



NÁVRH STRATÉGIE KONKURENCIESCHOPNOSTI FIRMY

THE PROPOSAL OF STRATEGY OF COMPETITIVENESS

Norbert ŠMAJDA

Abstract

The article deals with the factors the company has to focus on to create a competitive advantage. It emphasizes the importance of strategy of competitiveness. It compares the model company with other competitors on the market, shows the weak sides the company has to eliminate to achieve a better position.

Key words

Competitiveness, Innovation, Competitive Advantage, Quality.

Úvod

Terajšia povaha ekonomického, výrobného a aj spoločenského vývoja je taká, že firmy musia ponúkať produkty, ktoré sú cenovo prijateľné a kvalitné. Trhy sú presýtené a tak firmy musia prichádzať na trh stále s niečím novým, musia inovovať, musia investovať do vedy, výskumu, marketingu a ďalších oblastí, aby obstáli v boji s ostatnými členmi trhu.

Konkurencieschopnosť je charakteristika, ktorá jednotlivým firmám pomáha uspieť v boji o zákazníka s inými konkurenčnými firmami, jej hodnotenie súvisí s charakterom a podmienkami tohto boja. Zvíťazí ten, kto v boji vie vhodne uplatniť určitú konkurenčnú výhodu a tak získa určitý náskok pred svojimi súpermi. Konkurenčná stratégia je kľúčom každej firmy, alebo jednotlivca k úspechu v tomto boji.

Konkurencieschopnosť a jej faktory

Základným znakom trhovej ekonomiky je sloboda zákazníka rozhodnúť sa nielen o tom aký produkt si kúpi, ale predovšetkým od koho. Táto skutočnosť vedie k súťaži potenciálnych dodávateľov o zákazníka. O tom dodávateľovi, ktorého si zákazník zvolí sa dá povedať, že jeho konkurenčná schopnosť bola vyššia ako u ostatných účastníkov súťaže – konkurentov a že jeho výrobok vedel najlepšie uspokojiť potreby zákazníka.

Každý podnik by sa mal snažiť vytvárať také konkurenčné výhody, ktoré zvyšujú konkurencieschopnosť ponúkaných produktov, konkurencieschopnosť podniku na danom trhu a konkurencieschopnosť celého odvetvia. Konkurencieschopnosť produktov je daná hlavne ich kvalitou a postavenie podniku na danom trhu je determinované záujmom zákazníka o ponúkané produkty.

Konkurencieschopnosť je ovplyvňovaná viacerými faktormi, nie všetky však majú objektívny charakter a často nie sú ani merateľné, ale subjektívne vnímané prostredníctvom konfrontácie zákazníkov so svojimi požiadavkami, hodnotami, alebo iba náladami. V širšom slova zmysle je konkurencieschopnosť superpozíciou nasledujúcich faktorov:

- produktu, jeho vlastností, ceny, dizajnu a pod.,



- komunikačných schopností vo vzťahu ku zákazníkovi,
- reflektovania časového rozmeru podnikania (rýchlosť reakcie na požiadavky zákazníka, rýchlosť uskutočňovania procesov, rýchlosť uskutočňovania zmien),
- súhrnného pôsobenia podniku - geografická poloha vo vzťahu k zákazníkovi, tradícia, goodwill, imidž,
- schopnosti vytvárať strategické aliančné vzťahy tak s dodávateľmi, ako aj so zákazníkmi,
- kapitálovej sily a finančnej spôsobilosti – napr. aplikácia systémov riadenia kvality, produktivita práce atď.

V niektorých prípadoch je konkurencieschopnosť dotváraná aj príslušnosťou k regiónu vybavenom zodpovedajúcou infraštruktúrou, právnym prostredím a ďalšími makroekonomickými kritériami regiónu (krajiny).

Prestížne štúdie konkurencieschopnosti národných ekonomík, ktoré sa v súčasnosti realizujú, zvyrazňujú kvalitatívny charakter konkurencieschopnosti, ale aj jej mikroekonomické základy. Tie spočívajú v prvom rade v podnikoch, ktoré sídlia v danej národnej ekonomike, a ich konkurencieschopnosti.

Konkurencieschopnosť štátu, či regiónu je teda dôležitou podmienkou konkurencieschopnosti podnikovej sféry. Prirodzene nie je možné vylúčiť individuálne schopnosti jednotlivých podnikov byť konkurencieschopné na zahraničných trhoch aj bez podpory konkurencieschopného prostredia.

Medzi parametre vytvárajúce konkurencieschopnosť podnikovej sféry je možné zaradiť:

- výkonnosť podnikov meraná jednak objemom výkonov a od toho odvodenou produktivitou práce, ale aj objemom pridanej hodnoty a od toho odvodenou produktivitou práce z pridanej hodnoty,
- odvetvová štruktúra a jej sofistikovanosť,
- dynamika exportu a jeho teritoriálna orientácia,
- výdavky na výskum a vývoj,
- investície na modernizáciu technicko-výrobnej základne.

Práve jedinečnosť niektorého z uvedených faktorov vytvára už spomínanú konkurenčnú výhodu, ktorú oceňujú zákazníci a z toho plynie ich motivácia k nadviazaniu obchodného vzťahu práve s tou či onou firmou.

Pri analýze konkurencieschopnosti podniku sa často používajú poznatky z Porterovho modelu konkurenčných síl. Model je založený na piatich silách, ktoré najviac ovplyvňujú konkurenčné prostredie v odvetví, a to: riziko vstupu nových konkurentov, stupeň súperenia medzi podnikmi umiestnenými v odvetví, obchodná sila kupujúceho, obchodná sila dodávateľov a hrozba substitúcie produktov odvetvia.

Mikroekonomickú konkurencieschopnosť (tzv. BCI, Microeconomic or Business Competitiveness Index) je teda možné posúdiť na základe dvoch skupín kritérií:

- kvality podnikateľského prostredia,
- výkonnosti podnikov a ich stratégií.

Keďže podmienky externého prostredia ako sila konkurencie, štruktúra a úroveň nákladov, dostupnosť zdrojov - základných surovín, financií a ľudských zdrojov, sú v každom odvetví pre všetky podniky približne rovnaké, na zlepšenie konkurenčnej pozície je potrebné zamerať sa na



vnútorné fungovanie podniku a zvyšovanie potenciálu. To znamená zamerať sa na celkovú flexibilitu a hybnú silu podniku, ktorá by mu mohla pomôcť prežiť na otvorenom trhu a využiť súčasné možnosti pre budúci rast a rozvoj.

Konkurenčné schopnosti firmy

Konkurencia je daná firmami, s ktorými sa stretávajú na trhu domácom, alebo zahraničnom. Potreby trhu a konkurencia sa musí skúmať z pohľadu aktuálnej potreby (stavu) zákazníka a taktiež z pohľadu vývoja nových výrobkov, predajných taktík, ktoré budú predstavovať potencionálny predaj o niekoľko rokov.

Informácie o potrebách zákazníka a o konkurencii sa zbierajú od obchodných partnerov, významným miestom informácií sú rôzne výstavy, ktoré sa konajú celoročne na rôznych miestach na Slovensku ako aj v zahraničí. Dôležitými zdrojmi sú prieskumy spokojnosti zákazníkov. Nesmieme zabudnúť na internet, kde je množstvo informácií o konkurenčných firmách, o ich výrobkoch a aktuálnych cenách.

Pre aktuálny predaj je k dispozícii určitý výrobný sortiment, ktorý treba neustále sledovať. Musí sa priebežne hodnotiť a kontrolovať cena, technický stav (prípadne inovácie), ponúkané služby (servis, poradenstvo), dodacie podmienky a predajná sieť (či je dostatočne účinná).

Modelový príklad riešenia firemnej stratégie je predstavený v nasledujúcej časti príspevku. Pre riešenie bola zvolená firma, ktorá vyvíja a vyrába moderné automatické zariadenia na ovládanie vody. Ich výrobky spájajú progresívny a ekonomický optoelektronický princíp činnosti s eleganciou a komfortom a ich užívateľom ponúkajú mnoho výhod. Vďaka dôraznej snahe o udržanie vysokej kvality a prístupnými cenovými reláciami nachádzajú jej výrobky uplatnenie v čoraz širších oblastiach použitia. Firma má dve samostatné divízie. Náplňou činnosti divízie montáže je projekcia, výroba a dodávky automatizovaných montážnych systémov a jednoúčelových strojov v oblasti montážnych technológií, v súčasnosti pre automobilový priemysel. Divízia snímačov sa zaoberá vývojom, výrobou a dodávkou automatických sanitárnych snímačov v oblastiach, akými sú zdravotníctvo, cestovný ruch, potravinársky priemysel, verejné sociálne zariadenia, športové zariadenia, kúpele, hotely, kúpaliská, plavárne, sauny a mnohé iné.

Výroba firmy sa zameriava na 3 rôzne oblasti výrobkov:

- Automatické sanitárne zariadenia - Vývoj, výroba a dodávka automatických sanitárnych zariadení na ovládanie vody. Optoelektrické splachovače pisoárov, umývadlové batérie, sprchy, splachovače WC, automatické zdroje pitnej vody, doplnky.
- Montážna technika - Projekcia, konštrukcia, výroba a dodávka kompletných systémov, rôzneho stupňa automatizácie, manipulátorov, manuálnych liniek, modulových jedno a dvoj pásových dopravníkov. Firma disponuje ucelenými konštrukčnými a výrobnými kapacitami s mnohoročnými skúsenosťami z aplikácií v automobilovom a spotrebnom priemysle.
- Optoelektrické priemyselné snímače - Vývoj, výroba a dodávka priemyselných optoelektrických snímačov (difúzne, retroreflexné, separátne, s optickými vláknami, multiplexné, diaľkové a špeciálne).

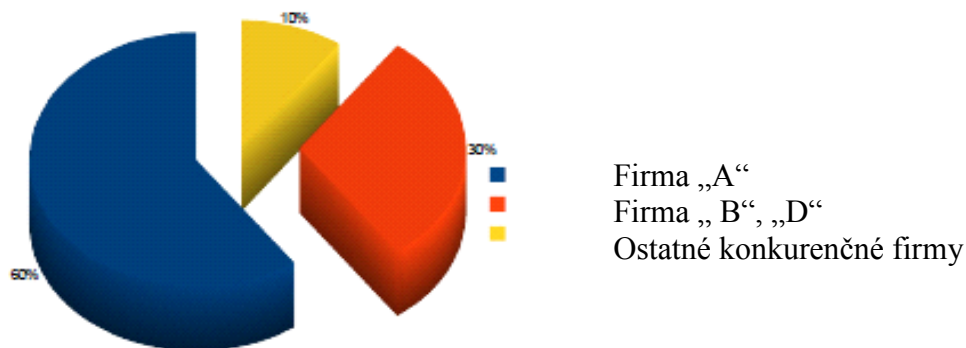
Na slovenskom trhu má táto modelová firma „A“ výrobnú konkurenčnú príbuznosť v ďalších 8 firmách (B ... CH).



Z pohľadu vývoja nových výrobkov sa skúmajú požiadavky obchodných partnerov na nové výrobky a inovácie vyššieho rádu. Trend sa určuje podľa lídrov na trhu (napr. C).

Predpoklad je, že výrobky našej firmy „A“ majú 60% zastúpenie na Slovenskom trhu oproti ostatným dodávateľom a výrobcam – zdrojom je interný expertný odhad.

Grafické znázornenie zastúpenia jednotlivých firiem na slovenskom trhu je ilustrované na grafe č. 1.



Graf č.1 Zastúpenie firiem na slovenskom trhu

Rekapitulácia výsledkov

Firma „A“ má relatívne dobrú pozíciu na trhu čo sa týka konkurencie, avšak ešte stále zaostáva v určitých parametroch posudzovania konkurencieschopnosti.

Parametre, v ktorých firma zaostáva za najlepšími:

- podpora predaja,
- kvalita výrobkov,
- technická úroveň,
- servis,
- vzdelávanie zamestnancov.

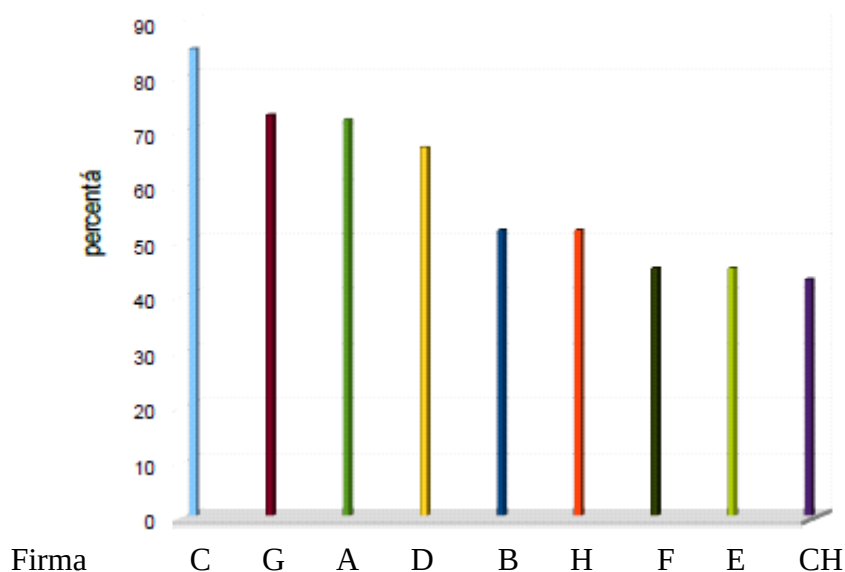
Konkrétne hodnoty o ktoré firma zaostáva sú zaznamenané v Tab.1.

Tab.1 Vyhodnotenie posudzovaných parametrov

Hodnotené parametre konkurencieschopnosti								
Firma	Kvalit a	Techn úroveň	Sorti ment	Cena	Podpo ra preda ja	Servis	Flexib ilita	Život nosť na trhu
A	2	2	3	3	1	2	3	2
B	1	1	3	3	1	1	2	2
C	3	3	2	2	3	3	1	3



D	2	2	3	2	3	1	1	2
E	1	1	1	3	1	1	1	1
F	1	1	1	3	1	1	2	1
G	3	2	2	2	2	2	2	2
H	1	1	1	3	2	1	2	2
CH	1	2	1	2	1	1	1	1



Graf č.2 Znáznornenie výsledkov z analýzy

Súhrn

Aj v dnešnej neľahkej hospodárskej situácii keď ekonomika zápasí s celým radom problémov, spoločnosti hľadajú cestu k vyššej konkurencieschopnosti. Kedy je spoločnosť konkurencieschopná? Existuje názor, že spoločnosti sú konkurencieschopné, ak sú schopné predat' vyrobené, či distribuované výrobky. Ale podľa môjho názoru nie je možné považovať firmu za konkurenčne schopnú ak je len schopná predat' svoje výrobky. Pre spoločnosť, ktorá sa snaží uspieť na trhu je nevyhnutné pristupovať k svojej konkurencieschopnosti cielene a na základe odôvodnených krokov.

Osobitnú pozornosť je nutné venovať problematike určovania tých faktorov, ktorých cieľovým prístupom je možné dosiahnuť žiadané zmeny.

Kľúčové slová

Konkurencieschopnosť, inovácie, konkurenčná výhoda, kvalita.

Použitá literatúra

- [1] BOROVSKÝ, J.: Zmeny a konkurencieschopnosť podnikov. Prístupné na www.comedit.eu (12.09.2008),
- [2] ČICHLOVSKÝ, L.: Marketing konkurencieschopnosti (I). Praha: RADIX, spol. s.r.o., 2002.



ISBN 80-86031-35-7,

[3] Internetové zdroje informácií o dcérskych spoločnostiach, výhradných obchodných zastúpeniach, obchodných zastúpeniach a konkurentoch: www.aqua-senzor.sk, www.aqua-tec.at, www.bandk.hu, www.azp.cz, www.dsaepgep.hu, www.geberit.com, www.mepa.de, www.oras.com, www.sanela.cz, www.sanit.de, www.sanitair.melker.nl, www.santec-surprise.de, www.senzor.cz, www.senzor.pl, www.senzor.sk, www.water-more.com.

Kontaktná adresa

Ing. Norbert ŠMAJDA,
Senzor, spol. s r.o. Košice.