r.o.	malý
Sika Slovensko s.r.o.	malý	2T Reality,s.r.o.	malý
SlovakInvest Agency a.s., Bratislava	malý	Cassion, s. r. o.	malý
Slov-Stavo-Ing s.r.o.	malý	MT – špecial, s. r. o.	malý
ARAVÉR, s.r.o.	malý	Stavebniny Dom-MAX	malý
Universal development s.r.o., Bratislava	malý	Soteko, s. r. o.	malý
URBICOM, a.s.	stredný	ABRIX, s.r.o.	malý
A.S. Logistic, spol. s r.o.	stredný	Optima bytové domy, a.s.	malý
Alstom	malý	1. cheap car rental	malý
Arcese Slovensko, s.r.o., Bratislava	malý	All Trans, s.r.o.,	malý
AUTO - IMPEX spol. s r.o.	malý	DATA CAR, spol. s r.o.	malý
Europa Business Center a.s.	malý	Krakovsky and Partners	malý
Forbau s.r.o.	malý	Investex Group, s.r.o.	malý
Interfinance Invest a.s.	malý	Betamont, s. r. o.	malý
IPEC Management	malý	TOMIPO s.r.o	malý
J & T Real Estate, a.s.	stredný	SimKor, s. r. o.	malý
Imca, s.r.o.,	malý	Robus, s. r. o.	malý
Minoka s.r.o.	malý	Above Development, s.r.o	malý
O.M.C. Invest, spol. s r.o., Pezinok	malý	F & D INVEST, s.r.o.	malý
OTYK invest s.r.o.	malý	RK SPIRIT, s.r.o.	malý
RH Real Invest, s.r.o., Bratislava	malý	AUTOTRANSPORT, s.r.o.	malý
Canaba Invest, a.s.	malý	PROFF, s.r.o.	malý
Dom system s.r.o.	malý	BIZ Partner, s.r.o.,	malý

		Poprad	
Draft Invest, s.r.o., Bratislava	malý	Beto s.r.o	stredný
EBP Factoring, s.r.o.	stredný	Jolaut, s.r.o.,	malý
Lodenica, s.r.o., Bratislava	stredný	Interkontakt, s.r.o.	stredný
		DeutschMann	
AREA RK	malý	Internationale Spedition,	stredný
Arthur Real Estate, s.r.o.	malý	s.r.o.	malý
		ERFOLG	
		Deutschmann	
AT Solid s.r.o.	malý	Internationale, Spedition	malý
Business Center Bratislava,		s.r.o.	
a.s.	malý	Photomap, s. r. o.	malý
SLS	malý	ProWeb Consulting, a. s.	malý
Tybo s.r.o.	malý	Ralas, s. r. o.	malý
APEX, s.r.o.	malý	Motýľ, s.r.o.	malý
Eurogate International		Incheba,	
Slovakia, s.r.o.	malý	a.s.	stredný
GX Solutions, a.s.	stredný	Danubia Service, a.s.	stredný

Príloha B

Dotazník k dizertačnej práci na tému : Stratégie získavania a udržiavania konkurenčných výhod v prostredí malých a stredných podnikov na Slovensku

Dotazníkový prieskum je zameraný na prostredie malých a stredných podnikov na Slovensku. Dotazník je zameraný na problematiku konkurenčných stratégií. Využíva okrem uzavretých otázok aj otázky polouzavreté a otvorené.

Pokyny k vyplňaniu dotazníka: Sledujte poznámky uvedené pri konkrétnych otázkach.

1. Názov podniku (nie je povinný údaj)

2. Druh podnikateľskej činnosti

(charakterizujte stručne predmet podnikania)

3. Označte Váš typ podniku:

a) nefinančný podnik

b) nefinančný podnik pod zahraničnou kontrolou

c) finančný podnik

d) finančný podnik pod zahraničnou kontrolou

(zakrúžkujte jednu možnosť)

4. Počet zamestnancov:

a) 10 – 49

b) 50 – 249

(zakrúžkujte jednu možnosť)

5. Doba pôsobenia na trhu:

a) 2 – 3 roky

b) 4 – 5 rokov

c) viac ako 5 rokov

(zakrúžkujte jednu možnosť)

6. Zadefinujte svoju súčasnú trhovú pozíciu:

- a) Vedúci podnik
- b) Trhový vyzývateľ
- c) Nasledovateľ
- d) Štrbinár

7. Uved'te počet podnikov, ktoré považujete za svojich konkurentov:
(uved'te konkrétne číslo, počítajte priamu aj nepriamu konkurenciu)

8. Zhodnot'te intenzitu konkurencie vo Vašom odvetví:

- a) **veľmi intenzívna** (je veľmi ťažké zvládnuť boj s konkurenciou a udržať sa na trhu)
- b) **je to znesiteľné** (konkurenciu vnímame, ale je to v medziach normy, nemáme strach o vlastnú existenciu)
- c) **ani ju nevnímame** (konkurenciu takmer vôbec nepocitujeme)

9. Čo je podľa Vás hlavnou konkurenčnou výhodou Vášho najväčšieho konkurenta? (konkrétne pomenujte)

10. Čo považujete za Vašu najväčšiu konkurenčnú výhodu? (konkrétne pomenujte v čom spočíva)

11. Využíva Vaša konkurencia niektorú z týchto konkurenčných stratégií?

- a) ofenzívna
- b) defenzívna
- c) segmentovanie trhu
- d) stratégia nízkych nákladov
- e) diferenciácia
- f) koncentrácia alebo špecializácia
- g) iná (uved'te typ)

12. Využívate VY niektorú z vymenovaných konkurenčných stratégií v boji s konkurenciou?

- a) NIE
- b) ÁNO (zaškrtnite, ktorú)

- ofenzívna
- defenzívna
- segmentovanie trhu
- stratégia nízkych nákladov
- diferenciácia
- koncentrácia alebo špecializácia
- iná (uved'te typ)

13. Vymenujte 3 svoje najväčšie prednosti: (poradie nie je rozhodujúce)

- 1.
- 2.
- 3.

14. Vymenujte 3 svoje najväčšie slabosti: (poradie nie je rozhodujúce)

- 1.
- 2.
- 3.

15. Čo je zdrojom konkurenčnej výhody vo Vašom podniku? (konkrétne pomenujte jednu alebo viac interných oblastí)

.....

16. Ktoré z uvedených stratégií pre získanie konkurenčných výhod považujete za aplikovateľné pre Váš podnik:

- a) nový úžitok
- b) nový distribučný kanál
- c) vstup na zahraničný trh
- d) inovácia
- e) nový rad produktu
- f) zvýšenie pozornosti informačným technológiám
- g) stratégia kooperácie medzi podnikmi

17. Ktorý zo spôsobov realizácie konkurenčných výhod považujete za najdôležitejší a najviac využitelný pre Váš podnik? (Priradíte jednotlivým možnostiam bodové hodnotenie od 1 do 12, na stupnici škály podľa dôležitosti, 1 bude predstavovať najdôležitejší a pre Váš podnik najvýznamnejší nástroj)

- **strategický manažment**
- **vedenie firmy**
- **finančný manažment**
- **riadenie ľudských zdrojov**
- **riadenie sietí**
- **manažment dodávateľských reťazcov**
- **predaj a marketing**
- **riadenie kreativity**
- **riadenie udržateľnosti**
- **inovačný manažment**
- **odmeňovací systém**
- **riadenie e-obchodu**

Ďakujeme za čas, ktorý ste venovali vyplneniu dotazníka.