

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Obchodná fakulta

Evidenčné číslo: 16100/D/2011/2062870682

**KONKURENČNÁ VÝHODA AKO
DETERMINANT PODNIKATEĽSKÉHO
ÚSPECHU**

2011

Ing. Igor Matušek

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Obchodná fakulta

**KONKURENČNÁ VÝHODA AKO
DETERMINANT PODNIKATEĽSKÉHO
ÚSPECHU**

Dizertačná práca

Študijný program: Marketingový a obchodný manažment

Študijný odbor: 6280 9 00 Obchod a Marketing

Školiace pracovisko: Katedra marketingu

Školiteľ: doc. Ing. Eva Hanuláková, PhD.

Bratislava 2011

Ing. Igor Matušek



2062870682

Ekonomická univerzita v Bratislave
Obchodná fakulta

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Ing. Igor Matušek
Študijný program: marketingový a obchodný manažment (Jednoodborové štúdium, doktorandské III. st., externá forma)
Študijný odbor: 3.3.10 Obchod a marketing
Typ záverečnej práce: Dizertačná záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský

Názov: Konkurenčná výhoda ako determinant podnikateľského úspechu

Cieľ: Charakterizovať podstatu a štruktúru konkurenčnej výhody, analyzovať externé aj interné podmienky, zdroje vzniku a udržateľnosť konkurenčnej výhody a prispôbivosť jej štruktúry v neustále rastúcej a meniacej sa zložitosti a dynamike podnikateľského prostredia.

Anotácia: Práca sa zameria na skúmanie objektívnych podmienok, formálnych a systémových predpokladov pre vznik, rozvoj a udržanie konkurenčnej výhody v kontexte podniku, pôsobiaceho vo vybranom odvetví.

Školiteľ: doc. Ing. Eva Hanuláková, PhD.

Katedra: KM OF - Kat. marketingu OF

Vedúci katedry: doc. Ing. Júlia Lipianska, CSc.

Dátum zadania: 01.10.2007

Dátum schválenia: 01.10.2007

prof. Ing. Dagmar Lesáková, CSc.
predseda odborovej komisie

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne a že som uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum: 20. apríla 2011

.....

(podpis študenta)

Chcel by som sa poďakovať všetkým, ktorí mi venovali pri tvorbe dizertačnej svoj čas a trpezlivosť, hlavne mojej školiteľke doc. Ing. Eve Hanulákovej, PhD. za jej odbornú pomoc, konzultácie, cenné rady, podnety a odporúčania.

ABSTRAKT

MATUŠEK, Igor: *Konkurenčná výhoda ako determinant podnikateľského úspechu*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra marketingu. – Školiteľ: doc. Ing. Eva Hanuláková, PhD. – Bratislava: OF EU, 2011, 149 s.

Cieľom dizertačnej práce bolo objasniť podstatu a význam konkurenčnej výhody ako jedného z predpokladov pre dosiahnutie podnikateľského úspechu podnikov. Dizertačná práca sa zameriava na skúmanie základných vzťahov medzi konkurenciou, konkurencieschopnosťou a ich vplyv na dosahovanie podnikateľského úspechu. Analyzujeme prístupy podnikov k tvorbe konkurenčnej výhody a na základe marketingového prieskumu sme sformulovali návrhy a postupy, týkajúce sa vnímania, pochopenia a využívania konkurenčnej výhody ako determinanta podnikateľského úspechu podnikov. Práca je rozdelená do šiestich kapitol, obsahuje 44 grafov, 49 tabuliek, 13 obrázkov a dotazník ako súčasť prílohy. Prvá kapitola je uvedením do problematiky. V druhej kapitole sme vymedzili teoretické východiská pre hľadania konkurenčnej výhody, charakterizovali modely, metódy analýzy a postupy na dosiahnutie konkurenčnej výhody. Tretia kapitola definuje hlavný cieľ a vedľajšie ciele dizertačnej práce. Štvrtá kapitola sa zaoberá analýzou odvetvia potravinárstva a prieskumom vybraných atribútov konkurenčnej výhody podnikov pôsobiacich v maloobchode s rýchloobrátkovým tovarom. V tejto kapitole prezentujeme výsledky prieskumu. V piatej kapitole uvádzame teoretické a praktické prínosy práce. Prínosom dizertačnej práce je zhrnutie kontrastov medzi prácami významných teoretikov uvedenej problematiky a vzťahmi a procesmi pôsobiacimi v reálnej ekonomike. V šiestej – záverečnej kapitole sme vyzdvihli fenomén konkurenčnej výhody a jej rastúci význam a dôležitosť pre rast a rozvoj firiem.

Kľúčové slová:

konkurenčná výhoda, podnikateľský úspech, konkurencieschopnosť, marketingový prieskum

ABSTRACT

MATUŠEK, Igor: *Competition Advantage as a Tool of the Business Success*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Marketing department. – PhD thesis advisor: doc. Ing. Eva Hanuláková, PhD. – Bratislava: OF EU, 2011, 149 p.

The aim of our thesis was to explain a basis and an importance of the competition advantage which is one of the condition of the business success. The dissertation thesis are focused on searching of basic relations between competition, competitiveness and their impact on achievement of the business success. We have analysed a business approach to creation of the competition advantage. On the basis of marketing research we have formulated suggestions and processes concerning perception, understanding and using of the competition advantage as tool of the business success. The thesis is divided into six chapters and includes 44 charts, 49 tables, 13 pictures and 1 questionnaire as a part of enclosure. The first chapter is introduction into the theme of thesis. In the second chapter we have determined theoretical basis of the competition advantage and defined models, methods, analyses and processes to achieve the competition advantage. In the third chapter we have defined the principal aim and the partial aims of the dissertation thesis. The fourth chapter deals with analysis of the food market and with the marketing research of selected retail business companies. In this chapter we have also presented the results of our research. The fifth chapter includes the theoretical and the practical contributions of the dissertation thesis. The contribution of the dissertation thesis is a comparison of the theoretical conclusion and the practical processes in real economy. The sixth – final chapter includes conclusion. We have underlined phenomenon of competition advantage and its rising influence and importance for the growth and development of a company.

Keywords:

competition, competition advantage, business success, marketing research

OBSAH

| | | |
|----------|---|------------------|
| 1 | ÚVOD DO PROBLEMATIKY | 14 |
| 2 | SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA I V ZAHRANIČÍ | 16 |
| | <i>2.1 Teoretické východiská pre hľadanie konkurenčnej výhody.....</i> | <i>16</i> |
| | 2.1.1 Vymedzenie stratégie ako spôsobu na dosiahnutie konkurenčnej výhody | 16 |
| | 2.1.2 Marketingová stratégia a hlavné parciálne prístupy k nej..... | 21 |
| | 2.1.3 Príprava marketingovej stratégie | 25 |
| | 2.1.4 Vyjadrenie marketingovej stratégie v podporných aktivitách firemného fixu a marketingového mixu | 29 |
| | 2.1.5 Konkurenčná výhoda a interné prostredie podniku..... | 31 |
| | 2.1.6 Konkurenčná výhoda a podnikateľské prostredie..... | 33 |
| | <i>2.2 Vybrané modely konkurenčnej výhody.....</i> | <i>35</i> |
| | 2.2.1 Hodnotový reťazec podľa M. E. Portera ako základ skúmania konkurenčnej výhody | 35 |
| | 2.2.2 Hodnotový reťazec podniku pôsobiaceho v jednom odvetví | 36 |
| | 2.2.3 Hodnotový reťazec diverzifikovaného podniku..... | 37 |
| | 2.2.4 Hodnotový reťazec navrhnutý spoločnosťou McKinsey & Co. | 37 |
| | 2.2.5 Hodnotový reťazec zákazníka | 41 |
| | 2.2.6 Cibul'ový model konkurenčnej výhody..... | 44 |
| | <i>2.3 Metódy analýzy konkurenčnej výhody.....</i> | <i>46</i> |
| | 2.3.1 Analýza konkurencie a SWOT konkurencie..... | 46 |
| | 2.3.2 Analýza vnútorných zdrojov a schopností podniku | 47 |
| | 2.3.3 Analýza hodnotového reťazca | 49 |
| | 2.3.4 Analýza konkurenčných síl a kľúčové faktory úspechu | 50 |
| | 2.3.5 Metóda VRIO..... | 53 |
| | 2.3.6 Odvetvová analýza konkurencie | 53 |
| | 2.3.7 Benchmarking | 54 |
| | 2.3.8 Meranie spokojnosti a vernosti zákazníka..... | 56 |
| | <i>2.4 Postupy na dosiahnutie konkurenčnej výhody</i> | <i>57</i> |
| | 2.4.1 Stratégia nákladového vodcovstva..... | 58 |
| | 2.4.2 Stratégia diferenciácie | 59 |
| | 2.4.3 Stratégia koncentrácie..... | 60 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 2.4.4 | Horizontálne stratégie | 61 |
| 2.4.5 | Obranné stratégie | 62 |
| 3 | CIEĽ A METÓDY PRÁCE | 64 |
| 3.1 | <i>Ciele práce.....</i> | <i>64</i> |
| 3.2 | <i>Vedecké metódy práce</i> | <i>65</i> |
| 4 | VÝSLEDKY A DISKUSIA..... | 68 |
| 4.1 | <i>Analýza odvetvia potravinárstva a súvisiacej distribúcie doma a v zahraničí....</i> | <i>68</i> |
| 4.1.1 | Súčasný stav v oblasti potravinárstva v zahraničí | 68 |
| 4.1.2 | Distribúcia a spotreba domácností v oblasti potravín..... | 72 |
| 4.1.3 | Situácia v potravinárstve na Slovensku..... | 74 |
| 4.2 | <i>Prieskum vybraných atribútov konkurenčnej výhody podnikov pôsobiacich v maloobchode s rýchloobrátkovým tovarom v podmienkach SR.....</i> | <i>81</i> |
| 4.2.1 | Cieľ a zameranie prieskumu | 81 |
| 4.2.2 | Metodika prieskumu | 82 |
| 4.2.3 | Výsledky prieskumu | 83 |
| 5 | TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ PRÍNOSY PRÁCE | 105 |
| 5.1 | <i>Teoretické prínosy riešenia práce.....</i> | <i>105</i> |
| 5.1.1 | Proces poskytovania hodnoty | 105 |
| 5.1.2 | Orientácia na konkurenciu..... | 108 |
| 5.1.3 | Orientácia na zákazníka..... | 109 |
| 5.2 | <i>Praktické prínosy riešenia práce.....</i> | <i>112</i> |
| 5.2.1 | Udržateľnosť konkurenčnej výhody..... | 112 |
| 5.2.2 | Zvýšenie konkurenčnej výhody..... | 114 |
| 5.2.3 | Bariéry a obmedzenia konkurenčnej výhody | 116 |
| 5.2.4 | Vnímanie, pochopenie a využívanie konkurenčnej výhody vo svete a na Slovensku..... | 118 |
| 6 | ZÁVER | 122 |
| 7 | ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV | 124 |
| 8 | PRÍLOHY..... | 130 |

ZOZNAM SCHÉM , TABULIEK A GRAFOV

| | | |
|------------|--|-----|
| Schéma 1 | Hierarchické definície stratégie | 17 |
| Schéma 2 | Matica výrobok-trh..... | 21 |
| Schéma 3 | Proces výberu cieľového trhu | 26 |
| Schéma 4 | Vonkajšie prostredie podniku | 33 |
| Schéma 5 | Hodnotový reťazec navrhnutý M. Porterom..... | 35 |
| Schéma 6 | Hodnotový reťazec a konkurenčná výhoda podniku pôsobiacom v jednom odvetví | 39 |
| Schéma 7 | Hodnotový reťazec a konkurenčná výhoda diverzifikovaného podniku...40 | |
| Schéma 8 | Model hodnotového reťazca spoločnosti McKinsey & Co..... | 41 |
| Schéma 9 | Tradičná a moderná organizácia spoločnosti | 42 |
| Schéma 10 | Cibuľový model konkurenčnej výhody a nevýhody..... | 45 |
| Schéma 11 | Vplyv odvetvového okolia a vnútorných faktorov podniku na stratégiu ..48 | |
| Schéma 12 | Model piatich síl..... | 50 |
| Schéma 13 | Tradičný a moderný pohľad na vytváranie hodnoty a proces jej poskytovania | 107 |
| Tabuľka 1 | Hlavné svetové spoločnosti v oblasti potravín a nápojov, podľa obratu ...70 | |
| Tabuľka 2 | Hlavní svetoví importéri a exportéri v roku 2007 | 71 |
| Tabuľka 3 | Hlavní svetoví distribútori potravín..... | 73 |
| Tabuľka 4 | Rast spotreby domácností, v objeme | 74 |
| Tabuľka 5 | TOP 10 obchodu v SR v roku 2008 (indexy) | 77 |
| Tabuľka 6 | TOP 10 obchodu na Slovensku (charakteristiky)..... | 78 |
| Tabuľka 7 | TOP 10 potravinárskeho obchodu za rok 2009 | 79 |
| Tabuľka 8 | TOP 10 obchodu za rok 2010..... | 80 |
| Tabuľka 9 | Štruktúra respondentov | 82 |
| Tabuľka 10 | Dostupnosť zdrojov – externé prostredie | 83 |
| Tabuľka 11 | Cenové výkyvy – externé prostredie..... | 83 |
| Tabuľka 12 | Legislatíva – externé prostredie..... | 84 |
| Tabuľka 13 | Dostupnosť informácií – externé prostredie..... | 84 |
| Tabuľka 14 | Dodavateľské vzťahy – externé prostredie | 85 |
| Tabuľka 15 | Dynamika podnikateľského prostredia – externé prostredie..... | 85 |

| | | |
|------------|---|-----|
| Tabuľka 16 | Podnik – interné prostredie | 86 |
| Tabuľka 17 | Disponibilné zdroje – interné prostredie | 86 |
| Tabuľka 18 | Inovácie – interné prostredie | 87 |
| Tabuľka 19 | Stratégia, know how, diferenciácia – interné prostredie | 87 |
| Tabuľka 20 | Výroba/produkty – interné prostredie | 88 |
| Tabuľka 21 | Firemná kultúra – interné prostredie | 88 |
| Tabuľka 22 | Imidž podniku – interné prostredie | 89 |
| Tabuľka 23 | Dostupnosť zdrojov | 90 |
| Tabuľka 24 | Cenové výkyvy | 90 |
| Tabuľka 25 | Legislatíva | 91 |
| Tabuľka 26 | Dostupnosť informácií | 91 |
| Tabuľka 27 | Dodávateľské vzťahy | 92 |
| Tabuľka 28 | Dynamika podnikateľského prostredia | 92 |
| Tabuľka 29 | Podnik | 93 |
| Tabuľka 30 | Disponibilné zdroje | 93 |
| Tabuľka 31 | Inovácie | 93 |
| Tabuľka 32 | Stratégia, know how, diferenciácia | 94 |
| Tabuľka 33 | Výroba/produkty | 94 |
| Tabuľka 34 | Firemná kultúra | 95 |
| Tabuľka 35 | Imidž podniku | 95 |
| Tabuľka 36 | Neustále zvyšovanie hodnoty | 96 |
| Tabuľka 37 | Podnikanie založené na poznatkoch a informáciách | 97 |
| Tabuľka 38 | Využívanie profesionálneho marketingu | 97 |
| Tabuľka 39 | Kvalitná stratégia | 97 |
| Tabuľka 40 | Zdokonaľovanie ponuky | 98 |
| Tabuľka 41 | Intenzívne partnerské vzťahy | 98 |
| Tabuľka 42 | Sledovanie konkurencie | 99 |
| Tabuľka 43 | Napodobňovanie konkurentov | 99 |
| Tabuľka 44 | Kopírovanie konkurentov | 100 |
| Tabuľka 45 | Riziko konkurenčných produktov | 100 |
| Tabuľka 46 | Negatívny vplyv | 101 |
| Tabuľka 47 | Konkurenčná výhoda ako východisko pre tvorbu marketingovej stratégie | 102 |

| | | |
|------------|--|-----|
| Tabuľka 48 | Konkurenčná výhoda ako východisko pre tvorbu konkurenčnej stratégie..... | 103 |
| Tabuľka 49 | Konkurenčná výhoda | 104 |
| Graf 1 | Veľkosť podniku | 135 |
| Graf 2 | Tržby..... | 135 |
| Graf 3 | Vlastníci | 135 |
| Graf 4 | Počet zamestnancov | 136 |
| Graf 5 | Dostupnosť zdrojov – externé prostredie | 136 |
| Graf 6 | Cenové výkyvy – externé prostredie | 137 |
| Graf 7 | Legislatíva – externé prostredie..... | 137 |
| Graf 8 | Dostupnosť informácií – externé prostredie..... | 137 |
| Graf 9 | Dodávateľské vzťahy – externé prostredie | 138 |
| Graf 10 | Dynamika podnikateľského prostredia – externé prostredie | 138 |
| Graf 11 | Podnik – interné prostredie | 138 |
| Graf 12 | Disponibilné zdroje – interné prostredie..... | 139 |
| Graf 13 | Inovácie – interné prostredie | 139 |
| Graf 14 | Stratégia, know how, diferenciácia – interné prostredie | 139 |
| Graf 15 | Výroba/produkty – interné prostredie..... | 140 |
| Graf 16 | Firemná kultúra – interné prostredie | 140 |
| Graf 17 | Imidž podniku – interné prostredie | 140 |
| Graf 18 | Dostupnosť zdrojov | 141 |
| Graf 19 | Cenové výkyvy | 141 |
| Graf 20 | Legislatíva | 141 |
| Graf 21 | Dostupnosť informácií | 142 |
| Graf 22 | Dodávateľské vzťahy | 142 |
| Graf 23 | Dynamika podnikateľského prostredia..... | 142 |
| Graf 24 | Podnik | 143 |
| Graf 25 | Disponibilné zdroje | 143 |
| Graf 26 | Inovácie..... | 143 |
| Graf 27 | Stratégia, know how, diferenciácia..... | 144 |
| Graf 28 | Výroba/produkty..... | 144 |
| Graf 29 | Firemná kultúra..... | 144 |

| | | |
|---------|---|-----|
| Graf 30 | Imidž podniku..... | 145 |
| Graf 31 | Neustále zvyšovanie hodnoty | 145 |
| Graf 32 | Podnikanie založené na poznatkoch a informáciách | 145 |
| Graf 33 | Využívanie profesionálneho marketingu | 146 |
| Graf 34 | Kvalitná stratégia | 146 |
| Graf 35 | Zdokonaľovanie ponuky | 146 |
| Graf 36 | Intenzívne partnerské vzťahy..... | 147 |
| Graf 37 | Sledovanie konkurencie | 147 |
| Graf 38 | Napodobňovanie konkurentov | 147 |
| Graf 39 | Kopírovanie konkurentov..... | 148 |
| Graf 40 | Riziko konkurenčných produktov..... | 148 |
| Graf 41 | Negatívny vplyv | 148 |
| Graf 42 | Konkurenčná výhoda ako východisko pre tvorbu marketingovej..... | 149 |
| | stratégie..... | 149 |
| Graf 43 | Konkurenčná výhoda ako východisko pre tvorbu konkurenčnej..... | 150 |
| | stratégie..... | 150 |
| Graf 44 | Konkurenčná výhoda | 150 |

1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY

Pojem konkurencia je jedným z najčastejšie používaných ekonomických pojmov, ktorý je na rozdiel od iných výrazov z tejto oblasti známy a zrozumiteľný širokým vrstvám populácie. Jedným z dôvodov dobrej znalosti a zrozumiteľnosti tohto pojmu je fakt, že väčšina ekonomicky aktívneho obyvateľstva zažila obdobie pred rokom 1989, keď vďaka politickému zriadeniu a ním kontrolovanému centrálnemu plánovanému hospodárstvu boli výrazy konkurencia a konkurenčná výhoda len prázdny a bezobsahovými pojmami, keďže nebol vytvorený priestor na ich uplatňovanie v bežnom hospodárskom živote.

Spolu so spoločenskými zmenami začiatkom 90-tych rokov sa začal postupne vytvárať priestor na pozorovanie reálneho vplyvu konkurencie na podnikateľské prostredie. Aj v týchto rokoch však kvôli privatizačnému procesu a nemožnosti okamžitého prechodu na čisto trhové prostredie, čo spôsobovalo vysokú deformovanosť ekonomických vzťahov, existovalo reálne fungovanie aktivít spojených s vyššie spomínanými pojmami len čiastočne.

Súčasný stav podnikateľského prostredia na Slovensku charakterizovaný vysokým stupňom konkurencie vo všetkých oblastiach podnikania okrem štátom regulovaných činností a prirodzených monopolov, pričom je veľmi ťažké pre ktoréhokoľvek účastníka trhu získať ľahko, rýchlo, resp. lacno konkurenčnú výhodu, dáva veľký priestor a zvyšuje význam pojmov, ktorými sa zaoberá dizertačná práca.

Konkurencia a konkurenčná výhoda (a hlavne jej udržanie) tvoria totiž základné atribúty, indikujúce možnosť dosahovania podnikateľského úspechu meraného ziskom. Je preto prirodzené, že skúmané oblasti patria k najviac frekventovaným a exponovaným v oblasti ekonomickej teórie a praxe.

Keďže účelom dizertačnej práce nie je hodnotiť morálne otázky a etický aspekt snahy dosahovania zisku, budeme v nej zisk chápať ako hlavný atribút a zmysel

podnikania, ku ktorého dosiahnutiu vedie práve konkurenčná výhoda. S ohľadom na túto skutočnosť sa preto zameriame na konkurenčnú výhodu ako jeden zo základných a najdôležitejších nositeľov podnikateľského úspechu meraného veľkosťou zisku, resp. trhového podielu.

Z vyššie uvedeného vyplýva, že skúmané termíny sa týkajú všetkých oblastí podnikania a podnikateľského prostredia, pričom veľmi konkrétne ovplyvňujú každodenný život všetkých aktérov trhu a trhového prostredia. Súčasnosť ukazuje, že stále lepšie a podrobnejšie poznanie konkurencie a odhalenie, resp. vytvorenie si konkurenčnej výhody umožňuje zvyšovať pravdepodobnosť úspechu v akejkolvek podnikateľskej činnosti.

V dizertačnej práci sa zameriame na skúmanie základných vzťahov medzi konkurenciou, konkurencieschopnosťou a ich vplyvom na dosahovanie podnikateľského úspechu. Za skúmanú oblasť sme zvolili predaj rýchloobrátkového tovaru pri skúmaní tejto problematiky v Slovenskej republike ako aj vo svete.

Hlavnou ambíciou tejto práce je podrobnejšie skúmanie kontrastov medzi prácami významných teoretikov uvedenej problematiky a vzťahmi a procesmi pôsobiacimi v reálnej ekonomike s cieľom objasniť podstatu a význam konkurenčnej výhody ako jedného z predpokladov pre dosiahnutie podnikateľského úspechu podnikov.

Získané poznatky tak pomôžu lepšie spoznať skúmanú oblasť a ich vhodnou aplikáciou do praxe umožnia efektívnejšie pôsobiť v uvedenej oblasti.

2 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA I V ZAHRANIČÍ

V nasledujúcej kapitole sa budeme zaoberať objasnením a definíciou stratégie, jednotlivým použitím prístupov k jej realizácii a tvorbe, ako aj definíciou základných termínov používaných v problematike konkurencie, konkurencieschopnosti a konkurenčnej výhody. Zároveň budeme bližšie skúmať vzťahy konkurenčnej výhody a interného prostredia podniku, ako aj vzťahy konkurenčnej výhody a celkového podnikateľského prostredia, pretože práve interné a externé prostredie a ich stav determinuje použiteľnosť a aplikovateľnosť teoretických výstupov skúmanej problematiky.

2.1 Teoretické východiská pre hľadanie konkurenčnej výhody

2.1.1 Vymedzenie stratégie ako spôsobu na dosiahnutie konkurenčnej výhody

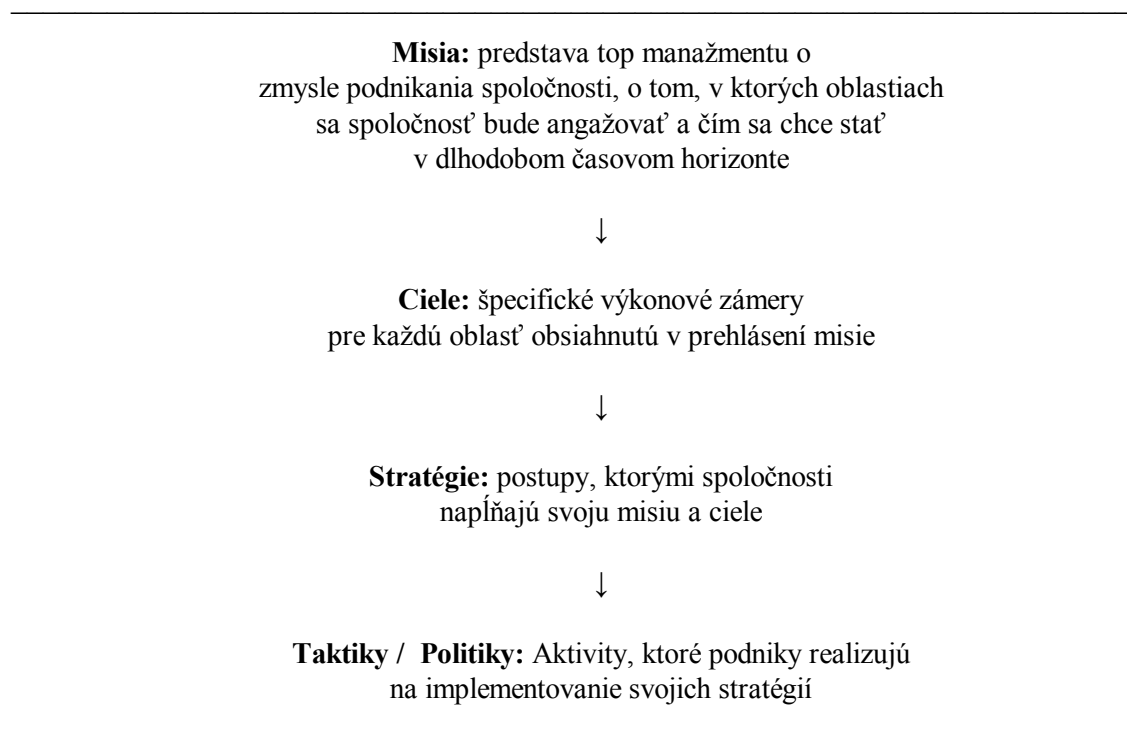
Konkurenčná výhoda je v súčasnom podnikateľskom prostredí vnímaná ako jeden z najdôležitejších determinantov pre dosahovanie podnikateľského úspechu. Záleží na schopnostiach manažmentu a výkonných riadiacich pracovníkoch, aby konkurenčnú výhodu, resp. výhody podniku identifikovali, rozvíjali a hlavne správne používali na udržanie a zvyšovanie náskoku pred ostatnými konkurentmi, čoho dôsledkom je úspešný rozvoj podniku, získavanie trhového podielu a vykazovanie priaznivých finančných ukazovateľov.

Na aktívne riadenie takéhoto procesu je nutné stanovenie vhodnej stratégie. Stratégia predstavuje v súčasnom podnikateľskom prostredí základný kameň úspechu akejkoľvek podnikateľskej činnosti. Bez stanovenia stratégie, resp. bez jej vhodnej definície ide vlastne o „strielanie“ na slepo. Veľmi častou chybou v mnohých firmách na Slovensku je buď absencia stratégie, resp. jej jasná definícia, prípadne (ak je stratégia stanovená) neoboznámenie všetkých zainteresovaných (manažment, zamestnanci atď.)

s jej obsahom. Preto sa mnohokrát stáva, že stratégiu podniku nevedia definovať ani najvyššie postavení manažéri, čo môže mať za následok zníženú výkonnosť podniku v strednom a dlhodobom horizonte, resp. zníženú adaptačnú schopnosť na prispôsobovanie sa meniacim sa vnútorným a vonkajším podmienkam.

K vymedzeniu pojmu stratégie podľa D. Lesákovej môžeme použiť tri hlavné prístupy. Najstarší – hierarchická definícia stratégie vychádza z hierarchického usporiadania pojmu stratégia, čo názorne ilustruje schéma č. 1.

Schéma 1 Hierarchické definície stratégie¹



Veľkou výhodou tohto prístupu ku definícii stratégie je kladenie dôrazu na vzájomný vzťah medzi stratégiou a výsledkom – to znamená, je ľahké a jednoznačné odlišiť vhodné a nevhodné typy stratégií.

Ďalším prínosom tohto prístupu je skutočnosť, že jedným zo základných znakov vyššie popísaného prístupu je kladenie dôrazu na výkon stanovenej stratégie každou

¹ LESÁKOVÁ, D. a kolektív. 2001, *Strategický marketingový manažment*. Bratislava : SPRINT, 2001, s. 18 ISBN 80-88848-90-3

úrovňou podniku od najvyššieho manažmentu až po najnižšie postavené jednotky. Týmto spôsobom sa zabezpečuje homogénnosť aplikácie definovanej stratégie, čo prináša vyšší tlak na napĺňanie stanovených cieľov.

V nadväznosti na kladenie dôrazu na výkonové parametre sa ako veľmi dôležitou výhodou hierarchickej definície javí aj jasný dôraz na implementáciu, ktorá je zabezpečovaná manažérskymi postupmi a rozhodnutiami umožňujúcimi reálne spustenie fungovania stratégie.

Napriek uvedeným výhodám tohto typu definície stratégie existujú aj určité slabé stránky, pričom medzi najdôležitejšie patrí skutočnosť, že tento typ prístupu je zameraný na výstupy získané analýzou vnútorného prostredia, na základe čoho sú prijímané strategické rozhodnutia. Problém spôsobuje skutočnosť, že pri takomto spôsobe tvorby ďalšieho firemného postupu sa neberú do úvahy stav a veľkosť externých faktorov, čo často spôsobuje neúspech celého procesu.

Ďalšou slabinou je trvanie na využívaní vysoko formálnych – byrokratických postupov tvorby stratégie, ktoré vo svojej podstate nie sú schopné reflektovať výsledky zistené pozorovaním praktických výstupov vychádzajúcich z uplatnenia zvolenej stratégie v reálnom prostredí. To znamená, že dochádza k navodeniu určitej strnulosti, ktorá spôsobuje nemožnosť rýchleho reflektovania v prípade, ak priebeh výsledkov implementácie stratégie nie je uspokojivý.

Posledným slabým miestom hierarchického prístupu je absencia jasného návodu na aplikáciu v konkrétnom podniku. Ostáva preto iba na konkrétnych manažéroch, aby využitím vlastného uvažovania a logicky zvolili taký postup a taký výber cieľov, ktorý zabezpečí úspech celého procesu.

Kvôli potrebe vyššej pružnosti vymedzenia stratégií sa sformoval druhý prístup ku stratégiám vymedzený eklektickými definíciami. Podľa Mintzberga², ktorý považuje

² MINTZBERG, H. 1978. Patterns in Strategy Formulation. Management Science 24, 1978

stratégiu za určitý plán, respektíve návod, je tento prístup ku stratégii definovaný podobou 5P:

- Plan (plán)
- Ploy (manéver)
- Pattern (model)
- Position (pozícia)
- Perspective (perspektíva)

Definícia stratégie ako plánu a manévru je relatívne jasná a chápe ju v pravom význame slova týchto pojmov. Pri chápaní stratégie ako modelu vychádza Mintzberg zo šablónovitého chápania stratégie a procesu tvorby a aplikácie stratégie, pričom upozorňuje, že mnohokrát sa stratégia prispôsobí zmenám vzniknutým náhodným spôsobom počas procesu implementácie samotného postupu do praxe. Teda v prípade, ak vznikne takýto neplánovaný stav, respektíve proces, pomocou šablóny je podnik schopný tento náhodný prvok, ktorý by inak zostal nepovšimnutý a nevyužitý, zasadiť do svojho strategického plánovania a vytvoriť z neho novú stratégiu. Pozícia nie je stratégiou, avšak stratégiu určuje, a podľa toho akú pozíciu v akom prostredí zaujíma konkrétny podnik, vplýva na tvorbu a implementáciu zvolenej stratégie. Pod perspektívou Mintzberg rozumie spôsob akým podnik definuje samého seba, ako ho vnímajú vlastní manažéri a zamestnanci a ako sa snažia prezentovať firmu smerom von. Všetky tieto faktory zohrávajú veľkú úlohu pri plánovaní všetkých činností podniku a ovplyvňujú výber realizačných nástrojov.

Najväčším prínosom eklektických definícií je fakt, že pomocou tohto spôsobu sa potláča nedokonalosť hierarchického prístupu, ktorou je držanie sa formálnych postupov pri strohom sledovaní hierarchických stratégií, to znamená, že pozorný manažér má pri využívaní tohto prístupu možnosť zachytiť potenciálne príležitosti, ktoré môžu byť rozvinuté a premenené na nové úspešné stratégie pomocou vhodného využitia zdrojov, ktorými podnik disponuje. Ďalšou silnou stránkou tohto prístupu je tiež dôraz na premietanie zvolených stratégií do konkrétnych projektov, postupov a procesov. To znamená snaha prejsť od abstraktného ku konkrétnemu.

Ako najväčší nedostatok eklektických stratégií sa chápe absencia konkrétneho návodu ich implementácie do podnikateľského prostredia. Problémom teda ostáva nemožnosť presného určenia postupu v závislosti na špecifickosť situácie, čo môže niekedy spôsobiť nesprávnu voľbu stratégie pre konkrétne prostredie a podnik.

Ako posledný prístup k definovaniu stratégií vznikol postup využívajúci porovnávacie definície stratégie a strategického manažmentu, v ktorom je firemná stratégia charakterizovaná ako využívanie silných stránok spoločnosti na potláčanie slabých stránok.

Porovnávacia definícia stratégie a strategického manažmentu je založená na procese analýzy konkurenčného prostredia za účelom nájdenia príležitosti a rizík, čo vyúsťuje do poznávania a skúmania svojich silných a slabých stránok za účelom čo najväčšieho znásobenia silných a čo najvyššieho obmedzenia vplyvu slabých stránok. Porovnávacia definícia stratégie sa stala v posledných rokoch najčastejšie používanou formou hľadania vhodnej stratégie podniku na úkor dávnejšie používaných hierarchických a eklektických definícií.

Veľkou výhodou porovnávacích definícií je ich prepojenie a prikladanie dôležitosti vonkajším faktorom, ktoré v zásadnej miere ovplyvňujú tvorbu vhodnej stratégie. Potláčajú tak zdanie univerzálnosti a všeobecnej platnosti štandardne používaných stratégií a vyzdvihujú dôkladnú znalosť všetkých externých faktorov pred a počas procesu tvorby príslušnej stratégie.

Ďalším veľkým prínosom tohto spôsobu tvorby stratégií je vyzdvihovanie úlohy a dopadov všetkých stránok interného prostredia. Správne zvolená stratégia preto musí brať do úvahy silné a slabé stránky podniku a snažiť sa o navrhnutie takého postupu, ktorý v čo najväčšej miere bude využívať pozitíva a neutralizovať negatíva obsiahnutého prostredia. Pri dbaní na tieto faktory je možné vytvoriť si vo vysoko konkurenčnom prostredí, v ktorom má mnoho subjektov podobné postavenie spolu s podobnou štruktúrou silných a slabých stránok, takú stratégiu, ktorá napriek tomuto faktu využije aktíva podniku najvýhodnejšie a zabezpečí odstup od konkurencie. Ako tretie pozitívum je vnímaná možnosť stanovenia kritérií pre hodnotenie kvality podnikových stratégií, čiže

rozlišovanie a porovnávanie vhodných a nevhodných stratégií, čo umožňuje vybrať si tie, ktoré maximalizujú pozitívne efekty.

Slabou stránkou porovnávacieho prístupu je skutočnosť, že tento spôsob určuje iba proces tvorby stratégie, pričom absentuje konkrétny návod na to, ako stratégiu aplikovať. Tento krok, ktorého dôležitosť je v mnohých prípadoch kľúčová je ponechaný na rozhodnutia manažérov, ktorí sami musia nájsť najvhodnejší vzťah medzi silnými a slabými stránkami podniku ako aj vhodne vyhodnotiť a zosúladiť riziká a príležitosti na konkrétnom trhu.

2.1.2 Marketingová stratégia a hlavné parciálne prístupy k nej

Pre zámery skúmania dizertačnej práce je veľmi dôležité oboznámenie sa so základnými parciálnymi prístupmi v problematike marketingovej stratégie. „Marketingové stratégie určujú základné smery vedúce k splneniu cieľov. Prezentujú prostriedky a metódy, s ktorých pomocou budú stanovené ciele dosiahnuté.“³

Ansoff

Ansoffova základná myšlienka spočívala v hľadaní strategických alternatív, ktoré vznikali v dôsledku existencie tzv. strategických trhlín. Išlo o stav, kedy nebolo možné dosahovanie podnikových a marketingových cieľov na základe doteraz sledovaných stratégií. Na štrukturalizáciu tohto postupu sa používa matica výrobok–trh (viď schéma č. 2).

Schéma 2 Matica výrobok-trh⁴

| | | | |
|----------------|-------------|----------------|-------------|
| | Trhy | | |
| Výrobky | | Súčasný | Nový |
| Súčasný | | Trhový prienik | Rozvoj trhu |

³ JAKUBÍKOVÁ, D. 2008. *Strategický marketing*. Praha : GRADA PUBLISHING, a.s., 2008, s. 130. ISBN 978-80-247-2690-8

⁴ MEFFERT, H. 1996. *Marketing - Management*. Praha : GRADA PUBLISHING, spol. s r. o., 1996, s. 120. ISBN 80-7169-329-4

| | | |
|------|---------------|----------------|
| Nové | Rozvoj výroby | Diverzifikácia |
|------|---------------|----------------|

Stratégia preniknutia na trh využíva trhový potenciál daný výrobkom na súčasných trhoch. Táto stratégia spočíva v zintenzívnení marketingového snaženia, ktorého výsledkom má byť zvýšenie trhového podielu. Pri tejto stratégii sa Ansoff opiera o tri základné momenty:

- zvýšenie používania už existujúcim zákazníkom
- prebráním zákazníkov od konkurencie
- získanie nových zákazníkov

Stratégia rozvoja trhu hovorí o získaní nových trhov pre už existujúce výrobky. Pri tejto stratégii sa používajú:

- rozšírenie odbytu pomocou zväčšenia pôsobenia na regionálnom, národnom alebo medzinárodnom trhu
- preniknutie do nových trhových segmentov

Stratégia rozvoja výroby využíva vývoj nových výrobkov pre zásobované trhy, kde sa môže použiť buď inovácia v poňatí úplnej trhovej novinky, respektíve vývoja ďalších mutácií výroby.

Stratégia diverzifikácie určuje cestu rozvoja formou nových výrobkov predávaných na nových trhoch. Podľa stupňa rizika rozpoznávame nasledujúce formy diverzifikácie:

- horizontálna diverzifikácia – rozvoj výrobkov nejakým spôsobom súvisiacich s už ponúkaným výrobkom (surovinová príbuznosť, technologická príbuznosť atď.)
- vertikálna diverzifikácia – rozširuje súčasný výrobný program ako smerom k odbytu tak aj smerom k surovinám a výrobným prostriedkom
- laterálna diverzifikácia je zo všetkých uvedených postupov najrizikovejšia, pretože ide o rozšírenie podnikania na úplne nové segmenty trhu.

Kotler

Základné východisko pre systematizáciu u Kotlera predstavuje postavenie podniku na trhu merané trhovým podielom. Podľa toho rozoznáva tieto štyri základné modelové prípady:

Stratégia trhového vodcu

Táto stratégia predstavuje cestu opierajúcu sa o rozšírenie celkového trhu, udržanie trhového podielu na celkovom trhu a zvýšenie trhového podielu. Na udržanie trhového podielu sa snaží trhoví vodca využiť rôzne postupy, ktoré mu zabezpečia na čo najdlhšie obdobie jeho vedúce postavenie. Ide väčšinou o rýchlu a flexibilnú inováciu, trvanie na vysokej kvalite, resp. priaznivý vzťah medzi cenou a kvalitou.

Stratégia trhového vyzývateľa

Podstatou tejto formy stratégie je útok na trhového lídra alebo na podniky s malým trhovým podielom. Ako nástroje sa používa celý rad opatrení od nižších cien a kvality až po kvalitný servis a masívnu reklamu.

Stratégia trhového súputníka

Pri tejto stratégii sa firmy podnikajúce v určenom trhovom prostredí snažia udržať svoj trhoví podiel v relatívne nemenných hraniciach. Väčšinou sa menšie firmy prispôbujú trhovému lídrovi. Pri pozorovaní jednotlivých trhov zistujeme, že pri úspešnej aplikovanej stratégii trhového súputníka dochádza k premyslenej segmentácii trhu a často si firmy namiesto zvyšovania trhového podielu sledujú rentabilitu predaja.

Stratégia obsadzovania trhových výklenkov

Táto stratégia je využívaná menšími podnikmi, ktoré obsahujú také segmenty trhu, pre obsluhu ktorých je potrebná znalosť špeciálnych postupov, respektíve je potrebné disponovať špeciálnym vybavením a znalosťami a z tohto dôvodu sú pre veľké podniky neatraktívne, na základe čoho si menšie podniky budujú konkurenčnú výhodu.

Porter

Porter si pri skúmaní konkurencie vychádzal z poznania, že existuje mnoho firiem, ktoré si nevedomujú, respektíve nepripúšťajú vážne ohrozenie svojho postavenia

a nie sú preto na takéto situácie pripravené, preto je podľa neho dôležitou úlohou každého podniku nielen svojimi výrobkami uspokojovať potreby zákazníkov ale aj nájdenie takej pozície firmy v trhovom prostredí, ktoré firme zabezpečí zvýšenie zisku a trhového podielu. Porter vytvoril tri základné strategické koncepcie, vedúce ku dosiahnutiu konkurenčnej výhody.

Stratégia vedúcej pozície v nákladoch alebo cene

Ide o zníženie jednotkových nákladov pod úroveň najvýznamnejších konkurentov na základe využitia procesov štandardizácie, inovácie atď.. Následne je možné túto výhodu spojiť s výhodou nižšej ceny. Pre úspešné využitie tejto stratégie je však potrebné dodržať toľko kritérií, že jej účinné využitie v praxi je prinajmenšom diskutabilné. Treba totiž, aby podnik disponoval veľkým trhovým podielom, obmedzeným sortimentom a agresívnym využitím nástrojov odbytu ako aj veľkorysými možnosťami financovania a účinného kontrolingu. Ďalej je potrebné, aby najdôležitejším kritériom pre kupujúceho bola cena, a nie kvalita.

Stratégia diferenciácie

Túto stratégiu používajú podniky, ktoré svoj úspech postavili na tom, že presne poznajú potreby jednotlivých segmentov trhu a pomocou marketingového výskumu sú schopné ponúknuť špecifické výrobky a služby vyvinuté priamo na mieru pre jednotlivé, hoci aj malé, segmenty trhu. Takýto prístup umožňuje stanovenie si vyšších cien a využívanie nadštandardných marží. Preto, aby podnik mohol využívať takúto stratégiu, potrebuje pôsobiť na trhu, kde v príslušných segmentoch existuje vysoká orientácia odberateľov na kvalitu, ďalej musí disponovať veľmi efektívnym marketingom, ponúkať najvyššiu možnú kvalitu výrobkov spolu s nezameniteľným imidžom pri neustálom inovovaní produkcie.

Strategická koncepcia založená na koncentrácii na trhovú výklenok

Pri koncepcii založenej na koncentrácii na trhovú výklenok sa podnik snaží o dôsledné rozdelenie trhu na jednotlivé segmenty a na čo najefektívnejšiu obsluhu jednotlivých segmentov, ktorá spočíva v ponúknutí špecializovaného výrobku, respektíve služby špecializovanému okruhu zákazníkov. Týmto spôsobom získava takýto podnik trhovú výhodu oproti veľkým firmám zaberajúcim omnoho širší segment trhu vzniknutú prienikmi medzi menšími segmentmi obsluhovanými špecialistom.

Gilbert a Strebel

Gilbert a Strebel vychádzali z poznatku, že v priebehu času sa pri zvolenej marketingovej stratégii menia externé podmienky, čo spôsobuje obmedzenie jej funkčnosti. Preto zdôrazňujú význam dynamických aspektov strategického plánovania. Pre znázornenie vývoja v oblasti kvality a nákladov vyvinuli stratégiu zvanú Outpacing. Outpacing je charakterizovaná tým, že pokiaľ chce podnik pôsobiť na zvolenom trhu dlhodobo, musí svoje konanie prispôbovať meniacim sa trhovým podmienkam. Pri vstupe na trh musí ponúknuť takú technológiu a imidž, aby dosiahol úroveň štandardne ponúkaných výrobkov v segmente. Pokiaľ sa už nachádza a je etablovaný v segmente, musí bojovať s novo prichádzajúcimi konkurentmi, čo sa deje väčšinou znížením ceny, kvôli čomu musí realizovať racionalizačné opatrenia. V prípade, ak potrebuje bojovať proti konkurentom znížením kvality, skôr či neskôr dosiahne taký trhovú podiel, pri ktorom budú zákazníci vyžadovať postupné zvyšovanie kvality, čo môže tento podnik dosiahnuť jedine postupným zvyšovaním ceny. Pri dodržiavaní týchto postupov a náležitej ostražitosti ku zmenám vo vonkajšom prostredí má takýto podnik šancu sa udržať na trhu dlhodobo.

Vychádzajúc z uvedených definícií a prístupov možno konštatovať, že marketingové stratégie znamenajú spôsob, resp. prostriedok na dosahovanie marketingových cieľov a hľadanie priaznivej pozície na trhu a v konkurenčnom prostredí. Marketingové stratégie tak vďaka svojej externej orientácii na trh a podnikateľské prostredie predstavujú kľúčové východisko pre dosiahnutie a dlhodobé udržanie konkurenčnej výhody.

2.1.3 Príprava marketingovej stratégie

Marketingová stratégia je tvorená na základe cieľov a úloh spoločnosti, ktoré pomáha priamo naplňať. Pri jej tvorbe je nevyhnutné poznať silné a slabé stránky spoločnosti. Aby marketér mohol správne stanoviť príslušnú marketingovú stratégiu, musí prejsť nasledovnými krokmi procesu jej tvorby:

- stanoviť si cieľové trhy
- vytvoriť segmentáciu trhu

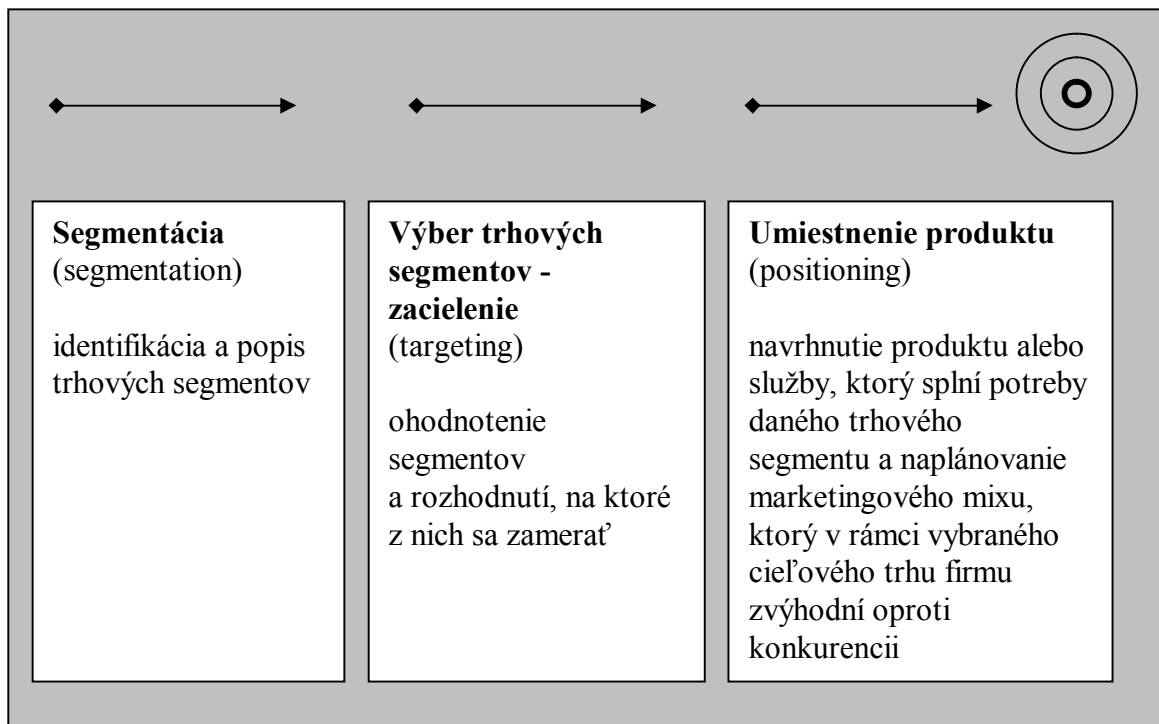
- vybrať a vyhodnotiť cieľové segmenty
- pozicionovať produkt

Stanovenie cieľových trhov

Trend posledných rokov spočíva v prechode od hromadného marketingu ku cielenému marketingu. To znamená, že v dôsledku stále sa zvyšujúcej konkurencie a stále širšej ponuky veľmi podobných produktov a služieb za približne rovnaké ceny je pre úspech ponúkaného produktu nevyhnutné zacieliť sa na užšiu, špecifickú skupinu zákazníkov, ktorých ponuka podniku osloví najviac a v čo najväčšej miere splní ich predstavy a požiadavky. Tento spôsob stanovenia si stratégie cieľového marketingu je v porovnaní so stratégiou hromadného marketingu podstatne drahší, avšak priamo úmerne vyšším nákladom na jeho tvorbu prináša vyššie predpoklady úspechu. Najvyšším motívom nájdenia cieľových trhov a stanovenia si stratégie cieľového marketingu je identifikácia tzv. ziskového zákazníka a spôsobu ako tohto zákazníka upútať a vytvoriť medzi ním a ponúkaným produktom puto lojality, ktoré bude viesť ku opakovanému nákupu. Priebeh procesu výberu cieľového trhu a stanovenia stanového marketingu je znázornený v nasledovnej schéme č. 3

Schéma 3 Proces výberu cieľového trhu⁵

⁵ JAKUBÍKOVÁ, D. 2008. *Strategický marketing*. Praha: GRADA PUBLISHING, a.s., 2008, s. 131 ISBN 978-80-247-2690-8



Vytvorenie segmentácie trhu

Pod segmentáciou trhu rozumieme také rozdelenie trhu na jednotlivé segmenty, ktoré bude identifikovať a izolovať jednotlivé skupiny zákazníkov na základe ich spoločných a spoločne zdieľaných charakteristík, záujmov a potrieb. V súčasnom stupni rozpracovania tejto problematiky sa najčastejšie používajú nasledovné spôsoby segmentácie trhu:

- geografická segmentácia
- demografická segmentácia - na základe demografických kritérií ako vek, pohlavie, etnická príslušnosť atď.
- geodemografická segmentácia, ktorá kombinuje segmentáciu geografickú a demografickú
- psychografická segmentácia, ktorá slúži na rozlíšenie zdanlivo homogénnych členov určitého segmentu, ktorých spája napr. vek, pohlavie atď., avšak odlišujú sa potrebami, prániami a predpokladmi do budúcnosti
- behaviorálna segmentácia – rozlišuje a skúma spotrebiteľov podľa spotrebiteľských návykov a spôsobov, akým produkt obstarávajú a užívajú, resp. v akých časových horizontoch vykonávajú jednotlivé činnosti
- segmentácia podľa ziskovosti
- segmentácia podľa hodnôt vyznávajúcich zákazníkmi
- segmentácia podľa lojality zákazníkov ku firme

Výber a vyhodnotenie cieľového segmentu

Po procese segmentácie trhu nasleduje pre firmu čas rozhodnúť sa, ktorému trhovému segmentu sa bude venovať, teda ktorých zákazníkov bude oslovovať. Pre toto rozhodnutie je potrebné prejsť procesom vyhodnotenia a následného výberu cieľových segmentov. Tento proces sa nazýva zacielenie. Zacielenie sa vykonáva procesom voľby cieľovej stratégie. Po vykonaní všetkých analýz sa môže firma rozhodnúť pre jednu zo štyroch stratégií na dosiahnutie cieľa. Pokiaľ sa spoločnosť rozhodne pre *nediferencovaný marketing*, znamená to, že na trh prichádza s rovnakou ponukou pre všetky segmenty bez toho, aby ich akokoľvek odlišoval. Stratégia zameriavajúca sa na jednotlivé segmenty a následné prispôsobovanie ponuky podľa ich charakteristík sa nazýva *diferencovaný marketing*. Pokiaľ sa spoločnosť rozhodne pre stratégiu *koncentrovaného marketingu*, bude sa zameriavať na ponuku vytvorenú pre potreby jedného konkrétneho segmentu, respektíve mikrosegmentu. Najušou a najkonkrétnejšou stratégiou zameranou na určitý segment je *stratégia marketingu šitého na mieru*, ktorá absolútne rešpektuje želania a potreby jednotlivých ľudí a ponúka im konkrétny produkt.

Pozicionovanie produktu

Pozicionovanie produktu znamená vlastne jeho vymedzenie a charakteristiku na trhu. Ide o čo najlepšie vyhodnotenie produktu s ohľadom na jeho atraktívnosť pre kupujúceho, príslušný trhovú segment, v ktorom bude ponúkaný a kupovaný a na jeho vzťah ku ostatným produktom vlastnej firmy ako aj ku produktom konkurencie. Pozicioning v širšom chápaní vykresľuje predstavy firmy o sebe samej, predstavy o ponúkanom produkte ako aj víziu, kde sa firma vidí a chce podnikáť. Pozicioning firmy a samotného produktu by mal tvoriť základ firemnej stratégie, s ktorou by mal byť oboznámený a najmä stotožnený pokiaľ možno čo najväčší počet zamestnancov a výkonných manažérov firmy. Pre správny výber stratégie pozicioningu je potrebná správna identifikácia konkurenčných výhod, ich najoptimálnejší výber a stanovenie čo najpresnejšej hodnotovej pozície značky, respektíve produktu. Pokiaľ sú všetky tieto kroky vykonané precízne a s príslušnou presnosťou, výrazne sa zvyšuje možnosť úspešnej konkurencie na trhu. V prípade, že dôjde ku zmene externého prostredia, respektíve ku trhovému klesaniu krivky životného cyklu ponúknutého produktu a spoločnosť má z rôznych dôvodov záujem tento produkt naďalej ponúkať, môže sa

urobiť repozicioning, ktorý vlastne znamená zmenu vyššie popísaných hodnôt stanovenia vnímania produktu na také, ktoré umožnia jeho úspešnú ďalšiu existenciu.

2.1.4 Vyjadrenie marketingovej stratégie v podporných aktivitách firemného fixu a marketingového mixu

Marketingová stratégia vo firemnom fixe

„Jednou z dôležitých úloh firemného manažmentu je správne prerozdeliť zodpovednosť za strategické smerovanie medzi jednotlivé subjekty riadenia z hľadiska optimálneho priebehu transformačného procesu.“⁶

Cieľom firemného fixu je zladit' proces marketingovej komunikácie tak, aby došlo k takému pozitívnemu výsledku, ktorý zabezpečí požadovaný trhový efekt. Jednou z najdôležitejších úloh firemného fixu je pretaviť získané teoretické poznatky o stave trhu a trhových vzťahov získaných skúmaním jednotlivých segmentov trhu do podoby ponúkaného produktu, ktorého vlastnosti a charakteristika majú čo najviac vyhovovať požiadavkám daného trhového segmentu. Úspešne vyjadrená marketingová stratégia vo firemnom fixe sa musí sústrediť najmä na kvalitu výroby, variantnosť produktu, vedľajšie a doplnkové funkcie produktu, dizajn výrobku, značku výrobku, obal atď. Pokiaľ pri kvalite, variantnosti a vedľajších a doplnkových funkciách produktu nie je vplyv marketingu až natoľko dôležitý, pri dizajne, značke, obale atď. môžeme sledovať oveľa vyššiu prepojenosť medzi konečným vzhl'adom a funkciou ponúkaného výrobku a potrebami a požiadavkami marketingu. Najmä pri značke a obale výrobku by bolo absentovanie stanovených marketingových zásad veľmi vážnym nedostatkom v procese úspešnej tvorby produktu a jeho pôsobenia na trhu, keďže v týchto oblastiach sa prejavuje z väčšej časti iracionálne rozhodovanie potenciálnych kupujúcich pri zaobstarávaní produktu. Svedomitý marketér bude v celom tomto procese vstupovať do tvorby návrhu a výroby produktu tak, aby konečný výsledok korešpondoval so všetkými

⁶ JEDLIČKA, M. 2003. *Marketingový strategický manažment*. Trnava : MAGNA TRNAVA, 2003, s. 194. ISBN 80-85722-10-0

časťami firemného imidžu, firemnou filozofiou, kultúrou a identitou, čo v konečnom dôsledku zabezpečí prenesenie týchto politík do konečnej podoby výrobku.

Podporné aktivity na takzvanej úrovni služieb vykazujú už v podstatnej miere úzke prepojenie s marketingovými aktivitami podniku. Na úrovni služieb môžeme hovoriť o šiestich podporných aktivitách, medzi ktoré patrí: úver, garancie, poradenstvo, školenie, inštalácia a servis. Pokiaľ pri úvere a garanciách ide o napĺňanie základného zabezpečenia celého výrobnopredajného procesu, prípadne naplnenia legislatívnych požiadaviek, pri poradenstve, školení a servise ide už o vyjadrenie zložitosti a náročnosti ponúkaného produktu s ohľadom na jeho konečný účel a spôsob použitia. Inštalácia závisí od náročnosti prevádzky produktu, respektíve zohľadňuje požiadavky zákonnej úpravy.

Marketingová stratégia v marketingovom mixe

Podľa Schoella s Gultinanom⁷ je marketingový mix súbor marketingových nástrojov, ktoré firma používa na to, aby dosiahla svoje ciele na cieľovom trhu. Klasickú podobu marketingového mixu predstavujú štyri prvky, takisto označované ako 4P:

1. produkt (*product*)
2. cena (*price*)
3. distribúcia (*place*)
4. marketingová komunikácia (*promotion*)

Marketingový mix predstavuje komunikáciu medzi podnikom a zákazníkom, ktorého výsledkom je realizácia odbytového procesu na strane podniku a uspokojivého nákupného rozhodnutia na strane zákazníka. Pri správne zvolených komponentoch marketingového mixu dochádza k vysokej miere uspokojenia na oboch stranách procesu obchodnej transakcie – výmeny. Pre správne využívanie marketingového mixu je veľmi dôležité, aký prístup zvolí spoločnosť k jeho konkrétnej aplikácii. Pri všeobecnom prístupe, ktorý využívajú najmä začínajúce podniky bez dostatočných skúseností s využívaním marketingového mixu ide o veľmi jednoducho charakterizovateľnú

⁷ SCHOEL, W. F. – GULTINAN, J. P. 1988. *Marketing contemporary concepts and practices*. Massachusetts : Allyn and Bacon, Inc. 1988

ponuku, respektíve ponuku určenú veľmi malému trhu s jasnou charakteristikou. Ďalším z motívov voľby všeobecného prístupu je snaha nemíňať veľké množstvo finančných prostriedkov na podporu tejto stratégie v záujme ich ušetrenia pre iné operácie s produktom súvisiace. Takýto prístup sa uplatňuje najmä v podnikoch, ktoré ponúkajú veľmi obmedzenú škálu produktov (niekedy iba jeden produkt), prípadne hlavným cieľom je kvantita predaného tovaru bez ohľadu na jeho kvalitu, prípadne cena ponúkaných rôznych tovarov je na približne na rovnakej úrovni. Pokiaľ podnik zvolí *špecifický* prístup, ide väčšinou o firmu, ktorá pôsobí na trhu už dlhší čas a jej marketing má jasne danú systémovú štruktúru, ktorá umožňuje vyrábať a ponúkať širokú škálu výrobkov. Tento prístup je charakteristický pre vysoko rozvinuté, saturované trhy s veľkou mierou konkurencie. *Koncentrovaný* prístup používajú ako nové firmy, tak aj firmy dlhodobo pôsobiace, ktoré sa týmto prístupom snažia unifikovať diferencovaný trh. V prípade, že tento prístup používa nová firma, snaží sa jediný ponúkaný tovar postaviť do úlohy nenahraditeľného, respektíve neopakovateľného tovaru. Pre tieto účely môže používať v rámci marketingovej propagácie známe tváre atď. V prípade dlhodobejšej pôsobiacej spoločnosti je takýto prístup uplatňovaný v prípade novo prichádzajúceho trhového produktu, respektíve pri snahe redukcie segmentov pri rozptýlenom trhu. Posledným spôsobom pri využívaní marketingového mixu je *diverzifikačný* prístup. Tento prístup je využívaný najmä obchodnými spoločnosťami, ktoré sa snažia ponúkať čo najvyšší počet produktov pod jednou strechou. (hypermarkety atď.). Typickou črtou tohto prístupu je fakt, že vďaka šírke ponuky si tovary hľadajú zákazníci sami, oslovujú sa klienti dávajúci prednosť kvantite pred kvalitou, základným komunikačným prostriedkom je cena, propagácia je skôr zameraná na zviditeľnenie predajného miesta ako ponúkaných produktov a prevláda samoobslužná technika predaja.

2.1.5 Konkurenčná výhoda a interné prostredie podniku

Na to, aby dizertačná práca zmysluplne riešila význam konkurenčnej výhody pre úspech podnikateľskej činnosti je potrebné dôkladne definovať samotný pojem konkurenčná výhoda. Keďže pojem konkurenčnej výhody a jeho definícia prechádza vývojom s tým, ako sa mení samotné trhové prostredie, konkurenčnú výhodu zdefinujeme v nadväznosti na aktuálny stav trhu a podnikateľského prostredia.

Jeden z hlavných predstaviteľov moderného marketingu – Kotler⁸, ju definuje ako jadro výkonnosti podniku na trhoch, kde existuje konkurencia, pričom ako podotýka, význam konkurenčnej výhody a jej pochopenia je o to väčší, že väčšina firiem už má za sebou obdobie výrazného rastu pričom celkovo dochádza k znižovaniu možností tak výraznej expanzie ako tomu bolo v minulosti. Táto téma je o to aktuálnejšia v momentálnych reáliách, v akých sa nachádza svetové hospodárstvo v súčasnej fáze poklesu výkonnosti všetkých dôležitých ekonomík. Ako Kotler ďalej zdôrazňuje, pochopiť konkurenčnú výhodu nie je možné bez toho, aby sme skúmali všetky jej aspekty z pohľadu rôznych disciplín a následne získané poznatky zhrnuli do holistického pohľadu na podnik, keďže len týmto spôsobom je možné získať konkrétne poznatky na jej úspešné identifikovanie a využitie v prospech konkrétnej spoločnosti.

Konkurenčná výhoda je postavená na výške hodnoty, ktorú je podnikateľský subjekt schopný ponúknuť svojim zákazníkom. Táto hodnota (nadhodnota) môže mať rôzne podoby a predstavuje celé spektrum benefitov počínajúc nižšou cenou, vysokou kvalitou, životnosťou, ekologickou šetrnosťou atď. Táto hodnota a jej význam pre spotrebiteľa je samozrejme daná jeho samotným subjektívnym vnímaním prínosu ponúknutej hodnoty pre uspokojenie jeho potrieb.

Základným nástrojom na skúmanie konkurenčnej výhody je Porterov model nazývajúci sa hodnotový reťazec. Ako uvádza Slávik: „Hodnotový reťazec založený na poznatku, že príčiny konkurenčnej výhody sa nedajú identifikovať a ohodnotiť pri pohľade na podnik ako celok „⁹.

Pre úspešnú existenciu podniku, tvorbu jeho stratégií a pôsobenie v trhovom prostredí je nutné poznať jeho interné prostredie. Prostriedkom na dosiahnutie tohto cieľa je interná analýza podniku, ktorá skúma a hodnotí jeho vnútorné prostredie. Pre úspešné vykonanie tejto analýzy je nutná klasifikácia jeho základných prvkov. Základnými zložkami vnútorného prostredia sú zdroje, ktoré sa členia na hmotné, nehmotné a ľudské. V posledných rokoch sa stále viac a viac do popredia dostávajú

⁸ PORTER, E. M. 1994. *Konkurenční výhoda*. Praha : VICTORIA PUBLISHING, s. 15. ISBN 80-85605-12-0

⁹ SLÁVIK, Š. 2002. *Anatómia konkurenčnej výhody*. 1. vydanie. Bratislava : EKONÓM, 2002, s. 14. ISBN 80-225-1587-6

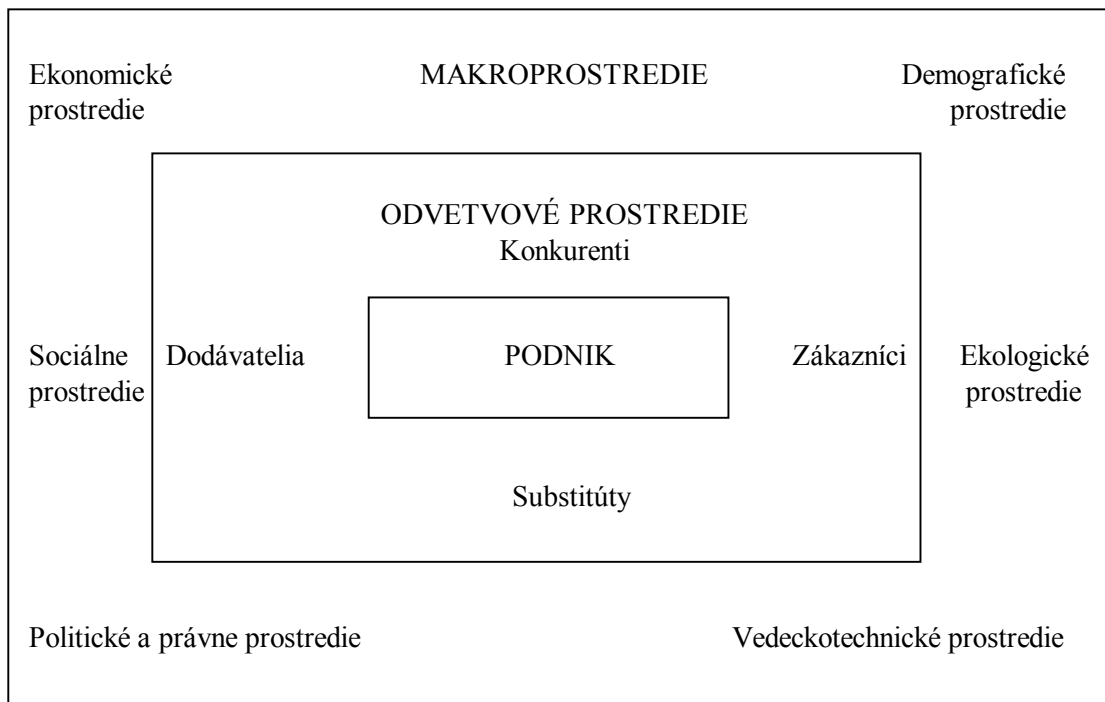
nehmotné a ľudské zdroje. Na to, aby zdroje tvorili súbor, ktorý môže fungovať a prinášať efekt sú potrebné spôsobilosti, pod ktorými rozumieme schopnosti podniku koordinovať svoje zdroje. Tie zdroje a spôsobilosti, ktoré vo vzájomnej kombinácii predstavujú strategický stavebný kameň podnikateľského úspechu nazývame kmeňové schopnosti. Pod kmeňovými schopnosťami rozumieme také schopnosti, ktoré podnik kvalitou svojej kombinácie a účinku odlišujú od svojich konkurentov. Preto tieto schopnosti nazývame aj odlišujúce alebo výnimočné. Každopádne tvoria základ konkurenčnej výhody podniku. Pod pojmom univerzálne schopnosti rozumieme podskupinu spadajúcu pod výnimočné schopnosti a predstavujúcu taký súbor schopností, ktoré je možné preniesť do iného konkurenčného prostredia, čo spôsobuje flexibilitu podniku. Pod týmto pojmom rozumieme rôzne technológie, obchodné zručnosti, zoznamy zákazníkov atď. Pokiaľ hovoríme o kľúčových zraniteľnostiach, rozumieme pod týmto pojmom taký súbor schopností, ktoré podniku chýbajú na rozdiel od väčšiny jeho konkurentov. Kľúčové zraniteľnosti predstavujú základný prvok konkurenčnej nevýhody.

2.1.6 Konkurenčná výhoda a podnikateľské prostredie

Prostredie, v ktorom sa podnik nachádza sa skladá z makro prostredia, ktoré pozostáva z ekonomického, sociálneho, technického, demografického, právneho, politického a ekologického sektora a z odvetvového prostredia. Samotné odvetvové prostredie je tvorené konkurentmi, zákazníkmi, dodávateľmi a ponukou substitútov. Externé prostredie je znázornené v schéme č. 4.

Schéma 4 Vonkajšie prostredie podniku¹⁰

¹⁰ SLÁVIK, Š. 2005. *Strategický manažment*. Bratislava : SPRINT, 2005, s. 57. ISBN 80-89085-49-0



Z hľadiska skúmania dizertačnej práce má najväčší význam pri hodnotení podnikateľského prostredia vplyv a skúmanie konkurenčných síl. Tieto konkurenčné sily rozdeľujeme na 5 základných, medzi ktoré radíme:

- súperenie medzi etablovanými podnikmi
- potencionálnych konkurentov
- vyjednávaciu silu zákazníkov
- vyjednávaciu silu dodávateľov
- substitúty

Najdôležitejšou silou, ktorá v najväčšej miere ovplyvňuje úspech a zložitosť podnikania je súperenie medzi etablovanými podnikmi. Štruktúra trhu, jeho veľkosť a sily v ňom pôsobiace určujú intenzitu tohto súperenia. Dôležitými zložkami tohto prostredia sú podmienky dopytu vyjadrujúce rast, respektíve pokles dopytu, prekážky obchodu, ktoré sa menia v závislosti od jednotlivých trhov a súťaž o vzácne zdroje, ktorá priamo ovplyvňuje výhody na strane nákladov. Preto, aby znalosť podnikateľského prostredia bola čo najvyššia je nutné vykonať dôkladnú odvetvovú a konkurenčnú analýzu, ktorej významnou časťou je aj monitorovanie a predvídanie správania konkurentov, ktoré určuje možnosti úspešného pôsobenia na danom trhu.

2.2 Vybrané modely konkurenčnej výhody

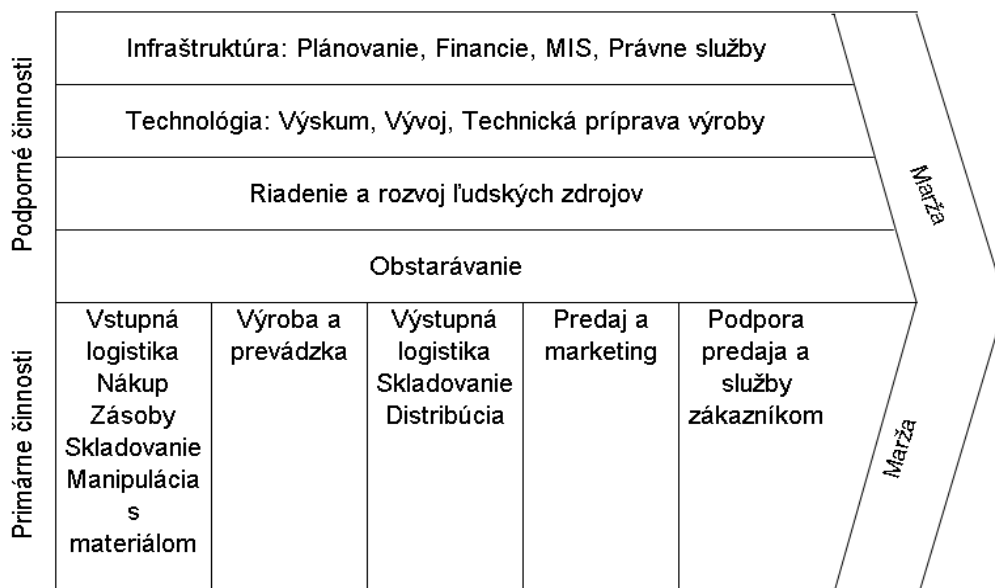
2.2.1 Hodnotový reťazec podľa M. E. Portera ako základ skúmania konkurenčnej výhody

Vytvorenie hodnotového reťazca podľa M. E. Portera (*vid' schéma č. 5*) vychádza z poznatku, že efektívna identifikácia konkurenčnej výhody a jej následná aplikácia pri tvorbe konkurenčnej stratégie nie je možná len pri čisto holistickom pohľade na podnik, ale je nutné všetky aktivity identifikovať, pomenovať a skúmať osobitne. Takáto fragmentácia umožní podrobne sa zaoberať každou hodnototvornou činnosťou osobitne a jednoduchým spôsobom ovplyvňovať jej prínos ku konečnému efektu. Vzniká tak priestor na aktívnu reguláciu jednotlivých častí, výsledkom ktorej bude zvýšenie konečného pozitívneho efektu.

Keďže jednotlivé hodnototvorné činnosti tvoria základ konkurenčnej výhody, podnik sa musí snažiť všetky aktivity popísané modelom vykonávať čo najefektívnejšie, resp. efektívnejšie ako konkurencia. Suma úspor takto vzniknutých bude tvoriť rozdiel medzi podnikom a konkurentom. Ich vhodným manažovaním sa dajú dosiahnuť častokrát len veľmi ťažko dobehnutelné úspory. Aj toto je jeden z dôvodov, prečo sme v dnešnej dobe svedkami stále rastúceho počtu vysokošpecializovaných funkcií tvoriacich hlavne pri rozsahom väčších podnikoch aparát, ktorý je v prípade správnej synchronizácie schopný vyhľadávať a na efekty premieňať všetky skryté rezervy. V prípade nezvládnutia manažmentu jednotlivých činností dochádza naopak ku zbytočnej byrokratizácii procesu a následným stratám, ktoré častokrát prevýšia celkový efekt pôvodne zamýšľaných atomizáciou hodnototvorných procesov.

Schéma 5 Hodnotový reťazec navrhnutý M. Porterom¹¹

¹¹ SLÁVIK, Š. 2005. *Strategický manažment*. Bratislava: SPRINT, 2005, s. 131. ISBN 80-89085-49-0



Pri procese identifikácie jednotlivých častí hodnoty a ich tvorby je potrebné nezamerať sa len skúmaním samotného podniku, ale prehľadávať celý dodávateľsko-distribučný reťazec. Pri takejto analýze totiž môžeme zistiť nečakané poznatky o tom, že zdrojom konkurenčnej výhody môžu byť aj faktory ako exkluzívne vzťahy s dodávateľmi a odberateľmi, prípadne používanie špeciálnych materiálov a výrobných postupov.

Zdrojom konkurenčnej výhody môže byť prakticky čokoľvek, čo podnik robí. Konkurenčnú výhodu podnik získa tým, že všetky svoje strategicky dôležité činnosti robí lacnejšie a lepšie než konkurencia. Významný rozdiel spočíva predovšetkým v tom, že hodnotový reťazec sa môže líšiť od konkurentov v konkurenčnom rozsahu, čím predstavuje potenciálny zdroj konkurenčnej výhody. Kľúčovým zdrojom konkurenčnej výhody sú rozdiely medzi hodnotovými reťazcami konkurentov.

2.2.2 Hodnotový reťazec podniku pôsobiaceho v jednom odvetví

Veľmi dôležitým aspektom existencie hodnotového reťazca podniku je, či podnik pôsobí v jednom odvetví alebo ide o diverzifikovaný podnik. Pokiaľ ide o podnik aktívny iba v jednom špecifickom segmente (*vid' schéma č. 6*) umožňuje mu to prispôsobenie jeho hodnotového reťazca presne povahe tohto segmentu a v porovnaní s konkurenciou dosahovanie nižších nákladov alebo diferenciácie.

2.2.3 Hodnotový reťazec diverzifikovaného podniku

Pokiaľ hovoríme o diverzifikovanom podniku, tak do hodnotového reťazca takejto firmy vstupuje okrem firmy pôsobiacej v jednom odvetví aj hodnotový reťazec obchodnej jednotky, ktorý nahrádza hodnotový reťazec podniku. V takomto prípade môže spoločnosť vyťažiť z faktu, že vie prispôbiť hodnotové reťazce svojich jednotlivých obchodných jednotiek hodnotovým reťazcom konkurentov a týmto spôsobom lepšie konkurovať na predmetnom trhu (*vid' schéma č. 7*).

Ideálnym rozšírením diverzifikovaného podniku je rozšíriť svoje podnikanie do oblastí, ktoré sú dodávateľské alebo odberateľské pre už dodávané tovary. V prípade, že sa podnik diverzifikuje do oblastí, s ktorými existuje určitá podobnosť hovoríme o príbuznej diverzifikácii, v prípade, že sa podnik diverzifikuje do akýchkoľvek iných odvetví, hovoríme o nepríbuznej diverzifikácii.

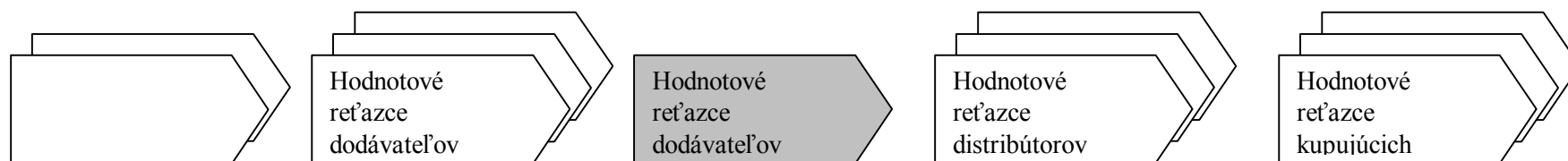
2.2.4 Hodnotový reťazec navrhnutý spoločnosťou McKinsey & Co.

Pomerne jednoduchý model hodnotového reťazca so šiestimi hodnototvornými činnosťami navrhla poradenská spoločnosť McKinsey & Co (*vid' schéma č. 8*).

Podľa tohto modelu podnik môže rozvinúť vzácne, užitočné a ťažko napodobiteľné zdroje a spôsobilosti v akejkoľvek činnosti, resp. v kombinácii týchto činností. Napr. podnik, ktorý disponuje výnimočnými výrobnými kompetenciami sa môže usilovať o výnimočnosť v oblasti výskumu, vývoja, technológie a marketingu. Na základe tohto hodnotového reťazca môžeme vidieť, že podnik so schopným vedením a zamestnancami je schopný rozvíjať a v prípade dostatku zdrojov aj úspešne aplikovať svoje poznatky, z ktorejkoľvek časti obklopujúcich činností, ktoré akýmkoľvek spôsobom súvisia s výskumom, výrobou alebo predajom svojich výrobkov. Týmto spôsobom vie správne identifikovať svoje kompetencie a následne ich premeniť na konkurenčnú výhodu v príslušnom trhovom segmente.

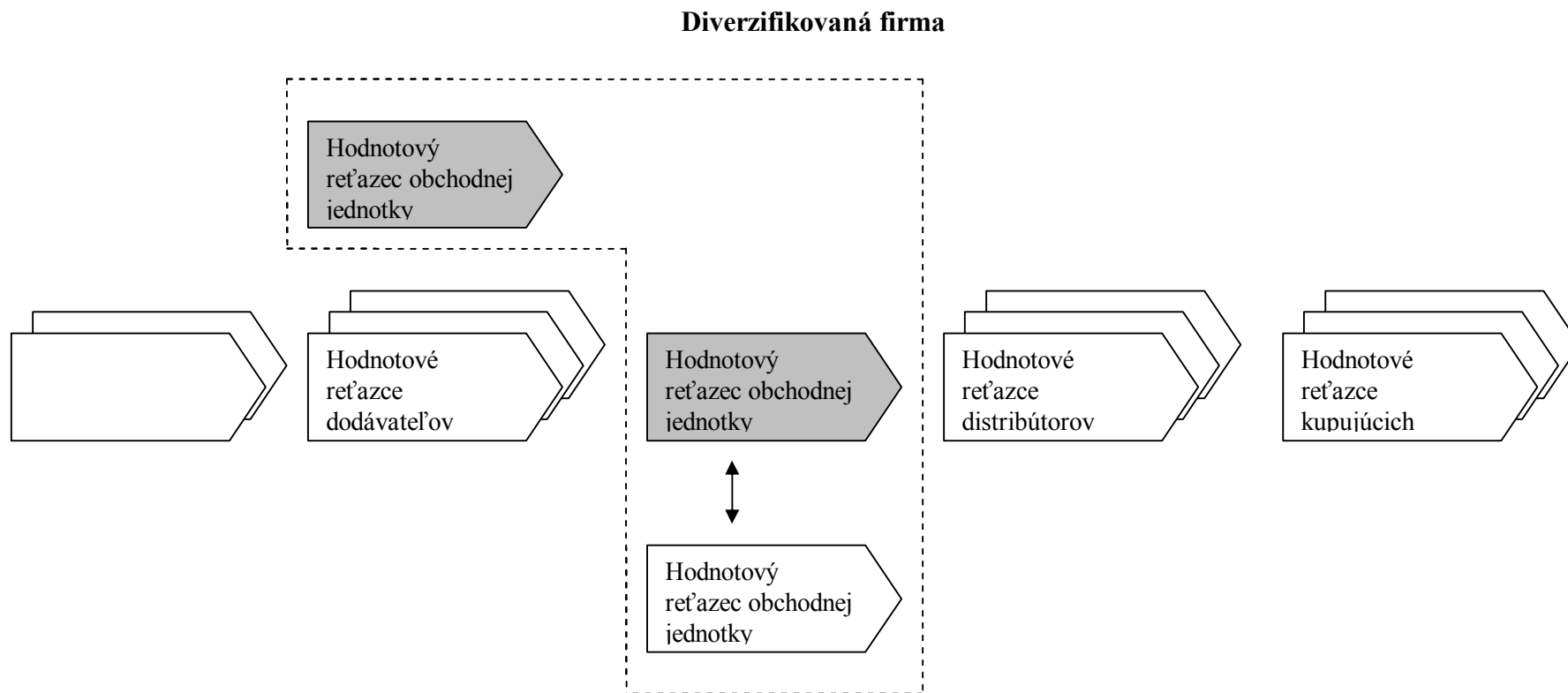
Schéma 6 Hodnotový reťazec a konkurenčná výhoda podniku pôsobiacom v jednom odvetví¹²

Firma v jednom odvetví



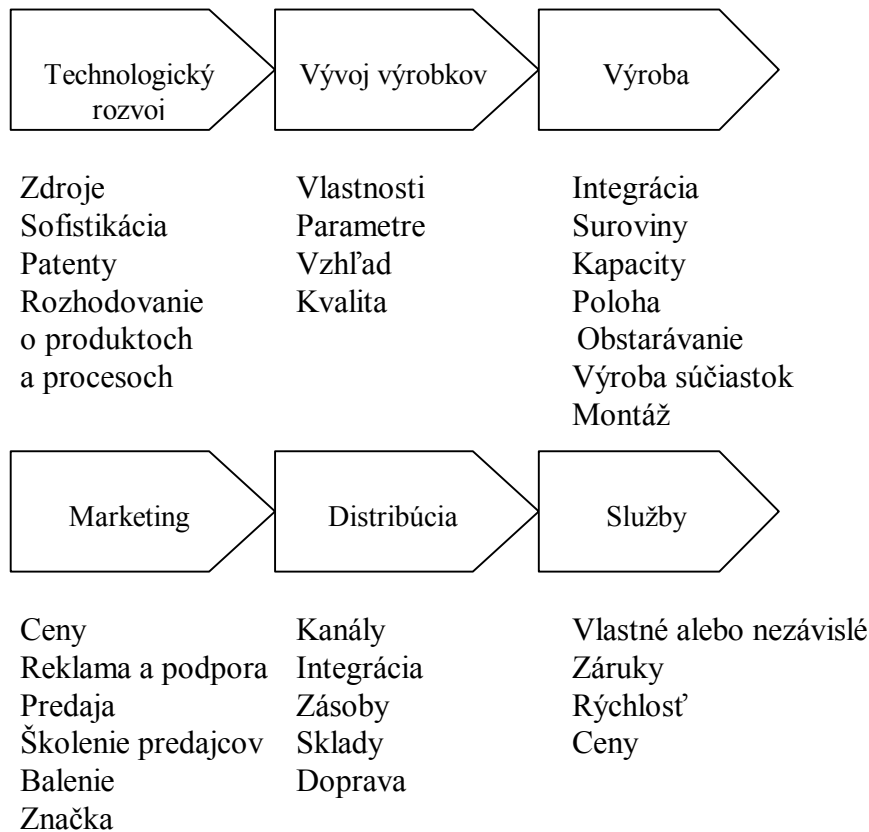
¹² PORTER, E. M. 1994. *Konkurenčná výhoda*. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1994, s. 57. ISBN 80-85605-12-0

Schéma 7 Hodnotový reťazec a konkurenčná výhoda diverzifikovaného podniku¹³



¹³ PORTER, E. M. 1994. *Konkurenčná výhoda*. Praha : VICTORIA PUBLISHING, 1994. s. 57. ISBN 80-85605-12-0

Schéma 8 Model hodnotového reťazca spoločnosti McKinsey & Co



2.2.5 Hodnotový reťazec zákazníka

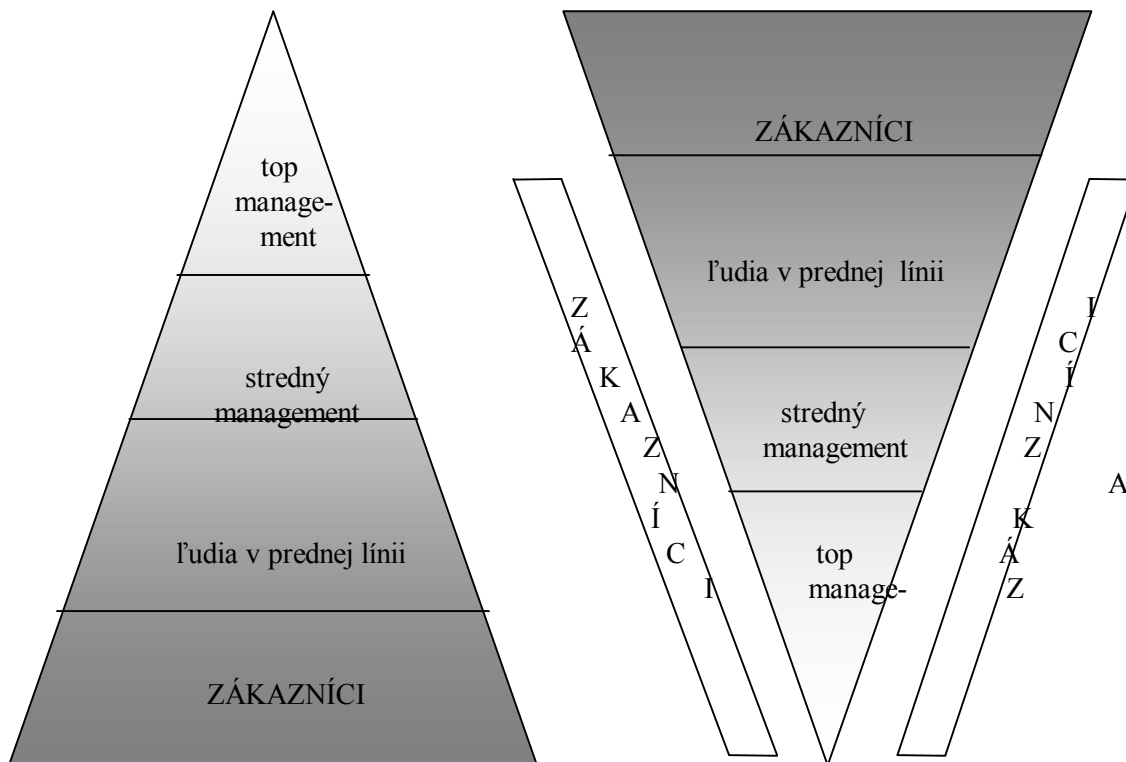
Tak, ako existujú hodnotové reťazce firiem, existujú aj hodnotové reťazce zákazníka. Pri hodnotovom reťazci zákazníka predstavuje kúpený výrobok vstup do tohto reťazca. Pokiaľ zákazníka vnímame ako spotrebiteľskú rodinu, tak pochopiť jeho hodnotový reťazec nie je tak jednoduché ako zákazníkov z oblasti priemyslu, obchodu a inštitúcií, ktorých hodnotové reťazce sa podobajú na hodnotový reťazec predávajúceho podniku, avšak je možné vytvoriť reťazec činností, ktoré sú rozhodujúce pre výkon určitých činností.

Podľa Kotlera s Kellerom, pracovníci moderných spoločností pokladajú tradičnú štruktúru spoločnosti za zastaranú a nahradila ju obrátenou štruktúrou, kde zákazníci tvoria vrchol štruktúry (*vid' schéma č. 9*)

Schéma 9 Tradičná a moderná organizácia spoločnosti¹⁴

a) Tradičná štruktúra spoločnosti

b) Moderná zákaznícky orientovaná štruktúra



Zo schémy č. 9 b) je zrejmé, že nové – moderné vnímanie štruktúry spoločnosti posúva zákazníkov na najvyššie, rozhodujúce miesto, a dokonca sa spoločnosti vytvorené podľa tejto schémy snažia zainteresovať samotných zákazníkov na vytváranie rozhodnutí o ďalšom chode spoločnosti. Vyžaduje to vysokú mieru interakcie medzi klientom a predávajúcim a výsledok je ten, že kupujúci sa do určitej miery cítia ako spoluvorca firemných rozhodnutí a spolumajiteľ spoločnosti. Tento pocit samozrejme vytvára vysokú mieru lojality, ktorá vyúsťuje do dlhodobej spokojnosti a vernosti. Pre potreby pravidelného vyhodnocovania spokojnosti zákazníkov a vysokej miery komunikácie s nimi sa ako najvhodnejším prostriedkom ukázal internet, ktorý vďaka svojej rozšírenosti a dostupnosti predstavuje ideálnu platformu pre výmenu informácií všetkými smermi. Pokiaľ hovoríme o hodnote vnímanej zákazníkom, tak pod týmto výrazom rozumieme rozdiel, ktorý pre zákazníka predstavuje súčet všetkých výhod, ktoré mu zakúpený výrobok prináša, znížený o všetky náklady, ktoré zákazník s jeho zaobstaraním mal. Celková hodnota pre zákazníka je chápaná ako peňažné vyjadrenie

¹⁴ KOTLER, P. – KELLER, K.L. 2007. *Marketing Management*. 12. vydanie. Praha : GRADA PUBLISHING,

všetkých ekonomických, funkčných a psychologických výhod očakávaných od danej ponuky. Takže hodnota vnímaná zákazníkom je vlastne rozdiel medzi tým, čo zákazník dostane a čo by dal za rôzne iné alternatívy.

Pokiaľ v súvislosti s hodnotou pre zákazníka hovoríme o nákladoch a celkovej hodnote dostaneme sa k pojmu ziskovosť zákazníka. Ziskový zákazník je taká osoba, alebo spoločnosť, ktorá v priebehu dlhšieho časového obdobia prinesie spoločnosti taký tok príjmov, ktoré prekročia tok nákladov vynaložených spoločnosťou na získanie, predaj a servis tomuto zákazníkovi. Keďže dôraz je kladený na dlhodobosť celého procesu, je nutné ziskovosť zákazníkov vyhodnocovať individuálne podľa druhu trhu alebo distribučného kanálu. Samozrejmom túžbou všetkých spoločností je mať čo najvyšší počet ziskových zákazníkov. Aj pri rozhodovaní o konkurenčnej stratégii je preto nutné, aby vedenie spoločnosti trvalo na tom, že marketéri budú navrhovať také spôsoby predaja a vytvárať také produkty, ktoré budú udržiavať a zvyšovať počet ziskových zákazníkov. V prípade, že sa bude spoločnosť takto chovať nemusí ľutovať stratu neziskových zákazníkov. V spoločnosti Baliarne obchodu, a.s. Poprad obchodné oddelenie zadalo externej softvérovej spoločnosti úlohu na vypracovanie vyhodnocovacieho programu s pracovným názvom „efektivita klienta“, ktorého úlohou je vyhodnocovať všetky náklady vynaložené na získanie, udržanie, prevádzku a predaj každému klientovi (pod klientmi sú chápané maloobchodné reťazce a veľkoobchody) a porovnať tieto náklady s tržbami plynúcimi od týchto klientov. Výsledný rozdiel predstavuje v ponímaní podniku Baliarne obchodu, a.s. efektivitu klienta, marketingovo označenú ako ziskovosť zákazníka.

Podľa ziskovosti zákazníkov rozdeľujeme týchto do štyroch skupín od najziskovejších zákazníkov až po neziskových zákazníkov. Úlohou vedenia spoločnosti je snažiť sa mať čo najviac najziskovejších zákazníkov a zbaviť sa neziskových, resp. z neziskových urobiť ziskových. Pre zachovanie tovarového toku je však niekedy potrebné obchodovať aj s neziskovými zákazníkmi, ktorých strata však musí byť nahradzovaná ziskom zo ziskových zákazníkov. Takýmto spôsobom je možné vytvoriť vyvážené zákaznícke portfólio.

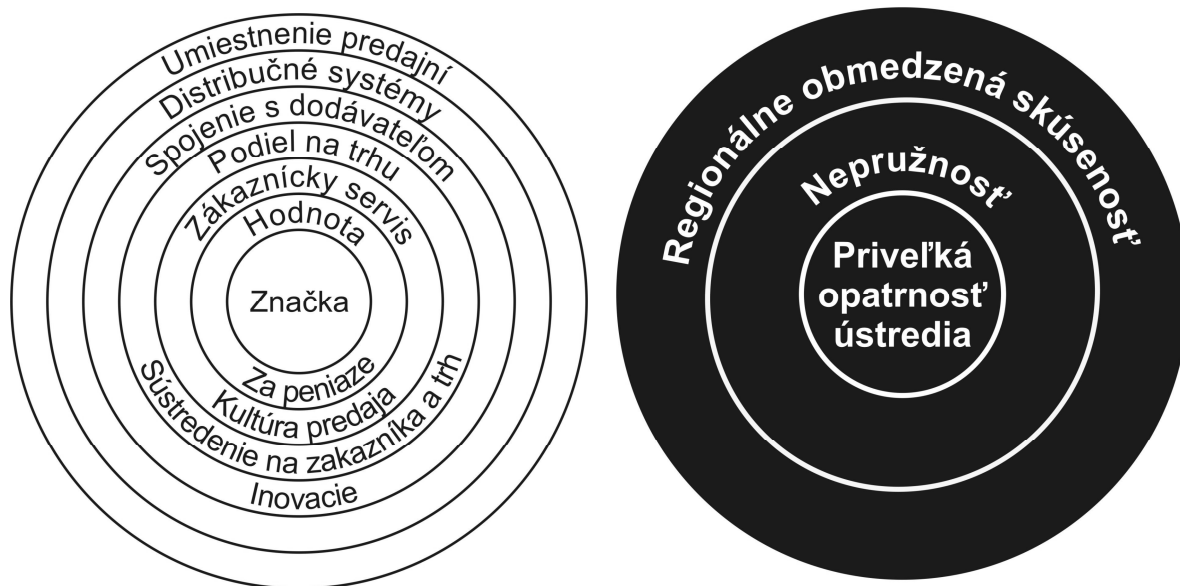
Pokiaľ firmu vnímame z pohľadu dodávateľského reťazca, pri ktorom trhy vnímame ako cieľové body, medzi ktorými prebiehajú materiálové a finančné toky, zistíme, že spoločnosť by mala najprv identifikovať svoj cieľový trh a až potom budovať samotný dodávateľský reťazec. Tento spôsob nazývame „plánovanie reťazca na základe dopytu.“ S ohľadom na tento prístup Schultz navrhuje nahradenie tradičného 4P marketingu marketingom charakterizovaným skratkou SIVA, keď pod písmenom S rozumieme riešenia (solutions), pod písmenom I informácie (information), V hodnoty (values) a pod písmenom A sú prístupy (access).

Najkomplexnejší pohľad na firmu a jej okolie však poskytuje hodnotová sieť, čo je vlastne model znázorňujúci firmu so všetkými jej vzťahmi smerom ku dodávateľom, partnerom a zoskupeniam, v ktorých spoločnosť figuruje z dôvodu výroby, zásobovania, distribúcie a servisu. Spadajú tu takisto vzťahy s univerzitami a štátnymi organizáciami. Na spravovanie takejto vysoko organizovanej štruktúry firmám slúžia vysoko komplikované softvérové aplikácie, ktorých tvorbou sa zaoberajú špecializované spoločnosti, a ktorých úlohou je zosúladiť všetky činnosti do jedného funkčného celku. Faktom však ostáva, že činnosť týchto systémov je vysoko otázna a v kontraste s ich nadobúdacou cenou je ich spôsob fungovania niekedy kontraproduktívny.

2.2.6 Cibulový model konkurenčnej výhody

Pre hlbšie pochopenie konkurenčnej výhody ako aj nevýhody podniku slúži syntetický nástroj zvaný cibulový model, ktorý umožňuje presnejšiu formuláciu stratégie rozvoja zvolenej organizácie. Keďže konkurenčná výhoda je obvykle zložená z viacerých zdrojov, tak práve ich vrstvenie je vhodné vyjadriť spomínaným cibulovým modelom, ktorý poskytuje plastickú predstavu štruktúry konkurenčnej výhody. Nižšie uvádzame prepracovaný model dobrej a zlej cibule podľa Palána (*vid' schéma č. 10*)

Schéma 10 Cibulový model konkurenčnej výhody a nevýhody¹⁵



Model „Dobrej cibule“

Konkurenčné výhody fiktívnej
obchodnej firmy

Model „Zlej cibule“

Konkurenčné nevýhody fiktívnej
obchodnej firmy

Pri konštrukcii cibulového modelu sa uplatňuje nasledovný postup:

1. Pomocou brainstormingu alebo SWOT analýzy sa určia základné zložky konkurenčnej výhody.
2. Posúdiť, či identifikované zložky konkurenčnej výhody sú naozaj kľúčové a či ich je možné merať.
3. Konštrukcia cibulového modelu si vyžaduje, aby jeho zložky boli tvorené len skutočnými konkurenčnými výhodami.
4. Identifikovať a zakresliť do modelu konkurenčnú nevýhodu.
5. Do stredu cibule umiestnime najľahšie napodobiteľné zdroje konkurenčnej výhody a na okraj najľahšie napodobiteľné časti konkurenčnej výhody.
6. Do modelu zlej cibule umiestnime do stredu tie konkurenčné nevýhody, ktoré sa len ťažko eliminujú a na okraj tie, ktoré sa eliminujú najľahšie.

¹⁵ PALÁN, J. F. 1997. *Cibulový model konkurenční výhody a nevýhody*. In: *Moderní řízení*, 1997, č. 4, s. 34-35

Takto vytvorený model potom slúži ako dobrý základ pre tvorbu strategických zámerov a cieľov spoločnosti.

2.3 Metódy analýzy konkurenčnej výhody

Hlavnou úlohou analýzy konkurenčnej výhody je objavenie a pochopenie tých jedinečných charakteristík, ktorých použitím a využitím dosahuje subjekt, ktorý túto výhodu využíva, náskok pred konkurenciou a možnosti na ďalší rozvoj. Pomocou dôkladnej analýzy a atomizovaním celku, ktorý konkurenčná výhoda predstavuje, sa naskytne pre subjekt plánujúci využívanie konkurenčnej výhody pohľad na jednotlivé prvky tejto výhody a na vzťahy a interakcie medzi nimi. Práve dôkladné poznanie spôsobov, ako jednotlivé prvky konkurenčnej výhody spolu na seba pôsobia umožní ešte efektívnejšie využívanie silných stránok a znásobenia ich efektu v samotnom procese konkurencie. Toto poznanie zároveň umožňuje ovplyvňovanie vzájomných väzieb a potláčanie prípadných negatívnych účinkov. Komplexným poznaním konkrétnej problematiky sa u subjektu využívajúceho výhody plynúce z konkurenčnej výhody vysoko zvýši možnosť predvídať budúci vývoj externého aj interného prostredia a byť na tento vývoj pripravený. Ako výsledok zvýšenej pozornosti tejto problematike sa dostavia v priebehu času benefity znamenajúce zvýšenie pozitívnych ekonomických a výkonnostných ukazovateľov.

2.3.1 Analýza konkurencie a SWOT konkurencie

Analýza konkurencie spočíva vo vymedzení pozície a postavenia podniku, ktorý takúto analýzu vykonáva. Takáto analýza má za úlohu identifikáciu podstatných konkurentov, ich konkurenčných profilov, ktoré povedú ku odhaleniu ich strategických cieľov a konkurenčných stratégií. Na základe týchto postupov analytik stanoví výhody a nevýhody konkurenčných výrobkov a spôsob ako využiť tieto poznatky na vytlačenie predajného efektu pre vlastné produkty. Analýza konkurencie obsahuje nasledovné základné kroky:

- identifikácia súčasných a možných konkurentov;
- analýza budúcich cieľov súčasných a možných konkurentov, ich predstáv o ich samých, ich predstáv o ďalších konkurentoch a odvetviach, ako aj analýza nákladového postavenia podniku a konkurentov za súčasnej identifikácie predpokladaného štýlu uplatňovania konkurenčnej stratégie;
- predpokladať a načrtnúť pravdepodobný profil reakcie možných konkurentov.

Veľmi vhodným prostriedkom na dôkladnejšie pochopenie a analýzu konkurencie je analýza SWOT. Základom SWOT analýzy je identifikácia hlavných silných a slabých stránok podniku, ktoré porovnáva s hlavnými vplyvmi z okolia podniku, respektíve s príležitosťami a ohrozeniami, na základe čoho je možné formulovať stratégiu. SWOT analýza pozná dve charakteristiky vnútornej situácie podniku – silné a slabé stránky a dve charakteristiky vonkajšieho okolia – príležitosti a riziká. Tento prístup ku analýze zároveň predstavuje aj určité obmedzenie použiteľnosti, keďže vyžaduje striktné zaradenie určitej charakteristiky podniku medzi silné, respektíve slabé stránky. To znamená, že problémom je samotná kategorizácia, pričom relatívne často dochádza k omylom a príležitosti sú vyhodnocované ako hrozby a naopak. Vhodné uplatnenie záverov SWOT analýzy umožňuje účinné potlačenie slabých stránok podniku a vyzdvihnutie a rozvoj tých silných.

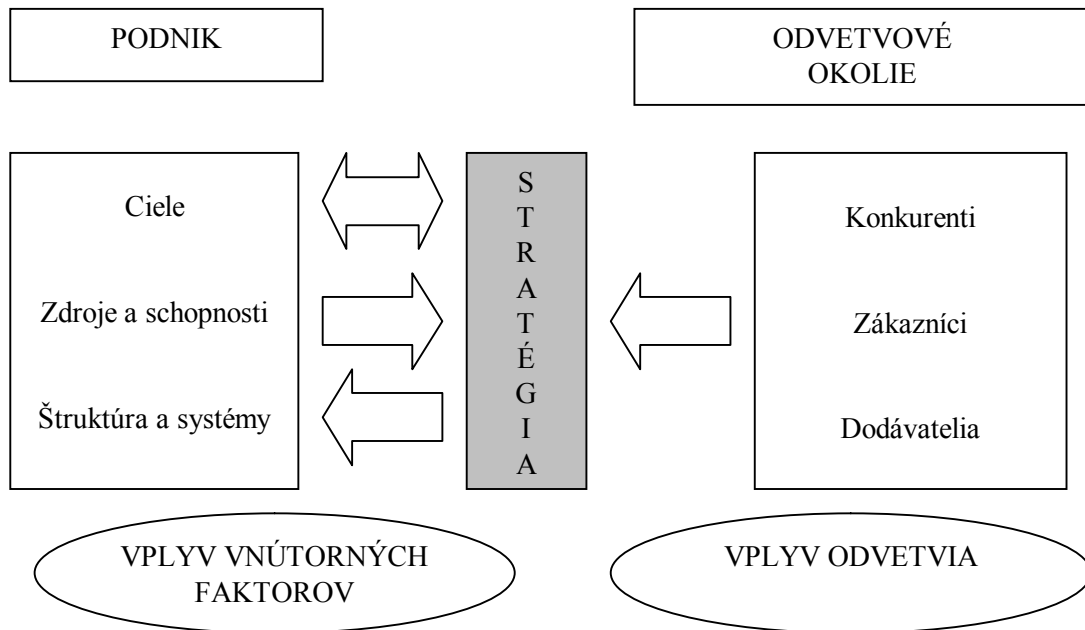
Preto bude základnou úlohou analytika využívajúceho pri svojej práci SWOT analýzu mať také teoretické poznatky, ktoré mu nielen umožnia identifikovať všetky silné a slabé stránky, ako aj príležitosti a ohrozenia, ale najmä ich správne vyhodnotiť a zaradiť ich do príslušnej kategórie. V prípade zlyhania tohto prvého kroku môže dôjsť k nedozerým následkom, ktorých eliminácia bude kvôli reťazovému šíreniu veľmi ťažká, ak priamo nie nemožná.

2.3.2 Analýza vnútorných zdrojov a schopností podniku

V posledných rokoch sa pri analýze konkurencie a konkurenčného prostredia stále viac uplatňuje prístup, ktorý okrem analýzy externého prostredia, ktorá bola v minulých rokoch často dominantnou časťou analýzy, presadzuje stále viac dôraz aj na

vykonávanie analýzy vnútorných zdrojov a schopností podniku. Pokiaľ sa totiž analýza vnútorného a vonkajšieho prostredia vykoná správne a detailne, schopný manažér dokáže výsledky týchto analýz zladiť do stratégie využívajúcej súlad medzi vonkajším a vnútorným prostredím (*vid' schéma č. 11*).

Schéma 11 Vplyv odvetvového okolia a vnútorných faktorov podniku na stratégiu¹⁶



Úlohou analýzy vnútorných zdrojov a schopností podniku je identifikovať strategicky významné zdroje a schopnosti a zároveň aj špecifické prednosti podniku, ktoré predstavujú zdroje konkurenčnej výhody. V tomto kontexte je nutné správne vybrať kľúčové zdroje podniku a posúdiť ich vzťah ku najsilnejším konkurentom. Kvalitná analýza je charakteristická tým, že mapuje v podstate komplexnú činnosť celého podniku, ako aj ilustruje dynamické procesy prebiehajúce v ňom. Na úvod takejto analýzy je vhodné klasifikovať základné typy zdrojov do štyroch základných typov skupín:

1. Hmotné zdroje – medzi ktoré patria najmä stroje a zariadenia, pozemky, budovy alebo dopravné prostriedky. Prehľad hmotných zdrojov musí okrem počtu rozlohy, veľkosti atď., obsahovať aj kvalitatívne charakteristiky ako vek, opotrebovanie atď.

¹⁶ SEDLÁČKOVÁ, H. 2000. *Strategická analýza*. Praha : C. H. Beck, 1. vyd., 2000, s. 60. ISBN 80-7179-422-8

Takáto komplexná charakteristika umožňuje posúdiť, či hmotné zdroje môžu pre podnik tvoriť konkurenčnú výhodu alebo nevýhodu.

2. Ľudské zdroje – najlepšimi zdrojmi informácií o ľudských zdrojov sú HR oddelenia spoločností, ktoré by okrem základných charakteristík pracovníkov mali obsahovať aj údaje o motivácii, disciplíne, adaptabilite atď. V súčasnej dobe postupného približovania konkurenčných výhod narastá význam kvalitných ľudských zdrojov pri úspechu, respektíve neúspechu firmy.
3. Finančné zdroje – v tomto prípade je opäť veľmi dôležité poznať okrem celkového objemu finančných zdrojov aj ich podrobnú štruktúru. Dôležité je vedieť, aký je pomer vlastných a cudzích finančných zdrojov, možností ich získania a škála použitia.
4. Nehmotné zdroje – nehmotné zdroje podnikov sú v podmienkach slovenského trhu stále ešte veľmi podcenenou časťou a obsahujú oblasti technológií, kde patria patenty, licencie, obchodné tajomstvá atď. ako aj dobrú povest' alebo ochrannú známku. Pokiaľ si všimame stavu na rozvinutých trhoch, podiel nehmotných zdrojov na aktívach podniku tvorí často veľmi významnú časť.

2.3.3 *Analýza hodnotového reťazca*

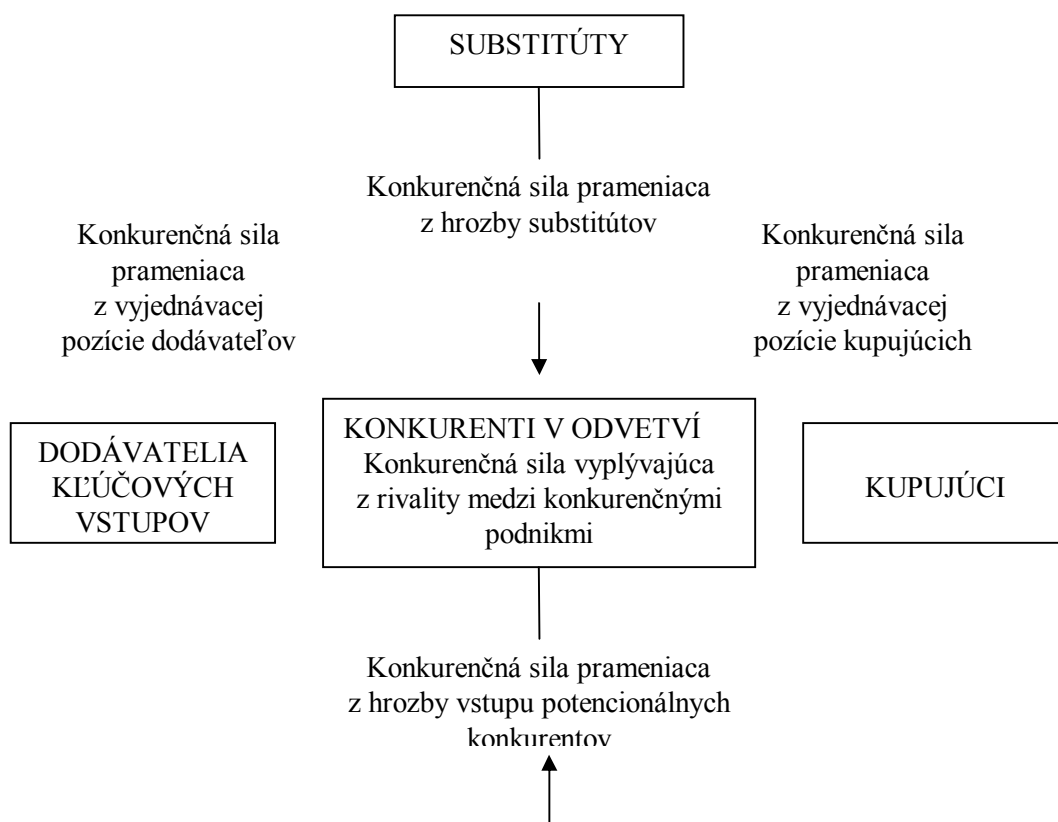
Hodnotový reťazec slúži na analýzu schopností podniku, ktorá je založená na klasifikácii činností tohto podniku na primárne a podporné (*vid' schéma č. 5*). Hodnotový reťazec predstavuje vlastne mapu všetkých činností podniku, ktoré slúžia na navrhovanie, vyrábanie, predávanie, dodávanie a servisovanie jeho výrobkov. Výhodou hodnotového reťazca je, že znázorňuje aj všetky vzťahy, ktoré existujú medzi týmito činnosťami. Úlohou tejto analýzy je čo najlepšie pochopiť vznik nákladov ako aj identifikovať existujúce a možné zdroje diferenciácie. Pozorný manažér je schopný po vytvorení dobrého modelu hodnotového reťazca odhaliť tie činnosti, ktoré je podnik schopný robiť lacnejšie a účinnejšie. Názov hodnotového reťazca vyplýva z faktu, že ide vlastne o ukážku procesu tvorby hodnoty v určitom podniku. Dôležitým termínom v procese analýzy hodnotového reťazca sú hodnototvorné činnosti, čo sú vlastne procesy tvorby hodnoty. Tieto činnosti Porter rozdeľuje medzi primárne a podporné. Keďže problematike hodnotového reťazca podľa M. P. Portera sme sa podrobnejšie venovali v kapitole 2.2.1, na záver kapitoly zaoberajúcej sa analýze hodnotového reťazca

podotkneme, že akákoľvek analýza súvisiaca s konkurencieschopnosťou a konkurenčným prostredím je závislá na úsudku hodnotiteľa. Preto aj na tomto mieste zdôrazňujeme význam kvality ľudského faktora.

2.3.4 Analýza konkurenčných síl a kľúčové faktory úspechu

Analýza konkurenčných síl slúži na identifikáciu všetkých konkurenčných podnikov a ich aktivít, ktoré spôsobujú znižovanie zisku, respektíve bránia v rozvoji podniku. Intenzita konkurenčného prostredia je rozdielna podľa miesta pôsobenia podniku ako aj podľa odvetvia, v ktorom podniká. Rôzne prostredia vykazujú rôznu priemernú mieru zisku a zisk jednotlivých pôsobiacich podnikov sa môže výrazne zvýšiť. Pre udržanie si postavenia je preto pre podnik dôležité dôkladne poznať všetky vzťahy a sily pôsobiace v danom prostredí. Najrozšírenejším analytickým nástrojom na skúmanie vzťahov pôsobiacich v konkurenčnom prostredí je Porterov model piatich síl (vid' schéma č. 12).

Schéma 12 Model piatich síl¹⁷



¹⁷ SEDLÁČKOVÁ, H. 2000. *Strategická analýza.*, Praha : C. H. Beck, 1. vydanie, 2000, s. 35. ISBN 80-7179-422-8

| |
|----------------------------------|
| POTENCIONÁLNE NOVÍ KONKURENTI |
|----------------------------------|

Základnými konkurenčnými silami sú: jedený model sú:

1. súťaženie medzi konkurenčnými firmami
2. substitučné výrobky
3. vstup konkurentov
4. vyjednávacía sila dodávateľov
5. vyjednávacía sila kupujúcich

Rivalita, medzi jednotlivými konkurentmi je najsilnejšou pôsobiacou konkurenčnou silou zo všetkých. Na súčasných zaplnených rozvinutých trhoch vo väčšine ekonomicky vyvinutých regiónoch naberá konkurenčný boj na takej intenzite, ktorá v konečnom dôsledku likviduje samotné konkurenčné prostredie. Keďže samotná podstata trhu a trhové ekonomické zákony nútia firmy ku zvyšovaniu svojich výkonov, expanzii, zvyšovaniu ziskov atď., po vyčerpaní všetkých konkurenčných úskokov a stratégií dochádza ku vlne akvizícií v jednotlivých segmentoch. Ako príklad môže slúžiť letecký a automobilový priemysel. Týmto spôsobom trh opäť ovláda úzka skupina, respektíve jedna firma a konkurencia zaniká. Nedokonalosť trhu sa tu prejavuje tak, že bariéry vstupu sú tak obrovské, že vstup do prostredia je prakticky nemožný. Mierne odlišná situácia je na rýchlo rastúcich trhoch, kde je konkurencia medzi jednotlivými rivalmi nízka, niekedy dokonca neexistuje a dochádza k deľbe obsluhovaných území. Týchto teritórií však stále ubúda a dochádza k nasýteniu ekonomického prostredia v globálnom hľadisku.

Ďalšou z významných konkurenčných síl je hrozba výroby a predaja substitučných výrobkov k výrobkom ponúkaným konkrétnym podnikom. Vlastnosti konkurenčného výrobku jednej spoločnosti môžu nahradzovať iné vlastnosti konkurenčného výrobku odlišného podniku. Substitúcia môže nastávať v oblasti funkčnosti, dizajnu, chuti, módy, respektíve ponuky vytvorenia určitého statusu. Kupujúci potom môže plynulo prechádzať k výrobkom od konkurenčných výrobcov pri zhodnotení, že substitučný výrobok mu prináša rovnaký úžitok za nižšiu cenu, respektíve vyšší úžitok za rovnakú cenu ako pôvodne kupovaný.

Vstup potenciálneho konkurenta do odvetvia hrozí najmä vtedy, ak sa priemerné zisky dosahované v odvetví začínajú zvyšovať a náklady vstupu znižovať, respektíve ostávajú na prijateľnej úrovni. Tento jav sme mohli pozorovať aj na Slovensku v priebehu uplynulých rokov, keď sa vďaka fungujúcej ekonomike, veľkému objemu peňazí a očakávanému prechodu na euro enormne zvýšil záujem o kúpu nehnuteľností pri ich minimálnej ponuke. To rozbehlo podnikanie developerských firiem, ktoré vďaka kombinácii vyššie popísaných javov v súvislosti s veľmi ľahkým prístupom obyvateľstva k úverom predávali svoje produkty za vysoko nadhodnotené ceny. Vplyvom zotrvačného efektu výstavba pokračovala už aj vtedy, keď bolo jasné, že externé prostredie sa zmení a o obytné, kancelárske a nájomné priestory záujem nebude. Výsledkom sú tisíce nepredajných luxusných bytov po celom Slovensku.

Vyjednávacia sila dodávateľov predstavuje úroveň vzťahu medzi poskytovateľom tovarov a služieb nevyhnutných pre výrobu a ponuku určitého tovaru medzi vyrábajúcim podnikom a dodávajúcim podnikom. Záleží na oblasti trhu, a akom vzťahu je dodávateľ a odberateľ. Dobrým príkladom zmien v dodávateľsko-odberateľských vzťahoch je vývoj predaja potravinárskeho rýchloobrátkového tovaru, kedy z pôvodnej rovnováhy medzi obidvoma stranami obchodu nastala v rozvinutých trhoch situácia, keď zasietovanie maloobchodných prevádzok spôsobilo vysokú koncentráciu jednotlivých obchodov a ich rozdelenie medzi úzku skupinu prevádzkovateľov a viedlo ku takému zvýšeniu vyjednávacej sily na strane odberateľov, že to vedie k ekonomickému zničeniu dodávateľov, ktorí sa následne stávajú akvizičným cieľom pre zmenšujúci sa počet nadmerne silných konkurentov. V konečnom dôsledku to spôsobuje vytváranie oligopolov na jednej aj druhej strane a v konečnom dôsledku vedie k deformácii až zániku trhového prostredia.

Dôležitým faktorom pre podnikanie v určitej oblasti je poznanie kľúčových faktorov úspechu. Tieto faktory sú stanovené skutočnosťami, ktorých identifikácia, pochopenie, použitie a využitie vo veľkej miere predurčujú úspech alebo neúspech projektu. Thompson¹⁸ delí kľúčové faktory úspechu na:

18 THOMPSON, A. A. Jr. – STRICKLAND, A.J. 1990. Strategic Management, Concepts and Case. 5. vyd. Illinois : Irwin Homewood & Boston, 1990. ISBN 0-256-08493- 9

- oblasť technológie
- oblasť výroby
- oblasť distribúcie
- oblasť marketingu
- oblasť organizácie a riadenia
- ostatné

2.3.5 *Metóda VRIO*

Účinným spôsobom na identifikáciu a hodnotenie kľúčových faktorov úspechu predstavuje VRIO – analýza. Skrátka zložená zo štyroch anglických slov (Value, Rareness, Imitability, Organization):

- **Value** predstavuje hodnotu zdroja a jeho význam - tento faktor určuje schopnosť spoločnosti využívať príležitosti a zneškodňovať riziká
- **Rareness** predstavuje vzácnosť zdroja a predstavuje skutočnosť a predstavuje počet firiem, koľko firiem a s akým podielom sa nachádza v rámci zdroja
- **Imitability** predstavuje možnosť kopírovania zdrojov a zahŕňa všetky faktory a náklady, ktorým je možné takéto kopírovanie realizovať
- **Organization** predstavuje organizačné zdroje a hodnotí najmä kvalitu a funkčnosť organizačnej štruktúry

Dôležitým momentom pre použitie metódy VRIO je skutočnosť, že výskumník pracujúci s touto metódou musí brať do úvahy fakt premennosti skúmaných veličín a externého prostredia v čase a tento fakt zohľadniť pri hodnotení procesov.

2.3.6 *Odvetvová analýza konkurencie*

Odvetvová analýza konkurencie slúži na lepšie spoznanie všetkých procesov a vzťahov vyskytujúcich sa medzi všetkými konkurujúcimi si podnikmi v danom odvetví. Pre dôkladnú analýzu tohto prostredia je nutné poznať nasledujúce faktory:

- Hybné sily konkurencie v odvetví

- Formy trhu
- Štádium vývoja trhu
- Rovnováha súťaže

Pod hybnými silami konkurencie v odvetví nechápeme len konkurenčné podniky, ktoré sa snažia predat' viac na náš úkor, avšak takisto všetkých dodávateľov a odberateľov ako aj podniky, ktoré majú potenciálny záujem vstúpiť do odvetvia. O potenciálnych záujemcoch do odvetvia, existujúcich firmách odvetví, vyjednávacej sile kupujúcich, vyjednávacej sile predávajúcich a riziku substitučných produktov sme podrobnejšie písali v kapitole 2.3.4.

Veľmi dôležitým faktorom pre tvorbu konkurenčnej stratégie ako aj pre poznanie konkurenčného prostredia a prispôsobenia sa mu je poznanie, v akej forme existuje relevantný trh. Formy trhu sa rozlišujú podľa počtu kupujúcich a predávajúcich, miere ich vzájomnej závislosti a možnosti ovplyvňovania celkovej situácie. Podľa týchto znakov rozlišujeme úplnú konkurenciu, oligopol až monopol.

Zásadnou informáciou pre podnikateľa pôsobiaceho v konkurenčnom prostredí je takisto aj identifikácia štádia vývoja, v ktorom sa trh práve nachádza. Podľa počtu novovstupujúcich podnikov, intenzity konkurencie a objemu výrobných kapacít delíme štádia vývoja trhu na fázu vznikajúcich trhov, fázu rastu, fázu stagnujúcich trhov a nakoniec na fázu zužovania trhu, ktorá nastáva pri stave, keď podniky nedokážu dlhodobo efektívne využívať svoje kapacity a preto opúšťajú trh.

2.3.7 *Benchmarking*

Pod benchmarkingom rozumieme prostriedok, ktorý predstavuje nástroj na porovnanie sa s najlepším konkurentom pôsobiacim v odvetví alebo mimo neho. Benchmarking teda predstavuje spôsob, kedy úroveň vlastných výkonov a procesov hodnotíme podľa toho najlepšieho, čo sa nachádza v referenčnej oblasti. Podľa Spendoliniho je benchmarking „*kontinuálny systematický proces hodnotenia výrobkov, služieb a pracovných procesov organizácií, ktoré sú považované za reprezentantov*

*najlepšej praxe za účelom organizačného zlepšenia*¹⁹. Najvýstižnejšie benchmarking charakterizujú tieto jeho podstatné znaky:

- Kontinuita
- Systematickosť
- Procesný prístup
- Hodnotenie
- Porovnávanie s najlepšou praxou
- Zameranie na zlepšenie

Z hľadiska kontinuity sa benchmarking chápe ako proces trvalý, ktorý má slúžiť ku neustálemu zlepšovaniu procesov prebiehajúcich v spoločnosti bez ohľadu na to, akú úroveň sofistikovanosti spoločnosť dosiahla.

Systematický prístup benchmarkingu predstavuje dôkladne a vopred naplánovaný proces, kde sú presne určené úlohy jednotlivých členov manažmentu a zamestnancov ako aj vymedzené a koordinované činnosti úsekov podieľajúcich sa na všetkých činnostiach podniku. Procesný prístup benchmarkingu vychádza zo samotnej definície procesu, a to ako postupnosti vykonávaných krokov, ktoré sú poskladané podľa logiky nadväzností vykonávaných úkonov.

Hodnotenie výkonnosti a efektívnosti benchmarkingových procesov predstavuje kvalifikované zozbieranie a vyhodnocovanie kvalitatívnych a kvantitatívnych ukazovateľov, ktoré hodnotia samotné procesy (popredajný servis, starostlivosť o zákazníka atď.) alebo samotných produktov, kde sa benchmarkingové hodnotenie zaoberá sledovaním a vyhodnocovaním výrobkov a služieb, respektíve osôb, či miest.

Porovnávanie sa v benchmarkingu predstavuje komparatívny proces, pri ktorom sa samotný podnik hodnotí voči určitej zvolenej referenčnej hodnote – pri väčších organizáciách s viacerými pobočkami sa vytypuje pobočka s najlepšimi parametrami všetkých ukazovateľov a porovnávanie prebieha medzi týmito dvoma organizáciami. Ďalšou, ešte výpovedne kvalitnejšou metódou porovnávania sa

¹⁹ SPENDOLINI, M.J. 1992. *The Benchmarking Book*. New York: AMACOM, 1992. ISBN 0-8144-5077-6

s najlepšou praxou v benchmarkingu predstavuje postup, pri ktorom sa ako porovnateľný parameter (benchmark) vytypuje organizácia najlepšia vo svetovom meradle, respektíve určitej triede, a porovnávanie prebieha medzi týmito dvoma organizáciami.

Záverečným a z hľadiska naplnenia samotnej podstaty benchmarkingu najdôležitejším krokom celého procesu musí byť výstup, ktorého dôsledkom bude zameranie sa na zlepšenie výkonnosti alebo efektívnosti. Tento proces má totiž vyústiť do pozitívnej zmeny, ktorá sa dosiahne inováciou produktov, respektíve zmenou stratégie.

2.3.8 Meranie spokojnosti a vernosti zákazníka

Spoločnosti, ktoré sa dôsledne zaoberajú zákazníckym komfortom a vnímaním spoločnosti zákazníkmi si dávajú záležať na tom, aby mali o spokojnosti alebo nespokojnosti svojich zákazníkov, čo najlepšiu predstavu. Preto sa systematicky venujú meraním spokojnosti zákazníka.

Spokojný zákazník totiž s vysokou pravdepodobnosťou bude aj verný zákazník a opätovne si kúpi výrobok spoločnosti. Na tieto účely vyvinuli a vyvíjajú firmy rôzne spôsoby dotazovania, a to v podobe dotazníkov, prieskumov, elektronického alebo telefonického zisťovania a pod. Pri dostatočne veľkej skúmanej vzorke a využití relevantných štatistických metód dá takýto prieskum spoločnosti veľmi dobrý nástroj nato, akým spôsobom ďalej rozvíjať a ponúkať svoje produkty tak, aby zvyšovala spokojnosť a vernosť svojich klientov.

„Snaha o maximalizáciu spokojnosti zákazníkov viedla niektoré firmy ku prijatiu zásad total quality managementu. Total quality management (TQM) je celofirmná snaha o zlepšenie všetkých procesov, výrobkov a služieb spoločnosti.“²⁰ Pri zavádzaní tejto metódy (TQM) do praxe však niektoré spoločnosti narazili na nečakané problémy, a to

²⁰ KOTLER, P. – KELLER, K.L. 2007. *Marketing Management*, 12. vydanie. Praha: GRADA PUBLISHING, a.s., 2007, s. 185. ISBN 978-80-247-1359-5

v podobe prehnaného trvania na zavádzaní princípov TQM do každého článku výrobnopredajného procesu, čo v konečnom dôsledku spôsobilo, že zodpovední manažéri sa viac zaujímali o napĺňanie princípov TQM ako na realizovaní predajných kvót. Následne firmy zistili, že metódu TQM zvládli bezchybne, avšak firma prestala fungovať, lebo nič nepredáva. To znamená, že správne fungujúci marketing vo firme by sa mal primárne snažiť poskytovať taký tovar a služby tej najvyššej kvality tým cieľovým zákazníkom, ktorí sú ochotní za ponúkané statky zaplatiť cenu, ktorá sa im javí primeraná a firme prinesie uspokojivý zisk. V reakcii na popísané problémy sa v posledných rokoch spoločnosti zameriavajú na návratnosť kvality (return on quality - ROQ), keď zlepšenie kvality sa má presadzovať len v tých oblastiach, ktoré budú viesť k jasným výhodám pre zákazníkov alebo ku zníženiu nákladov, prípadne ku zvýšeniu tržieb. Takáto orientácia spoločnosti vyžaduje, aby spoločnosť neustále preverovala, či jej ponúkaná kvalita je to, čo zákazníci skutočne potrebujú.

Zaujímavou metódou úzko spojenou so spokojnosťou a vernosťou zákazníka je prístup spoločnosti založený na meraní celoživotnej hodnoty zákazníka. Ide o teoretickú hodnotu nazvanú celoživotná hodnota zákazníka, ktorá je súhrnom všetkých budúcich ziskov očakávaných od zákazníka celoživotne nakupujúceho produkty určitej spoločnosti. Pri stanovovaní tejto hodnoty je nutné odpočítať náklady na predaj a obsluhu zákazníka. Výpočet tejto hodnoty poskytuje základ ku plánovaniu investícií do klientov a umožňuje marketérom stanoviť dlhodobejšiu perspektívu.

2.4 Postupy na dosiahnutie konkurenčnej výhody

Konkurencia je základnou silou pôsobiacou na jednotlivé časti trhu a ovplyvňujúca všetky vzťahy medzi nimi prebiehajúce. Sila, rozsah a forma konkurencie určuje spôsob, akým budú jednotlivé firmy realizovať svoje podnikateľské zámery. Zároveň ovplyvňuje správanie sa kupujúcich, ktorí na základe prebiehajúcej konkurencie menia svoje spotrebiteľské správanie. Po zohľadnení všetkých týchto faktorov si firma, ktorá má záujem o dlhodobejšie pôsobenie na trhu zvolí konkurenčnú stratégiu, ktorá vlastne predstavuje spôsob chovania sa a vzťahu ku jednotlivým častiam trhu s ohľadom na všetky známe fakty o konkurencii. Vhodne zvolená konkurenčná stratégia zabezpečí

spoločnosti úspešné vyrovnávanie sa s konkurentmi ako aj dlhodobejšiu perspektívu prežitia. Pri určovaní konkurenčnej stratégie je základným faktorom jej voľby poznanie atraktivity odvetvia, ktorá priamo určuje jeho príťažlivosť. Nie všetky odvetvia sú totiž pre pôsobiace firmy rovnako atraktívne a z toho vyplýva aj rôzna motivácia vstupu a určovania konkurenčnej stratégie. Druhou zásadnou zložkou, ktorá má veľký vplyv na určenie príslušnej stratégie sú vzťahy vo vnútri daného odvetvia. Rôzne odvetvia totiž ponúkajú rôzne vnútorné prepojenia medzi konkurujúcimi si firmami, pričom ziskovosť týchto firiem sa značne líši. Samotné poznanie týchto dvoch základných faktorov však nestačí na výber a určenie vhodnej konkurenčnej stratégie, pokiaľ si zodpovedný manažér neuvedomuje, že sily a procesy pôsobiace v tomto prostredí sú vysoko dynamické. V priebehu časového obdobia totiž dochádza k vývoju a zmene samotného prostredia ako aj k zmenám samotných konkurentov.

2.4.1 Stratégia nákladového vodcovstva

Stratégia nákladového vodcovstva vychádza z existencie výhody nízkych nákladov, ktorá predstavuje jednu z najdôležitejších konkurenčných výhod. Tento fakt je všeobecne chápaný a zdanlivo ľahko zrozumiteľný. Problémom je časté nepochopenie samotného sa chovania nákladov. Prejavuje sa tu určitá profesionálna krátkozrakosť, ktorá pozornosť zodpovedných manažérov upriamuje iba na náklady súvisiace s výrobou a výrobným procesom a nezahŕňa tam dopady iných činností podniku ako marketing, infraštruktúra, servis atď., ktoré majú z hľadiska celkových nákladov relatívne veľkú váhu. Častou chybou je, že absentuje holistický prístup k tejto problematike, keď sú jednotlivé náklady posudzované a skúmané osobitne bez toho, aby sa vnímali vzájomné prebiehajúce interakcie medzi nimi. Z tohto potom vyplýva určitá izolácia jednotlivých výstupov, ktoré nemajú zdanlivo žiadnu interakciu a dochádza iba k jednoduchému čítaniu týchto výsledkov. Ďalšou skrytou hrozbou tohto prístupu je skutočnosť, že takýto pohľad na problematiku sa často uplatňuje aj pri hodnotení konkurencie a konkurenčných podnikov. Vedie to potom ku simplifikácii a následnému jednoduchému porovnávaniu všeobecne známych nákladových položiek ako sú ceny základných výrobných faktorov pri úplnej absencii porovnávania vyššie popísaných nákladových položiek. Pokiaľ sa tento chybný prístup uplatní v odvetví, kde tieto – pred zrakmi

manažérov - skryté položky hrajú významnú úlohu na celkovom zisku spoločnosti, často dochádza ku stanoveniu chybných konkurenčných stratégií, nezohľadňujúcej spomínané faktory a následne ku mnohým neželaným prekvapeniam vyplývajúcim z celkovej alebo čiastočnej nefunkčnosti tejto stratégie.

Ďalšou často sa opakujúcou chybou pri analýze a popisovaní jednotlivých druhov nákladov je jednoduché vychádzanie z nákladov používaných a zaradených do zaužívaných účtovníckych položiek, keď dochádza k prekryvaniu sa jednotlivých nákladov viažucich sa k rôznym činnostiam, respektíve ku viacnásobnému započítaniu rovnakého nákladu zdanlivo vystupujúcemu v rôznych položkách. Je preto žiaduce, aby hodnotiaci manažér slepo nepreberal jednotlivé nákladové položky tak, ako mu ich núka zavedený účtovný systém, ale aby si spracoval vlastný, jednotlivému podniku sa hodiaci, spôsob kategorizácie nákladov tak, aby vytvoril štruktúru, ktorej forma a obsah bude slúžiť ako základ na pravdivé a neskreslené vytvorenie vhodnej konkurenčnej stratégie.

2.4.2 Stratégia diferenciacie

Pre úspech podnikania a podniku je jedným zo základných spôsobov ako dosiahnuť konkurenčnú výhodu diferenciacia. Keďže diferenciacia predstavuje schopnosť a možnosť odlišenia sa v určitom odvetví, prípadne v určitom segmente tvorí dôležitý nástroj pre dosiahnutie významného postavenia podniku medzi konkurentmi a zároveň umožňuje realizovať predaj produkcie v oblastiach, kde sa tento predaj realizuje pri vyšších priemerných maržiach ako na zvyšku trhu.

Stratégia diferenciacie predpokladá, že ku jej vzniku sú potrebné špecifické zdroje, ktoré nazývame zdroje diferenciacie. Diferenciacia vyrastá z hodnotového reťazca podniku a jej vznik je podmienený existenciou všetkých hodnototvorných činností bez rozdielu toho, či sa dotýkajú priamo konečného produktu alebo sú len časťou procesu vedúcemu k jeho vzniku. Hodnototvorné činnosti a ich vplyv na konečný stupeň diferenciacie konkrétneho výrobku alebo služby často začínajú v samotnom úvode výrobného procesu pri získavaní surovín potrebných k výrobe. Ide napríklad o

spôsob akým sa získavajú základné suroviny (ekologické hľadisko, čistota, prvotné spracovanie atď.), respektíve ich pôvod (domáce alebo zahraničné zdroje, nutnosť diaľkovej dopravy a pod.). Veľký dôraz oceňovaný zákazníkmi ochotou platiť vyššiu cenu je nielen kvalita finálneho produktu ale aj doplnkové činnosti s ním spojené. Ide o predajný a popredajný servis, užívateľský komfort, internetová podpora, a často aj kompatibilita s výrobkami rovnakej spoločnosti zakúpenými v minulosti. Ďalším dôležitým zdrojom diferenciácie sú vzťahy medzi jednotlivými hodnototvornými činnosťami. Pokiaľ je v každom výrobnom procese dodávaná časť hodnoty spôsobom, ktorý zaručuje vysoký konečný efekt a podnik dbá na kontinuitu tohto procesu, konečný produkt bude vykazovať rovnaké kvalitatívne znaky v časovo dlhom období. Typickým príkladom takéhoto procesu je spoločnosť LEGO, ktorá vyrába detské stavebnice a ktorá pravidelnou výmenou strojov a odliatkových matric dosiahla, že dielce vyrobené pred desiatkami rokov sú plne kompatibilné so stavebnicami vyrobenými teraz. Na dosiahnutie vyššej úrovne diferenciácie je dôležité využívať jedinečnosť a poznať hnacie sily jedinečnosti. Medzi hlavné sily jedinečnosti patria:

- výber vhodnej politiky
- vzájomné väzby
- časové plánovanie
- geografická poloha
- vzájomné vzťahy
- získané poznatky a vedomosti – ich únik a presah
- integrácia
- meradlo veľkosti
- inštitucionálne faktory

2.4.3 *Stratégia koncentrácie*

Stratégia koncentrácie, Porterom nazývaná aj *fokus stratégia*, sa líši od dvoch predchádzajúcich stratégií popísaných vyššie a to tým spôsobom, že spočíva na výbere úzkeho segmentu konkurencie vo vnútri daného odvetvia. Takáto fokálna stratégia je potom prispôbená len tomuto úzkemu segmentu a nezasahuje do iných. V prípade

používania takéhoto typu stratégie podnik získava konkurenčnú výhodu vo zvolených cieľových segmentoch a to aj vtedy, keď nemá konkurenčnú výhodu v celom odvetví.

Existujú dve varianty fokálnej stratégie a to od závislosti na tom, či je zameraná na najnižšie náklady alebo na diferenciaciu. Pokiaľ sa podnik usiluje dosiahnuť vo svojom cieľovom segmente výhodu najnižších nákladov, hovoríme o nákladovej fokálnej stratégii a pokiaľ sa podnik snaží dosiahnuť na cieľovom segmente výhodu diferenciáciou, hovoríme o diferenciacnej fokálnej stratégii.

Oba typy fokálnych stratégií sa používajú v tých segmentoch, kde existuje taký zákazník, ktorého požiadavky sú neobvyklé a výrazne sa líšiacie od požiadaviek iných klientov alebo v segmente, kde existuje taká potreba výrobného a dodacieho systému, ktorá najlepšie uspokojuje potreby cieľového segmentu a pritom sa výrazne líši od týchto systémov zaužívaných v iných odvetviach. To znamená, že nákladová fokálna stratégia je založená na rozdieloch v správaní sa nákladov v určitých segmentoch, pričom diferenciacná fokálna stratégia vychádza zo špecializovaných potrieb klientov v týchto segmentoch. Takáto stratégia nachádza uplatnenie v tých segmentoch trhu, ktoré nie sú uspokojivo obsluhované veľkými konkurentmi. Na takýchto trhoch totiž ostávajú neuspokojené potreby špecifického portfólia klientov, ktorí nemajú inú možnosť naplnenia svojich potrieb. Faktom je, že títo klienti sú ochotní na uspokojenie svojich potrieb vynaložiť vyššie náklady a preto sa utvára priestor na dodatočnú maržu tvoriacu prémium pre obsluhujúci podnik. K obsluhovaniu tohto segmentu dochádza v rovnakom čase ako k obsluhovaniu celkového segmentu.

2.4.4 Horizontálne stratégie

„Horizontálna stratégia koordinuje ciele a stratégie príbuzných obchodných jednotiek. Zahrňuje tak súčasné obchodné jednotky, ako aj výber nových odvetví, do ktorých chce spoločnosť vstúpiť na základné vzájomných vzťahov so súčasnými jednotkami.“²¹ Problémom súčasných spoločností je fakt, že napriek tomu, že majú na vysokej úrovni rozpracované diverzifikačné stratégie ako pre celú spoločnosť tak aj pre

²¹ PORTER, E. M. 1994. *Konkurenční výhoda*. Praha : VICTORIA Publishing, 1994. s. 426. ISBN 80-85605-12-0

všetky jednotky osobitne, horizontálna stratégia je formulovaná veľmi povrchno bez toho, aby existovala na skupinovej, sektorovej a celopodnikovej úrovni. Tým dochádza ku ignorovaniu vzájomných hmotných vzťahov, ktoré predstavujú veľmi významný potenciál pre vznik a využitie konkurenčnej výhody. Až vyostrenie konkurencie a konkurenčného prostredia, ktoré spôsobilo, že stále viac si konkurujú medzi sebou príbuzné obchodné jednotky ako individuálne obchodné jednotky, núti spoločnosti formulovať a vytvárať stále premyslenejšie horizontálne stratégie založené na vzťahoch jednotlivých častí podniku. Preto vyvstáva aj pre jednotlivé obchodné jednotky nová dôležitá úloha, ktorou je hľadanie a voľba vhodnej obchodnej stratégie na ich úrovni, pričom táto voľba bude motivovaná účasťou v diverzifikovanej spoločnosti. V prípade, že horizontálna stratégia nebude jasne formulovaná a podnikový manažment jej nebude venovať náležitú podporu a význam, skôr či neskôr sa stane, že v dôsledku nejasne formulovaných vzťahov medzi obchodnými jednotkami dôjde ku zníženiu výkonu podniku ako celku.

Pri tvorbe horizontálnej stratégie je nutné prideliť každej obchodnej jednotke určitú autonómiu, ktorá bude slúžiť na zabránenie miešaniu sa celopodnikovému manažmentu do jej rozhodnutí. Takéto rozhodnutia môžu byť často nekompetentné z dôvodu príliš veľkej poznatkovej vzdialenosti od konkrétnych problémov a externého prostredia obchodnej jednotky. Dôsledkom býva vyššie popísaná strata konkurencieschopnosti ako aj celkovej a čiastkovej flexibility podniku a jeho súčastí.

2.4.5 Obranné stratégie

Všetky firmy, ktoré pôsobia v odvetví a majú potenciálnych konkurentov sú neprestajne ohrozované konkurenčnými spoločnosťami. Tieto neustále vyvíjajú a aplikujú nové postupy na oslabenie týchto firiem, prípadne na prebratie ich trhového podielu. Podľa toho, kto vedie takýto útok rozdeľujeme spoločnosti na novoprichádzajúcich konkurentov a na firmy už pôsobiace v odvetví. Bežne zaužívaný výraz pre takéto spoločnosti je „vyzývateľ“. Reakcia napadnutej firmy môže byť vedená dvoma spôsobmi a to buď účinným útokom alebo obranou. Vtedy hovoríme o útočnej stratégii alebo o obrannej stratégii. Cieľom obrannej stratégie je oslabiť prebiehajúci útok, respektíve

zmeniť jeho smer, prípadne podniknúť také kroky, aby sa celkovo znížila možnosť takéhoto útoku. Účinná obranná stratégia sa snaží ovplyvniť rozhodovanie konkurenta, ktorý útok plánuje tak, aby bol od útoku odradený. Pri tomto spôsobe sa stratégia brániacej firmy zameriava na rozhodovacie procesy vyzývateľa a snaží sa ich ovplyvniť tým spôsobom, aby k útoku vôbec nedošlo. Takáto zmena myšlienkových procesov sa dosahuje buď tým, že firma znižuje motiváciu konkurenta na uskutočnenie útoku, prípadne, že vytvorí také prekážky vstupu a sťaží mobilitu, aby ho od útoku úplne odradila.

Problémom obranných stratégií je fakt, že firma z kapacitných dôvodov nemôže byť pripravená brániť sa vždy, proti každému a všetkými spôsobmi. Z tohto dôvodu sú obranné stratégie formulované všeobecnejšie a univerzálnejšie, čo samozrejme znižuje ich účinnosť v prípade konkrétneho útoku. Tejto nevýhode sa však dá vyhnúť tak, že firma bude poznať a monitorovať svojich konkurentov. Aj tu platí, že účinná prevencia je omnoho menej nákladná ako následné odstraňovanie dôsledkov. Preto je dôležité, aby každá firma disponovala oddelením, respektíve zamestnancami, ktorí sa okrem iných úloh v pravidelných intervaloch zaoberajú aj chovaním a pôsobením konkurencie na sledovanom trhu.

3 CIEĽ A METÓDY PRÁCE

3.1 Ciele práce

Ciele práce sme dizertačnej práce rozdelili na dve základné skupiny, a to na:

- hlavný (primárny) cieľ, ktorého dosiahnutie je účelom dizertačnej práce,
- čiastkové (sekundárne; vedľajšie) ciele, ktoré prispievajú k dosiahnutiu hlavných cieľov.

Hlavným (primárnym) cieľom doktorandskej dizertačnej práce je objasnenie podstaty a významu konkurenčnej výhody ako jedného z predpokladov pre dosiahnutie podnikateľského úspechu podnikov pôsobiacich na Slovensku.

Dosiahnutie hlavného cieľa bolo podmienené naplnením nasledovných *čiastkových (sekundárnych; vedľajších) cieľov*, ktoré sme sformulovali v členení na teoretické a praktické ciele.

Ako teoretické parciálne ciele sme si stanovili nasledovné:

- preskúmať podstatu, zdroje a podmienky tvorby, ako aj limity udržateľnosti konkurenčnej výhody na príklade podnikov pôsobiacich v maloobchode s rýchloobrátkovým tovarom na Slovensku,
- identifikovať typy a štruktúru konkurenčnej výhody podnikov pôsobiacich v maloobchode s rýchloobrátkovým tovarom na Slovensku,

Zároveň sme si stanovili nasledovné parciálne ciele v praktickej oblasti:

- analyzovať prístupy podnikov k tvorbe konkurenčnej výhody,
- na základe zistení sformulovať návrhy a postupy týkajúce sa vnímania, pochopenia a využívania konkurenčnej výhody ako determinanta podnikateľského úspechu podnikov pôsobiacich v maloobchode s rýchloobrátkovým tovarom na Slovensku.

3.2 Vedecké metódy práce

Skúmanie problematiky konkurenčnej výhody podnikov pôsobiacich v maloobchode s rýchloobrátkovým tovarom na Slovensku si vyžiadalo postup od všeobecnej charakteristiky východísk až ku skúmaniu konkrétnych situácií a súvisiacich zmien riešenej problematiky v domácich podmienkach. Na tento účel sme v dizertačnej práci použili klasické metódy vedeckej heuristiky s dôrazom na deskripciu, analýzu, syntézu, indukciu, dedukciu, generalizáciu a komparáciu získaných poznatkov, vedeckú abstrakciu a konkretizáciu.

Analyticko – syntetickú metódu sme uplatnili pri získavaní poznatkov o minulom vývoji a súčasnom stave v skúmanej oblasti, pri ich triedení z hľadiska dôležitosti a zisťovaní základných vzťahov a súvislostí. Výsledkom tohto skúmania sú čiastkové teoretické závery a poznatky, ktoré sa potom syntézou spojili do jedného celku. Uvedeným postupom sme sa snažili preniknúť do podstaty skúmanej problematiky.

Využitím induktívnej metódy pri skúmaní jednotlivých skutočností sme vychádzali z poznania všeobecných zákonitostí vývoja v predmetnej oblasti, a to od jednotlivých faktov ku všeobecným záverom. Pri využití metódy vedeckej dedukcie sme postupovali od všeobecných záverov ku jednotlivým faktom.

Metódy deskripcie a komparácie sme uplatnili pri porovnávaní praktických aplikácií s teoretickými poznatkami od autorov rôznych škôl, zaoberajúcimi sa problematikou konkurenčnej výhody.

Metódu vedeckej abstrakcie sme využili pri eliminácii nepodstatného a náhodného od podstatného a zákonitého.

V aplikačnej časti dizertačnej práce sme využili metódy štatistického skúmania, metódy marketingových analýz a marketingový výskum.

V rámci exaktných metód štatistického skúmania pôjde najmä o matematické a štatistické metódy, ktorými budú vyhodnocované výsledky primárneho výskumu.

V rámci metód marketingových analýz sa využili odvetvovú analýzu, analýzu trhu, analýzu zákazníkov a konkurenčnú analýzu.

Dizertačnú prácu sme riešili počas troch etáp, ktoré na seba logicky aj obsahovo nadväzovali. V prvej etape sme sa venovali štúdiu relevantných domácich a zahraničných prameňov z danej problematiky. Získané poznatky sme následne porovnali a spracovali do podoby syntetických poznatkov, čím sme sformulovali teoretickú bázu pre skúmanie riešenej problematiky. Súčasťou tejto etapy boli tiež konzultácie s domácimi odborníkmi na danú tému nielen z oblasti teórie, ale aj praxe, na základe čoho sme bližšie špecifikovali hlavný cieľ a konkretizovali sme vedľajšie ciele práce.

V ďalšej etape sme realizovali primárny výskum, ktorý bol zameraný na zisťovanie tvorby hodnoty ako zdroja konkurenčnej výhody podnikmi pôsobiacimi v oblasti maloobchodu s rýchloobrátkovým tovaru na Slovensku. Základným marketingovým problémom tohto prieskumu bolo to, ako sa firmy zaoberajú tvorbou konkurenčnej výhody; aké sú zdroje konkurenčnej výhody; aké typy konkurenčnej výhody prevládajú v podnikoch pôsobiacich v maloobchode s rýchloobrátkovým tovarom na Slovensku; ktoré faktory majú vplyv na konkurenčnú výhodu, jej tvorbu a štruktúru.

Pri riešení problematiky dizertačnej práce a formulácii záverov a odporúčaní sme sa opierali o hypotézy, ktoré sme si stanovili na základe predpokladu, že podnikateľský úspech sa v trhovom hospodárstve spája so získaním a udržaním konkurenčnej výhody:

H1: Vytvorenie konkurenčnej výhody závisí od veľkosti, charakteru a zložitosti externého prostredia a od charakteru, intenzity a kvality interného prostredia podnikov. Hypotéza bola testovaná otázkou č. 1 a 2 v dotazníku.

H2: Ako najvýznamnejšie zdroje konkurenčnej výhody budú definované najmä ľudské zdroje, technológie, finančné zdroje, inovácie, diferenciácia a informácie, pričom hodnotové reťazce jednotlivých konkurentov sa nebudú významným spôsobom odlišovať. Hypotéza bola testovaná otázkou č. 3 v dotazníku.

H3: Procesy tvorby a poskytnutia hodnoty zákazníkom budú založené na nasledujúcich prístupoch: definovanie hodnoty (napr. prieskum trhu, interná analýza

podniku), tvorba hodnoty (napr. vývoj nového výrobku, tvorba stratégie) a poskytovanie hodnoty (napr. distribúcia, reklama). Hypotéza bola testovaná otázkou č. 4 v dotazníku.

H4: Hlavnými prekážkami/bariérami udržateľnosti konkurenčnej výhody v podnikateľskom prostredí na Slovensku budú napodobňovanie a kopírovanie konkurentov a riziko substitútov. Hypotéza bola testovaná otázkou č. 5 a 6 v dotazníku.

H5: Podniky pôsobiace v oblasti maloobchodu s rýchloobrátkovým tovarom na Slovensku vnímajú konkurenčnú výhodu ako bázu pre tvorbu marketingovej stratégie a využívajú ju ako podklad pre tvorbu konkurenčnej stratégie. Hypotéza bola testovaná otázkou č. 7 a 8 v dotazníku.

V poslednej - tretej etape riešenia sme spracovali a vyhodnotili výsledky vyššie spomenutého výskumu. Na základe toho sme následne sformulovali závery a odporúčania v skúmanej oblasti. Možno konštatovať, že význam a dôležitosť konkurenčnej výhody pre rast a rozvoj firiem sú čoraz väčšie a intenzívnejšie. Neúspech stratégie mnohých firiem je dôsledkom ich neschopnosti transformovať konkurenčné stratégie do špecifických krokov a postupov, nevyhnutných na dosiahnutie konkurenčnej výhody.

4 VÝSLEDKY A DISKUSIA

4.1 Analýza odvetvia potravinárstva a súvisiacej distribúcie doma a v zahraničí

Slovenské hospodárstvo predstavuje vysoko otvorenú ekonomiku, a preto je v takmer všetkých oblastiach späté s vývojom v okolitých krajinách. V súčasnosti sme svedkom negatívneho vývoja v strojárstve a v s ním súvisiacich činnostiach. Potravinárstvo a potravinárska výroba má z dôvodu odlišnej podstaty aj spotrebiteľskej základne menšie problémy vyplývajúce zo samotnej podstaty kolobehu produktu a tržieb s ním súvisiacich. Nájdenie a identifikácia konkurenčnej výhody je základným predpokladom pre úspešné určenie konkurenčnej stratégie ekonomického subjektu. V každom odvetví totiž existujú viac a menej úspešné spoločnosti a ich úspech/neúspech do značnej miery závisí od ich vedomia, pochopenia a využitia konkurenčnej výhody v kombinácii s vhodne zvolenou konkurenčnou stratégiou.

Keďže v dizertačnej práci sa budeme zaoberať hlavne prostredím maloobchodného predaja rýchloobratkového potravinárskeho tovaru, ako vhodný príklad nájdenia vhodnej identifikácie konkurenčnej výhody a nájdenia vhodnej konkurenčnej stratégie posluží stručné zhrnutie vývoja pôsobenia zahraničných maloobchodných reťazcov v uplynulých rokoch na slovenskom trhu.

4.1.1 *Súčasný stav v oblasti potravinárstva v zahraničí*

Nápoje a potraviny

Prvýkrát za posledných 40 rokov, kedy svetový trh s potravinami a nápojmi dosahoval v posledných rokoch podiel 20% celkového obchodu, došlo k poklesu o vyše 6%. Najväčším vývozcom a dovozcom uvedených komodít naďalej ostáva USA, pričom podiel EÚ, ktorého podiel na trhu potravín a nápojov tvoril 20%, poklesol prvýkrát za posledných 10 rokov pod hranicu 20%. Zníženie významu EÚ na tomto obchode je spôsobené silnejúcou konkurenciou Brazílie a Číny. Najvýznamnejším dôvodom

rastúceho významu týchto konkurentov sú zvyšujúce sa európske dovozy z Ázie a Južnej Ameriky, kedy najvýznamnejšími komoditami sú sójové bôby a produkty z nich vyrábané, palmový olej, mäso a ovocie. Celému sektoru dominuje niekoľko veľkých nadnárodných hráčov, ktorí koexistujú s veľkým počtom veľmi malých a stredne veľkých špecializovaných spoločností.

Úspešnosť jednotlivých oblastí podnikania v potravinárstve meraná prevádzkovou maržou (viď tabuľka č. 1) ukazuje, že najúspešnejší boli výrobcovia alkoholických nápojov, kedy prevádzková marža za rok 2009 dosiahla u spoločnosti Diageo 32%, Anheuser-Busch InBev 25% a SABMiller 15%. Prevádzková marža spoločnosti Coca-Cola dosiahla 26%. Naproti tomu výrobcovia pracujúci s komoditami vykazovali slabé výkony, keď spracovateľ mäsa Tyson dosiahol prevádzkovú maržu len 1% a Archer Daniels Midland spracovávajúci obilniny 4%.

Ako vidno z ďalších údajoch z tabuľky č. 1, najväčší problém s výškou prevádzkovej marže je v sektoroch, kde je z rôznych príčin problém zahrnúť produkt pod obchodnú značku, resp. predávať tieto produkty ako brand. Takisto sa ukazuje význam diverzifikácie portfólia ponúkaných produktov, čo najlepšie ukazuje vývoj podnikania spoločnosti Nestlé, ktorá ako jeden z najvýznamnejších svetových potravinárskych podnikov dosahuje už stabilne veľmi slušné výsledky a jej akcie sú aj v čase všeobecného prepadu indexov titulom odporúčaným k nákupu. Konkurenčná spoločnosť Kraft, ktorá je šiestou najväčšou potravinárskou spoločnosťou a ktorá za hlavného konkurenta považuje práve spoločnosť Nestlé s podobným produktovým portfóliom, dosiahla prevádzkovú maržu len 9%, avšak jedným z dôvodov tohto rozdielu bola aj vlna akvizícií uskutočnených touto spoločnosťou v minulých rokoch.

Tabuľka 1 Hlavné svetové spoločnosti v oblasti potravín a nápojov, podľa obratu

| Poradie | Štát | Obrat | Prevádzková | Sektor |
|-----------------------------|----------------|------------------|-------------|-------------------------|
| | | 2009 mld. Eur | marža | |
| 1 Cargill | United States | 81,6 | 3% | Multi- Product |
| 2 Nestlé | Switzerland | 67,1 | 14% | Multi- Product |
| 3 Unilever | Anglo-Dutch | 40,5 | 18% | Beverages, snacks |
| 4 Pepsico | United States | 39,5 | 16% | Beverages, snacks |
| 5 Archer Daniels Midland | United States | 31,4 | 4% | Crains |
| 6 Kraft | United States | 28,2 | 9% | Dairy,snacks, beverages |
| 7 Coca-Cola | United States | 21,4 | 26% | Beverages |
| 8 Tyson | United States | 18,1 | 1% | Meat |
| 9 Diageo | United Kingdom | 9,3 | 32% | Alcoholic beverages |
| 10 A-B InBev | Belgium/USA | 16,1 | 25% | Beer,beverages |
| 11 Danone | France | 15,2 | 10% | Dairy, Multi-product |
| 12 SABMiller | South Africa | 14,4 | 15% | Beer,beverages |
| 13 ConAgra | United States | 7,8 | 12% | Prepared Foods |

Zdroj: Global Insight, Euler Hermes SFAC forecasts

Veľký vplyv na vývoj podnikania v tomto sektore má cena a vývoj cien komodít. Cena poľnohospodárskych komodít bude v tomto roku ako aj v nasledujúcom období s veľkou pravdepodobnosťou rásť, keďže zásoby sú v priemere len na polovici úrovne z 90-tych rokov. Dôležitým faktorom rastu ich ceny je zvyšujúci sa svetový dopyt, ktorého hlavnými ťahúňmi sú Čína a India. Zásoby obilnín, ktoré sú momentálne menšie ako 20%-tný ročný dopyt, sú na najnižšom bode za posledných 30 rokov. Ďalším dôvodom ovplyvňujúcim rast cien sú klesajúce výmery kukurice a pšenice v USA, kde došlo kvôli poklesu cien týchto komodít k zmenšeniu výmery o 2 mil. hektárov.

Zo všetkých vyššie spomenutých faktorov je zrejmé, že nastáva čas, kedy vysoko nasadené marže na značkové produkty, budú v prostredí slabnúceho spotrebiteľského dopytu prehľbujúcich sa ekonomických problémov spojených s celkovým hospodárskym

spomalením, stále ťažšie udržateľné a nepomôžu ani vysoké investície do inovácií a marketingu.

Tabuľka 2 Hlavní svetoví importéri a exportéri v roku 2007

| Krajina | Export v mld. USD | Podiel trhu v % | | Import v mld. USD | Podiel trhu v % |
|-----------------|----------------------------------|----------------------------|-----------------|----------------------------------|----------------------------|
| EU ¹ | 74,3 | 19,8 | EU ¹ | 70,9 | 18,8 |
| United States | 43,0 | 11,5 | United States | 63,4 | 16,8 |
| Brazil | 27,6 | 6,4 | Japan | 36,2 | 9,6 |
| China | 24,5 | 6,5 | China | 19,3 | 5,1 |
| Argentina | 17,7 | 4,7 | Russia | 17,5 | 4,6 |
| Canada | 17,1 | 4,6 | Canada | 16,6 | 4,4 |
| Thailand | 16,7 | 4,5 | Mexico | 10,8 | 2,9 |
| Australia | 13,7 | 3,6 | South Korea | 10,7 | 2,8 |
| New Zealand | 11,5 | 3,3 | Hong Kong | 8,0 | 2,1 |
| Indonesia | 10,5 | 2,8 | Saudi Arabia | 6,9 | 1,8 |
| Malaysia | 10,0 | 2,7 | Australia | 6,7 | 1,8 |
| Mexico | 8,3 | 2,2 | Switzerland | 6,2 | 1,6 |
| India | 7,5 | 2 | Singapore | 5,4 | 1,4 |
| Vietnam | 7,0 | 1,9 | Malaysia | 4,6 | 1,2 |
| Norway | 4,2 | 1,1 | Taiwan | 4,5 | 1,2 |

¹ mimo vnútorného obchodu EÚ

Zdroj: Global Insight, Euler Hermes SFAC forecasts

Jednoznačnou výzvou do budúceho obdobia sa stáva podiel krajín z ázijského kontinentu a Južnej Ameriky. Predpokladá sa zmenšenie významu európskej únie a USA spolu s Japonskom, ktorých ekonomiky budú zvyšovať dovozy na úkor vývozu. Tieto dovozy budú do veľkej miery pokryté práve vyššie spomenutými krajinami. Podiel a umiestnenie európskej únie a USA aj napriek tomu ostane aj do budúcnosti na prvých priečkach, keďže celkový podiel vývozu európskej únie na svetom obchode bol v roku 2007 19,8% a USA 11,50%, pričom podiel Brazílie bol 6,4% a podiel Číny 6,5%. Z tabuľky č. 2 je pre skúmanie tejto témy si veľmi vhodné všimnúť, ktoré krajiny a s akými podielmi sa nachádzajú medzi najväčšími vývozcami a najväčšími dovozcami,

pričom zistíme, že zatiaľ čo Európska únia a Spojené štáty majú relatívne vyrovnaný podiel vývozov a dovozov ako v absolútnom aj percentuálnom porovnaní, tak Brazília a India sa v tabuľke nachádzajú len na strane vývozcov. Zaujímavé je postavenie Japonska, ktoré kvôli svojej závislosti na dovozoch komodít je vzhľadom na svoju rozlohu a počet obyvateľstva s takmer 10-timi % celkového dovozu jedným z najväčších dovozcov na svete na hlavu.

4.1.2 Distribúcia a spotreba domácností v oblasti potravín

Na rozvinutých trhoch sú maloobchod a veľkoobchod už vysoko rozvinutými aktivitami. Úroveň koncentrácie je rôzna medzi jednotlivými regiónmi. Najvyššia úroveň koncentrácie je v krajinách Európskej únie, kde päť najväčších distribútorov obsadilo 62% trhu, s výnimkou Veľkej Británie a Talianska. V USA je úroveň koncentrácie nižšia, pričom TOP 5 distribútorov (viď. tabuľka č. 3) obsluhuje 30% trhu a v Japonsku 18%. Spotrebiteľia vo všetkých regiónoch sa stále vo väčšej miere zaujímajú o možnosť nakupovať za nízkej ceny a zvyšujúci podiel na trhu získavajú reťazce označené ako „Hard discount“ ako Aldi a Lidl, alebo siete s agresívnou cenovou politikou - Wall-Mart. Na domácich trhoch TOP distribútorov sa marže hlavných potravinárskych distribučných skupín znižujú. Jedinou šancou na zvyšovanie obratu preto ostáva pre veľké distribučné siete expanzia mimo materskej krajiny. Aj napriek hospodárskej kríze pokračujú v expanzii na rozvíjajúcich sa trhoch. Najzaujímavejším a stále nepokrytým teritóriom je zoskupenie krajín pod skratkou BRIC (Brazília, Rusko, India a Čína), pričom TOP 5 distribútorov má v Rusku trhovú podiel 10%, v Číne 5,7% a v Indii 3%.

Hypotekárna kríza, ktorá sa začala šíriť rozvinutými trhmi v roku 2008 mala vážny dopad na reálnu ekonomiku, čo sa prejavilo znížením spotreby domácností (viď. tabuľka č. 4). Prepád v spotrebe sa prejavil v II. polroku 2008 a zasiahol najmä výdavky na nepotravinové tovary, hlavne na vybavenie domácností a oblečenie. Výdavky na potraviny zaznamenali len mierny pokles. Tento prepád zasiahol najprv USA, kde spotreba klesla o 1% v III. kvartáli 2008 a o 1,1% v IV. kvartáli 2008. Ekonomiky eurozóny tento trend nasledovali, keď v IV. kvartáli 2008 došlo k poklesu spotreby o 0,9%. Všetci hlavní distribútori zaznamenali citelný prepád a snažia sa prispôsobiť

novým podmienkam, najmä kladením dôrazu na nízke ceny spolu so znižovaním skladových zásob a rušením rozbehnutých investícií. Hlavný trhový líder, Wal-Mart napriek všetkým negatívnym výhľadom zaznamenal za rok 2008 nárast obratu o 7,2% na 400 mld. USD, pri zvýšení čistého zisku o 5% na 13,4 mld. USD. Carrefour, svetová dvojka, dosiahol za rok 2008 obrat 87 mld. EUR, čo bolo zvýšenie o 6%, ale prevádzkový zisk ostal nezmenený, pričom čistý zisk v porovnaní s rokom 2007 poklesol o 33% na 1,25 mld. EUR.

Tabuľka 3 Hlavní svetoví distribútori potravín

| Poradie | štat | 2007 | 2008 | Počet | | |
|---------|--------------------|-------------------|-------------|---------------------|------|----|
| | | Obrat | Obrat | štátov ¹ | | |
| | | (USD mld.) | (USD mld.) | | | |
| 1. | Wal-Mart | USA | 378,8 | 401,2 | 14 | |
| 2. | Carrefour | France | 114,2 | 127 | 31 | |
| 3. | Tesco Plc | UK | 94,7 | nc | 12 | |
| 4. | Metro | Germany | 88,2 | 99,3 | 32 | |
| 5. | Schwartz (Lidl) | Germany | 69,3 | nc | 15 | |
| 6. | Rewe-Zentral | Germany | 61,8 | nc | 14 | |
| 7. | Aldi | Germany | 58,5 | nc | 15 | |
| 8. | Auchan | France | 50,3 | 57,6 | 12 | |
| 9. | Seven & I Holdings | Japan | 49,8 | nc | 4 | |
| 10 | . | Edeka | Germany | 46,5 | nc | 3 |
| 11 | . | Leclerc | France | 44,7 | 50,7 | 6 |
| 13 | . | Aeon Co | Japan | 44,7 | nc | 10 |
| 14 | . | ITM (Intermarché) | France | 41,1 | 50,8 | 8 |
| 15 | . | Ahold | Netherlands | 38,6 | 37,6 | 10 |
| 16 | . | Casino | France | 34,6 | 41,9 | 11 |

Pozn.: (1) vrátane franchisingu

Zdroj: Deloitte

V roku 2009 sa spotreba v USA prepadla o 2,4% a v eurozóne o 1,1%. Najstabilnejšou krajinou eurozóny bolo Francúzsko, ktoré dosiahlo nárast o 0,6%, pričom susedné Španielsko a Taliansko boli vážne zasiahnuté krízou a v Nemecku došlo k poklesu spotreby tretí rok po sebe. Pokles dopytu sa rozšíril na nové krajiny eurozóny, čo viedlo k výraznému spomaleniu ich niekoľkoročných rastov. Veľké distribučné skupiny boli rozvážnejšie pri výbere investícií, pričom posilňovali ich pozície na trhoch s rastovým potenciálom. Marže ostali pod vysokým tlakom ako dôsledok znižujúcej sa kúpyschopnosti obyvateľstva. Distribútori, ktorí operovali iba v ich krajinách pôvodu boli oslabovaní, keďže sa viac prejavovala insolventnosť odberateľov.

Tabuľka 4 Rast spotreby domácností, v objeme

| | 2007 | 2008 | 2009 |
|-------------|-------|-------|-------|
| OECD | 2,2% | 0,5% | -1,5% |
| US | 2,8% | 0,2% | -2,4% |
| Japan | 0,7% | 0,5% | -0,6% |
| Euro zone | 1,6% | 0,5% | -1,1% |
| Germany | -0,3% | -0,3% | -0,4% |
| France | 2,4% | 1,3% | 0,6% |
| Italy | 1,2% | -0,9% | -1,2% |
| Spain | 3,4% | 0,1% | -3,1% |
| Netherlands | 2,1% | 1,7% | 0,4% |

Zdroje: Global Insight, Euler Hermes SFAC forecasts

4.1.3 Situácia v potravinárstve na Slovensku

Pre lepšie sa zorientovanie v problematike uvádzame nižšie v stručnom prehľade charakteristiku jednotlivých subjektov podnikajúcich v slovenskom maloobchode spolu s opisom ich predajnej filozofie.

Od druhej polovice 90-tych rokov na slovenský trh v rôznom časovom horizonte prenikli spoločnosti Billa, Delvita, Interfruct, Tesco, Ahold (Hypernova, Albert),

Kaufland, Carrefour, Metro a najčerstvejším prírastkom je spoločnosť Lidl. Každá z týchto spoločností mala inú konkurenčnú výhodu avšak používali častokrát podobnú, resp. identickú konkurenčnú stratégiu.

Billa si ako svoj formát podnikania zvolila supermarketu stavané v mestách. Jej konkurenčnou výhodou bolo ponúkanie sortimentu odlišného od konkurencie, ľahká dostupnosť (autobusové stanovištia, centrá miest, pešie zóny atď.)

Delvita bola známa svojou exkluzívnou ponukou a špecialitami, centrálnym umiestnením, pričom predpokladala, že vďaka týmto benefitom bude na trhu úspešná tak, ako v iných západoeurópskych krajinách aj napriek značne vyššej cene ponúkaného sortimentu.

Interfruct bol klasický cash&carry formát s ambíciou konkurovať slovenským veľkoobchodom.

Tesco je maloobchodný formát ponúkajúci absolútne najširší sortiment potravinárskeho a nepotravinárskeho charakteru, ktorého hlavnou prednosťou je rozsah sortimentu idúci podľa konkrétneho typu predajne do desiatok tisíc položiek. V úvode svojho podnikania Tesco štylizovalo svoje hyper a supermarketu ako luxusnejší stred segmentu. Momentálne sa prezentuje ako tvrdý diskontér.

Ahold je maloobchodný formát zastúpený najmä značkou Hypernova, ktorá sa snaží nájsť trhový priestor niekde medzi formátom typu Tesco a Billa využívajúca pri podnikaní pestrý sortiment, lákavé a príjemné prostredie nákupu spolu s doplnkovými službami.

Kaufland ako zástupca druhej najúspešnejšej nemeckej diskontérkej skupiny Schwarz – Lidl ponúka široký výber a zo svojej podstaty deklaruje ako svoju hlavnú konkurenčnú výhodu nízku cenu.

Carrefour svetová maloobchodná dvojka na Slovensku prevádzkovala štyri hypermarkety, pričom bola známa najširším sortimentom toho najlepšieho tovaru na príslušnom trhu.

Metro si svoju pozíciu vybudovalo prezentovaním sa ako veľkoobchodu, pričom slúžilo tisícom klasických maloobchodných zákazníkov ako miesto výhodného nákupu. Momentálne sa prezentuje ako „Partner profesionálov“.

Lidl je to najtvrdšie zo sveta tzv. hard- diskontu, ktorý zožal mimoriadny úspech najmä vo východnej časti Nemecka. Ponúka prevažne private značky rozporupnej kvality s minimálnym servisom a úrovňou predaja za veľmi nízke ceny.

COOP Jednota Slovensko (ďalej len CJS) združuje jednotlivé spotrebné družstvá pôsobiace na území celého štátu, ktoré majú samostatnú právnu subjektivitu. Ich činnosť je koordinovaná centrárou CJS. Hlavnou výhodou tohto systému je veľmi vysoký počet predajní (cca 2400) prevažne malej rozlohy rozptýlených najmä do malých sídel. Ponúka základné potraviny a najväčšia výhoda vyplýva z ľahkej dosaiteľnosti a dostupnosti pre obyvateľstvo.

CBA SK – táto aliancia združuje hlavne subjekty v minulosti fungujúce pod značkou Zdroj, ktoré prešli do súkromných rúk v procese privatizácie a sú zamerané najmä na predaj klientom obývajúcich väčšie sídla. Štruktúra a charakteristika prevádzok je rôznorodá.

Z vyššie uvedených jedenástich spoločností podniká v súčasnosti na slovenskom trhu už len osem, keďže Delvitu kúpila Billa, Interfruct zo Slovenska odišiel úplne a Carrefour tu pôsobí už len franchisingovo cez českú spoločnosť. Spoločnosť Ahold hľadala rok a pol neúspešne kupca a keď to nedokázala, rozhodla sa zostať a podnikáť ďalej. Z uvedeného je zrejmé, že za ukončením činnosti, resp. prebratím konkurenciou bola nesprávne zvolená konkurenčná stratégia, prípadne zle použitá konkurenčná výhoda.

Vývoj v roku 2008

Sumár obratov prvej desiatky spoločností (vid'. tabuľka č. 5) podnikajúcich v slovenskom maloobchode dosiahol za rok 2008 4,08 mld. EUR, čo bol oproti roku 2007 nárast o 10,9%.

Tabuľka 5 TOP 10 obchodu v SR v roku 2008 (indexy)

| Obchodná spoločnosť (zoskupenie) | Obrat Segment Potraviny, 2008 (mil. EUR) | Obrat Segment Potraviny, 2007 (mil. EUR) | index 08/07 (bežné ceny, nedefi nované) |
|---|--|--|---|
| COOP JEDNOTA SD** | 933 | 870 | 1,073 |
| KAUFLAND SR, v.o.s. | 362 | 315 | 1,147 |
| BILLA, s.r.o. | 345 | 312 | 1,106 |
| LIDL SR, v.o.s. | 344 | 282 | 1,218 |
| TESCO STORES SR, a.s. | 302 | 279 | 1,083 |
| AHOLD RETAIL Slovensko k.s. | 120 | 116 | 1,031 |
| CBA SLOVAKIA, s.r.o. | 119 | 100 | 1,200 |
| LABAŠ s.r.o. Košice | 103 | 91 | 1,127 |
| MILK-AGRO s.r.o. Prešov | 93 | 103 | 0,903 |
| RETAIL VALUE STORES, a.s. zn. Carrefour | 66 | 71 | 0,930 |
| Ostatné obchodné spoločnosti TOP 11 - 50 | 641 | N/A | |
| Spolu TOP 50 *** | 3420 | | |

Údaje sú uvedené ako odhady, tržby len v segmente potraviny, nie všetky informácie sú do okamihu uzávierky oficiálne potvrdené **Odhad pre celú sieť spotrebných družstiev Jednota *Zaokrúhlené.*

Zdroj: MERCHANDISING.SK, s.r.o., www.mdi.sk, 2009

Rebríček 300 najväčších obchodných spoločností ukazuje silné zastúpenie zahraničných firiem a je z neho zrejmé, že až 2/3 spoločností z rebríčku TOP 300 pôsobia v segmentoch predaja potravín, pohonných hmôt a motorových vozidiel. Takmer 1/3 obchodných spoločností má ako hlavnú činnosť predaj potravín, pričom za rok 2008 prvá desiatka potravinárskych obchodných spoločností dosiahla 81%-tný podiel na obrate celého rebríčka TOP 50. Spoločnosti združené pod hlavičkou COOP majú 25%-tný podiel v potravinárskej TOP 50-tke a sú jasne na prvom mieste. Najzaujímavejším momentom vývoja roku 2008 bol prepad spoločnosti TESCO na piate

miesto, pričom v minulosti sa pohybovala na jeho čele. K tomuto prepadu došlo aj napriek intenzívnej výstavbe nových maloobchodných prevádzok tohto reťazca. Medzi hlavné dôvody tohto vývoja patria ostrý konkurenčný boj na poli maloobchodného potravinárskeho tovaru, zmena stratégie hlavných konkurentov, ako aj zmeny v nákupných zvyklostiach slovenského spotrebiteľa. Prvá desiatka potravinárskych obchodných spoločností dosiahla v roku 2008 oproti roku 2007 nárast v tržbách o 9,8%, pričom najvýraznejší rast dosiahla spoločnosť Lidl, u ktorej išlo o medziročný nárast o 21,8%. Z domácich sietí bol najvýznamnejší nárast u spoločnosti CBA Slovakia. V súčasnosti je druhou najsilnejšou slovenskou spoločnosťou po systéme COOP.

Tabuľka 6 TOP 10 obchodu na Slovensku (charakteristiky)

TOP 10 obchodu na Slovensku

| | Obrat 2008 | | Obrat 2007 | Medziročný nárast | Počet prevádzok 2008/2007 |
|-------------------------------|------------|-----------|------------|-------------------|---------------------------|
| | (mil. eur) | (mld. Sk) | (mld. Sk) | (%) | |
| Tesco Stores | 1 344,40 | 40,5 | 35,7 | 13,5 | 70/58 |
| Metro Cash & Carry | 614,1 | 18,5 | 17,6 | 5,1 | 5/5 |
| Billa | 478 | 14,4 | 13,3 | 8,3 | 94/90 |
| Kaufland | 371,8 | 11,2 | 10,8 | 3,7 | 35/29 |
| Ahold Retail Slovakia | 275,5 | 8,3 | 8 | 3,8 | 25/25 |
| NAY | 229 | 6,9 | 5,9 | 15 | 24/22 |
| GG Tabak | 209,1 | 6,3 | 4,8 | 31,3 | 20/80 |
| Lidl | 192,5 | 5,8 | 4,9 | 18,4 | 110/98 |
| CBA Slovakia | 189,2 | 5,7 | 5,3 | 7,5 | 250/280 |
| BauMax | 175,9 | 5,3 | 4,4 | 20,5 | 14/11 |

prepočet bol urobený konverzným kurzom 1 euro - 30,1260 Sk
Zdroj: Terno, agentúra pre prieskum trhu, predbežné výsledky a odhady

Zdroj: Terno, agentúra pre prieskum trhu

Pokiaľ skúmame vývoj predaja v maloobchode všeobecne (potravinársky a nepotravinársky tovar), tak najväčšou obchodnou sieťou v slovenskom maloobchode je spoločnosť TESCO (viď. tabuľka č. 6). Absencia systému COOP v rebríčku je spôsobená právnou subjektivitou každého jednotlivého družstva. V prípade, že sa obraty jednotlivých členov COOP-u sčítajú, tak najväčším maloobchodným reťazcom by bol práve tento reťazec.

Vývoj v roku 2009 ²²

Rok 2009 bol prvým v 15-ročnej histórii sledovania vývoja tržieb desiatich najväčších maloobchodných reťazcov, v ktorom došlo k úhrnnému poklesu ich tržieb. Celková zmena oproti roku 2008 predstavovala pokles o 11,9%, čo predstavuje zníženie obrátov o 484,8 miliónov eur. Celkovo najväčší subjekt z prvej desiatky – spoločnosť Tesco stratila 15%, čo predstavuje 1,143 miliardy eur.

Tabuľka 7 TOP 10 potravinárskeho obchodu za rok 2009²³

TOP 10 potravinárskeho obchodu za rok 2009

| Poradie | Reťazec | Obrát za potraviny (mil. eur) | Zmena za rok |
|---------|--------------------------|----------------------------------|-----------------|
| 1. | Tesco Stores SR | 857,1 | -15 % |
| 2. | MetroC&C Slovakia | 422,5 | -14 % |
| 3. | Billa | 387 | -4,7 % |
| 4. | Kaufl and SK | 317,9 | -5 % |
| 5. | Ahold Retail Slovakia | 187,5 | -9,2 % |
| 6. | Lidl Slovenská republika | 159,4 | -12,8 % |
| 7. | CBA Slovakia | 158,1 | -13,8 % |
| 8. | Labaš | 125,3 | -1,1 % |
| 9. | COOP Jednota Bratislava | 99,1 | -3,5 % |
| 10. | COOP Jednota Nové zámky | 80,2 | - 5 % |

Zdroj: Terno, agentúra pre prieskum trhu

Najvýraznejšie straty vo výške 25 až 30% však utrpeli spoločnosti s nepotravinárskym tovarom strednodobej spotreby NAY a bauMax. Špecifickým prípadom zo skupiny najväčších prepádov je aj spoločnosť Metro Cash&Carry, ktorá stratila veľkú časť obrátu práve kvôli zameraniu na malé, nezosieťované prevádzky, ktorých sa najviac dotkol negatívny ekonomický vývoj.

²² <http://hnonline.sk/podniky/c1-40105320>

²³ http://spravy.pravda.sk/obchodnikom-s-potravinami-klesli-trzby-o-miliardy-fwg-sk_ekonomika.asp?c=A100323_121202_sk_ekonomika_p01

Dá sa konštatovať, že najmenšie straty utrpeli spoločnosti podnikajúce s najmä potravinárskym tovarom, čoho dôkazom pokles v rozmedzí 5 až 8% u spoločnosti Kaufland, Lidl, Ahold Retail Slovakia a CBA Slovakia.

Fenoménom tohto roku bolo pôsobenie zmeny výmenných kurzov národným mien susedných krajín oproti euru zavedenému na Slovensku. Keďže vinou týchto pohybov došlo ku výraznému zlacneniu tovarov vo všetkých susedných krajinách s inou menou ako euro, celý rok 2009 sa niesol v znamení tzv. „nákupnej turistiky“, keď sme mohli sledovať takmer 25%-ný podiel maloobchodných tržieb u tých obchodníkov, ktorí boli alokovaní na území do 100 km od najbližších, najmä potravinárskych maloobchodov v Česku, Poľsku a Maďarsku. Následkom bolo vytvorenie ešte viac konkurenčného prostredia medzi slovenskými maloobchodníkmi, čo sa prejavilo poklesom maloobchodných cien medziročne o 3,2%,

Vývoj v roku 2010

Tržby 10 najväčších obchodníkov v maloobchode sa v roku 2010 zvýšili o takmer 6% oproti predchádzajúcemu roku. Keď v roku 2009 dosiahli spoločný obrat 3,6 mld. Eur, v roku 2010 to bolo 3,8 mld. Eur. Napriek tomu však stále nedosiahli úroveň z roku 2008, kedy sme pozorovali jeden z najúspešnejších rokov čo sa týka maloobchodných tržieb od roku 2000 keď spoločné tržby najväčšej desiatky dosiahli spolu po prepočte 4,1 mld. Eur.

Tabuľka 8 TOP 10 obchodu za rok 2010²⁴

²⁴ <http://ekonomika.sme.sk/c/5725530/najvyssie-trzby-ma-tesco-za-nim-nasleduje-billa-a-metro.html>.

TOP 10 obchodu 2010 (v mil. eur)

| | |
|--------------|------|
| Tesco Stores | 1170 |
| Billa | 487 |
| Metro | 478 |
| Kaufland | 420 |
| GG Tabak | 374 |
| Ahold | 220 |
| Lidl | 184 |
| NAY | 181 |
| CBA Slovakia | 163 |
| BauMax | 135 |

Zdroj: Terno

Zdroj: Terno, agentúra pre prieskum trhu

Tržby sa v roku 2010 zvýšili všetkým subjektom z tabuľky okrem spoločnosti Ahold a nezmenenej hodnoty spoločnosti CBA Slovakia. Dôsledkom krízy gastroekonomického sektora došlo ku zostupu spoločnosti Metro z 2. na 3. priečku, pričom bola predstihnutá spoločnosťou Billa.

4.2 Prieskum vybraných atribútov konkurenčnej výhody podnikov pôsobiacich v maloobchode s rýchloobrátkovým tovarom v podmienkach SR

4.2.1 Cieľ a zameranie prieskumu

Marketingový prieskum bol zameraný na skúmanie vybraných atribútov konkurenčnej výhody podnikov pôsobiacich v maloobchode s rýchloobrátkovým tovarom na Slovensku.

Cieľom uvedeného prieskumu bolo zistiť:

- podmienky vzniku konkurenčnej výhody podnikov pôsobiacich v maloobchode s rýchloobrátkovým tovarom na Slovensku
- zdroje konkurenčnej výhody so zreteľom na podnikovú činnosť

- prístup/prístupy podnikov k tvorbe a poskytovaní hodnoty ich zákazníkom ako zdroja konkurenčnej výhody
- štruktúru a typ/typy konkurenčnej výhody vzťahujúcej sa na skúmané podniky
- predpoklady, bariéry a limity udržateľnosti konkurenčnej výhody
- vnímanie, pochopenie a využívanie konkurenčnej výhody skúmanými podnikmi

4.2.2 Metodika prieskumu

Prieskum bol realizovaný v marci 2010 na vzorke 120 podnikov pôsobiacich v oblasti maloobchodu s rýchloobrátkovým tovarom na Slovensku s využitím štandardizovaného dotazníka (viď príloha č. 1). Dotazník bol rozoslaný skúmaným podnikom mailom. Spracovaných bolo 82 riadne vyplnených dotazníkov. Návratnosť dotazníkov tak predstavovala 66,6 %. Štruktúra vzorky bola nasledovná:

Tabuľka 9 Štruktúra respondentov

| KRITÉRIUM | CHARAKTERISTIKA | POČET |
|---------------------------|-------------------------------|-------|
| Veľkosť podniku | <i>mikropodnik</i> | 6 |
| | <i>malý podnik</i> | 14 |
| | <i>stredný podnik</i> | 40 |
| | <i>veľký podnik</i> | 22 |
| Tržby | <i>0,1 mil. – 10 mil. EUR</i> | 16 |
| | <i>10 mil. – 50 mil. EUR</i> | 33 |
| | <i>viac ako 50 mil. EUR</i> | 30 |
| Vlastníci | <i>domáci</i> | 15 |
| | <i>zahraniční</i> | 67 |
| Počet zamestnancov | 1 - 9 | 8 |
| | 10 -49 | 12 |
| | 50 - 249 | 40 |
| | 249 - viac | 22 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri riešení problematiky dizertačnej práce a formulácii záverov a odporúčaní sme sa opierali o hypotézy, ktoré sme overili v rámci marketingového prieskumu, a ktoré sme uviedli v časti 3.2.

Získané údaje boli spracované štatistickým programom Statgraphics. Údaje boli spracované pomocou frekvenčných tabuliek. Frekvenčné tabuľky boli podkladom pre zistenie tých odpovedí, ktoré sa najčastejšie vyskytovali.

4.2.3 Výsledky prieskumu

1. Uved'te, ktorý faktor/faktory externého prostredia majú vplyv na vznik konkurenčnej výhody z pohľadu Vášho podnikania (označte viac možností):

V prvej otázke mali respondenti uviesť faktory *externého prostredia*, ktoré podľa ich názoru majú vplyv na vznik konkurenčnej výhody z pohľadu ich podnikania. Vo svojich odpovediach mali označiť viac možností.

Tabuľka 10 Dostupnosť zdrojov – externé prostredie

| Odpoveď | Počet | % |
|-----------------------|--------------|------------|
| Áno | 77 | 93,9 |
| Nie | 3 | 3,66 |
| Neviem posúdiť | 2 | 2,44 |
| Spolu | 82 | 100 |

Zdroj: vlastné spracovanie

S tým, že dostupnosť zdrojov ako externý faktor podnikateľského prostredia má vplyv na vznik konkurenčnej výhody súhlasia takmer všetci respondenti – 77 (93,9%). Len traja z opýtaných nesúhlasia a dvaja to nevedeli posúdiť.

Tabuľka 11 Cenové výkyvy – externé prostredie

| Odpoveď | Počet | % |
|-----------------------|--------------|------------|
| Áno | 80 | 97,56 |
| Nie | 0 | 0 |
| Neviem posúdiť | 2 | 2,44 |
| Spolu | 82 | 100 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Podobný výsledok sme zaznamenali aj v súvislosti s ďalším externým faktorom – cenové výkyvy, ktorý označilo až 80 respondentov (97,56%). Predpokladáme, že takýto názor ovplyvnila nedávna finančná a hospodárska kríza, ktorá sa dotkla všetkých podnikateľských subjektov. Žiadny respondent tento faktor a jeho vplyv na vznik konkurenčnej výhody nespochybil a len dvaja oslovení to nevedeli posúdiť.

Tabuľka 12 **Legislatíva – externé prostredie**

| Odpoveď | Počet | % |
|-----------------------|--------------|------------|
| Áno | 75 | 91,46 |
| Nie | 2 | 2,44 |
| Neviem posúdiť | 5 | 6,1 |
| Spolu | 82 | 100 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Vplyvy legislatívy na vznik konkurenčnej výhody vníma až 75 z opýtaných, čo predstavuje 91,46 % z celkového súboru. Vplyv tohto faktora opýtani zrejme pociťujú cez časté zmeny a úpravy a tiež v súvislosti s avizovanými zmenami, týkajúcimi sa podnikateľských subjektov.

Tabuľka 13 **Dostupnosť informácií – externé prostredie**

| Odpoveď | Počet | % |
|----------------|--------------|----------|
| Áno | 54 | 65,85 |
| Nie | 7 | 8,54 |

| | | |
|-----------------------|-----------|------------|
| Neviem posúdiť | 21 | 25,61 |
| Spolu | 82 | 100 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Dostupnosť informácií predstavuje externý faktor vplyvajúci na vznik konkurenčnej výhody pre 54 respondentov (65, 85%). Je zaujímavé, že až štvrtina (21, t. j. 25, 61%) z tých, ktorí odpovedali, to nevedela posúdiť.

Tabuľka 14 Dodateľské vzťahy – externé prostredie

| Odpoveď | Počet | % |
|-----------------------|--------------|------------|
| Áno | 82 | 100 |
| Nie | 0 | 0 |
| Neviem posúdiť | 0 | 0 |
| Spolu | 82 | 100 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Všetci opýtaní označili za vplyvný faktor externého prostredia dodateľské vzťahy (82, t. j. 100%). Zrejme to súvisí s tým, že tento vplyv pociťujú vo svojej každodennej praxi oveľa intenzívnejšie než ostatné.

Tabuľka 15 Dynamika podnikateľského prostredia – externé prostredie

| Odpoveď | Počet | % |
|-----------------------|--------------|----------|
| Áno | 45 | 54,88 |
| Nie | 13 | 15,85 |
| Neviem posúdiť | 24 | 29,27 |

| | | |
|--------------|-----------|------------|
| Spolu | 82 | 100 |
|--------------|-----------|------------|

Zdroj: vlastné spracovanie

Dynamiku podnikateľského prostredia označilo za externý faktor vzniku konkurenčnej výhody 45 respondentov (54,88%), 13 z opýtaných ju nepovažuje za faktor vzniku konkurenčnej výhody a opäť až takmer tretina (24, t.j. 29,27%) z opýtaných sa nevedela vyjadriť.

2. Uved'te, ktorý faktor/faktory interného prostredia majú vplyv na vznik konkurenčnej výhody z pohľadu Vášho podnikania (označte viac možností):

V druhej otázke mali respondenti uviesť faktory *interného prostredia*, ktoré podľa ich názoru majú vplyv na vznik konkurenčnej výhody z pohľadu ich podnikania. Vo svojich odpovediach mali označiť viac možností.

Tabuľka 16 Podnik – interné prostredie

| Odpoveď | Počet | % |
|-----------------------|--------------|------------|
| Áno | 74 | 90,24 |
| Nie | 3 | 3,66 |
| Neviem posúdiť | 5 | 6,1 |
| Spolu | 82 | 100 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Podnik ako faktor interného prostredia a jeho vplyv na vznik na konkurenčnej výhody označilo až 74 (90,24%) respondentov, 3 (3,66%) ho nepovažujú za dôležitý a 5 (6,10%) sa nevedeli vyjadriť.

Tabuľka 17 Disponibilné zdroje – interné prostredie

| Odpoveď | Počet | % |
|----------------|--------------|----------|
| Áno | 56 | 68,29 |

| | | |
|-----------------------|-----------|--------------|
| Nie | 6 | 7,32 |
| Neviem posúdiť | 20 | 24,39 |
| Spolu | 56 | 68,29 |

Zdroj: vlastné spracovanie

S tým, že disponibilné zdroje ako interný faktor podnikateľského prostredia má vplyv na vznik konkurenčnej výhody súhlasilo 56 respondentov (68,29%) Len 6 (7,32%) z opýtaných nesúhlasia, ale až 20 (24,39%), čo predstavuje takmer štvrtinu, to nevedeli posúdiť.

Tabuľka 18 Inovácie – interné prostredie

| Odpoveď | Počet | % |
|-----------------------|--------------|------------|
| Áno | 58 | 70,73 |
| Nie | 10 | 12,20 |
| Neviem posúdiť | 14 | 17,07 |
| Spolu | 82 | 100 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Inovácie sú z hľadiska podnikania interným faktorom, ktorý oslovil 58 respondentov (70,73%). Desiatich (12,20%) naopak neoslovili a podľa nich nemajú vplyv na vznik konkurenčnej výhody, štrnásti (17,07%) respondenti to nevedeli posúdiť.

Tabuľka 19 Stratégia, know how, diferenciácia – interné prostredie

| Odpoveď | Počet | % |
|-----------------------|--------------|------------|
| Áno | 42 | 51,22 |
| Nie | 9 | 10,97 |
| Neviem posúdiť | 31 | 37,81 |
| Spolu | 82 | 100 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Polovica opýtaných (42, t. j. 51,22%) sa domnieva, že faktory stratégie, know how a diferenciácie majú vplyv na vznik konkurenčnej výhody a tretina (37,81%) sa k nim nevedela vyjadriť.

Tabuľka 20 Výroba/produkty – interné prostredie

| Odpoveď | Počet | % |
|-----------------------|--------------|------------|
| Áno | 62 | 75,61 |
| Nie | 3 | 3,66 |
| Neviem posúdiť | 17 | 20,73 |
| Spolu | 82 | 100 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Výrobu, resp. produkty označilo za interný faktor, vplývajúci na vznik konkurenčnej výhody 62 opýtaných, čo predstavuje až 75,61% . Pätina (20, 73%) to však opäť nevedela posúdiť.

Tabuľka 21 Firemná kultúra – interné prostredie

| Odpoveď | Počet | % |
|----------------|--------------|----------|
| Áno | 32 | 39,02 |

| | | |
|-----------------------|-----------|------------|
| Nie | 29 | 35,37 |
| Neviem posúdiť | 21 | 24,39 |
| Spolu | 82 | 100 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Firemnú kultúru za interný faktor vplyvajúci na vznik konkurenčnej výhody označilo najmenej spomedzi respondentov – 32 (39,02%). Usudzujeme, že tento názor mohla ovplyvniť už spomínaná finančná a hospodárska kríza, ktorá presunula, resp. zdôraznila orientáciu podnikateľských subjektov skôr na hmotné než nehmotné aspekty ich podnikania.

Tabuľka 22 Imidž podniku – interné prostredie

| Odpoveď | Počet | % |
|-----------------------|--------------|------------|
| Áno | 58 | 70,73 |
| Nie | 10 | 12,20 |
| Neviem posúdiť | 14 | 17,07 |
| Spolu | 82 | 100 |

Zdroj: vlastné spracovanie

V tejto alternatíve sme použili podobný faktor ako v predchádzajúcej. Faktor imidžu však respondenti zdôrazňovali viac než faktor firemnej kultúry – až 70,73% z opýtaných (58) považuje jeho vplyv na vznik konkurenčnej výhody za zreteľný.

Na základe odpovedí respondentov v 1. a 2. otázke možno konštatovať potvrdenie prvej hypotézy, ktorá predpokladala, že vytvorenie konkurenčnej výhody závisí od veľkosti, charakteru a zložitosti externého prostredia a od charakteru, intenzity a kvality interného prostredia podnikov.

3. Najvýznamnejšími zdrojmi konkurenčnej výhody v turbulentnom podnikateľskom prostredí sú ...:

V tretej otázke mali respondenti definovať najvýznamnejšie zdroje konkurenčnej výhody.

Tabuľka 23 Dostupnosť zdrojov

| Súhlas | Počet | % |
|-------------------------|-----------|------------|
| Silno súhlasím | 52 | 63,41 |
| Súhlasím | 22 | 26,83 |
| Neviem posúdiť | 3 | 3,66 |
| Nesúhlasím | 3 | 3,66 |
| Silno nesúhlasím | 2 | 2,44 |
| Spolu | 82 | 100 |

Zdroj: vlastné spracovanie

S názorom, že dostupnosť zdrojov patrí k najvýznamnejším zdrojom konkurenčnej výhody v podnikateľskom prostredí súhlasila väčšina opýtaných – 74 (90%), nesúhlasia len 5 (6%) a nevedeli sa vyjadriť len 3.

Tabuľka 24 Cenové výkyvy

| Súhlas | Počet | % |
|-------------------------|-----------|------------|
| Silno súhlasím | 48 | 58,54 |
| Súhlasím | 30 | 36,58 |
| Neviem posúdiť | 2 | 2,44 |
| Nesúhlasím | 2 | 2,44 |
| Silno nesúhlasím | 0 | 0 |
| Spolu | 82 | 100 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Cenové výkyvy patria k najvýznamnejším zdrojom konkurenčnej výhody v podnikateľskom prostredí podľa 78 respondentov (95%), nesúhlasia len 2 (2,5%) a rovnako 2 sa nevedeli vyjadriť.

Tabuľka 25 Legislatíva

| Súhlas | Počet | % |
|-------------------------|-----------|------------|
| Silno súhlasím | 70 | 85,36 |
| Súhlasím | 10 | 12,20 |
| Neviem posúdiť | 1 | 1,22 |
| Nesúhlasím | 1 | 1,22 |
| Silno nesúhlasím | 0 | 0 |
| Spolu | 82 | 100 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Až 80 opýtaných (97,5%) považuje legislatívu za jeden z najvýznamnejších zdrojov konkurenčnej výhody. Nesúhlasil len 1 respondent a rovnako len 1 sa nevedel vyjadriť.

Tabuľka 26 Dostupnosť informácií

| Súhlas | Počet | % |
|-------------------------|-----------|------------|
| Silno súhlasím | 61 | 74,39 |
| Súhlasím | 14 | 17,07 |
| Neviem posúdiť | 1 | 1,22 |
| Nesúhlasím | 4 | 4,88 |
| Silno nesúhlasím | 2 | 2,44 |
| Spolu | 82 | 100 |

Zdroj: vlastné spracovanie

S názorom, že dostupnosť informácií patrí k najvýznamnejším zdrojom konkurenčnej výhody v podnikateľskom prostredí súhlasila väčšina opýtaných – 75

(91%), nesúhlasia len 6 (7,2%) a nevedel sa vyjadriť len 1. Tu možno konštatovať podobné odpovede ako v prípade vyššie uvedeného faktora dostupnosti zdrojov.

Tabuľka 27 Dodávateľské vzťahy

| Súhlas | Počet | % |
|-------------------------|--------------|------------|
| Silno súhlasím | 60 | 73,20 |
| Súhlasím | 19 | 23,14 |
| Neviem posúdiť | 3 | 3,66 |
| Nesúhlasím | 0 | 0 |
| Silno nesúhlasím | 0 | 0 |
| Spolu | 82 | 100 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Až 79 opýtaných (96,4%) považuje dodávateľské vzťahy za jeden z najvýznamnejších zdrojov konkurenčnej výhody. Nesúhlasil žiadny respondent a len 3 sa nevedeli vyjadriť.

Tabuľka 28 Dynamika podnikateľského prostredia

| Súhlas | Počet | % |
|-------------------------|--------------|------------|
| Silno súhlasím | 32 | 39,02 |
| Súhlasím | 36 | 43,90 |
| Neviem posúdiť | 2 | 2,44 |
| Nesúhlasím | 8 | 9,76 |
| Silno nesúhlasím | 4 | 4,88 |
| Spolu | 82 | 100 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Dynamika podnikateľského prostredia je jedným z najvýznamnejších zdrojov podnikateľského prostredia pre 68 respondentov (82,9%). S týmto názorom nesúhlasilo 12 respondentov.

Tabuľka 29 Podnik

| Súhlas | Počet | % |
|-------------------------|--------------|------------|
| Silno súhlasím | 38 | 46,34 |
| Súhlasím | 30 | 36,58 |
| Neviem posúdiť | 2 | 2,44 |
| Nesúhlasím | 7 | 8,54 |
| Silno nesúhlasím | 5 | 6,10 |
| Spolu | 82 | 100 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Rovnako podnik je jedným z najvýznamnejších zdrojov podnikateľského prostredia pre 68 respondentov (82,9%). S týmto názorom nesúhlasilo tiež 12 respondentov.

Tabuľka 30 Disponibilné zdroje

| Súhlas | Počet | % |
|-------------------------|--------------|------------|
| Silno súhlasím | 25 | 30,48 |
| Súhlasím | 42 | 51,22 |
| Neviem posúdiť | 3 | 3,66 |
| Nesúhlasím | 10 | 12,20 |
| Silno nesúhlasím | 2 | 2,44 |
| Spolu | 82 | 100 |

Zdroj: vlastné spracovanie

S názorom, že disponibilné zdroje patria k najvýznamnejším zdrojom konkurenčnej výhody v podnikateľskom prostredí súhlasilo 67 respondentov (81,6%), nesúhlasili 12 a 3 to nevedeli posúdiť.

Tabuľka 31 Inovácie

| Súhlas | Počet | % |
|-------------------------|--------------|------------|
| Silno súhlasím | 21 | 25,61 |
| Súhlasím | 36 | 43,90 |
| Neviem posúdiť | 15 | 18,29 |
| Nesúhlasím | 8 | 9,76 |
| Silno nesúhlasím | 2 | 2,44 |
| Spolu | 82 | 100 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Inovácie predstavujú jeden z najvýznamnejších zdrojov podnikateľského prostredia pre 57 respondentov (68,5%). S týmto názorom nesúhlasilo 10 respondentov, no 15 ho nevedeli posúdiť.

Tabuľka 32 Stratégia, know how, diferenciácia

| Súhlas | Počet | % |
|-------------------------|--------------|------------|
| Silno súhlasím | 18 | 21,95 |
| Súhlasím | 32 | 39,02 |
| Neviem posúdiť | 21 | 25,61 |
| Nesúhlasím | 9 | 10,97 |
| Silno nesúhlasím | 2 | 2,44 |
| Spolu | 82 | 100 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Stratégia, know how, diferenciácia predstavujú jeden z najvýznamnejších zdrojov podnikateľského prostredia len pre 50 respondentov (61%). S týmto názorom nesúhlasilo 11 respondentov, no 21 ho nevedelo posúdiť, čo predstavuje štvrtinu opýtaných.

Tabuľka 33 Výroba/produkty

| Súhlas | Počet | % |
|-------------------------|--------------|------------|
| Silno súhlasím | 39 | 47,56 |
| Súhlasím | 41 | 50,00 |
| Neviem posúdiť | 1 | 1,22 |
| Nesúhlasím | 1 | 1,22 |
| Silno nesúhlasím | 0 | 0 |
| Spolu | 82 | 100 |

Zdroj: vlastné spracovanie

S názorom, že výroba/výrobky patria k najvýznamnejším zdrojom konkurenčnej výhody v podnikateľskom prostredí súhlasilo až 80 respondentov (97,5%), nesúhlasil len 1 respondent, rovnako jeden sa nevedel vyjadriť. Tento faktor spolu s legislatívou sa vyskytoval najčastejšie v odpovediach respondentov.

Tabuľka 34 Firemná kultúra

| Súhlas | Počet | % |
|-------------------------|--------------|------------|
| Silno súhlasím | 16 | 19,51 |
| Súhlasím | 35 | 42,68 |
| Neviem posúdiť | 23 | 28,05 |
| Nesúhlasím | 7 | 8,54 |
| Silno nesúhlasím | 1 | 1,22 |
| Spolu | 82 | 100 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Naopak, firemnú kultúru ako najvýznamnejší zdroj konkurenčnej výhody označilo len 51 respondentov (62%).

Tabuľka 35 Imidž podniku

| Súhlas | Počet | % |
|-------------------------|--------------|------------|
| Silno súhlasím | 26 | 31,71 |
| Súhlasím | 23 | 28,05 |
| Neviem posúdiť | 15 | 18,29 |
| Nesúhlasím | 15 | 18,29 |
| Silno nesúhlasím | 3 | 3,66 |
| Spolu | 82 | 100 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Firemný imidž spolu s firemnou kultúrou, inováciami, stratégiou, know how a diferenciáciou patrili k najmenej frekventovaným zdrojom konkurenčnej výhody z pohľadu respondentov. Označilo ho iba 49 respondentov, čo predstavuje 59,7 %.

Hypotéza č. 2, testovaná otázkou č. 3 na identifikáciu najvýznamnejších zdrojov konkurenčnej výhody z pohľadu podnikov s rýchloobrátkovým tovarom sa potvrdila.

4. K tvorbe konkurenčnej výhody sa vo Vašej organizácii pristupuje prostredníctvom...?

V odpovediach na otázku č. 4 mali respondenti uviesť ich prístupy k tvorbe konkurenčnej výhody.

Tabuľka 36 Neustále zvyšovanie hodnoty

| Odpoveď | Počet | % |
|-----------------------|--------------|------------|
| Áno | 52 | 63,41 |
| Nie | 11 | 13,41 |
| Neviem posúdiť | 19 | 23,18 |
| Spolu | 82 | 100 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Neustále zvyšovanie hodnoty je prístupom, ktorý uplatňuje pri tvorbe konkurenčnej výhody viac než polovica (52) oslovených (76,8%).

Tabuľka 37 Podnikanie založené na poznatkoch a informáciách

| Odpoveď | Počet | % |
|----------------|--------------|------------|
| Áno | 47 | 57,54 |
| Nie | 21 | 24,39 |
| Neviem posúdiť | 14 | 17,07 |
| Spolu | 82 | 100 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Podobne podnikanie založené na poznatkoch a informáciách je prístupom, ktorý uplatňuje pri tvorbe konkurenčnej výhody viac než polovica (47) oslovených (57,54%).

Tabuľka 38 Využívanie profesionálneho marketingu

| Odpoveď | Počet | % |
|----------------|--------------|------------|
| Áno | 69 | 84,15 |
| Nie | 13 | 15,85 |
| Neviem posúdiť | 0 | 0 |
| Spolu | 82 | 100 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Pomerne veľký počet respondentov (69, t. j. 84,15%) uviedlo, že profesionálny marketing využívajú ako nástroj tvorby konkurenčnej výhody.

Tabuľka 39 Kvalitná stratégia

| Odpoveď | Počet | % |
|----------------|--------------|----------|
|----------------|--------------|----------|

| | | |
|-----------------------|-----------|--------------|
| Áno | 51 | 62,20 |
| Nie | 12 | 14,63 |
| Neviem posúdiť | 19 | 23,17 |
| Spolu | 51 | 62,20 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Kvalitná stratégia je prístupom, ktorý uplatňuje pri tvorbe konkurenčnej výhody 51 oslovených, čo predstavuje tiež viac než polovicu (62,2%).

Tabuľka 40 Zdokonaľovanie ponuky

| Odpoveď | Počet | % |
|-----------------------|--------------|------------|
| Áno | 77 | 93,9 |
| Nie | 2 | 2,44 |
| Neviem posúdiť | 3 | 3,66 |
| Spolu | 82 | 100 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Oveľa viac respondentov uviedlo ako svoj prístup k tvorbe konkurenčnej výhody zdokonaľovanie ponuky, a to až 77, čo predstavuje 93,90%.

Tabuľka 41 Intenzívne partnerské vzťahy

| Odpoveď | Počet | % |
|-----------------------|--------------|----------|
| Áno | 60 | 73,17 |
| Nie | 3 | 3,66 |
| Neviem posúdiť | 19 | 23,17 |

| | | |
|--------------|-----------|------------|
| Spolu | 82 | 100 |
|--------------|-----------|------------|

Zdroj: vlastné spracovanie

Intenzívne partnerské vzťahy označilo za prístup k tvorbe konkurenčnej výhody 60 opýtaných (73,17%).

Tabuľka 42 Sledovanie konkurencie

| Odpoveď | Počet | % |
|-----------------------|--------------|------------|
| Áno | 53 | 64,63 |
| Nie | 25 | 30,49 |
| Neviem posúdiť | 4 | 4,88 |
| Spolu | 82 | 100 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Podobne sledovanie konkurencie označilo za prístup k tvorbe konkurenčnej výhody 53 opýtaných (64, 637%).

Odpovede respondentov potvrdili hypotézu č. 3, ktorá testovala prístup podnikov pôsobiacich v maloobchode s rýchloobrátkovým tovarom.

5. Hlavnými prekážkami/bariérami udržateľnosti konkurenčnej výhody v podnikateľskom prostredí na Slovensku, podľa Vás, sú:

Respondenti mali v otázke č. 5 uviesť s nápo ved'ou hlavné prekážky/bariéry konkurenčnej výhody v podnikateľskom prostredí na Slovensku.

Tabuľka 43 Napodobňovanie konkurentov

| Súhlas | Počet | % |
|-----------------------|--------------|----------|
| Silno súhlasím | 25 | 30,49 |

| | | |
|-------------------------|-----------|------------|
| Súhlasím | 10 | 12,20 |
| Neviem posúdiť | 17 | 20,72 |
| Nesúhlasím | 20 | 24,39 |
| Silno nesúhlasím | 10 | 12,20 |
| Spolu | 82 | 100 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Napodobňovanie konkurentov označilo za hlavnú prekážku/bariéru udržateľnosti konkurenčnej výhody 35 respondentov (42, 7%). Podobný počet respondentov – 30 (36,6%) s týmto názorom nesúhlasilo.

Tabuľka 44 Kopírovanie konkurentov

| Súhlas | Počet | % |
|-------------------------|--------------|------------|
| Silno súhlasím | 5 | 6,10 |
| Súhlasím | 24 | 29,27 |
| Neviem posúdiť | 14 | 17,07 |
| Nesúhlasím | 21 | 24,39 |
| Silno nesúhlasím | 18 | 21,97 |
| Spolu | 82 | 100 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Ešte menší počet opýtaných – 29 (35,3%) označilo za hlavnú prekážku/bariéru kopírovanie konkurentov. Väčší počet respondentov – 39 (46, 2%) s týmto názorom nesúhlasilo a 14 to nevedeli posúdiť.

Tabuľka 45 Riziko konkurenčných produktov

| |
|--|
| |
|--|

| Súhlas | Počet | % |
|-------------------------|--------------|------------|
| Silno súhlasím | 23 | 28,05 |
| Súhlasím | 16 | 19,51 |
| Neviem posúdiť | 7 | 8,54 |
| Nesúhlasím | 31 | 37,80 |
| Silno nesúhlasím | 5 | 6,10 |
| Spolu | 82 | 100 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Spomedzi 3 prekážok, ktoré mali respondenti uviesť ako hlavnú prekážku/bariéru udržateľnosti konkurenčnej výhody, označil najväčší počet respondentov riziko konkurenčných výrobkov/substitútov, a to 39 respondentov (47,5%). Takmer rovnaký počet respondentov 36 (43,9%) s týmto názorom nesúhlasilo.

6. Uved'te, ktoré skutočnosti, podľa Vás, majú negatívny vplyv na udržateľnosť konkurenčnej výhody v podnikateľskom prostredí na Slovensku (uved'te viac možností).

V 6. otázke mali respondenti bez nápovedy uviesť tie skutočnosti, ktoré podľa ich názoru majú negatívny vplyv na udržateľnosť konkurenčnej výhody v podnikateľskom prostredí na Slovensku. Respondenti boli požiadaní o uvedenie viacerých možností, preto súčet odpovedí predstavuje viac než 82. Percentuálne vyjadrenie výsledkov bolo vypočítané z celkového súboru 82 respondentov.

Tabuľka 46 Negatívny vplyv

| | Počet | % |
|---|--------------|----------|
| Nízka kúpna sila obyvateľov | 75 | 91,46 |
| Problematické podnikateľské prostredie | 77 | 93,90 |
| Zahraničné reťazce | 48 | 58,54 |
| Nedostatok financií | 45 | 54,88 |

| | | |
|---|------------|-------|
| Legislatíva | 43 | 52,44 |
| Problematická pracovná sila; problémy so zamestnancami | 43 | 52,44 |
| Spolu | 331 | |

Zdroj: vlastné spracovanie

Respondenti uvádzali bez nápovedy najčastejšie nízku kúpnu silu obyvateľov, problematické podnikateľské prostredie a pracovná sila/problémy so zamestnancami, zahraničné reťazce, nedostatok financií a legislatívu.

Z odpovedí na otázku č. 5 vyplynulo, že podniky pôsobiace v maloobchode nepovažujú napodobňovanie a kopírovanie konkurentov ako aj riziko substitútov za hlavné prekážky/bariéry udržateľnosti konkurenčnej výhody v ich podnikaní. Možno usúdiť, že uvedené faktory majú význam skôr z pohľadu výrobcov než maloobchodníkov. Tí prikladajú väčší význam skôr iným prekážkam/bariéram udržateľnosti konkurenčnej výhody, a to nízkej kúpnej sile domáceho spotrebiteľa, problematickému podnikateľskému prostrediu, vrátane vysokej odvodovej zaťaženia podnikateľov, vplyvu zahraničných reťazcov, neustále sa meniacej legislatíve či problémom s pracovnou silou. Môžeme tak konštatovať, že hypotéza č. 4, pojednávajúca o hlavných prekážkach/bariérach udržateľnosti konkurenčnej výhody v maloobchode s rýchloobrátkovým tovarom, ktorú sme testovali otázkami č. 5 a 6 sa nepotvrdila.

7. Využívate konkurenčnú výhodu ako východisko (podklad) pre tvorbu marketingovej stratégie pre Vaše podnikanie?

V tejto otázke mali respondenti uviesť, či využívajú konkurenčnú výhodu ako východisko (podklad) pre tvorbu marketingovej stratégie pre podnikanie.

Tabuľka 47 Konkurenčná výhoda ako východisko pre tvorbu marketingovej stratégie

| Odpoveď | Počet | % |
|-----------------------|--------------|------------|
| Áno | 15 | 18,29 |
| Nie | 61 | 74,39 |
| Neviem posúdiť | 6 | 7,32 |
| Spolu | 82 | 100 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Len necelá pätina (15, t. j. 18,29%) opýtaných využíva konkurenčnú výhodu ako bázu pre tvorbu svojej marketingovej stratégie a takmer tri štvrtiny (61, t. j. 74,39%) tak nerobia.

8. *Využívate konkurenčnú výhodu ako východisko (podklad) pre tvorbu konkurenčnej stratégie pre Vaše podnikanie?*

V otázke č. 8 mali respondenti uviesť, či využívajú konkurenčnú výhodu ako východisko (podklad) pre tvorbu konkurenčnej stratégie.

Tabuľka 48 Konkurenčná výhoda ako východisko pre tvorbu konkurenčnej stratégie

| Odpoveď | Počet | % |
|-----------------------|--------------|------------|
| Áno | 32 | 39,02 |
| Nie | 44 | 53,66 |
| Neviem posúdiť | 6 | 7,32 |
| Spolu | 82 | 100 |

Zdroj: vlastné spracovanie

V súvislosti s využitím konkurenčnej výhody ako podkladu pre tvorbu konkurenčnej stratégie boli výsledky o niečo priaznivejšie (32, t. j. 39, 02%), no i tu viac než polovica (44, t. j. 53, 66%) nepostupuje takýmto spôsobom.

Hypotéza č. 5, testovaná otázkou č. 7 a 8 sa nepotvrdila.

9. Uved'te, čo znamená konkurenčná výhoda pre Vaše podnikanie (uved'te viac možností)?

Otázkou č. 9 sme zisťovali, ako vnímajú konkurenčnú výhodu podniky pôsobiace v maloobchode s rýchloobrátkovým tovarom z pohľadu ich podnikania. Respondenti mali uviesť svoje názory spontánne bez nápovede, pričom mali uviesť viaceré možnosti. Súčet odpovedí preto predstavuje viac než 82. Percentuálne vyjadrenie výsledkov bolo vypočítané z celkového súboru 82 respondentov.

Tabuľka 49 Konkurenčná výhoda

| | Počet | % |
|---------------------------------|--------------|----------|
| Lepšie podnikanie | 73 | 89,02 |
| Viac zákazníkov | 65 | 79,27 |
| Dobré meno | 62 | 85,61 |
| Financie | 51 | 62,20 |
| Obrana pred konkurenciou | 43 | 52,44 |
| Spolu | 294 | |

Zdroj: vlastné spracovanie

Z výsledkov prieskumu vyplynulo, že oslovení respondenti vnímajú najčastejšie význam konkurenčnej výhody pre ich podnikanie v podobe lepšieho podnikania, prílevu zákazníkov a financií, vybudovania dobrého mena a obrany pred konkurenciou.

5 TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ PRÍNOSY PRÁCE

5.1 Teoretické prínosy riešenia práce

Základnou úlohou marketingu a samotných marketérov je napĺňanie potrieb a želaní zákazníkov spoločnosti. Pri písaní tejto práce sme sa v teoretickej časti sústredili najmä na marketingové aspekty súvisiace s konkurenčnou výhodou, jej udržaním a spôsobmi obrany pred konkurentmi. Nespomínali sme ako prioritný faktor podnikania zisk, jeho udržanie a zvýšenie. Faktom však ostáva, že dobre odvedená práca na poli marketingu, ktorá na jednej strane napĺňa očakávania a želania zákazníkov, prináša na druhej strane podniku zisk, ktorý je v trhovo orientovanej spoločnosti hlavným motívom samotnej podnikateľskej činnosti. V trhovo vyspelých spoločnostiach a ekonomikách, kde sa predaj produktov a poskytovanie služieb realizuje v prostredí s mimoriadne vzdelaným a informovaným spotrebiteľom vyznačujúcim sa vysokou racionalitou a samotné prostredie mu poskytuje bohaté možnosti výberu, je základnou úlohou marketingu zosúladiť proces poskytnutia hodnoty s výberom, vytvorením a odovzdaním ešte vyššej hodnoty. Dizertačná práca sa preto venovala skúmaniu zefektívnenia tohto procesu a odhalenia jeho zákonitostí.

5.1.1 *Proces poskytovania hodnoty*

Proces poskytovania hodnoty zákazníkovi sa líši podľa toho, či spoločnosť pôsobí na trhu s relatívnym nedostatkom tovaru a obmedzenou konkurenciou, pričom zákazníci nie sú zaplavení veľkým množstvom ponúk a možností výberu, alebo či pôsobí na rozvinutom trhu s veľkou ponukou, vysokým počtom konkurentov a nadpriemerným množstvom informácií.

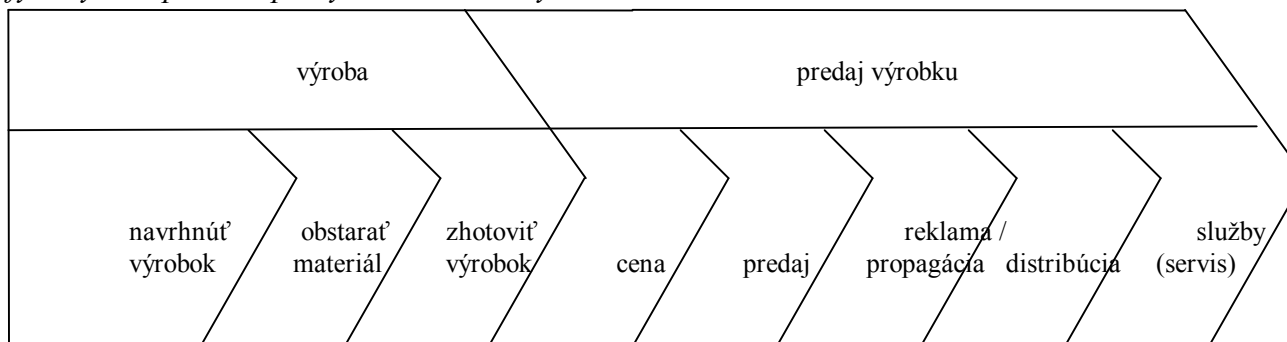
V prvom prípade proces poskytovania hodnoty prebieha podľa tradičného pohľadu na marketing (*vid' schéma č. 13a*). Podľa tohto tradičného pohľadu spoločnosť vie, čo má vyrábať a spotrebiteľia tento produkt nakúpia v takom množstve, aby bola spoločnosť schopná vytvárať zisk. To znamená, že v takomto prípade sa výrobok vyrobí,

následne sa predá. V popísanom prípade marketing a jeho nástroje nastupujú až v druhej časti procesu. Tento prístup má však len veľmi obmedzenú funkčnosť a v prípade vyššie popísaných rozvinutých trhov, kde dochádza k rozpadu masového trhu na mnoho mikro trhov, z ktorých každý sa odlišuje špecifickými potrebami, preferenciami a nákupnými kritériami. V tomto prípade nastupuje konkurencia, ktorá je tvorená z konkurentov, ktorí sú schopní poskytnúť každému takémuto mikrotrhu produkt šitý na mieru. Takýto spôsob konkurencie a konkurovania si je základom nového pohľadu na proces poskytovania hodnoty a jeho sled (*vid' schéma č. 13b*).

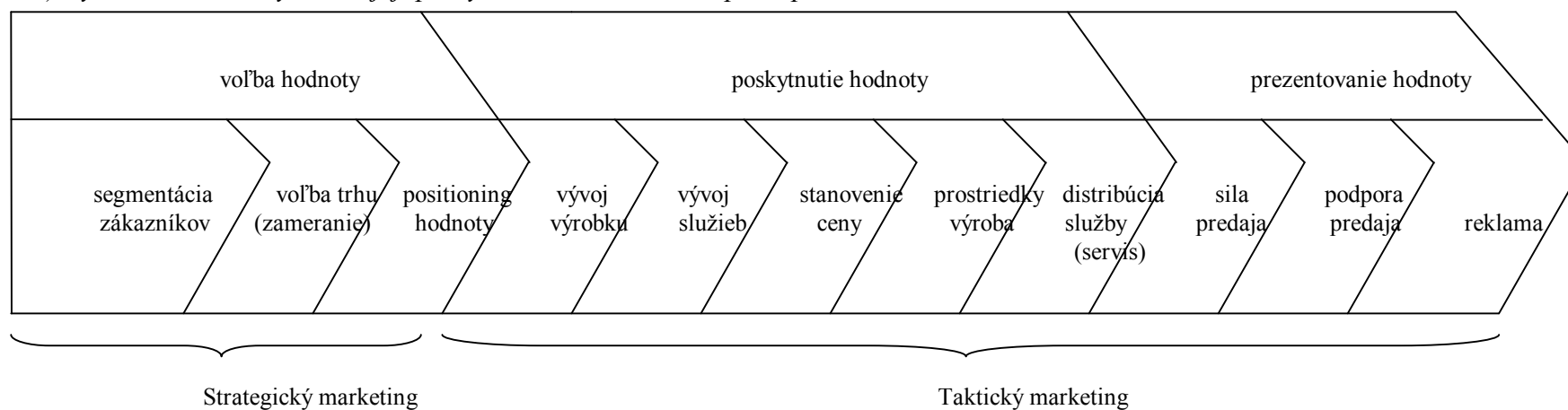
V modernom prístupe sa už firmy nepozerajú na svoju činnosť len ako na výrobu a predaj, ale najmä ako na proces samotného poskytovania hodnoty. Ako vidíme v *schéme č. 13 b*), tento proces sa skladá z troch častí, pričom prvou je voľba hodnoty, ktorá musí byť známa už predtým ako vznikne akýkoľvek výrobok. Proces voľby hodnoty pozostáva zo segmentácie, zamierenia a pozicioningu a je vykonávaný príslušnými marketérmi v dostatočnom časovom predstihu pred samotným spustením výroby a distribúcie. Tento proces tvorí základ strategického marketingu. Hneď potom, ako podnik ukončí prvú fázu – zvolí si hodnotu – nastáva ďalšia, ktorou je poskytnutie hodnoty. V tejto fáze marketéri stanovujú základné atribúty výrobku ako jeho vlastnosti, cenu a spôsob distribúcie. Až po týchto dvoch fázach prichádza ku fáze č. 3, ktorou je komunikácia samotnej hodnoty. V tejto fáze sa využívajú nástroje ako osobný predaj, podpora predaja, reklama a ostatné, ktoré slúžia ku informácii spotrebiteľov o existencii samotného výrobku a jeho propagáciu.

Schéma 13 Tradičný a moderný pohľad na vytváranie hodnoty a proces jej poskytovania²⁵

13 a) Tradičný fyzický sled procesu poskytovania hodnoty



13 b) Vytváranie hodnoty a sled jej poskytovania v modernom prístupe



²⁵ KOTLER, P. – KELLER, K.L. 2007. *Marketing Management*, 12. vydanie. Praha : GRADA PUBLISHING, a.s., 2007, s. 74. ISBN 978-80-247-1359-5

5.1.2 Orientácia na konkurenciu

Každá spoločnosť, ktorá chce byť v konkurenčnom prostredí úspešná a hlavne v ňom dlhodobo pôsobiť musí veľmi dôkladne a pozorne sledovať činnosť všetkých významných konkurentov a mať vypracovaný systém rýchlej reakcie na zmeny ich správania. Takýmto spôsobom bude schopná udržiavať svoj trhovú podiel a primeranú mieru zisku. Firma, ktorá je prioritne orientovaná na konkurenciu sa s veľkou pravdepodobnosťou počas svojej podnikateľskej činnosti bude dostávať do nasledovných štyroch situácií, na ktoré s najväčšou pravdepodobnosťou bude reagovať nižšie popísanými spôsobmi. Pre naše potreby si zvolíme spoločnosť, ktorá pôsobí na viacerých teritóriách a budeme predpokladať, že popísané akcie konkurencie prebiehajú všetky súčasne. *Prvá situácia* nie je typická, avšak niekedy nastáva – konkurent sa v určitom teritóriu chystá úplne zničiť našu spoločnosť. V tomto prípade má brániaca sa firma viacero možností na reakciu, avšak pri predpoklade vyššieho počtu teritórií a mimoriadnej sily konkurenta sa firma rozhodne stiahnuť z tohto teritória. *S druhou situáciou* sa stretávame častejšie - iný konkurent na inom teritóriu znateľným spôsobom zlepšuje svoju distribúciu. Brániaca sa firma zvýši na tomto teritóriu svoje reklamné výdavky. *Tretia situácia* je asi najčastejšia a predstavuje prípad, keď konkurent na určitom teritóriu zníži ceny, v dôsledku čoho brániaca firma stratí určitý trhovú podiel. Častou reakciou býva dorovnanie ceny na úroveň konkurenta. *Poslednou modelovou situáciou* je akcia konkurenta, ktorou na určitom teritóriu zavedie nový servisný prvok pri distribúcii, z dôvodu čoho klesá brániacej sa firme obrat. Typickým riešením je zvýšenie rozpočtu na podporu predaja na dotknutom trhu.

Tento spôsob marketingovej práce spoločnosti a poňatia konkurencie sa vyznačuje mnohými pozitívnymi stránkami, avšak má aj isté nevýhody. Medzi hlavné výhody patrí, že firma je v neustálom strehu a kompetentní pracovníci nespúšťajú svojich konkurentov zo zreteľa. V takejto spoločnosti je celková firemná kultúra nastavená tak, že všetci marketéri sú v stálom strehu a neustále sledujú všetky slabé stránky konkurentov a snažia sa odhaľovať nevýhody vlastnej spoločnosti, ktoré by konkurencii mohli uľahčiť dosahovanie svojich cieľov. Zaujímavým pohľadom je priblížiť si, akým spôsobom chce konkurent zrealizovať svoje plány na úkor brániacej sa firmy. Veľmi rozšíreným spôsobom je používanie stratégie trhového vyzývateľa, ktorej podstatou je

zadefinovanie strategického cieľa a protivníka. Pred vyzývateľom leží základná otázka, na ktorú si musí pred samotným útokom odpovedať, a to na koho zaútočí. Buď môže zaútočiť na trhového lídra, čo môže byť úspešný proces v prípade, ak trhový líder neobsluhuje trh správnym spôsobom. Druhým spôsobom je útok na firmy rovnakej veľkosti, ktoré sú z rôznych dôvodov v nevýhodnom postavení, prípadne sú nedostatočne financované a preto disponujú starnúcimi výrobkami, prípadne ich ceny sú prehnane vysoké. Posledným spôsobom boja je útok na malé regionálne firmy, čo sa deje viacerými akvizíciami rádovo menších podnikov.

Problematickou časťou podnikania firiem orientovaných na konkurenciu je fakt, že takéto spoločnosti sú až príliš reaktívne. Namiesto toho, aby sa spoločnosť držala svojej vlastnej stratégie a stanovenej cesty podnikania a tým zachovávala homogenitu celého procesu celkovo orientovanú na zákazníkov, prehnaným spôsobom reaguje na všetky zmeny stratégie svojich konkurentov. To má za následok, že jej stratégia je v podstate odrazom činnosti konkurencie. Základným nedostatkom tejto stratégie je, že spoločnosť z dôvodu stále sa meniacich konkurenčných stratégií nevie, kam sa vlastne dostane a kvôli tomu nie je schopná si stanoviť nejaký dlhodobý cieľ, na splnení ktorého by konzistentne pracovala.

5.1.3 Orientácia na zákazníka

Na rozdiel od firiem orientovaných čisto na konkurenciu predstavujú iný druh spoločnosti podniky, ktoré väčšinu svojich činností podriaďujú sústreďovaniu svojej pozornosti na zákazníkov, ich skúmaniu, zisťovaniu a vyhodnocovaniu ich potrieb a vývojom produktov a služieb, ktorými tieto potreby čo najlepšie uspokojia. Pre lepšiu predstavu o zákaznicky orientovanej spoločnosti si predstavíme modelovú situáciu, v ktorej sa takáto spoločnosť s najväčšou pravdepodobnosťou ocitne a takisto popíšeme spôsoby, akými môže na daný stav reagovať. V našom modelovom prípade vzrastie o určité percento celý trh a o rádovo vyššie percento vzrastie trhový segment citlivý na kvalitu. Modelová spoločnosť zareaguje tak, že sa bude v čo najväčšej miere snažiť uspokojiť dopyt po vyššej kvalite a teda naplniť požiadavky zákazníkov patriacich do kvalitatívne citlivého segmentu trhu. V našom modelovom prípade zároveň nastáva

situácia, že relatívne zaujímavým tempom rastie takisto segment zákazníkov, ktorí sa snažia nakupovať za vždy najvýhodnejšie ceny. Typickou črtou týchto zákazníkov je však veľmi nízka miera lojality a nemajú problém nakupovať všade tam, kde je lacnejšie bez ohľadu na to, kto je dodávateľ. Naša modelová spoločnosť sa v reakcii na tento fakt nezapojí do znižovania cien a špeciálnych akciových ponúk, pretože z dlhodobého hľadiska a z hľadiska stanovenej stratégie rozvoja obchodu nemá záujem o takýto typ zákazníka. Ďalšou typickou situáciou, ktorá môže nastať býva stav, keď v určitom trhovom segmente vznikne požiadavka zákazníkov na doplnkové, servisné alebo finančné služby, prípadne na iný doteraz nezavedený spôsob predajného alebo popredajného servisu a marketéri modelovej spoločnosti takýto stav identifikujú. V tomto prípade naša spoločnosť priloží tomuto zisteniu príslušnú váhu a s najväčšou pravdepodobnosťou požadovanú službu alebo doplnkovú podporu pre zákazníkov zavedie.

Z vyššie uvedeného je zrejmé, že tie spoločnosti, ktoré si ako princíp podnikania stanovujú zákaznícku orientáciu, majú šancu omnoho rýchlejšie identifikovať a pochopiť nové príležitosti a stanoviť si takú podnikateľskú stratégiu, ktorá bude omnoho dlhodobejšie zaručovať nadpriemernú ziskovosť. Tieto spoločnosti totiž vďaka prepracovanému monitoringu zákazníckeho portfólia najskôr pochopia, čo spotrebiteľia požadujú a s predstihom oproti ostatným konkurentom im ponúknu požadovaný produkt. Oproti konkurentom, ktorí sú orientovaní na konkurenciu budú vždy v značnom predstihu, keďže na rozdiel od nich reagujú na požiadavky zákazníka a nie na kroky konkurencie. Samozrejmosťou je naplňať túto stratégiu s ohľadom na prostriedky spoločnosti a na dlhodobé stanovené ciele.

Na záver problematiky orientácie na konkurenciu a zákazníka môžeme konštatovať, že pre najlepšiu funkčnosť spoločnosti, ktorá má záujem o dlhodobé pôsobenie na trhu je najoptimálnejšie nastaviť do svojich procesov určitú vyváženosť orientácie na konkurentov a zákazníkov. V takomto prípade sa totiž spoločnosť nestane len slepým nasledovateľom svojich konkurentov a zároveň si nenechá diktovať všetky svoje kroky len želaniami klientov, avšak zvolí určitú vhodnú mieru prelínania týchto dvoch prístupov, na základe čoho si vyberie z oboch to najlepšie. Najúčinnějšíe marketingové stratégie teda vychádzajú zo zmesi sledovania konkurentov a potrieb súčasných a potenciálnych zákazníkov. Je preto potrebné, aby spoločnosť čo najskôr identifikovala stratégiu konkurencie, a takisto jej silné a slabé stránky. Pri tvorbe

marketingovej stratégie si zodpovední marketéri musia uvedomiť, že najbližšou konkurenciou sú tie spoločnosti, ktoré majú záujem o uspokojovanie potrieb rovnakých zákazníkov a prichádzajú s rovnakou ponukou. Zodpovedné osoby takisto nesmú zabúdať na monitoring potenciálnych konkurentov, ktorých cieľom sa môže v určitom momente stať poskytnutie nového alebo iného spôsobu uspokojenia rovnakých zákazníckych potrieb.

Poznatky týkajúce sa problematiky konkurenčnej výhody boli publikované vo vedeckých časopisoch a v zborníkoch. Išlo o nasledujúce články a príspevky:

- MATUŠEK, I. 2007. Konkurenčná výhoda ako determinant podnikateľského úspechu. In: *Merkúr 2007: Zborník z medzinárodnej konferencie konanej v rámci európskeho týždňa vedy*. Bratislava : Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2007. ISBN 978-80-225-229-08, s. 51 – 62
- MATUŠEK, I. 2008. Konkurenčná výhoda ako determinant podnikania v podmienkach globalizácie a jej vplyv na stratégiu firmy. In: *Studia commercialia Bratislavensia, Vedecký časopis Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave*. Bratislava : Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave. ISSN 1337 – 7493, 2008, roč. 1, č. 3/2008, s. 98 – 106
- MATUŠEK, I. 2009. Vybrané pohľady na fenomén konkurenčnej výhody. In: *Zborník z medzinárodnej konferencie „Trendy a aktuálne výzvy teórie a praxe v obchode, marketingu a medzinárodných podnikateľských aktivitách v podmienkach globálnej konkurencie“ (2. časť), konanej pri príležitosti osláv 40. výročia vzniku Obchodnej fakulty v dňoch 15. – 16. 10. 2009 v Mojmirovciach*. Bratislava : Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2009. [CD]; ISBN 978-80-225-2795-8, s. 66 – 72

Skúmaná problematika bola tiež súčasťou riešenia vedeckého projektu VEGA 1/4598/07 – Faktory a determinanty štrukturálnych vzťahov v distribučných procesoch v podmienkach internacionalizácie a globalizácie obchodovania a ich vplyv na realizáciu distribučnej stratégie firmy:

- MATUŠEK, I. 2008. Hlavné faktory a trendy a ich vplyv na obchod, predaj a spotrebu kávy a čaju v podmienkach globalizácie. In: *Faktory a determinanty štrukturálnych vzťahov v distribučných procesoch v podmienkach internacionalizácie a globalizácie obchodovania a ich vplyv na realizáciu distribučnej stratégie firmy. Zborník vedeckých statí z riešenia vedeckého projektu VEGA 1/4598/07*. Bratislava : Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2008. ISBN 978-80-225-2632-6, s. 36 – 48
- MATUŠEK, I. 2009. Meniace sa podmienky distribúcie rýchlo-obrátkového tovaru v slovenskej maloobchodnej sieti v kontexte poklesu výkonnosti svetovej ekonomiky. In: *Faktory a determinanty štrukturálnych vzťahov v distribučných procesoch v podmienkach internacionalizácie a globalizácie obchodovania a ich vplyv na realizáciu distribučnej stratégie firmy. Zborník vedeckých statí z riešenia vedeckého projektu VEGA 1/4598/07*. Bratislava : Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2009. ISBN 978-80-225-2834-4, s. 51– 61

5.2 Praktické prínosy riešenia práce

V praktickej časti práce sme sa sústredili predovšetkým na konkurenčnú výhodu a jej závislosť na charaktere podnikateľského prostredia. Úspech podnikateľskej činnosti je v štandardne fungujúcom trhovom prostredí priamo úmerný so získanou a využívanou konkurenčnou výhodou. Čím je trhové prostredie rozvinutejšie a zložitejšie, tým je aj štruktúra konkurenčnej výhody rozmanitejšia a viaczložková.

5.2.1 Udržateľnosť konkurenčnej výhody

Keďže konkurenčná výhoda a jej udržanie je priamym atribútom úspechu podniku, stáva sa neustálym cieľom útokov konkurentov. Ten, kto ju vlastní a používa, sa ju snaží čo najdlhšie udržať a rozvíjať, pričom konkurent sa ju snaží rovnako intenzívne získať a využiť pre seba. S tým súvisí schopnosť podniku zachovať si konkurenčnú výhodu. Takúto zručnosť jej vlastníka nazývame udržateľnosť konkurenčnej výhody.

Udržateľnosť konkurenčnej výhody závisí od trvácnosti zdrojov a od spôsobilosti, na ktorých je založená. Jej udržateľnosť je takisto závislá od schopnosti konkurentov ju imitovať. Konkurenti, ktorí chcú konkurenčnú výhodu získať sa môžu pokúsiť ju kopírovať priamo. To znamená, že konkurujúci podnik sa bude snažiť úplne skopírovať niektorú z častí z konkurenčnej výhody kopírovaného. V tomto prípade závisí úspech takejto činnosti na nákladoch kopírovania. Firma Klember napríklad absolútne jasným spôsobom skopírovala vlajkovú loď spoločnosti Baliarne obchodu, a.s. Poprad a začala pod svojou hlavičkou v takmer totožnom obale distribuovať kávu Extra špeciál. Aj po vyše desiatich rokoch takéhoto konania získala na celkovom trhu prémiovej kávy len zanedbateľné 2% podielu oproti 62% podielu spoločnosti Baliarne obchodu, a. s. Poprad. Dôvodom bolo, že síce náklady na imitáciu boli relatívne nízke, táto spoločnosť však nebola schopná prebrať cennú ochrannú známku „*Popradská káva*“, ktorá je nositeľom kvality a dôveryhodnosti. Chuť samotnej imitácie je v porovnaní s originálom kvôli použitiu odlišných surovín kvalitatívne omnoho nižšia a v dôsledku úplne iného technologického postupu sú všetky parametre týchto výrobkov rozdielne. Z dôvodu zníženia výrobných nákladov kopírujúca firma svoju kopírovanú kávu nebalí v ochrannej atmosfére, čo má za následok oveľa kratšie zachovanie kvalitatívnych parametrov.

Na uvedenom príklade je zrejmé, že aj keď sa skopírovala významná časť konkurenčnej výhody, v dôsledku nerozvíjania vlastných zdrojov a spôsobilostí, malo toto konanie len dočasný efekt. V prípade, že konkurent nepoužije priame kopírovanie, môže sa pokúsiť o substitúciu zdrojov, ktorých imitácia by bola nákladná. V tomto prípade sa bude snažiť nahradiť určité nákladné časti výrobného postupu alebo procesu nejakým iným spôsobom založeným buď na technológii alebo samotnej zmene procesu. V tomto prípade je veľmi dôležité, či výsledný efekt bude vďaka zavedeniu substitúcie totožný s produktom alebo službou, ktorý ponúka kopírovaná spoločnosť. Dôležitým faktorom pre dĺžku udržateľnosti konkurenčnej výhody predstavuje veľkosť rozdielu medzi nákladmi na kopírovanie a nákladmi na vlastný vývoj ako aj od kapitálovej vybavenosti konkurentov pokúšajúcich sa o imitáciu.

Podnik, ktorého produkty sú predmetom kopírovania si tento fakt musí uvedomiť a vytvoriť také prekážky imitácii, aby mohol konkurenčnú výhodu využívať čo

najdlhšie. Môže využiť viacero spôsobov. Jednou z možností je *zastieranie dôsledkov konkurenčnej výhody*, ktoré využíva zakrytie a zabránenie identifikácie samotnej konkurenčnej výhody. Väčšinou sa tak deje zatajovaním ziskovosti, prípade jej nezverejňovaním. Takisto môže použiť len krátkodobé maximalizovanie zisku. Ďalším spôsobom obrany je *odstrašovanie od napodobňovania*, kedy sa ohrozovaná spoločnosť snaží manipulovať s informáciami určenými pre verejnosť, čím vytvára dojem nízkej ziskovosti. Takisto sa používa vyhrážanie sa ráznym postupom pri samotnom ohrození, čím sa snaží u prípadných konkurentov vyvolať obavy z preniknutia na jeho trhy. Niekedy používanou praktikou je aj *prevencia*, kedy podnik obsadí tie segmenty trhu, ktoré síce nepotrebuje, avšak mohli by slúžiť v prípade obsadenia konkurentmi na ohrozovanie jeho postavenia.

5.2.2 Zvýšenie konkurenčnej výhody

Keďže dizertačná práca je zameraná na význam konkurenčnej výhody pre podnikateľský úspech, v tejto časti uvádzame netradičný pohľad na samotné zvyšovanie konkurenčnej výhody a to prostredníctvom existencie a pôsobenia samotných konkurentov. Pre väčšinu podnikov a v nich pôsobiacich manažérov predstavujú konkurenti a konkurencia negatívne sily pôsobiace proti záujmom podniku, často sa snažiacie o zničenie podniku. Málokedy si však príslušní manažéri uvedomujú prínos existencie konkurentov pre podnik a ich vplyv na zvyšovanie konkurenčnej výhody. V nasledovnom texte uvedieme preto niekoľko príkladov, akým spôsobom existencia a pôsobenie konkurentov pozitívne vplýva na zvyšovanie konkurenčnej výhody podniku.

Konkurenti dokážu pohltiť výkyvy v dopyte. Z cyklických dôvodov, prípadne vplyvom sezónnosti sa môže veľmi výrazne meniť dopyt po výrobkoch danej firmy. Podnik má dve možnosti ako tieto extrémny zvládnuť. Buď bude mať takú výrobnú kapacitu, ktorá bude schopná reagovať na akýkoľvek zvýšený dopyt alebo bude v príslušnom segmente tolerovať určitý počet konkurentov, ktorí dokážu využitím svojich kapacít uspokojiť zvýšený dopyt. Pokiaľ by sa podnik rozhodol tieto situácie zvládať prvým spôsobom, mohlo by sa stať, že by po dlhý čas svojej existencie využíval len časť svojej kapacity, pričom nevyužívaná, záložná časť by pohlcovala veľkú časť jeho celkových nákladov. Pokiaľ sa podeli o zvládanie nárazových objednávok so svojimi

konkurentmi, môže pri vhodne zvolenej politike a nadpriemerných ziskoch pohodlne zvládať všetky výkyvy bez nutnosti držby záložných kapacít. Musíme však podotknúť, že možné je to len v tých segmentoch, v ktorých je súčet kapacít všetkých konkurentov príslušný možnému dopytu, aby do odvetvia neboli lákaní noví konkurenti.

Zvyšovanie možností diferenciacie konkurentmi predstavuje veľmi vítaný nástroj zvyšovania konkurenčnej výhody, keďže pokiaľ podnik vníma konkurentov ako určité referenčné vzorky, je pre neho omnoho ľahšie komunikovať so zákazníkom hodnotu svojho produktu. V dôsledku existencie viacerých konkurentov a ich produktov si teda zákazník omnoho lepšie uvedomuje samotnú ponúkanú hodnotu, v dôsledku čoho často nepožaduje doplnkové služby, respektíve neprejavuje takú citlivosť na cenu. Aj tu však platí pre úspešné využitie konkurentov podmienka, aby bol kupujúci natoľko informovaný, že dokáže rozoznať a ohodnotiť rozdiely medzi jednotlivými výrobkami. Preto môže byť pre podnik pôsobiaci na trhu s nízkym počtom konkurentov problematické dosiahnuť vysoké predajné ceny, keďže neexistuje relevantná porovnateľná platforma, ktorá by účtovanie týchto cien odôvodňovala.

Konkurenti obsluhujú nepríťažlivé segmenty. Veľmi často sa totiž stáva, že podnik musí kvôli prístupu k požadovaným segmentom alebo z preventívnych dôvodov slúžiacich k obrane obsluhovať aj také segmenty, o ktoré v skutočnosti nemá záujem z dôvodu ich vysokej nákladnosti, respektíve tam, kde majú kupujúci vysokú vyjednávaciu silu alebo sú citliví na ceny, prípadne v takom postavení podniku, ktoré nie je dlhodobo udržateľné. V takom prípade sú konkurenti, pre ktorých je práve obsluha takýchto segmentov ťažiskovou činnosťou, ktorú robia efektívne a dobre, významnou pomocou k umožneniu sústredenia sa podniku na segmenty svojho záujmu a na zvyšovanie svojej konkurenčnej výhody. V prípade, že v určitom trhovom segmente pôsobí veľký konkurent, ktorý realizuje svoju produkciu s vysokými nákladmi a tieto si aj prenáša do účtovanej ceny, poskytuje pre menšieho konkurenta záštitu svojimi nákladmi. To znamená, že menší podnik môže dlhodobo ťažiť z faktu, že rovnakú produkciu vie realizovať s omnoho nižšími nákladmi ako líder trhu, z čoho samozrejme profituje a jeho zisk v podstate predstavuje rozdiel v nákladoch pri približne rovnakej realizačnej cene. Veľmi dôležitým a často podceňovaným pozitívnym prínosom konkurenta a jeho vplyvom na konkurenčnú výhodu je jeho úloha *stimulátora*. Aktívny a kvalitný konkurent môže byť totiž veľmi často veľmi dynamickou stimulačnou silou, ktorá podnik núti znižovať svoje náklady, zlepšovať svoje výrobky a aplikovať

najmodernejšie technologické postupy. Takisto dokáže združovať a motivovať zamestnancov pre dosiahnutie spoločného cieľa.

5.2.3 Bariéry a obmedzenia konkurenčnej výhody

Ako sme uviedli v časti 5.2.1 konkurenčná výhoda je vždy objektom útokov a snáh o jej napodobňovanie. Jej udržanie závisí od trvácnosti zdrojov a spôsobilostí ako aj od schopnosti konkurentov ju imitovať. Ide buď o priame kopírovanie alebo pokusy o imitáciu.

Popri spomínaných prekážkach imitácií, medzi ktoré patrí najmä zastieranie dôsledkov konkurenčnej výhody a odstrašovaním od napodobňovania, brániace sa podniky často používajú takzvané vytlačenie v predstihu. Tento spôsob je podmienený dobrou znalosťou trhu ako aj konkurentov a ich zámerov, pričom je založený na obsadení potenciálnych trhových segmentov, ktorých zabratie zablokuje prípadné cesty konkurentov na vstup do obsluhovaného segmentu, prípadne znemožní prístup konkurentov k takým informáciám, ktoré tvoria základ úspechu podnikania v tomto segmente.

Ďalšou, často nedostatočne pochopenou bariérou konkurenčnej výhody býva jej samotná zložitosť, ktorej rozsah neumožňuje menej zdatným konkurentom plne pochopiť jej vplyv na rozsah podnikateľského úspechu. Novoprichádzajúci konkurent, ktorý nedostatočne pochopil vzťahy všetkých zložiek konkurenčnej výhody a ktorý sa ju bude snažiť imitovať bez hlbšieho pochopenia totiž čoskoro zistí, že skopírovanie formy bez správneho uchopenia obsahu nevedie k želanému výsledku a dochádza z jeho strany k plytvaniu zdrojmi a vlastnému oslabeniu sa. Preto sa každý zdatný konkurent pred vstupom do atraktívneho odvetvia snaží čo najlepšie diagnostikovať všetky zdroje konkurenčnej výhody ako aj ich vzájomné vzťahy.

Inou závažnou črtou, ktorej imitácia býva nesmierne nákladná a niekedy ani nie je možná, sú zložité sociálne javy, ktoré vznikli v dlhom časovom období a patria medzi ne také vzťahy, na ktorých budovanie je nutný dlhší čas a špecifické zručnosti. Ide o fenomény ako dobrá povest', vzťahy so zákazníkmi, medzimanažérske komunikačné

kanály atď. Aj v prípade, že sa podarí tieto zložité javy imitovať, často sa stáva, že v iných podmienkach, než z akých boli prevzaté a skopírované, sa stávajú nefunkčnými a čoskoro zanikajú. V súvislosti s vyššie napísaným je teda zrejmé, že zaobstaranie najnovších technologických a softvérových riešení nezaručuje automaticky samotnú funkčnosť budovaného systému. Manažéri úspešných podnikov vedia, že samotná technika bez optimálneho a plodného spojenia zo zamestnancami a manažérmi tvorí v podstate len drahú bezcennú masu. Veľkým pozitívom tejto konkurenčnej výhody je teda jej obtiažna aplikovateľnosť a prenos do nových podmienok. Naznačené väzby sú totiž často schopné fungovať len v širšom spektre zložitých sociálnych a podnikateľských vzťahov. Nákladným, avšak veľmi účinným spôsobom budovania bariér imitácie je neustála premenlivosť a stupňovanie konkurenčnej výhody. Takéto správanie je typické pre odvetvových lídrov, ktorí majú pre takýto spôsob podnikania a udržiavania konkurenčnej výhody vytvorený systém, ktorý je živý náročnými kapitálovými investíciami a zaručuje im dlhodobý a udržateľný trhový systém spolu so stálym vzďaľovaním sa najbližším konkurentom.

Často využívanou bariérou, ktorá je však typická len pre určité odvetvia je neprístupnosť zdrojov, čo je spôsobené zabraňovaním ich transferu alebo nemožnosti ich kopírovania a spôsobilostí. Takáto konkurenčná výhoda je založená na stupni mobility týchto zdrojov, ktoré sú väčšinou dané územnou neprenosnosťou. Táto spôsobuje komplikácie pri transfere technológií a špecializovaných pracovníkov.

Z nami realizovaného prieskumu vyplynulo, že podnikatelia v maloobchode s rýchloobrátkovým tovarom na Slovensku považujú za hlavné prekážky udržateľnosti konkurenčnej výhody predovšetkým také faktory, ktoré majú bezprostredný vplyv na samotné podnikanie – problematické a neustále sa meniace podnikateľské prostredie, legislatíva, kúpna či pracovná sila, zahraničná konkurencia. Je zrejmé, že kopírovanie a napodobňovanie je bariérou skôr z pohľadu výrobných podnikov rovnako ako aj riziko substitútov. Uvedené zistenia nás oprávňujú konštatovať vysokú previazanosť konkurenčnej výhody z pohľadu jej udržateľnosti s kvalitou podnikateľského prostredia v oblasti maloobchodu s rýchloobrátkovým tovarom. Priaznivé podnikateľské prostredie je tak hlavným predpokladom pre tvorbu, udržanie a zvyšovanie konkurenčnej výhody.

5.2.4 *Vnímanie, pochopenie a využívanie konkurenčnej výhody vo svete a na Slovensku*

Zrýchlená výmena tovarových a informačných tokov, stále väčšia prepojenosť jednotlivých ekonomík ako aj presahovanie pôsobenia veľkých spoločností cez národné rámce spôsobili, že konkurenčná výhoda a jej správne využívanie dokážu v relatívne krátkom čase zmeniť pomery síl v jednotlivých odvetviach, prípadne vytvoriť úplne nové segmenty trhu. Ako príklad môže poslúžiť trh leteckej dopravy, keď sa v priebehu niekoľkých málo rokov dramaticky zmenili všetky pomery a došlo ku zbúraniam pôvodne neotrasiteľných faktov a predstáv o jednotlivých dopravcoch. V relatívne krátkom čase bolo umožnené lietať masám, pričom desaťročia fungujúce vysoko ziskové spoločnosti ako KLM, Air France, British Airways, TWA, Continental, Delta, American Airlines, Alitalia atď., keď mnoho z nich skrachovalo, muselo zfúzovať s konkurenciou, respektíve bojujú o prežitie. Zmena vzťahov v rámci odvetví ako i samotných konkurentov vyniesla na čelo segmentu mená ako Ryanair, Emirates a iné, ktoré vďaka vhodne zvolenej konkurenčnej stratégii a rýchlemu prispôbaniu sa novým požiadavkám dokázali prežiť, expandovať a stať sa lídrami. Samozrejme, tieto zmeny priniesli dopady aj pre samotných zákazníkov, keď sa faktom stáva napr. rušenie toaliet na palube (Ryanair), respektíve akvizícia kedysi synonymu luxusného lietania (SWISS) konkurenčnou spoločnosťou. Dôležitým znakom konkurenčnej výhody je skutočnosť, že vhodne zvolená konkurenčná stratégia dokáže sama svojim pôsobením zmeniť a prispôbiť prostredie. Premyslenou komunikáciou totiž vyzdvihne, respektíve utvorí nové priority a potlačí tie, ktoré mohli po dlhé roky predstavovať zdanlivo neotrasiteľnú súčasť a základ prostredia.

„Konkurenčná výhoda vyrastá vo svojej podstate z hodnoty, ktorú je podnik schopný vytvoriť pre svojich kupujúcich, a ktorá prevyšuje náklady podniku na jej vytvorenie.“²⁶

1. ²⁶ PORTER, M. E. 1994. *Konkurenční výhoda*. Praha : VICTORIA PUBLISHING, 1994. ISBN 80-85605-12-0

S rastom náročnosti a komplikovanosti trhového prostredia narastajú aj požiadavky na presnú identifikáciu a analýzu konkurenčnej výhody. Pre jej správne pochopenie je nutné ju vnímať ako komplex veľkého množstva zložiek, medzi ktorými dochádza k neustálej interakcii a sú ovplyvňované zmenami vo vonkajšom prostredí. Prvým krokom k úspešnej analýze konkurenčnej výhody patrí inventúra interného prostredia podniku. Z tejto inventúry sú zrejmé všetky silné a slabé stránky, interné a externé výhody, skryté prednosti a slabosti, zdroje, ktoré sa rozdeľujú na hmotné, nehmotné a ľudské, a ktoré rozhodujú o náskoku, resp. zaostávaní za konkurentmi. Na všetky tieto fragmenty existuje ako pohľad zákaznícky tak aj pohľad konkurenčný, pričom pri skúmaní vykonávanom konkurujúcim podnikom je snaha odhaliť faktory navonok skryté, nachádzajúce sa na úplne základnej úrovni podniku. Pokiaľ je analytik úspešný pri všetkých vyššie popísaných činnostiach je možné odhaľovať tzv. podnikateľské tajomstvá a zázraky. Ako príklad je možné uviesť fenomenálny úspech čokolády Toblerone predávanej firmou Kraft, ktorej nápad spojenia čokolády a sušeného medu, spolu s unikátnym tvarom a švajčiarskou produkciou, tvorí len ťažko dosiahnuteľnú a dosiahnuteľnú zmes podnikateľského úspechu, ktorý tvorí ikonu vo svojej oblasti a je veľmi ťažko napodobniteľný.

Na to, aby všetky existujúce zdroje a výhody podniku prinášali očakávaný efekt v podobe úspechu a zisku sú nutné spôsobilosti na ich používanie a využívanie. Tieto spôsobilosti tvoria podnikovú politiku, ktorá je charakterizovaná súborom pravidiel riadiacich činnosti na všetkých úrovniach. Tieto spôsobilosti a miera ich využívania pri manažovaní zdrojov tvoria organizačné know-how podniku, ktoré je pre väčšinu lídrov odvetví unikátne a ťažko kopírovateľné. Ako uvádza Š. Slávik, o miere úspechu podniku rozhodujú kmeňové schopnosti, univerzálne schopnosti a kľúčové zraniteľnosti. Pod kmeňovými schopnosťami chápeme tie, ktoré sú pre daný podnik jedinečné a často unikátne, pričom miera ich využívania a vzájomnej komplementarity sa inde v odvetví v takýchto pomeroch nenachádza. Pod univerzálnymi schopnosťami sa chápu tie, ktoré možno používať v rôznych odvetviach a môžu byť využívané rôznymi spoločnosťami. Ide napríklad o technológie, databázy, výrobné postupy atď. Kľúčové zraniteľnosti sú príčinou konkurenčnej nevýhody, a sú tvorené tými schopnosťami, ktoré podniku chýbajú, pričom nimi disponujú jeho konkurenti. V tomto prípade je konkurujúci podnik v značnej nevýhode a je nútený kľúčovú zraniteľnosť buď odstrániť, prípadne potlačiť jej

mieru nevýhodnosti výraznou prevahou plynúcou z nadpriemerných kmeňových, resp. univerzálnych schopností.

Každý podnikateľský subjekt, ktorý disponuje konkurenčnou výhodou a je odmeňovaný z nej vyplývajúcim efektom v podobe zisku, respektíve rastu podniku súvisiaceho s jej využívaním a má samozrejmy záujem na udržaní, respektíve rozvíjaní tejto konkurenčnej výhody. Jeho snaha smeruje zmeniť dočasne udržateľnú konkurenčnú výhodu na trvalo udržateľnú konkurenčnú výhodu. Súčasný stav medzinárodného obchodu charakterizovaný vysokou otvorenosťou ekonomík a prepojenosťou trhov stále zvyšuje tlak a úsilie potrebné na udržanie si konkurenčnej výhody. Rozvoj informačných technológií a rýchly prenos informácií uľahčujú imitáciu a kopírovanie.

Existujú dve formy imitácie, ktorými sa konkurujúce podniky snažia kopírovať zdroje a ich využívanie vedúce ku konkurenčnej výhode. Ide buď o priame kopírovanie, keď sa kopírujúci podnik snaží prebráním časti charakteristiky výrobku, respektíve služby navodiť dojem, že ponúka identický výrobok. Táto forma sa uskutočňuje klasickým kopírovaním niektorého z charakteristického prvku kopírovaného výrobku (napodobenie obalu, tvaru, resp. názvu kopírovaného produktu), prípadne odkopírovaním výrobných postupov a používaných technológií pri výrobe takéhoto produktu. V oboch prípadoch býva v krajine s rozvinutým právnym systémom účinnou obranou kopírovaného výrobcu/poskytovateľa používanie registrovanej obchodnej značky.

Rafinovanejším spôsobom imitácie je pokus o substitúciu zdrojov, ktorých imitácia je nákladná, ktorá sa deje formou pokusu napodobniť spôsobu vedenia firmy, respektíve manažérskeho know-how. V oboch prípadoch sa podniky, ktoré sú ohrozené imitáciou snažia postaviť takémuto konaniu prekážky, ktoré vedú k čo najdlhšej udržateľnosti konkurenčnej výhody.

Existuje viacero spôsobov, ktorými je možné takémuto konaniu úspešne brániť. Jedným zo spôsobov je taktika odstrašovania od napodobňovania, keď sa dotknutý podnik snaží presvedčiť potencionálneho konkurenta od nemožnosti získať dodatočný efekt imitáciou. Tento efekt sa dá dosiahnuť aj formou vytlačenia v predstihu, ktoré sa deje formou zabratia tých trhových segmentov, na ktorých by ku imitácii mohlo dôjsť.

Ďalšími faktormi efektívne brániacimi imitáciám je existencia určitých jedinečných historických podmienok, ktoré sú charakteristické práve svojou unikátnosťou a neopakovateľnosťou. Takisto efektívnou prekážkou je aj samotná zložitosť konkurenčnej výhody, ktorá svojou podstatou znemožňuje jednoduché kopírovanie pri nízkych nákladoch.

Pre odvetvových lídrov je charakteristické, že svoju konkurenčnú výhodu neustále menia, respektíve ju stupňujú, čo v praxi znamená pri správnom načasovaní a investíciách ich nedostihateľnosť. Menej zriedkavou formou bariér kopírovania charakteristickou pre určité špecifické odvetvia je neprístupnosť zdrojov, ktoré sú vďaka svojej mobilite nedosiahnuteľné pre konkurujúce podniky.

Počas práce na tvorbe dizertačnej práce sme zistili, že mnoho závažných rozhodnutí v skúmanej oblasti sa v praxi realizuje bez toho, aby mal rozhodujúci subjekt jasnú predstavu o cieľoch a zámeroch dotknutej spoločnosti. Mnohokrát sa závažné a finančne mimoriadne náročné rozhodnutia, so závažným dopadom na fungovanie a ďalšiu existenciu robia intuitívne, bez predchádzajúcej analýzy a potrebných poznatkov. Napriek tomuto konštatovaniu sme zistili, že existuje väčší počet slovenských firiem, ktoré prepojením invencie, vytrvalosti a kapitálu dokázali svoju konkurenčnú výhodu využiť tak, že sa z nich stávajú lídri odvetví a formujú nové ekonomické prostredie schopné plne konkurovať tlakom z vonku aj z vnútra. Dobrým príkladom je spoločnosť ESET, ktorej softvérové riešenia predstavujú špičku v danej oblasti a antivírusový program NOD, resp. jeho modifikácie používa podľa dostupných odhadov okolo 240 miliónov užívateľov.

Na záver si dovoľíme odporučiť, aby pri všetkých rozhodnutiach ovplyvňovaných konkurenciou a konkurencieschopnosťou pred samotným rozhodnutím bolo externé aj interné prostredie podrobené starostlivej analýze. Po tejto analýze by malo dôjsť ku starostlivej formulácii cieľov ako aj konkurenčných stratégií vedúcich ku ich dosiahnutiu, samozrejme za predpokladu, že tieto cesty budú starostlivo dodržiavané. Na záver navrhujeme dôkladné vyhodnotenie celého procesu s jasnou formuláciou pozitív a negatív všetkých dopadov na spoločnosť.

6 ZÁVER

Konkurenčná výhoda je fenomén, ktorý púta pozornosť tak teoretikov ako aj praktikov takmer vo všetkých oblastiach ekonomiky.

Konkurenčná výhoda, jej skúmanie a využitie sa spája predovšetkým s takými menami ako Porter, Kotler alebo Keller, pričom Porterov hodnotový reťazec tvorí jeden zo základných nástrojov skúmania konkurenčnej výhody. Tento prehľadný a ľahko pochopiteľný model dokáže totiž veľmi jednoduchým spôsobom popísať a zmapovať jednotlivé hodnototvorné činnosti, ktoré tvoria základ konkurenčnej výhody.

Od takýchto jednoduchých sa v závislosti od hĺbky skúmania problematiky a konkrétnych potrieb dá dopracovať až ku hodnotovej sieti, čo je vlastne model znázorňujúci firmu so všetkými jej vzťahmi smerom ku dodávateľom, partnerom a zoskupeniam, v ktorých spoločnosť figuruje z dôvodu výroby, zásobovania, distribúcie a servisu.

Keďže v centre záujmu všetkých marketérov je v duchu posledných trendov práve zákazník, ktorý disponuje vďaka rozvoju informačných technológií širokými možnosťami ovplyvňovať správanie firiem a ponuku, sú mimoriadne dôležité postupy a spôsoby merania spokojnosti a vernosti zákazníka, ktorým sa v značnej miere venovali práve Kotler s Kellerom. Výsledkom je napríklad široko rešpektovaný TQM (total quality management) ktorý je v rôznych obmenách používaný hlavnými trhovými vodcami v jednotlivých oblastiach.

Všetky atribúty spojené s existenciou a využívaním konkurenčnej výhody si našli pevné miesto aj u subjektov vykonávajúcich svoju činnosť na Slovensku a v dôsledku vysokej medzinárodnej prepojenosti ekonomík a okolitými krajinami je zrejme, že konkurenčná výhoda tvorí významný faktor podnikateľského úspechu. Tomu nasvedčujú aj závery získané z výsledkov prieskumu, keď na odpovediach na jednotlivé otázky a celkového vnímania tejto problematiky bolo zrejme, že väčšina respondentov s uvedenými pojmami pracuje vo svojom podnikaní denne.

Práve oblasť maloobchodu s rýchloobrátkovým tovarom je kvôli jeho prítlačlivosti veľmi exponovaným priestorom, v ktorom sú jednotlivé vzťahy pôsobiacich subjektov vo veľkej miere ovplyvnené intenzitou konkurencie a využívaním konkurenčnej výhody. Práve atraktivnosť daného odvetvia bola príčinou toho, že už od 90-tych rokov minulého storočia sa Slovensko po liberalizačnom procese stalo vďaka svojej geografickej polohe a napriek svojej relatívnej malosti miestom veľmi intenzívneho konkurenčného boja medzi jednotlivými účastníkmi trhu. Nezanedbateľným faktorom je skutočnosť, že na Slovensku môžeme v dennodennom živote pozorovať priame nasadzovanie a používanie tých najmodernejších a najúčinnějších konkurenčných nástrojov a stratégií. Odvrátenou stránkou celého procesu je často zrejme nepripravenosť domácich subjektov, kvôli čomu mnohé z nich vďaka svojej neschopnosti reagovať, flexibilne ukončili svoju činnosť, respektíve bojujú o prežitie. Pozitívom je, že takéto prostredie vytvára priestor pre rýchle pohotové subjekty na realizáciu svojich podnikateľských zámerov kreatívnymi spôsobmi vychádzajúcich s vysokého externého tlaku, naplňajúc tak výzvy ku modernizácii celej štruktúry tejto časti ekonomiky.

Napriek vyššie uvedenému bolo aj z realizovaného prieskumu zrejme, že pre relatívne prekvapujúcu časť dopytovaných nie sú vzťahy a fakty spojené s používaním konkurenčnej výhody ešte stále významným determinantom na dosahovanie podnikateľského úspechu. Svedčí o tom relatívne vysoký podiel odpovedí typu „neviem posúdiť“. Práve v tejto oblasti vidíme významný priestor pre všetkých zainteresovaných na systematické zvyšovanie povedomia o všetkých spôsoboch a možnostiach ktoré prináša správne a efektívne narábanie s konkurenčnou výhodou a jej pozitívnymi dopadmi na ten subjekt, ktorý ju dokáže využívať na svoj rozvoj a napredovanie v náročnom konkurenčnom prostredí.

7 ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

Knížné publikácie

1. ANDREWS, K. 1994. *Concepts of Corporate strategy*, 3. vyd. New York : McGraw – Hill/Irwin, 1994. 35 s. ISBN 978-0256183290
2. ANSOFF, H. I.;- MCDONNELL, E. J. 1988. *The new corporate strategy*. 3. vyd. New York : Wiley; 1988. 252 s. ISBN 0140091122
3. ARMSTRONG, M. – STEPHENS, T. 2008. *Management a leadership*. Praha : Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4
4. BARNEY, J.B. 2002. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, Massachusetts, USA : Addison-Wesley Publ. Co., 2002. 2nd ed. ISBN 0130307947
5. BENDEL, T. – BOULTER, L. – GOODSTADT, P. 1998. *Benchmarking for Competitive Advantage*, Second Edition (2.vyd.). London : Pearson Professional Limited, 1998. 247 p. ISBN 0-273-62634-5
6. BURSTINGER, I. 1994. *Základy maloobchodního podnikání*. Praha : Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-55-4
7. CIMLER, P. 1997. *Retail Management. Lokalizace a provoz maloobchodu*. Praha : VŠE, 1997. ISBN 80-7079-596-4
8. ČICHOVSKÝ, L. 2002. *Marketing konkurencieschopnosti*. Praha : MBA, 2002. ISBN 80-86031-35-7
9. DAŇO, F. – HANULÁKOVÁ, E. – VOKOUNOVÁ, D. 2005. *Poradenstvo a outsourcing v marketingu*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2005. ISBN 80-225-2109-4
10. DRUCKER, P. F. 1998. *Řízení v době velkých změn*. Praha : Management Press, 1998. 285 s. ISBN 80-85943-78-6
11. DRUCKER, P. F. 2000. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2000. 188 s. ISBN 80-7261-021-X
12. ESCHENBACH, R. 2000. *Controlling*. Praha : ASPI publishing, 2000. ISBN 80-85963-86-8

13. HORÁKOVÁ, H. 2003. *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing a. s., 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1
14. CHANDLER, A. 1962. *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Enterprise*, Cambridge : MIT Press. 1962.
15. JAKUBÍKOVÁ, D. 2008. *Strategický marketing*. Praha : GRADA PUBLISHING, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8
16. JEDLIČKA, M. 1998. *Marketingová stratégia podniku*. Trnava: MAGNA, 1998. 371 s. ISBN 80-85722-06-2
17. JEDLIČKA, M. 2003. *Marketingový strategický manažment*. Trnava : MAGNA TRNAVA, 2003. ISBN 80-85722-10-0
18. KASSAY, Š. 2000. *Marketingová stratégia firmy holdingového typu*, 1.vyd. Bratislava: vydavateľstvo Stratég, 2000. 55 s. ISBN 80-88988-05-5
19. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. 1992. *Marketing*. Bratislava : SPN, 1992. ISBN 80-08-02042-3
20. KOTLER, Ph. – KELLER, K. L. 2007. *Marketing Management*. 12. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5
21. KUPKOVIČ, M. 1996. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: SPRINT, 1996. ISBN 80-88848-08-3
22. LESÁKOVÁ, D. a kolektív. 2008. *Strategický marketing*. Bratislava : SPRINT, 2008. ISBN 978-80-89085-92-7
23. LESÁKOVÁ, D. a kolektív. 2001. *Strategický marketingový manažment*. Bratislava : SPRINT, 2001, ISBN 80-88848-90-3
24. MAJTÁN, M. a kolektív. 2005. *Manažment*. Bratislava: SPRINT, 2005. s. 158, 173, 178, 179, ISBN 80-89085-17-2
25. MEFFERT, H. 1996. *Marketing - Management*. Praha : GRADA PUBLISHING, 1996. ISBN 80-7169-329-4
26. MINTZBERG, H.: *Patterns in Strategy Formulation*. Management Science 24, 1978
27. OAKLAND, J.S. 2002. *Total Organizational Excellence: Achieving World-Class Performance*. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2002. 272 p. ISBN 0-7503-5271-3
28. PAPULA, J. 1993. *Strategický manažment. Výzva pre manažérov*. Bratislava: ELITA, 1993. s. 149 – 156, 160, ISBN 80-85323-41-9

29. PORTER, M.E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press; London : Collier Macmillan, 1985. p. 557. ISBN 0-02-925090-0
30. PORTER, M.E. 1994. *Konkurenční strategie: Metódy pro analýzu odvětví a konkurentu*. Praha : Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2
31. PORTER, M. E. 1994. *Konkurenční výhoda*. Praha : VICTORIA PUBLISHING, 1994. ISBN 80-85605-12-0
32. RICHTEROVÁ, K. a kolektív. 2000. *Kapitoly z marketingového výskumu, 2.* vydanie. Bratislava : EKONÓM, 2000. 156 s. ISBN 80-225-1312-81
33. RUDY – PIŠKANIN a kolektív. 1998. *Manažment, klasické teórie a moderné trendy*, Bratislava : Inštitút zahraničného obchodu a vzdelávania, 1998, ISBN 80-967430-6-6
34. RUDY, J. a kolektív. 2008. *Základy manažmentu*. Bratislava : FM UK v Bratislave, Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4
35. SAKÁL, P. a kolektív. 2007. *Strategický manažment v praxi manažéra*. Trnava : SP SYNERGIA vo vydavateľstve Tripsoft Trnava, 2007, 703 s. ISBN 978-80-89291-04-5
36. SEDLÁČKOVÁ, H. 2000. *Strategická analýza.*, 1. vydanie, Praha : C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8
37. SEDLÁK, M. 2001. *Manažment*. Bratislava : IURA EDITION, 2001, ISBN 80-89047-18-1
38. SCHOEL, W. F. – GULTINAN, J. P. 1988. *Marketing contemporary concepts and practices*. Massachussetts : Allyn and Bacon, Inc. 1988.
39. SLÁVIK, Š. 1999. *Stratégia riadenia podniku*. Bratislava: Sprint, 1999. 285 s. ISBN 80-88848-41-5
40. SLÁVIK, Š. 2002. *Anatómia konkurenčnej výhody*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2002. ISBN 80-225-1587-6
41. SLÁVIK, Š. 2005. *Strategický manažment*. Bratislava : Sprint, 2005. ISBN 80-89085-49-0
42. SPENDOLINI, M.J. 1992. *The Benchmarking Book*. New York : AMACOM, 1992. 207 s. ISBN 0-8144-5077-6
43. STEINER, G. 1997. *Strategic planning*, 2. vyd. New York: The Free Press, 1997. 23 s. ISBN 978-0684832456

44. THOMPSON, A. A. Jr. – STRICKLAND, A.J. 1990. *Strategic Management, Concepts and Case*. 5. vyd. Illinois : Irwin Homewood & Boston, 1990. 188 s. ISBN 0-256-08493- 9
45. TOMAŠČÍN, M. 1994. *Stratégia podnikania*. Bratislava: EKONÓM, 1994. s. 68, ISBN 80-225-0634-6
46. VALACH, J. 1998. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualizované a rozšířené vydanie. Praha : Ekopress, 1998. 324 s. ISBN 80-86119-21-1
47. VIESTOVÁ, K. 2004. *Teória obchodu*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2004. ISBN 80-223-1913-8
48. VLČEK, R. 2002. *Hodnota pro zákazníka*. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-068-6.
49. VODÁČEK, L. - VODÁČKOVÁ, O. 2001. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. Praha : Management Press, 2001. 314 s. ISBN 80-7261-041-4

Články a vedecké práce

1. BERGER, K. 2009. *Global Sectors Outlook no. 1/2009*. Rue Euler 75008 Paris: Euler Hermes SFAC, 2009.
2. COFF, R. W. – LAVERTY, K.J. 2001. Roadblocks to competitive advantage: How organizational constraints and individual decision biases hinder investments in strategic assets. In: *Journal of High Technology Management Research*, 2001, Issue 12, p. 1 – 24.
3. GRANT, R. 1996. Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. In: *Organization Science*, Vol. 7, 1996, Issue 4, p. 375 – 387.
4. COLLIS, D.J. – MONTGOMERY, C.A. 1995. Competing on resources: strategy in the 1990s, In: *Harvard Business Review*, Volume 73, July-August 1995, Issue 4, p. 118 – 129
5. HALL, W. K. 1980. Survival strategies in a hostile environment. In: *Harvard Business Review*, roč. 58, 1980, č. 5, s. 75-85. ISSN 0017-8012

6. HAMEL, C.K. – PRAHALAD, G. 1990. The Core Competence of Corporation. In: *Harvard Business Review*, May – June 1990, p. 132 – 143.
7. HUNT, S.D. 1997. Resource-Advantage Theory: An Evolutionary Theory of Competitive Firm Behavior? In: *Journal of Economic Issues*, Vol. 31, 1997, Issue 1, p. 59 – 77
8. HUNT, S.D. – MORGAN, R.M. 1995. The comparative Advantage Theory of Competition. In: *Journal of Marketing*, Vol. 59, 1995, p. 1 – 15.
9. JENNER, T. 2001. Strategien für den Hyperwettbewerb. In: *Moderní řízení*, roč. 36, 2001, č. 3, s. 7-9. ISSN 0026-8720
10. KUMAR, N. 2006. Strategies to fight low-cost rivals. In: *Harvard Business Review*, roč. 84, 2006, č. 12, s. 104-112. ISSN 0017-8012
11. PALÁN, J. F. 1997. Cibulový model konkurenční výhody a nevýhody . In: *Moderní řízení*, 1997, č. 4, s. 34-35
12. PETERAF, M.A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: A recourse-based view. In: *Strategic Management Journal*, 1993, Issue 14, p. 179 – 191.
13. VORHIES, D.W. – MORGAN, N.A. 2005. Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. In: *Journal of Marketing*, Jan. 2005, Vol 69, Issue 1, p. 80 – 94.

Internetové zdroje

1. Štatistický úrad SR. Dostupné na internete:
<<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=15771>>.
2. RUMELT, R.P. 2003. What in the world is competitive advantage? : Policy Working Paper 2003 – 105 [online]. [USA]: The Anderson School. UCLA, 5 August 2003 [citované 2006-7-7]. Dostupné na internete:
<http://www.anderson.ucla.edu/faculty/dick.rumelt/Docs/Papers/WhatisCA_03.pdf>
3. <http://hnonline.sk/podniky/c1-40105320>
4. http://spravy.pravda.sk/obchodnikom-s-potravinami-klesli-trzby-o-miliardy-fwg-/sk_ekonomika.asp?c=A100323_121202_sk_ekonomika_p01
5. <http://ekonomika.sme.sk/c/5725530/najvyssie-trzby-ma-tesco-za-nim-nasleduje-billa-a-metro.html>.

8 PRÍLOHY

Príloha č. 1: Dotazník

Príloha č. 2: Grafy 1 – 44

DOTAZNÍK

Prieskum konkurenčnej výhody podnikov pôsobiacich v maloobchode s rýchloobrátkovým tovarom v podmienkach SR

Vážený respondent,

dovoľujeme si Vás požiadať o vyplnenie predloženého dotazníka v rámci prieskumu konkurenčnej výhody podnikov pôsobiacich v maloobchode s rýchloobrátkovým tovarom v podmienkach SR. Prieskum je súčasťou riešenia dizertačnej práce na tému Konkurenčná výhoda ako determinant podnikateľského úspechu, ktorá sa spracováva na Katedre marketingu Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave. Výsledky prieskumu budú publikované za celý súbor a iba v rámci tejto dizertačnej práce a budú anonymné – Váš podnik/spoločnosť v nich nebudú osobitne identifikované.

Vopred Vám ďakujeme za spoluprácu.

1. Uved'te, ktorý faktor/faktory externého prostredia majú vplyv na vznik konkurenčnej výhody z pohľadu Vášho podnikania (označte viac možností):

| FAKTOR | ÁNO | NIE | NEVIEM POSÚDIŤ |
|---|------------|------------|-----------------------|
| Dostupnosť zdrojov (suroviny, úvery, technológie...) | | | |
| Cenové výkyvy (surovín, menové kurzy...) | | | |
| Legislatíva (normy, ekologické obmedzenia, kvóty) | | | |
| Dostupnosť informácií | | | |
| Dodávateľské vzťahy | | | |
| Dynamika podnikateľského prostredia | | | |

2. Uved'te, ktorý faktor/faktory interného prostredia majú vplyv na vznik konkurenčnej výhody z pohľadu Vášho podnikania (označte viac možností):

| FAKTOR | ÁNO | NIE | NEVIEM POSÚDIŤ |
|--|-----|-----|----------------|
| Podnik (veľkosť, organizačná štruktúra, manažment, systém riadenia...) | | | |
| Disponibilné zdroje (ľudské, finančné, technické...) | | | |
| Inovácie | | | |
| Stratégia, know how, diferenciácia | | | |
| Výroba/produkty | | | |
| Firemná kultúra | | | |
| Imidž podniku | | | |

3. Najvýznamnejšími zdrojmi konkurenčnej výhody v turbulentnom podnikateľskom prostredí sú (označte viac možností):

1 – silno súhlasím

2 – súhlasím

3 – neviem posúdiť

4 – nesúhlasím 5 – silno nesúhlasím

| FAKTOR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Dostupnosť zdrojov (suroviny, úvery, technológie...) | | | | | |
| Cenové výkyvy (surovín, menové kurzy...) | | | | | |
| Legislatíva (normy, ekologické obmedzenia, kvóty) | | | | | |
| Dostupnosť informácií | | | | | |
| Dodávateľské vzťahy | | | | | |
| Dynamika podnikateľského prostredia | | | | | |
| Podnik (veľkosť, organizačná štruktúra, manažment, systém riadenia...) | | | | | |
| Disponibilné zdroje (ľudské, finančné, technické...) | | | | | |
| Inovácie | | | | | |
| Stratégia, know how, diferenciácia | | | | | |
| Výroba/produkty | | | | | |
| Firemná kultúra | | | | | |
| Imidž podniku | | | | | |

7. Využívate konkurenčnú výhodu ako východisko (podklad) pre tvorbu marketingovej stratégie pre Vaše podnikanie?

áno
posúdiť

nie

neviem

8. Využívate konkurenčnú výhodu ako východisko (podklad) pre tvorbu konkurečnej stratégie pre Vaše podnikanie?

áno
posúdiť

nie

neviem

9. Uveďte, čo znamená konkurenčná výhoda pre Vaše podnikanie?

10. Uveďte oblasť Vášho podnikania a druh sortimentu

11. Uveďte počet Vašich zamestnancov

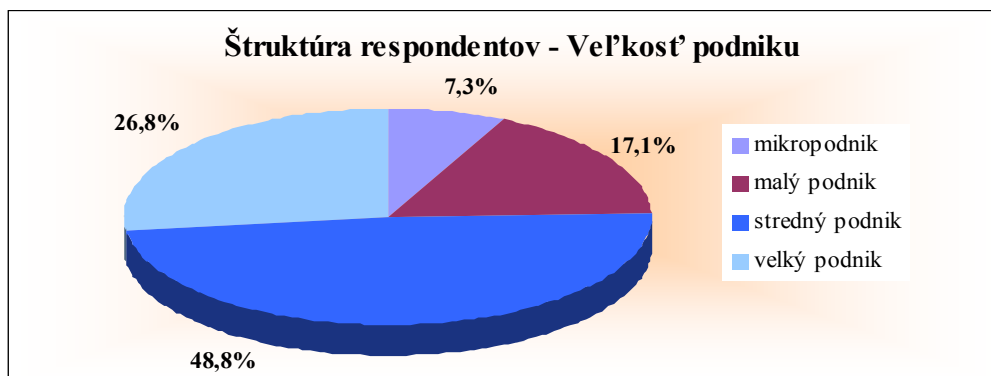
12. Uveďte právnu formu Vášho podniku

- podnik jednotlivca
- obchodná spoločnosť
- iné, uveďte

Ďakujem Vám za Váš čas a ochotu!

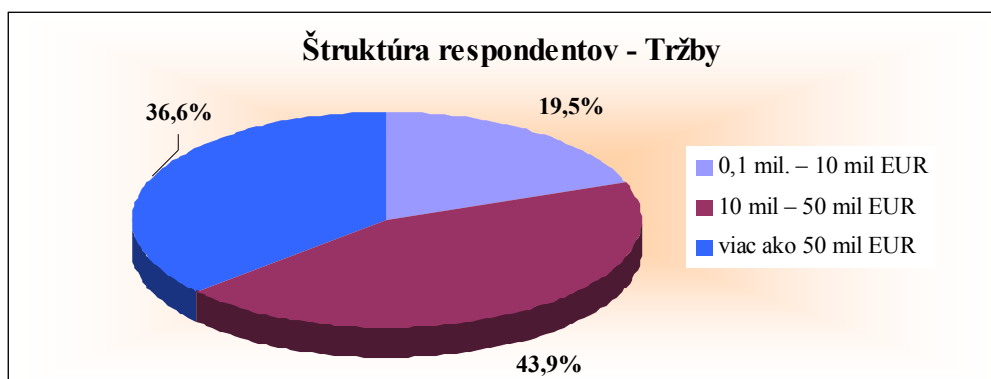
Príloha č. 2

Graf 1 Veľkosť podniku



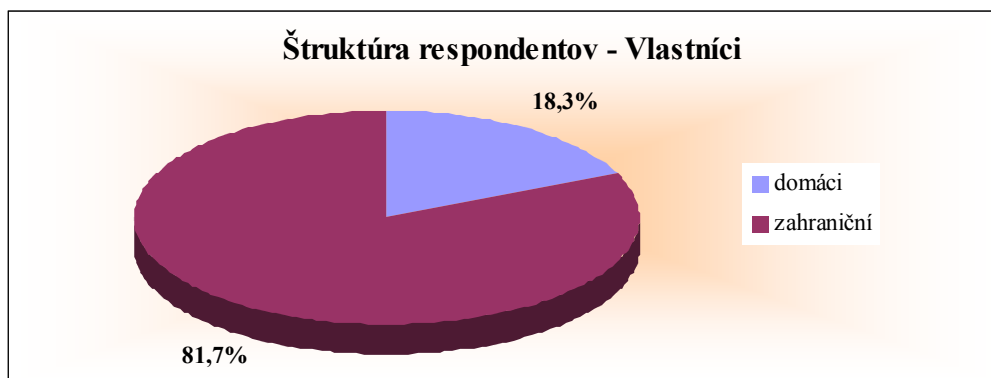
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 2 Tržby



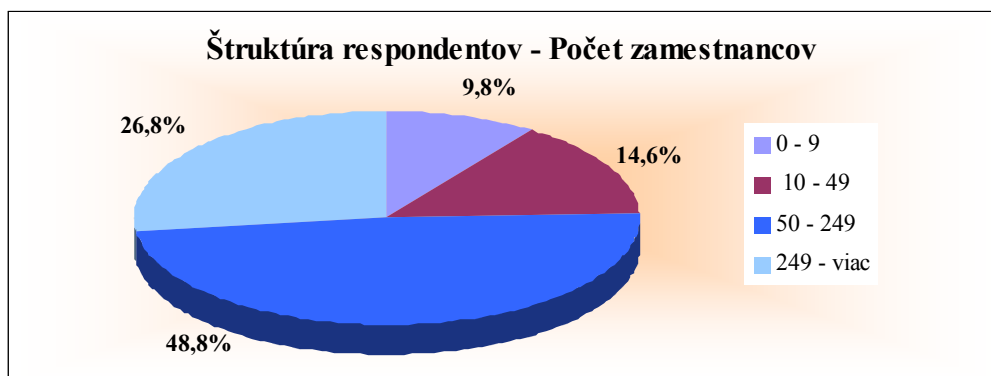
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 3 Vlastníci



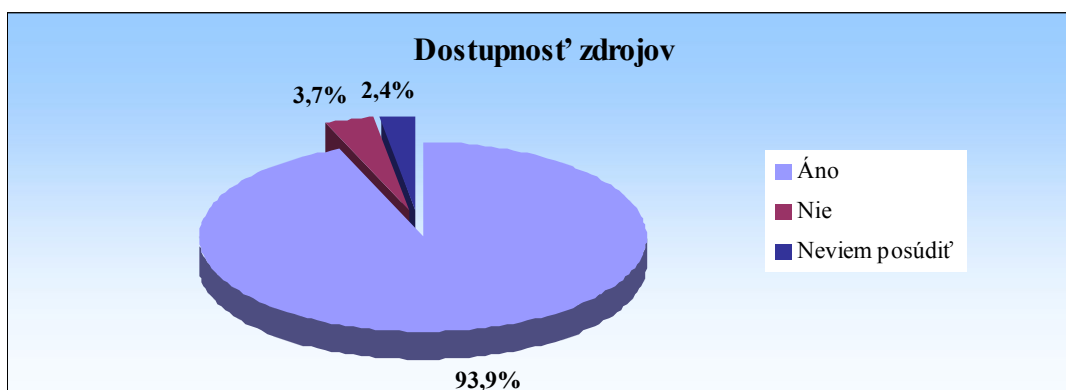
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 4 Počet zamestnancov



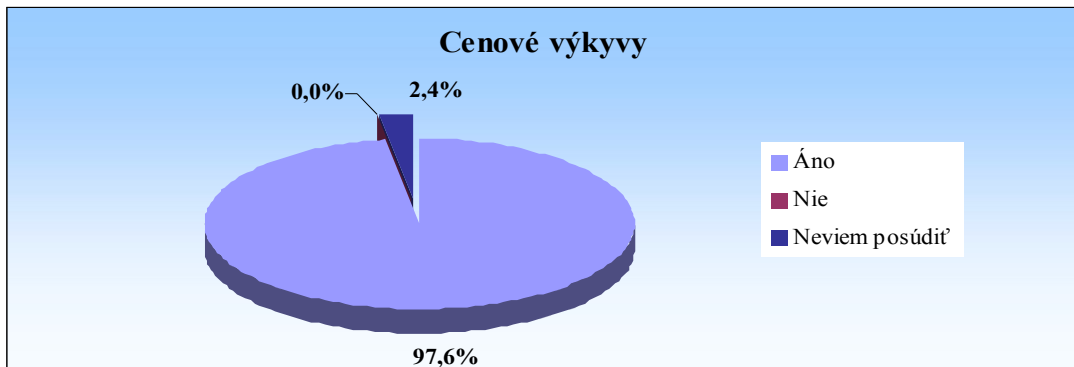
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 5 Dostupnosť zdrojov – externé prostredie



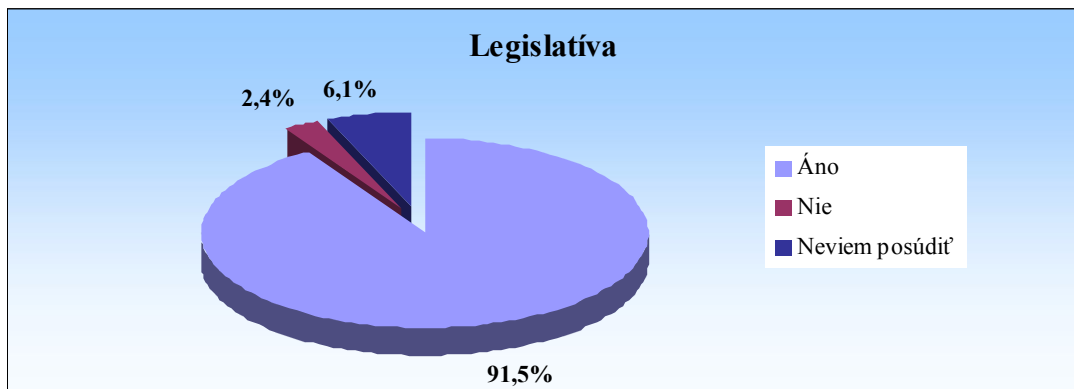
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 6 Cenové výkyvy – externé prostredie



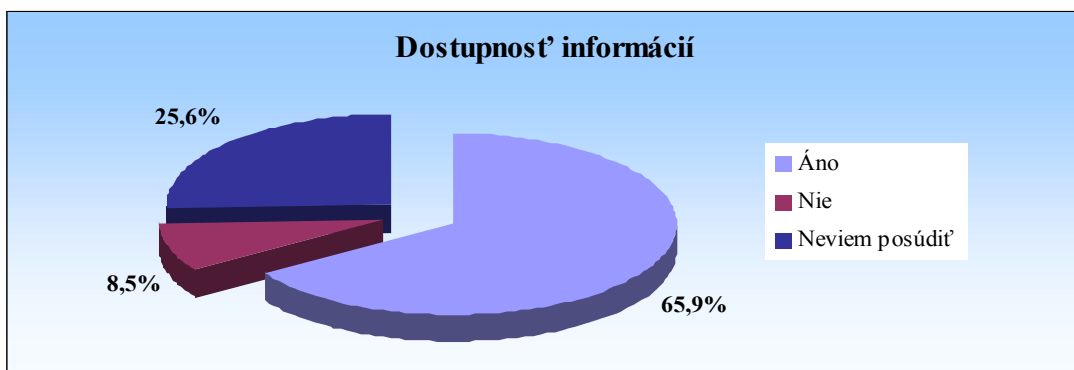
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 7 Legislatíva – externé prostredie



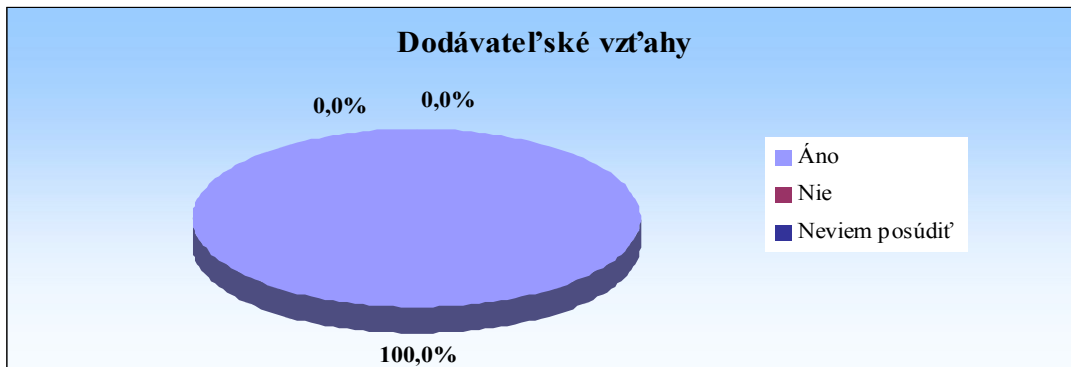
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 8 Dostupnosť informácií – externé prostredie



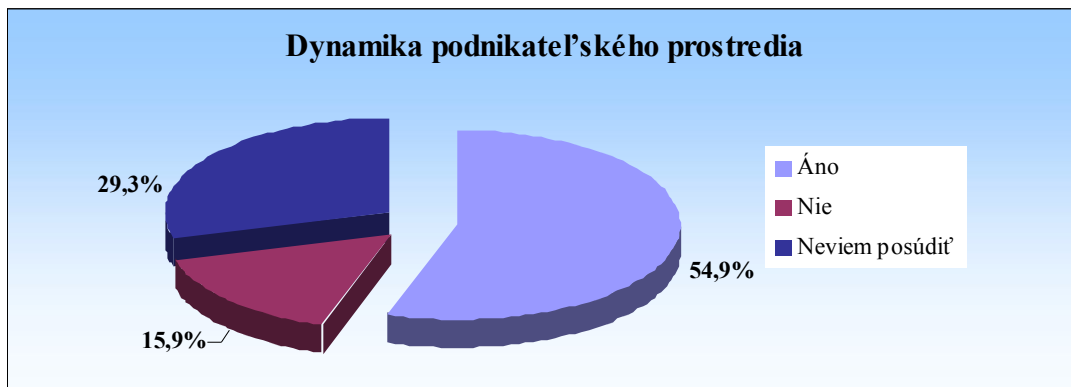
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 9 Dodávateľské vzťahy – externé prostredie



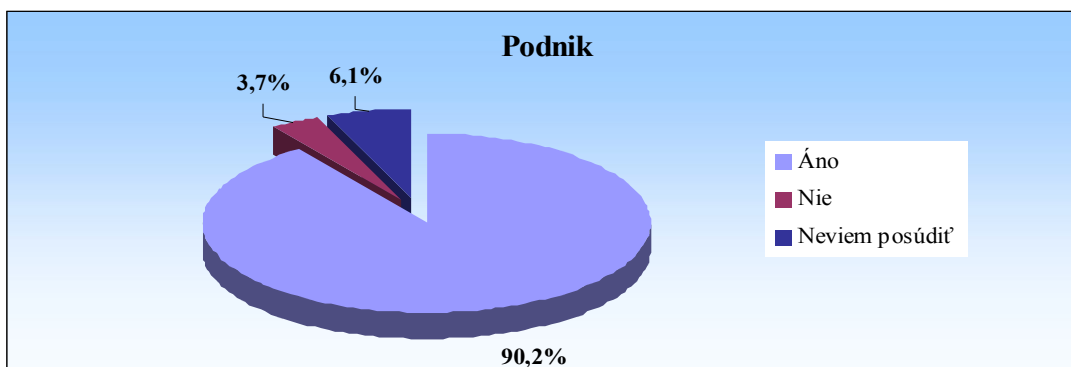
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 10 Dynamika podnikateľského prostredia – externé prostredie



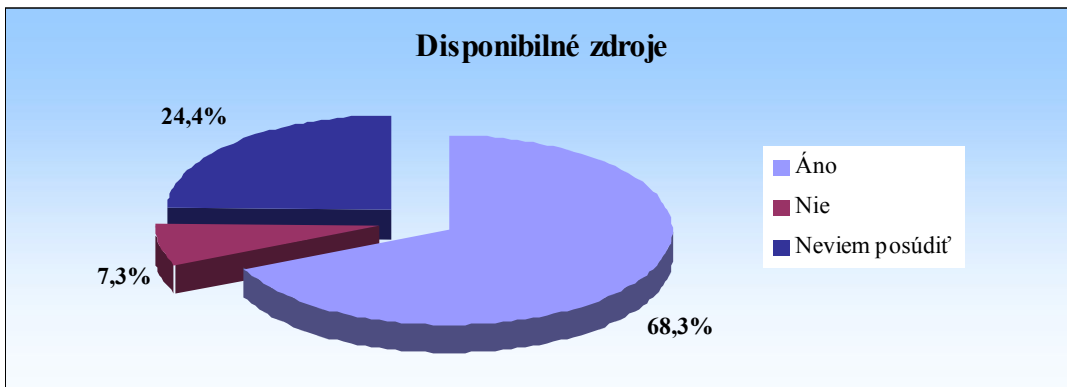
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 11 Podnik – interné prostredie



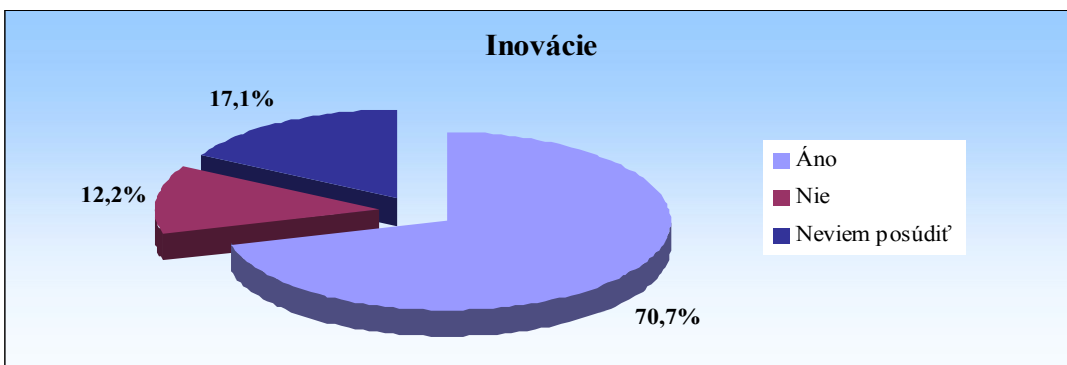
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 12 Disponibilné zdroje – interné prostredie



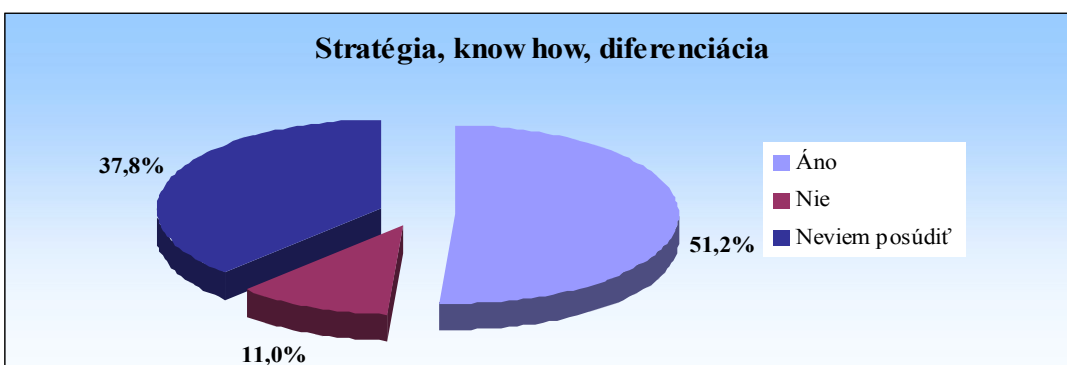
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 13 Inovácie – interné prostredie



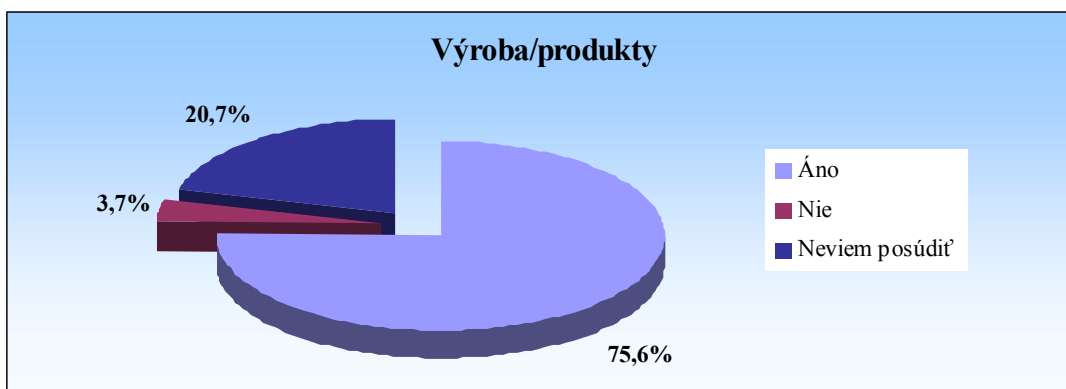
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 14 Stratégia, know how, diferenciácia – interné prostredie



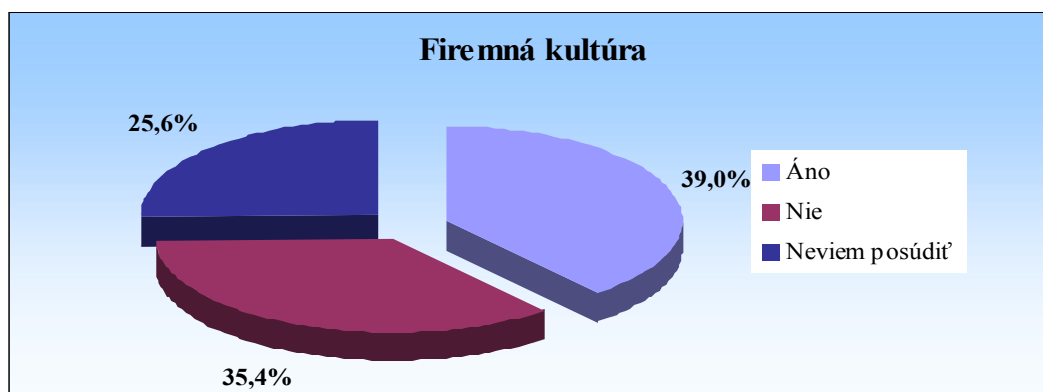
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 15 Výroba/produkty – interné prostredie



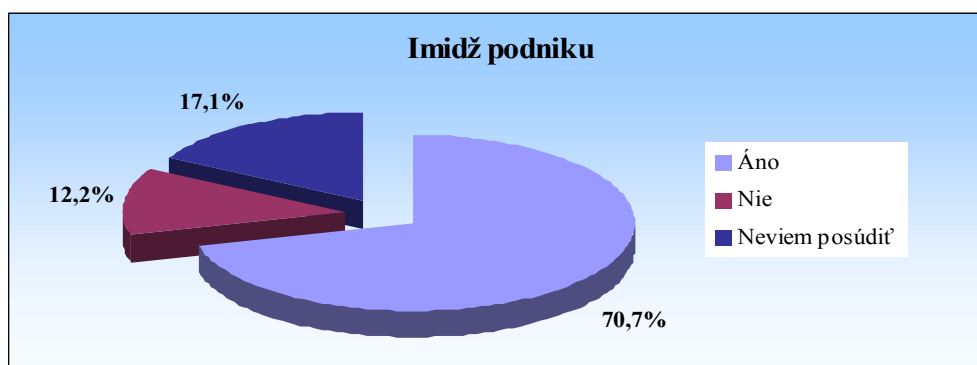
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 16 Firemná kultúra – interné prostredie



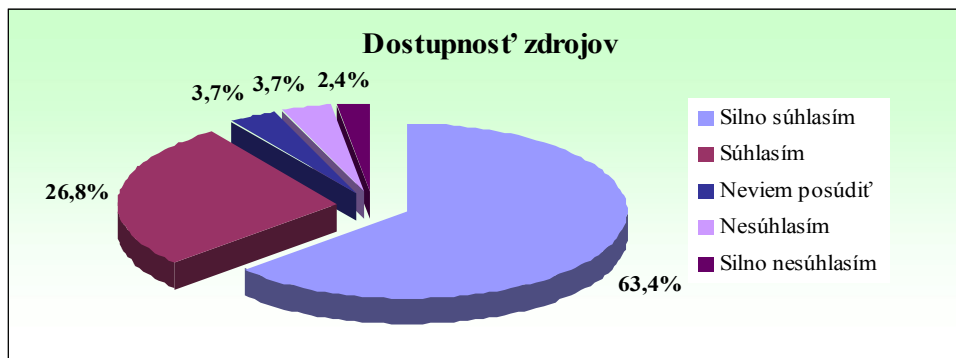
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 17 Imidž podniku – interné prostredie



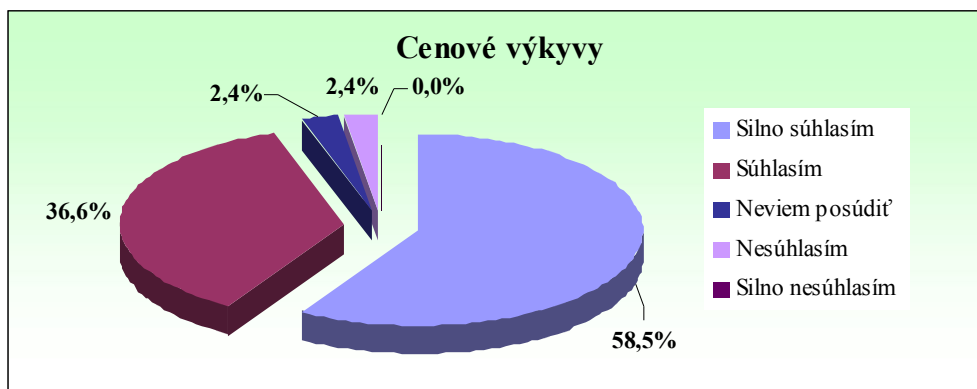
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 18 Dostupnosť zdrojov



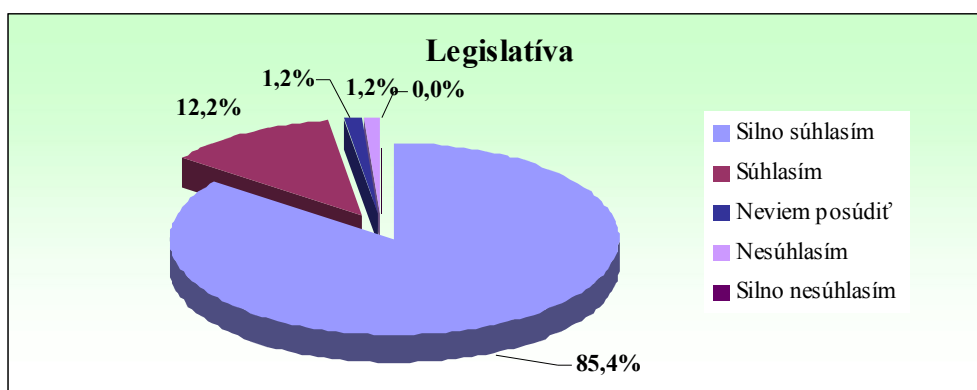
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 19 Cenové výkyvy



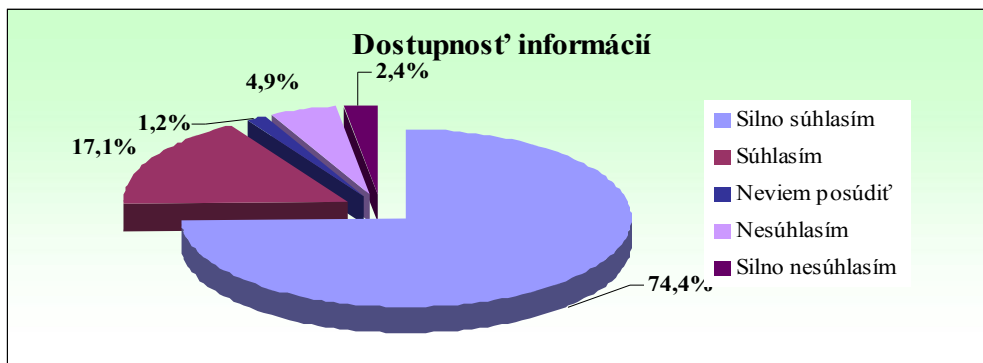
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 20 Legislatíva



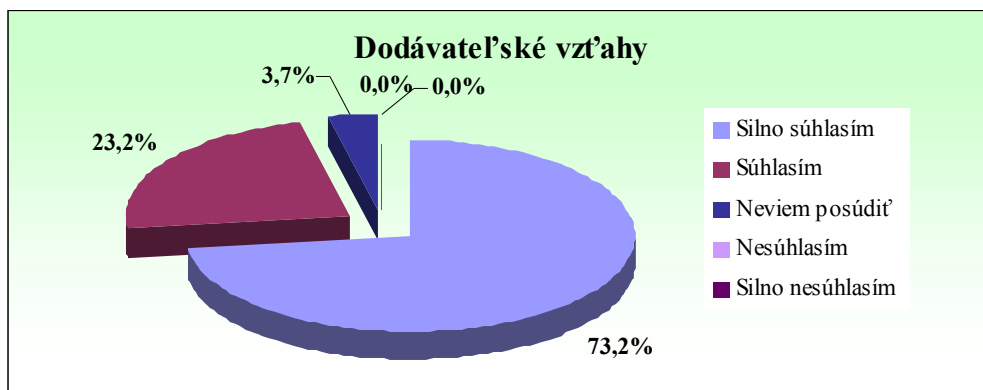
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 21 Dostupnosť informácií



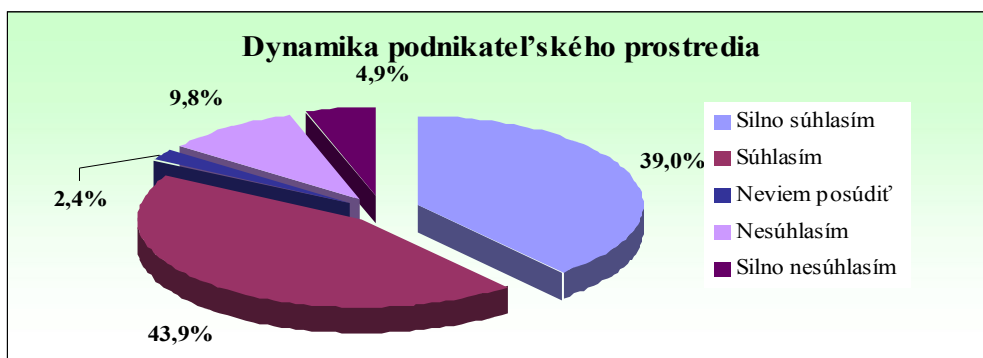
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 22 Dodávateľské vzťahy



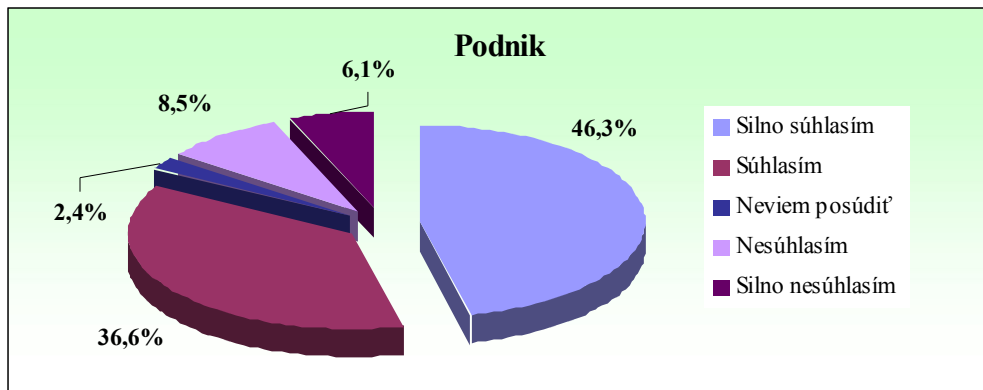
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 23 Dynamika podnikateľského prostredia



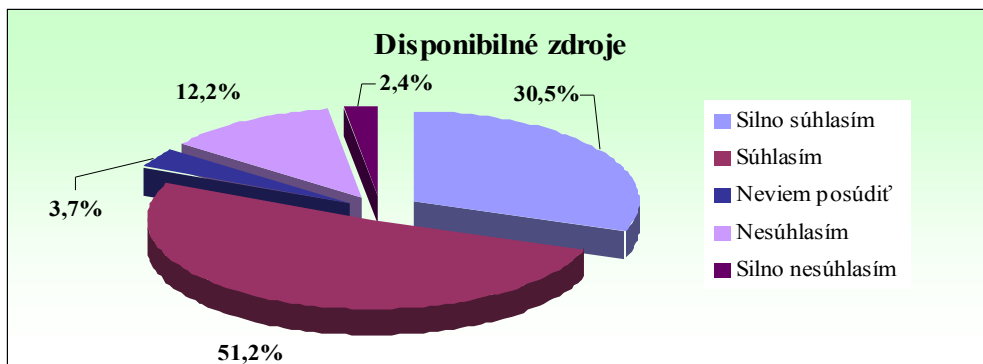
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 24 Podnik



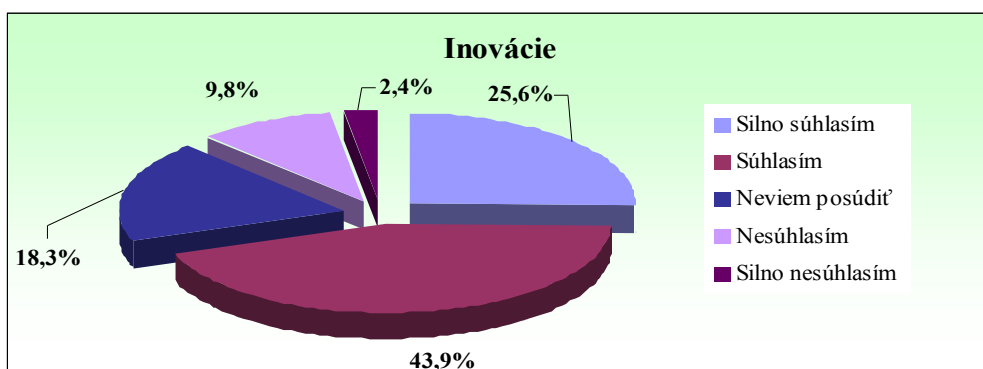
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 25 Disponibilné zdroje



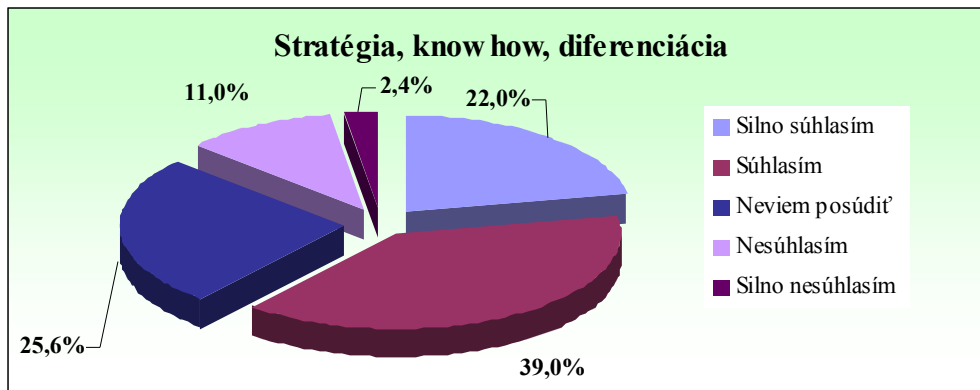
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 26 Inovácie



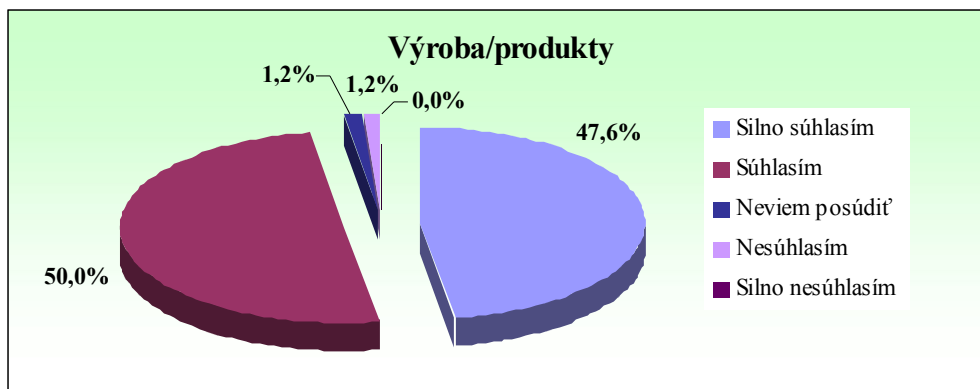
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 27 Stratégia, know how, diferenciácia



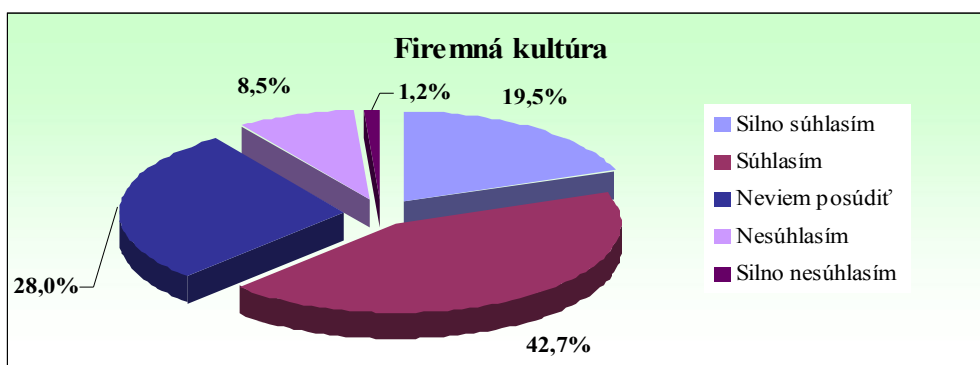
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 28 Výroba/produkty



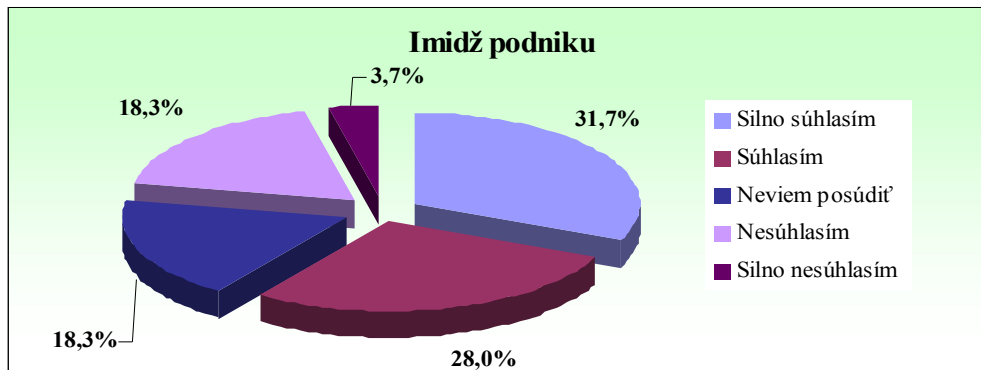
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 29 Firemná kultúra



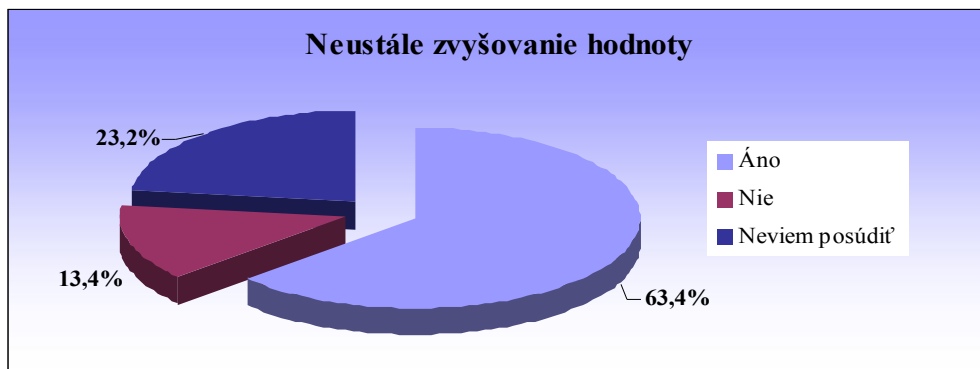
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 30 Imidž podniku



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 31 Neustále zvyšovanie hodnoty



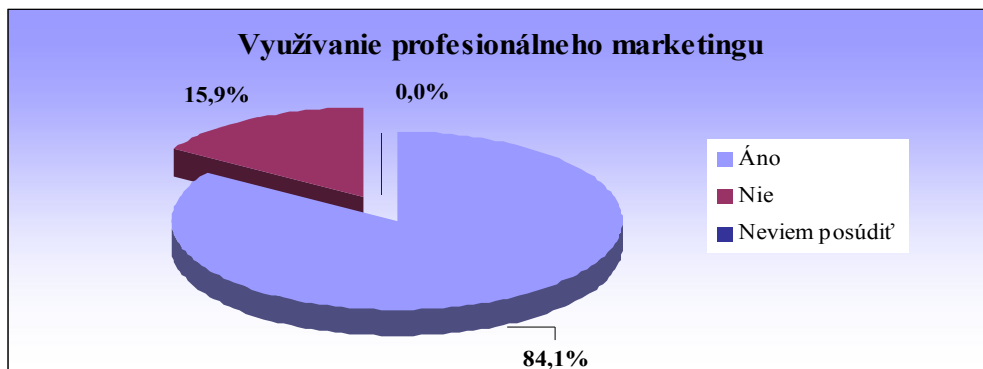
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 32 Podnikanie založené na poznatkoch a informáciách



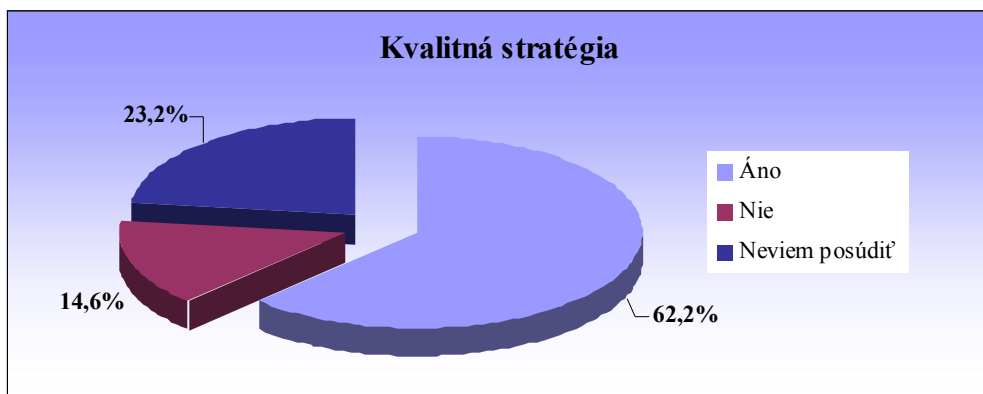
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 33 Využívanie profesionálneho marketingu



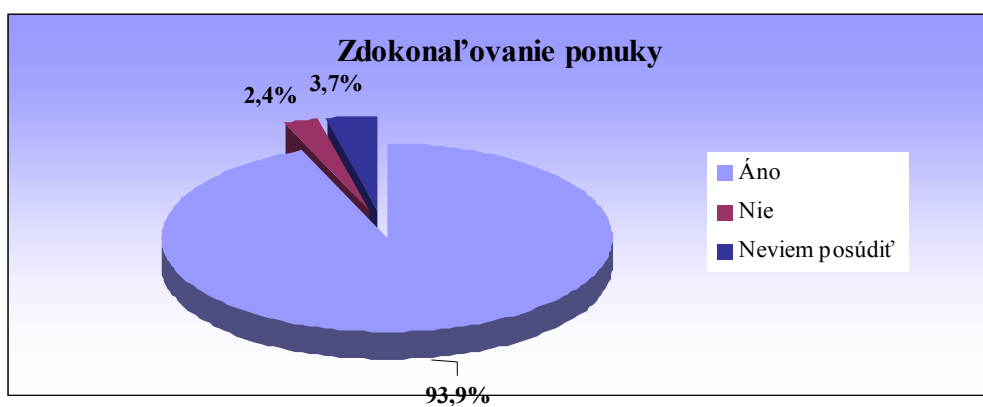
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 34 Kvalitná stratégia



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 35 Zdokonaľovanie ponuky



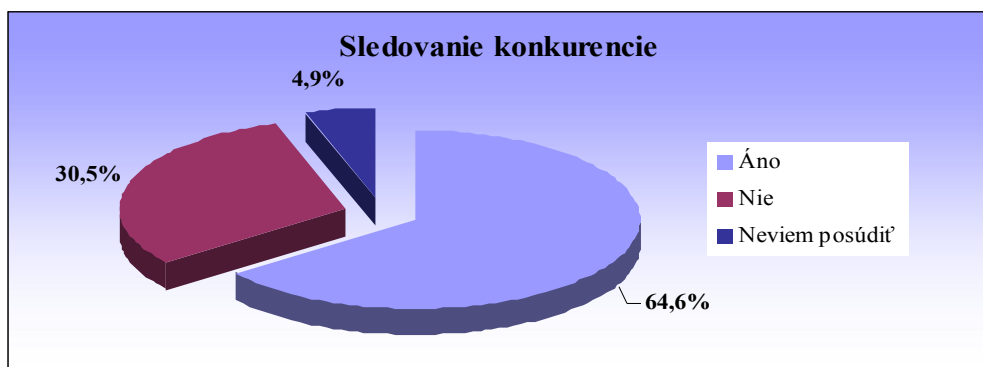
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 36 Intenzívne partnerské vzťahy



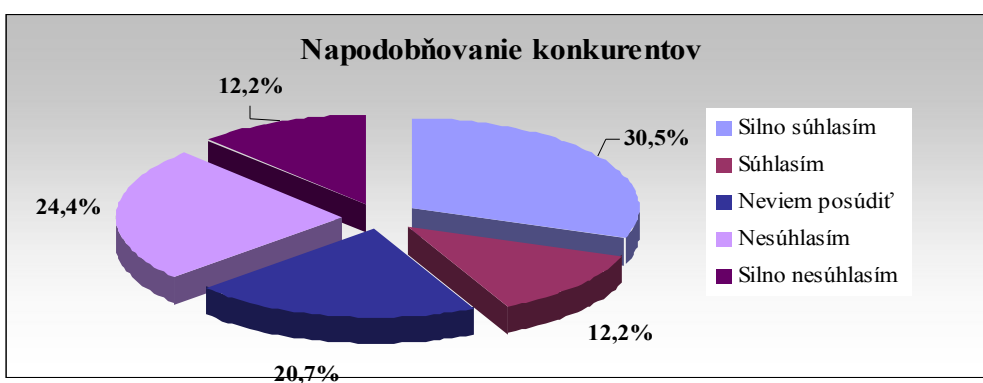
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 37 Sledovanie konkurencie



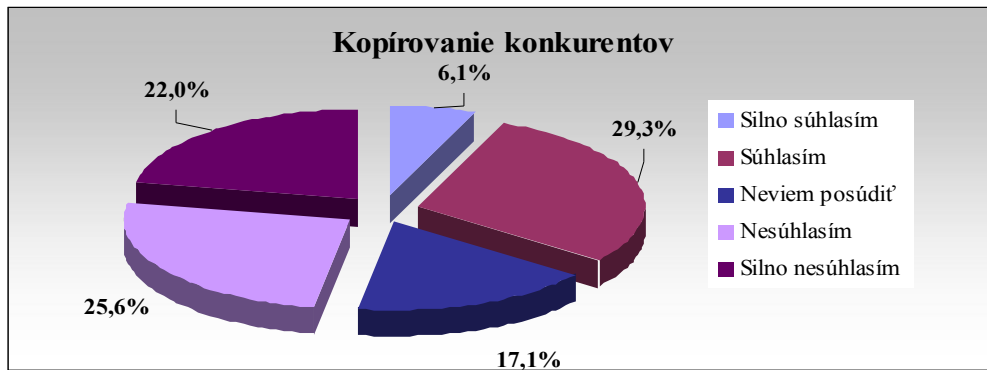
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 38 Napodobňovanie konkurentov



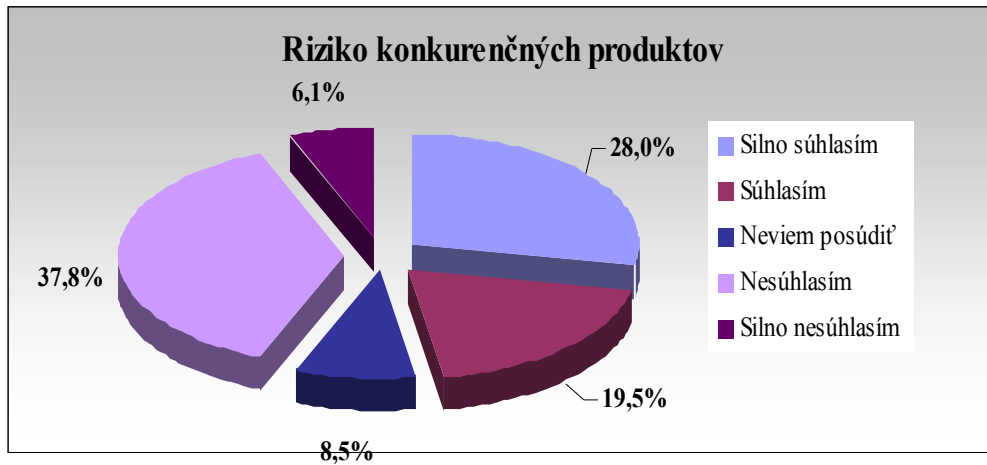
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 39 Kopírovanie konkurentov



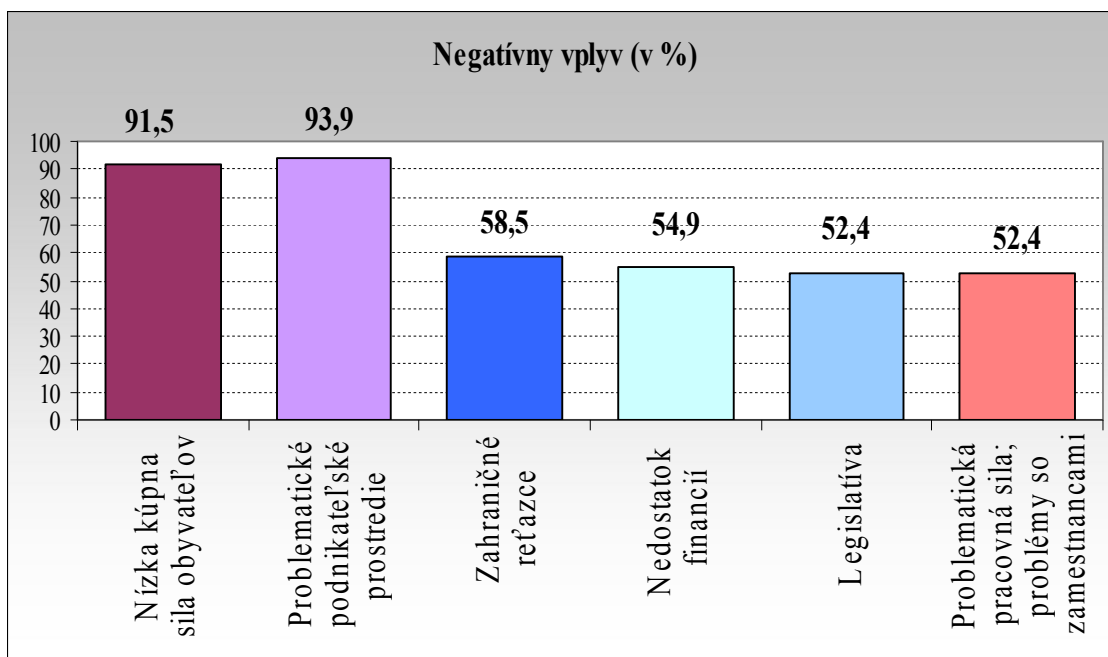
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 40 Riziko konkurenčných produktov



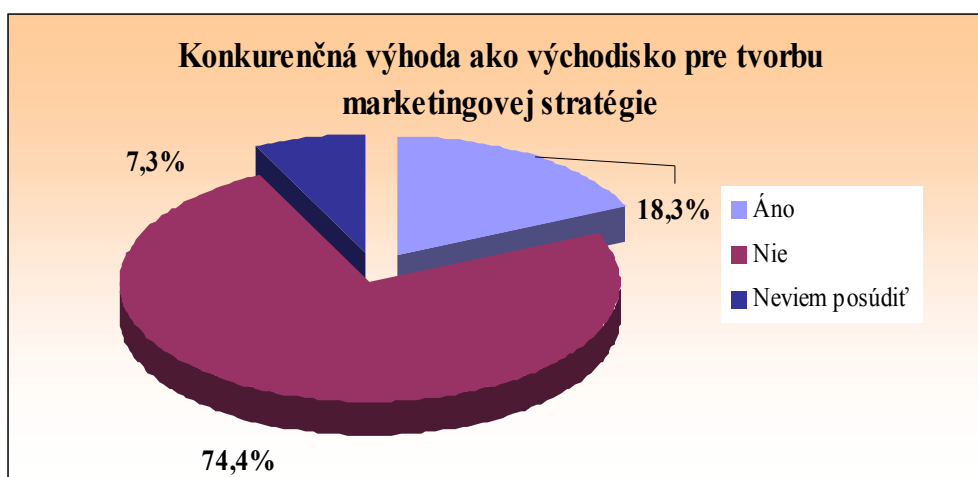
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 41 Negatívny vplyv



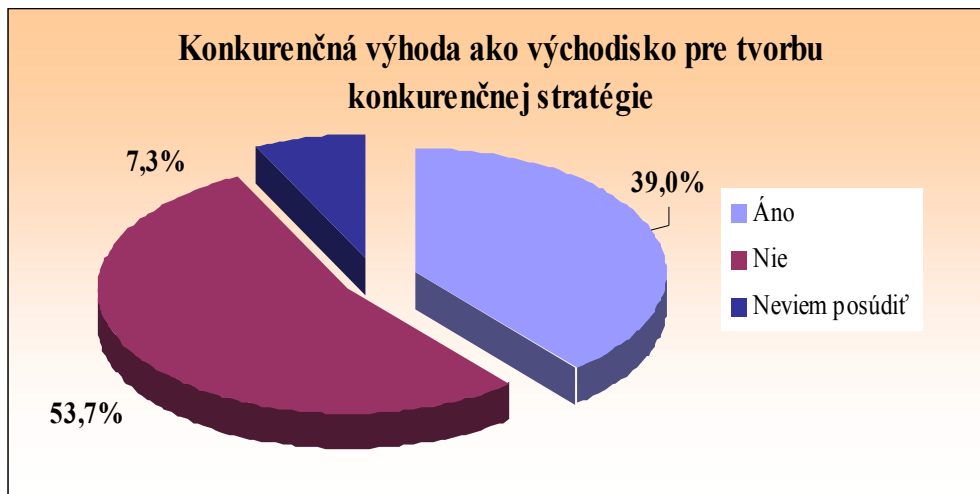
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 42 Konkurenčná výhoda ako východisko pre tvorbu marketingovej stratégie



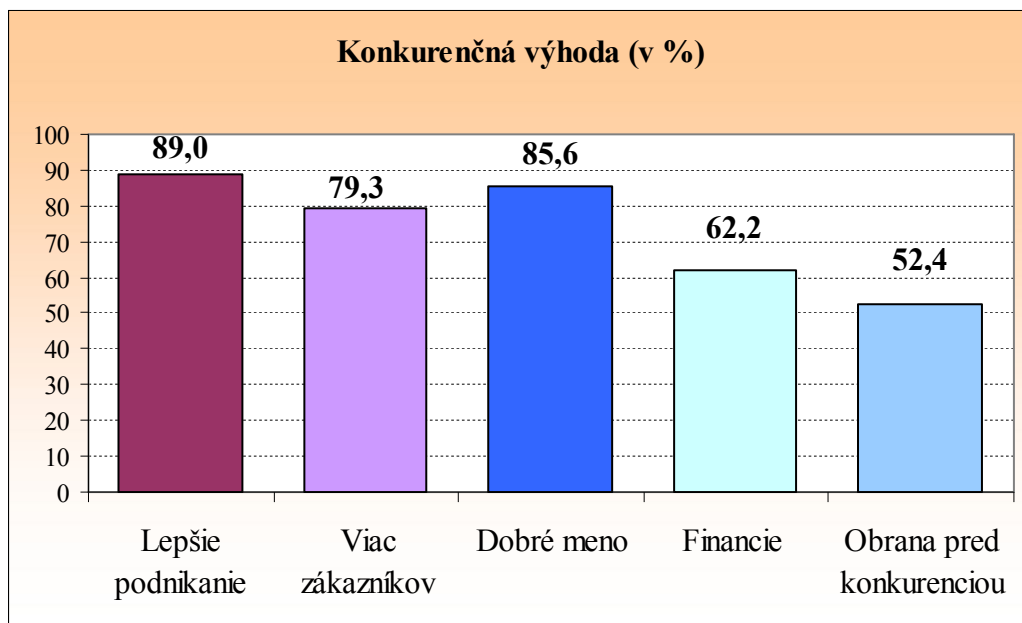
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 43 Konkurenčná výhoda ako východisko pre tvorbu konkurenčnej stratégie



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 44 Konkurenčná výhoda



Zdroj: vlastné spracovanie