

KONKURENČNÉ VÝHODY DODÁVATEĽSKÝCH PODNIKOV V AUTOMOBILOVOM PRIEMYSLE COMPETITIVE ADVANTAGES OF SUPPLIER COMPANIES IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY

Ing. Vladimír Švač, PhD.

Ing. Zuzana Švač

E-mail: vladimir.svac@sario.sk

ABSTRAKT:

Článok sa zaoberá pohľadom na niektoré možnosti malých a stredných podnikov pri hľadaní nových konkurenčných výhod pre ďalšie podnikanie. Hospodárska kríza spôsobila viacerým podnikom najmä v automobilovom priemysle výrazný pokles a straty zákaziek a z toho dôvodu musia podniky hľadať nové strategické zámery a úsilie pre hľadanie nových príležitostí a hodnôt v podnikaní.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: konkurencieschornosť, výhody, inovácie

ABSTRACT:

Article deals with opportunities for small and medium enterprises in competitive advantages area in the time of financial crisis. A lot of firms have a problems in business. Article brings some topics for solving crisis problems by using some of strategic steps in company management, like: focus on innovation, building of R&D laboratories, lean production techniques and other.

KEY WORDS: competitiveness, advantages, innovation

ÚVOD

Súčasná svetová hospodárska kríza a neustále zrýchľujúce sa podmienky v podnikaní a pôsobení dodávateľských podnikov v automobilovom priemysle, ale aj v iných priemyselných odvetviach nútia zainteresovaných k premýšľaniu o nových strategických krokoch, možnostiach reinžinieringu podnikov, zavádzaniu nástrojov a metód štitheho myslenia a ďalších aktivít, ktoré by zmiernili dopady krízy a zároveň pripravili podnik pre nové obdobie po kríze a stabilizácii svetových trhov. Vrcholoví manažéri musia koncentrovať svoje sily na nové možnosti investovania a realizácie strategických krokov, podľa podmienok a požiadaviek rôznych svetových teritórií a ich trhov. Ináč sa budú vyvíjať trhy v západnej Európe, ináč sa budú vyvíjať trhy v Ázii, či Amerike alebo v strednej a východnej Európe. Príspevok sa zameriava na vymenúvanie niektorých možných konkurenčných výhod, ktoré by napomohli pri ďalšom pôsobení podnikov a ich biznisu.

SÚČASNÁ SITUÁCIA VO SVETOVOM HOSPODÁRSTVE

Jedným z najviac postihnutých priemyselných odvetví v súčasnej hospodárskej kríze je automobilový priemysel. Výrazné problémy vo výrobe automobilov zaznamenáva najmä americká „Veľká trojka“ (GM, Ford a Chrysler), ale problémom sa nevyhli ani európske, či japonské automobilky. Ťažkosti automobilových výrobcov sa reťazovo dotkli aj dodávateľských podnikov. Dopady finančnej krízy tak pociťuje celý svet. Sprievodné negatívne javy finančnej krízy spôsobujú [1]:

- značné ťažkosti každodenne financovať prevádzky automobiliek
- pokles záujmu zákazníkov o nové automobily
- rastúca váhavosť zákazníkov pri kúpe drahých automobilov
- pokles predaja automobilov
- zatváranie automobilových závodov
- zastavenie alebo obmedzenie počtu výroby automobilov
- prepúšťanie v automobilových podnikoch a v dodávateľských podnikoch
- zníženie počtu zákaziek dodávateľských firiem
- tlak na ceny od odberateľov
- horšia platobná morálka odberateľov
- pozastavenie alebo zníženie plánovaných investícií
- pokles na trhoch Západnej Európy, Japonska a USA

FAKTORY KONKURENCIESCHOPNOSTI

Činnosť krízového manažmentu v podniku nekončí zvládnutím krízy, pretože každá kríza predstavuje skúsenosti, ktoré sú spojené s informáciami o tom, ako [5]:

- odstrániť ohniská krízy, alebo ako otupiť ich ostrie,
- zabrániť vzniku krízy v budúcnosti,
- sa chovať pri kríze v budúcnosti.

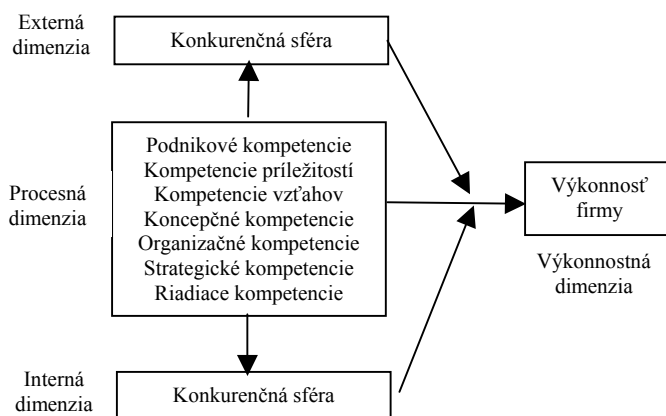
Po zvládnutí krízy je potrebné odpovedať na nasledujúce otázky:

- Ako je možné odstrániť známe nedostatky podniku?
- Ako dosiahnuť, aby problémové oblasti a procesy v podniku prebiehali v budúcnosti bez problémov?
- Ako využiť získané skúsenosti a poznatky z odstránenia krízy pre zvládnutie budúcej krízy?

Pri hľadaní faktorov konkurencieschopnosti pre súčasnú situáciu na trhoch sa môžeme oprieť o základné skupiny kompetencií vytváraných v podnikoch:

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

Všetky tieto oblasti kompetencií patria do procesnej dimenzie koncepčného modelu konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov (obr.1) [2].



Obr.1 Koncepčný model konkurencieschopnosti

Ďalšie dimenzie v modeli sú externá a interná dimenzia. Externá dimenzia obsahuje pohľad na konkurenčnú sféru, externé faktory, ktoré zahŕňajú trhovú rôznorodosť, technologickú sofistikovanosť, atraktivnosť trhu, životný cyklus výrobku a priemyslu, konkurenčnú koncentráciu. Interná dimenzia sa zameriava na organizačné

kapacity, interné kapacity, ktoré zahŕňajú inovácie, kvalitu, efektívnosť nákladov, tvorbu flexibilných organizačných štruktúr a systémov.

Celý model smeruje k výslednej výkonnosti firmy, ktorý vytvára efektívne prepojenie medzi externým prostredím a firemnými internými kompetenciami. Konkurencieschopnosť podnikov je mienená ako súbor faktorov, nástrojov, ktorými je možné zvyšovať výkonnosť firmy.

V literatúre sa uvádza, že pri pohľade na konkurenčné výhody podnikov sa kombinujú faktory v troch hlavných skupinách kompetencií:

- trhové kompetencie
- technologické kompetencie
- organizačné kompetencie

Elementy týchto troch skupín kompetencií zahŕňajú: trhové zameranie a prepojenie so zákazníkmi (trhové), R&D výdaje a absorpčné kapacity (technologické), multidisciplinárne projektové tímy a načasovanie firemnej politiky (organizačné). Medzi 4 hlavné body pre tvorbu konkurenčných výhod podnikov patria:

- náklady
 - dôležitosť ceny pre zákazníkov, dodávateľov, distribútorov
 - stupeň elasticity požiadavky
- poznatky
 - fáza životného cyklu priemyslu
 - spoločné alebo lokalizované poznatky
 - interné alebo kodifikované poznatky
- vzájomné vzťahy
 - budovanie prepojení so zákazníkmi, dodávateľmi, distribútormi
 - pozícia v sieti a relatívna sila
- štruktúra
 - tvorba primeraných organizačných štruktúr
 - schopnosť reagovať na trhové signály
 - štýly vodcovstva (delegovanie alebo centralizácia)

Dôležitým prvkom pri konkurenčných výhodách podnikov je silný vplyv medzifiremej spolupráce. Prepojenia medzi organizáciami sú pre podniky veľmi dôležité pretože zvyšujú príležitosti, ktoré prinášajú externé ekonomické zdroje, väčšiu trhovú silu, väčšiu schopnosť objaviť nové príležitosti. Sieť, v ktorých sa firmy spájajú môžu byť vytvorené za účelom spoločnej výroby, spoločného trhu, spoločného nákupu alebo kooperácie pri vývoji nových výrobkov, čo zahŕňa zdieľanie informácií alebo akvizíciu nových skúseností.

Pri zameriavaní sa na hľadanie konkurenčných výhod podnikov je možné zosumarizovať hlavné piliere, ktorými sú inovácie, flexibilita, učenie sa a kľúčové oblasti podniku [2]:

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

Výrazným trendom je silný nástup inovácií, výskumu a vývoja, budovania sietí a partnerstiev, kooperácie na spoločných projektoch, tvorby aliancií, dôrazu na environmentálne aspekty, využitia prvkov štíhleho manažmentu podnikov, zavádzania nástrojov a metód japonského výrobného systému Toyota Production System (TPS) avšak s najvyšším účinkom sa to prejaví iba pri zavedení komplexnej kultúry TPS nielen iba zavedením vybraných nástrojov TPS. Ďalšie možnosti pre zvýšenie efektívnosti podniku je zavádzanie automatizovaných a robotizovaných technológií, moderných progresívnych technológií [6]. Podľa M.Kováča [4] sa ako kľúčový faktor napredovania podniku uvádza inovačná schopnosť a zlepšovanie (princípy Kaizen). Inovácie tvoria hlavnú oblasť pre udržateľný rast a napredovanie a sú zároveň konkurenčnou výhodou podniku. Investície do vzdelávania, inovácií, R&D a budovania laboratórií, skúšobní, testovacích centier zvyšuje hodnotu podniku a rozširuje obzor nových možností a trhových príležitostí.

ZÁVER

Zameranie sa podnikov na prehodnotenie stratégií a návrh nových alternatívnych riešení, diverzifikovaných krokov v podnikaní v čase krízy je pre podniky súčasťou vysoko aktuálnou úlohou. V tejto spojitosti je potrebné pripraviť sa na post krízové obdobie. Dôkladná príprava a spracovanie konkurenčných výhod podnikov v súčasnej dobe je vyhliadkou pre zaistenie si čo najvýhodnejšej pozície pri hľadaní a reakcii na nové príležitosti,

nové trendy, ktoré sa vytvoria na svetových trhoch. Automobilový priemysel je jedným z kľúčových v prínose inovácií a nových technológií. Tlak na environmentálne aspekty, bezpečnosť vozidiel, efektívnosť výroby, nové pohony vozidiel, znižovanie nákladov a ďalšie sprievodné faktory budú vytvárať nové dimenzie spolupráce medzi podnikmi, organizáciami, univerzitami (R&D networks, Innovation networks), správania sa firiem a tlaku na inovačnú schopnosť, tvorivosť a kreativitu. Príspevok je zároveň prínosom pre budovanie študijného programu Automobilová výroba, kde jedným z prvkov je snaha o prepojenosť teoretických poznatkov so svetovými trendami v priemyselnej praxi.

LITERATÚRA:

- [1] FERENCZ, V. – MIHOK, J.: *Vplyv krízy na automobilový priemysel*. AI Magazine, Leader Press, roč.1, 3/2008. s.19-20, ISSN 1337-7612
- [2] JONES, O. – TILLEY, F.: *Competitive Advantage in SMEs*. Organising for innovation and change. West Sussex: John Wiley&Sons, 275p., 2003, ISBN 0-470-84334-9
- [3] KOVÁČ, M. a kol.: *Dopady finančnej krízy na hospodárstvo SR a návrh nástrojov na riešenie problémov malých a stredných podnikov*. CITER Košice, december 2008.
- [4] KOVÁČ, M.: *Tvorba a riadenie inovácií*. Košice: SJF TU v Košiciach, Edícia Equal, 124s., 2007, ISBN 80-8073-690-1
- [5] MIHOK, J. – VIDOVÁ, J.: *Riadenie podniku v kríze*. SJF TU v Košiciach, Košice 2006, 246s.. ISBN 80-8073-533-6.
- [6] SVETLÍK, J. - DANESHJO, N: Design of modular robots. In: TRANSFER 2007: *Využívanie nových poznatkov v strojárkej praxi*: 9. medzinárodná vedecká konferencia, Trenčín, 18. - 19. september 2007. Trenčín: DIGITAL GRAPHIC, 2007. s. 441-444. ISBN 978-80-8075-236-1.

Článok bol spracovaný v rámci projektu KEGA 3/6342/08: Inovatívne vzdelávacie materiály pre bakalársky študijný program Automobilová výroba