

FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE KONKURENCIESCHOPNOSŤ SLOVENSKÝCH PODNIKOV

Jaroslava KÁDÁROVÁ

ABSTRACT

The article is focused on definition of factors of competitiveness, which are divided into external and internal factors of competitiveness. The influence of managers on companies' is analyzed.

Keywords: competitiveness, external and internal factors of competitiveness

JEL klasifikácia: M21, P42

ÚVOD

Podnik v trhovej ekonomike je pod stálym tlakom konkurencie. Je nútený neustále zdokonaľovať svoje vnútorné procesy a reagovať na nové situácie novými funkciami riadenia, ktoré inšpirujú zamestnancov podniku k odhaľovaniu nových podnikateľských aktivít prinášajúcich ekonomický efekt. Faktory a procesy určujúce úspech podnikov a zaisťujúce ich rozvoj sa neustále menia.

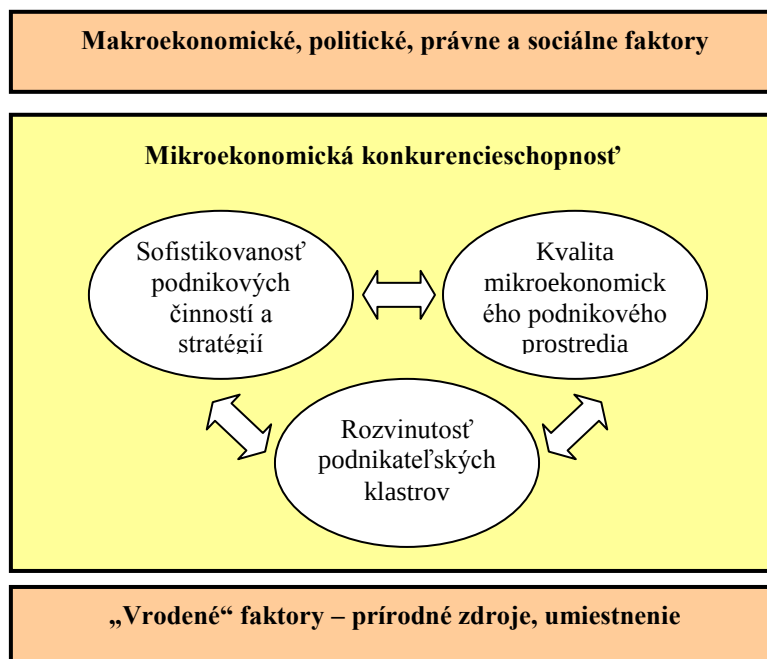
Úspech podnikov je podmienený voľbou a realizáciou strategických prístupov. Podniky musia stavať na takých konkurenčných výhodách, ktoré vedú k ich rastu, musia presadiť programy rastu produktivity, ktoré znížia váhu cenovej konkurencie v prospech ďalších faktorov konkurencieschopnosti.

1. FAKTORY KONKURENCIESCHOPNOSTI PODNIKOV

Zelená kniha o inováciách [1] vydaná Európskou komisiou definuje **inováciu ako rozhodujúci faktor konkurencieschopnosti**, ktorý sa prejavuje vo forme:

- obnovovania a zvyšovania sortimentu výrobkov a služieb a relevantných trhov,
- vzniku nových metód výroby, zásobovania a distribúcie,
- uvádzania zmien do riadenia, organizácie práce, pracovných podmienok a know-how pracovnej sily.

M. E. Porter spája jednotlivé vertikálne úrovne konkurencieschopnosti a ich faktory a poskytuje systematický prístup umožňujúci vysvetliť a predpovedať konkurencieschopnosť podniku (Obrázok 1).



Obrázok 1 Faktory konkurencieschopnosti

Prameň: LALINSKÝ, T.: *Faktory konkurencieschopnosti slovenských podnikov*. Výskumná štúdia 3/2008 NBS. ISSN: 1337-5830.

Podľa neho vyššie úrovne vytvárajú podmienky pre konkurencieschopnosť, resp. pre tvorbu bohatstva, bohatstvo však neprodukujú. Bohatstvo sa tvorí na mikroúrovni, kde sa ľudské, kapitálové a prírodné zdroje pretvárajú na výroby a služby. Závisí od schopností podnikov produkovať hodnotné výrobky a služby využitím efektívnych metód a od kvality podnikateľského prostredia. Produktivita krajiny je daná produktivitou podnikov v nej operujúcich. V tomto zmysle produktívnejšie podnikové stratégie a procesy zároveň vyžadujú vzdelanejších a skúsenejších ľudí, lepšie informácie, kvalitnejšiu infraštruktúru, dobrých dodávateľov, dokonalejší výskum a podobne.

2. EXTERNÉ VPLYVY NA KONKURENCIESCHOPNOSŤ PRIEMYSELNÝCH PODNIKOV

Na základe odpovedí tímu odborníkov pre švajčiarsky časopis *io new management* je nevyhnutné pri budovaní konkurenčnej výhody zo strany manažmentu podniku zohľadňovať nasledujúce externé vplyvy:

- **Tlak na inovácie výrobkov a procesov** je najdôležitejšou výzvou pre podniky. Podniky, aby uspeli na trhoch musia neustále skracovať vlastný inovačný cyklus a prinášať nové a nové inovácie na trh, ktoré v čo najväčšej miere uspokojia potreby a požiadavky zákazníkov. Novým trendom sú „**otvorené inovácie**,” ktoré predstavujú vývoj nových výrobkov, služieb a procesov, na ktorých sa podieľa niekoľko podnikov, dokonca aj konkurenčných. Tento trend je viditeľný najmä v spotrebnom a chemickom priemysle

a telekomunikáciách. V súvislosti s inováciami je rozhodujúca rýchlosť. Z konkurenčnej výhody je možné čerpať len do okamihu, keď na trh nevstúpi konkurencia s porovnateľným výrobkom.

- **Globalizácia** spôsobuje rozdelenie reťazcov tvorby hodnôt do malých decentralizovaných jednotiek. Globalizácia v mnohých prípadoch neprebíha systémom presunu výroby do krajín a lacnou pracovnou silou a ponechaním vysokokvalifikovanej práce, vývoja a výskumu v Európe. V súčasnosti dochádza k vzniku **globálnej výrobnéj štruktúry**, ktorá optimalizuje štruktúru podniku v celosvetovom meradle. Cieľom tejto stratégie je dosiahnuť konkurencieschopnú úroveň celkových nákladov.

- **Tlak na náklady** núti podniky využívať outsourcing a sústrediť sa len na kľúčové činnosti a procesy podniku. Jednou z možností je uplatnenie vertikálnej dezintegrácie, čo umožní pokles nákladov a prírastok produktivity, ktorý je spôsobený lepším prispôbením sa potrebám a požiadavkám zákazníkov.

- **Cenový tlak** vedie k neustálemu znižovaniu cien. Je to spôsobené otváraním trhov, rušením bariér vstupu na trh a prenikaním nízko nákladových výrobcov do rôznych oblastí. Možnou reakciou na cenový tlak je prísna stratégia nízkych nákladov, inovačná stratégia, alebo stratégia orientácie na segment najnáročnejších zákazníkov. Pri nízko nákladovej stratégii je nevyhnutná štíhla organizačná štruktúra, priamy predaj, šandardizácia výrobkov a optimalizácia nákupu. Pri orientácii na najnáročnejších zákazníkov je potrebný vysoký stupeň flexibility a individuálna starostlivosť o zákazníka s dôrazom na poradenstvo.

- **Regulácia** je založená na národných a medzinárodných štandardoch v rôznych odvetviach.

- **Rýchlosť** zmien sa v súčasnosti zvyšuje. Týka sa to životných cyklov výrobkov, aj prognóz chovania zákazníkov. Objavujú sa stále nové hodnoty a faktory úspechu, pre ktorých využitie je potrebný dostatok kvalitných informácií.

- **Demografický vývoj** je determinovaný starnutím populácie, čo ovplyvňuje zmenu spotrebiteľského chovania. Spôsob života ľudí sa zrýchľuje a stáva sa konzumným. Starnutie populácie sa odráža aj v poklese disponibilného počtu pracovných síl. To si vyžiada nový prístup k riadeniu ľudských zdrojov v podnikoch. Podniky sa budú viac snažiť o zníženie fluktuácie, budú nútené prijímať aj starších pracovníkov a ženy.

- **Liberalizácia a deregulácia** vytvára predpoklady pre vstup nových konkurentov na existujúce trhy. Týka sa to najmä doteraz regulovaných trhov a trhov, na ktorých mali podniky a organizácie monopolné postavenie. Reakciou na možný vstup nových konkurentov by mala byť optimalizácia nákladovej štruktúry, vývoj nových výrobkov a služieb, orientácia na ziskové segmenty a orientácia na internacionalizačné podnikateľské činnosti.

- **Premenlivosť kapitálových trhov** spôsobuje neistotu, čo kladie čoraz väčšie nároky na nezávislých analytikov a investorov. Neistota si vyžiada vyššiu periodicitu podávania správ o vývoji v podniku, čo bude spojené aj so snahou o transparentnosť procesov v podniku.

- **Digitalizácia trhov** je spojená s využívaním internetu a ostatných informačných a komunikačných technológií. Pozitívom digitalizácie je možnosť zefektívnenia úloh a procesov v podniku a zrýchlenie a rozšírenie možností inovácií.

3. INTERNÉ ASPEKTY KONKURENCIESCHOPNOSTI PRIEMYSELNÝCH PODNIKOV

Faktory určujúce úspešnosť podniku a zaisťujúce jej rozvoj sa neustále menia. Dnešný úspešný podnik základný marketingový mix vníma, ako samozrejmé minimum. K nim

však musí pridružiť ďalšie faktory určujúce budúcu výkonnosť a konkurencieschopnosť moderného podniku. Jedná sa predovšetkým o tieto faktory [12]:

- **Inovatívnosť produktov a kvalita poskytovania služieb.** Musí ísť o inovácie takého typu, ktoré vyvolávajú nový dopyt. Najúspešnejšie sú supervýrobky poskytujúce zákazníkom úžitok, ktorý sám neočakával. S tým súvisí schopnosť rýchlo reagovať na meniace sa požiadavky zákazníkov a maximálne skrátiť dodacie lehoty. Niektorí zákazníci považujú rýchlosť reakcií a kvalitu služieb za vôbec najdôležitejšiu vlastnosť, podľa ktorej si vyberajú svojich dodávateľov.

- **Spolahlivosť a bezchybnosť dodávok** je ďalší ukazovateľ zvyšujúci výkonnosť a konkurencieschopnosť podniku. Podnik, ktorý chce byť úspešný, pozorne a sústavne monitoruje ukazovatele charakterizujúce spokojnosť každého zákazníka, ktorými sú včasnosť, komplexnosť a kvalita dodávok. Signálny systém musí ihneď upozorniť na možnú alebo už skutočnú stratu zákazníka, ktorá sa považuje za jeden z kritických ukazovateľov mobilizujúcich podnik k prevedeniu okamžitých opatrení smerujúcich k opätovnému získaniu zákazníka. Moderné podniky si sú vedomé, že získanie nového zákazníka je náročnejšie ako udržanie doterajšieho zákazníka, preto majú o zákazníkoch dokonalý prehľad, zaradujú ich do jasne definovaných kategórií, podľa ktorých sú poskytované podmienky dodávok.

- Výkonnosť a konkurencieschopnosť podniku pochopiteľne súvisí s **chovaním pracovníkov podniku** – ich angažovanosťou, počtom podávaných zlepšovacích návrhov, oddanosťou podniku, dodržiavaním podnikovej kultúry a vnútropodnikovej spolupráce. Preto personalistika naberá v novej ekonomike mimoriadnu hodnotu.

- Zásadnou, takmer revolučnou zmenou je **nahradenie sekvenčných procesov** (napr. vývoj nových výrobkov alebo spracovanie zákazky) **ich paralelným prevádzaním**. Ide o celkom zásadnú zmenu doterajších princípov organizácie a riadenia. Vedie k radikálnemu skráteniu lehôt a prináša aj ďalšie významné efekty.

- Podstatnou inováciou manažérskych metód je tiež snaha o zavádzanie maximálneho podielu **výroby podľa objednávok**, nielen na základe predpovedí. Odstraňuje sa tým vznik nepotrebných zásob, časté prepracovanie plánov výroby a predaja, neefektívne prestoje strojov a ďalšie negatívne javy, vyvolané nepresnou predpoveďou dopytu.

- Významnou zmenou je rastúca úloha tzv. **hodnoty vnímanej zákazníkom**. Zákazník je ochotný zaplatiť iba za hodnoty, ktoré vníma a oceňuje. Podniky preto stále viac ustupujú od produkcie štandardizovaných výrobkov určených pre veľké segmenty odberateľov. Prechádzajú k výrobkom kastomizovaným, t.j. prispôbeným pre presne definované, malé segmenty zákazníkov alebo dokonca pre jednotlivého zákazníka. Zaisťujú, aby produkty čo najpresnejšie uspokojovali hodnotu, ktorú zákazníci vnímajú. Dokumenty popisujúce, kde vzniká hodnota vnímaná zákazníkom, sa stále častejšie spracovávajú v spolupráci s obchodnými partnermi, ktorí sa stále viac integrujú do spolupráce s podnikom. Je to jedna z najvýznamnejších ciest k radikálnemu zníženiu nákladov a dosahovaniu vysokých efektov.

- O užitočnosti **práce tímov** bolo už veľa popísané. Sú bezpochyby jednou z metód zvyšujúcich v novej ekonomike konkurencieschopnosť podniku.

Podniková konkurencieschopnosť je superpozíciou viacerých druhov parametrov – **produkt, komunikácia, čas a súhrnné pôsobenie podniku**. Všetky tieto parametre konkurencieschopnosti sú priamo závislé od vnútornej štruktúry podniku:

- vrcholový manažment jeho kvalita a imidž,
- formy a spôsoby riadenia,

- zamestnanci ich vzdelanostná a kultúrna úroveň, kreativita,
- podniková kultúra s dôrazom na budovanie pozitívnych vzťahov so zákazníkmi a celopodnikovou marketingovou orientáciou,
- primeraná kapitálová vybavenosť,
- vlastníci a ich renomé,
- technologická a technická vybavenosť,
- produktivita práce a efektívnosť,
- systém riadenia kvality, resp. postoj ku kvalite,
- produktové portfólio a jeho kvalita,
- aliančná a kooperačná schopnosť,
- flexibilita a plné rešpektovanie ekonomiky času.

Základnými oblastami a kritickými faktormi pre trvalý ziskový rast podniku sú:

♦ **Vytvoriť základňu rastu:**

- Inovácie (*zakotvenie hodnotovej inovácie*),
- Ctižiadosť (*integrujúca vízia a reálne stratégie*),
- Vodcovstvo (*silný riadiaci tím s vynikajúcimi schopnosťami rastu*).

♦ **Zaistiť trvalosť:**

- Kompetencie (*rozvoj pracovníkov v oblastiach kritických pre rast*),
- Organizácia (*organizačné formy podporujúce rast a inovácie*),
- Spolupráca (*široko založená komunikácia, zapojenie pracovníkov*).

♦ **Udržiavať a zlepšovať ziskovosť:**

- Riadenie nákladov (*trvalé opatrenia k zníženiu nákladov*),
- Informačná podpora (*inteligentné použitie informačných technológií*).

Najdôležitejším cieľom, ktorý je spájaný so zmenou organizácie podniku v súčasnosti, je **posilnenie orientácie na zákazníkov a zvýšenie miery ich spokojnosti**.

4. VPLYV MANAŽMENTU NA KONKURENCIESCHOPNOSŤ PODNIKU

Konkurencieschopnosť podniku je ovplyvňovaná kvalitou jeho manažérov, ktorí by mali byť schopní:

- Predvídať budúce tendencie v konkurenčnom prostredí, pričom predvídanie úspechov je spoľahlivejšie, ak je založené na skutočných výsledkoch, ak existuje reálnosť naplnenia možností a požiadaviek podniku.
- Zvoliť vhodný mechanizmus výberu schopných a perspektívnych pracovníkov pre manažment a zabezpečenie jeho prosperity.
- Vybrať kritéria, ktoré sú adekvátne zmenám a vývoju podniku. Tieto rozhodujú o budúcom potenciáli manažmentu a orientácii podniku.
- Zobrať na seba istú mieru rizika pri zmenách, vzbudiť väčšiu pozornosť a dôveru v konkurenčnom prostredí.
- Plánovať, rozvrhovať prácu a prezentovať svoj spôsob vedenia a rozhodovania v zložitých situáciách hospodárskej činnosti. Schopnosť efektívne odovzdávať ostatným svoje výsledky, ciele a nápady je kľúčovým prvkom každého riadenia za účelom dosiahnutia konkurencieschopnosti podniku.

V poslednom období dochádza k zmenám hodnôt v riadení podnikov, čo vplýva na vytváranie konkurenčnej výhody a posilovanie konkurencieschopnosti podniku. Moderný prístup k riadeniu podnikov viac odráža globálnu ekonomiku, internacionalizáciu a tlak okolitého sveta na podniky. Porovnanie riadenia v minulosti a súčasnosti je uvedené v Tabuľke 1.

Hranice prechodu od starých k novým pravidlám riadenia nie sú príliš ostré. Celkove je možné upozorniť na nasledujúce aspekty vyplývajúce zo zmeny hodnôt:

- väčšia orientácia na zákazníka, okolie, vytrvalosť a hodnoty,
- podpora inovácií a väčší priestor je ponechaný na vlastné jednanie,
- dôraz je kladený na spoluprácu, reflexiu, výkon a zvyšovanie kvalifikácie,
- nižšia pozornosť je venovaná stanovovaniu cieľov, kontrole, hodnoteniu a riadeniu.

Tabuľka 1 Porovnanie starého a nového prístupu k riadeniu podnikov

	Riadenie v minulosti	Riadenie v súčasnosti
Trhové prostredie	▪ homogénny, stabilný, kvantitatívny dopyt ▪ nepružná technológia ▪ nedostatok ponúk ▪ lokálne trhy, nízka konkurencia	▪ heterogénny, nestabilný, kvantitatívny a kvalitatívny dopyt ▪ pružné (flexibilné) technológie ▪ diferencované ponuky, prebytok ponúk ▪ svetová konkurencia
Cieľ	▪ produktivita ▪ objem výroby	▪ produktivita ▪ objem výroby ▪ kvalita ▪ čas
Stratégia	▪ štandardný, málo diferencovaný produkt ▪ veľké série ▪ špecializácia činností, ▪ centralizácia riadenia	▪ diferencované, flexibilné produkty s krátkou životnosťou ▪ malé série ▪ procesná organizácia, ▪ externalizácia činností, ▪ decentralizácia riadenia
Zásady a hodnoty	▪ zvyšovanie kvalifikácie pracovníkov pre výkon vlastných úloh ▪ zvyšovanie kvalifikácie z dôvodu zvýšených nárokov ▪ delegovanie úloh a právomoci ▪ zastupovanie v neprítomnosti ▪ spolupráca ▪ stanovovanie cieľov ▪ hodnotenie výsledkov práce, pracovného a riadiaceho procesu ▪ riadenie pracovných výsledkov, pracovného a riadiaceho procesu	▪ blízkosť k zákazníkovi ▪ vysoký výkon ▪ tvorba hodnôt ▪ inovácie ▪ rešpekt ▪ zodpovednosť ▪ trvalosť

Prameň: FIBÍROVÁ, J.: *Reporting – moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. Praha, Grada, 116 s. ISBN 80-247-0482-X.

Presadiť deklarované nové hodnoty v riadení si vyžaduje dostať ich do povedomia manažérov. Vhodným prostriedkom pre tento účel sú výcvikové programy a propagácia nových hodnôt riadenia.

ZÁVER

V konkurenčnej súťaži na náročných svetových trhoch môže uspieť len podnik, ktorý dokáže svojim zákazníkom prostredníctvom svojich produktov ponúknuť výnimočnú hodnotu, ktorá je ukazovateľom konkurencieschopnosti podniku na trhu. Orientácia na zákazníka, snaha uspokojiť čo najlepšie a najrýchlejšie jeho potreby, prania a požiadavky je hlavným cieľom, ktorý vedie ku komerčnému úspechu podniku.

Existencia, napredovanie a rast konkurencieschopnosti podniku sú vo veľkej miere predurčené oborom podnikania a charakterom produkcie podniku. Ďalšími významnými vnútropodnikovými faktormi sú miera vzdelávania zamestnancov, zdroj konkurenčnej výhody, ochota delegovať právomoci a inovačná kapacita podniku.

LITERATÚRA

1. European Commision: Green Paper on Enterpreneurship in Europe. Commision of the european Communities, Luxembourg 2003.
2. FIBÍROVÁ, J.: *Reporting – moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. Praha, Grada, 116 s. ISBN 80-247-0482-X.
3. KUDERA, J.: *Moderní teorie firmy*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2000. ISBN 80-7169-954-3.
4. LALINSKÝ, T.: *Faktory konkurencieschopnosti slovenských podnikov*. Výskumná štúdia 3/2008 NBS. ISSN: 1337-5830.
5. MIHOK, Jozef - MALEGA, Peter: *Konkurenčná výhoda ako výsledok zvyšovania efektívnosti vo výrobe*. In: Intercathedra : Annual scientific bulletin of plant- economic department of the european wood technology university studies. no. 24 (2008), p. 78-81.
6. MIHOKOVÁ, L. - VIDA, M. – KÁDÁR, G.: *Diagnostika efektívnosti a konkurencieschopnosti podniku a prechod podniku do krízového stavu*. In: INTERCATHEDRA No. 23., Poznaň, Poľsko 2007, s. 78-81. ISSN 1640-3622.
7. MIKOLÁŠ, Z.: *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6
8. PEKARČÍKOVÁ, Miriam et al.: *Modernizácia systému údržby a opráv*. In: Manažment v teórii a praxi : On-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente. roč. 4, č. 1-2 (2008), s. 65-70.
9. PORTER, M. E.: *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha : Victoria publishing, 632 s. ISBN 80-85605-12-0
10. Rámcový program pre konkurencieschopnosť a inovácie
11. Stratégia konkurencieschopnosti Slovenska do roku 2010 – Lisabonská stratégia pre Slovensko
12. ŠVÁČ, V. – LEŠKOVÁ, A.: *Klíúčové faktory určující úspěšnost firem*. In: Transfer inovací 3/2001, SJF, TU v Košiciach. ISBN 80-7099-950-0. str. 23-25.

*Článok je čiastkovým výsledkom riešenia grantovej úlohy MŠ SR – VEGA 1/0052/08
Systémový prístup k racionalizácii pracovných procesov vo výrobných podnikoch.*

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Jaroslava Kádárová, PhD. od roku 2000 pôsobí ako odborná asistentka na Katedre manažmentu a ekonomiky, Strojníckej fakulty Technickej univerzity v Košiciach. V rámci pedagogickej a vedecko-výskumnej činnosti sa zameriava na oblasť riadenia a analýzy efektívnosti činnosti podnikov a krízové riadenie podnikov.

Ing. Jaroslava Kádárová, PhD.

Technická univerzita, Strojnícka fakulta, Katedra manažmentu a ekonomiky

Němcovej 32, 042 00 Košice

e-mail: jaroslava.vidova@tuke.sk