

## KONKURENČNÁ SCHOPNOSŤ VÝROBNÝCH PODNIKOV

PETER MALEGA – JOZEF MIHOK

### COMPETITIVE ABILITY OF MANUFACTURING CORPORATIONS

#### ABSTRAKT

*V dnešných podmienkach trhovej ekonomiky musí každý výrobný, ako aj nevýrobný podnik bojovať o postavenie na trhu s neustále rastúcou konkurenciou. Úspešnosť závisí od schopnosti pružne reagovať a uspokojovať požiadavky svojich zákazníkov a tiež byť vyrovnaným súperom v konkurenčnom boji, t.j. byť konkurencieschopný.*

**KLúčové slová:** konkurencieschopnosť, faktory úspešnosti, konkurenčná výhoda, inovácie

#### ABSTRACT

*In today's conditions of market economics must each manufacturing, as well as no manufacturing corporation fight for position on the market with still increasing competitive. Success depends on the competence of elastically response and meets the needs of customer's as well as acts as an equal rival in the competitive fight that ensures for the corporation its competitiveness.*

**Key words:** competitiveness, success factors, competitive advantage, innovations

#### ÚVOD

Konkurencieschopnosť produkcie výrobných podnikov je základ, od ktorého sa odvíja efektívnosť celej ekonomiky danej krajiny. Dosahovanie konkurenčnej schopnosti sa dnes chápe ako nástroj, prostredníctvom ktorého si podnik formuje svoje postavenie na medzinárodnom trhu, svoj image, svoje silné stránky, čím sa stáva konkurencieschopným a akceptovaným partnerom. [5]

Konkurencieschopnosť pre podniky znamená schopnosť trvalo udržateľným spôsobom uspokojovať potreby zákazníkov, účinnejšie než ich súper, pričom je potrebné zabezpečovať tovary a služby, ktoré sú zaujímavejšie v zmysle ceny a iných faktorov. Pojem konkurencieschopnosť podniku možno definovať ako rozsah, v akom je podnik schopný vyrábať vysoko kvalitný tovar a poskytovať služby vysokej kvality, prostredníctvom ktorých dosiahne úspech na trhu. Podniky musia spĺňať tri základné podmienky: efektívnosť, výkonnosť a účinnosť, a to efektívnosť v riadení zdrojov, výkonnosť pri dosahovaní cieľov a účinnosť v ovplyvňovaní životného prostredia.

### KONKURENČNÁ SCHOPNOSŤ A MERANIE VÝKONNOSTI VÝROBNÝCH PODNIKOV

Odborníci z praxe zdôrazňujú, že konkurenčná schopnosť podnikov závisí predovšetkým od vyššej produktivity práce, ktorá je ovplyvňovaná tromi skupinami faktorov:

- informovanosťou a znalosťou nových technológií (strojov, zariadení, know-how, spôsobov organizácie, riadenia, predaja, marketingu, servisu a pod.),
- schopnosťou rýchlo získať nové technológie a úspešne ich aj aplikovať pri zmene produkcie,
- schopnosťou inovácií a ich obchodného využitia.

Rozhodujúce postavenie v tomto procese má samotný výkon (výrobok), ktorý v sebe absorbuje všetky tri uvedené skupiny faktorov. Ak sa výrobcovi podarí nájsť ich vnútornú synergiu a využiť tieto faktory pri presadzovaní sa na domácom trhu, má reálne šance preniknúť aj na medzinárodné trhy s možnosťou byť konkurencieschopný v tomto náročnom podnikateľskom prostredí.

Pre súčasný trhový priestor je možné definovať dve výrazné formy podnikateľských subjektov, ktoré tvoria základ podnikateľského prostredia:

- podnik **konšpiratívneho charakteru**, ktorého ekonomický rozmer je chápaný ako obmedzenie v rámci voľnej súťaže, ktorý sa vyznačuje nesúťaživým prostredím a má monopolné postavenie na trhu. Pri tomto chápaní charakteru podniku nie je možné hovoriť o jeho konkurenčnej schopnosti.
- podnik **súťaživého charakteru**, ktorý sa vyznačuje vysokou firemnou kultúrou, externé prostredie je pre podnik výzvou a príležitosťou, pri podnikaní využíva zvýhodnené podnikateľské podmienky a je konkurencieschopný.

Konkurenčná schopnosť si vyžaduje vybudovať a udržať najvýhodnejšie podmienky výroby a odbytu v hospodárskej súťaži medzi výrobnými podnikmi. Podniky, ktoré majú schopnosť flexibilne reagovať na zmeny externého prostredia a vytvoriť symbiózu s interným prostredím, sú konkurencieschopné. Túto flexibilitu môžu dosiahnuť prostredníctvom subsystémov podniku, ako sú [3]:

- manažérstvo zmien,
- manažérstvo ľudských zdrojov,
- environmentálne manažérstvo,
- manažérstvo ľudských zdrojov,
- manažérstvo výroby,
- strategické, taktické a operatívne manažérstvo,
- finančné a nákladové manažérstvo,
- manažérstvo kvality,
- manažérstvo rizika.

Zo všetkých rozhodujúcich faktorov rastu konkurenčnej schopnosti výrobku na konkrétnom trhu možno vyzdvihnúť najmä jeho :

- technicko-úžitkovú úroveň,
- kvalitu výrobného spracovania,
- cenu výrobku,
- komerčné ošetrenie príslušného výrobku, čo je vlastne mnohosektorová matica činností, ktorých úspešná realizácia sa odvíja od zvládnutia množstva podporných aktivít samotnej realizácie výroby,
- environmentálna prijateľnosť výrobku pri jeho výrobe aj likvidácií na konci doby životnosti.

Výsledky empirických analýz potvrdzujú, že technická úroveň výrobku má na konkurenčnú schopnosť veľmi významný vplyv. Schopnosť úspešne zvládnuť technické napredovanie podniku a vedieť jeho výsledky prakticky uplatniť skôr ako konkurencia, je východisko, ktoré neustále ovplyvňuje poradie úspešnosti výrobcov. Vývoj na medzinárodných trhoch dokazuje, že

RUSKO, M. – BALOG, K. [Eds.] 2007:

**Manažérstvo životného prostredia 2007 ▼▲▼ Management of Environment '2007**  
**zo VII. konferencie so zahraničnou účasťou konanej 5. - 6. 1. 2007 v Jaslovských Bohuniciach**  
**Proceedings of the International Conference, Jaslovské Bohunice, 5-6 January 2007**  
**Žilina: Strix et VeV. Prvé vydanie. ISBN 978-80-89281-18-3.**

---

len vecné zabezpečenie konkurencieschopnej produkcie a podmienok pre jej úspešnú realizáciu na svetových trhoch nestačí. Celý tento proces je globálne ovplyvňovaný objektívne pôsobiacimi tendenciami. Postupné vyčerpávanie klasických komparatívnych výhod formuje technický rozvoj ako jeden z najzávažnejších faktorov konkurenčného boja, ale pre väčšinu výrobcov čoraz ťažšie dostupného. Ani dnešné pozície svetových výrobcov nie sú výsledkom krátkodobého úsilia, ale dlhodobých strategicky správne orientovaných a vnútorne previazaných snáh celého komplexu činností od vývoja, cez výskum, výrobu až po export. [7]

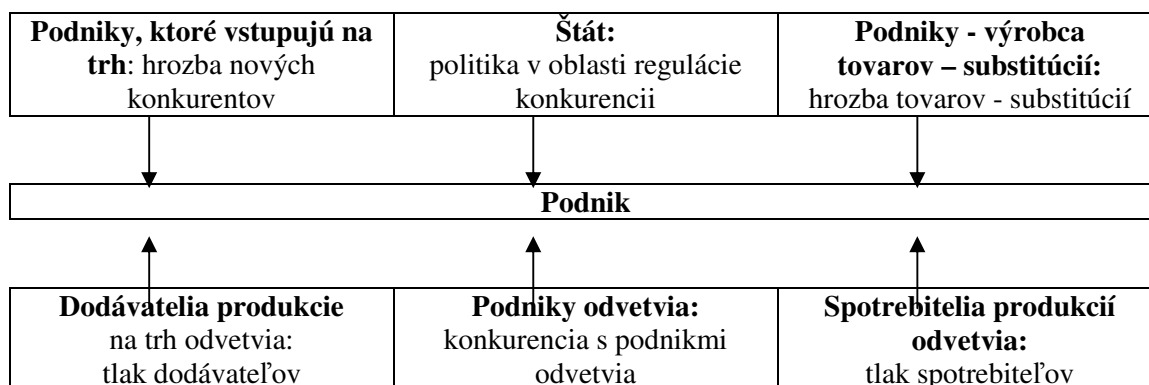
Určenie rozhodujúcich faktorov, ktoré ovplyvňujú konkurenčnú schopnosť výrobných podnikov nie je jednoduché. Výkonnosť podniku závisí od správnej voľby a štruktúry faktorov úspešnosti, ktoré bude podnik preferovať na domácom aj medzinárodnom trhu.

Ukazovatele výkonnosti, ktoré by mal výrobný podnik akceptovať, definuje ich všeobecný rámec:

- minimalizácia času na údržbu a prestavovanie stroja,
- minimalizácia nepodarkovosti, nehôd,
- minimalizácia nákladov,
- maximalizácia kvality,
- maximalizácia pružnosti,
- maximalizácia pridanej hodnoty,
- maximalizácia produktivity,
- maximalizácia efektívnosti,
- maximalizácia využitia stroja,
- maximalizácia času chodu stroja v prevádzke,
- maximalizácia využívania aktív,
- maximálna spokojnosť zákazníka,
- maximálna informačná integrácia.

Úroveň konkurencieschopnosti je v konečnom dôsledku výsledkom dosahovanej produktivity práce a ekonomickej efektívnosti výroby. Veľké rozdiely v dosahovanej úrovni produktivity práce a ekonomickej efektívnosti výroby v porovnaní s vyspelými krajinami znižuje konkurencieschopnosť výrobných podnikov v SR na medzinárodných trhoch.

Konkurenčné prostredie podniku v podmienkach rôznych foriem konkurencie sa formuje prostredníctvom vplyvu množstva rôznych faktorov na trh, ktoré sa charakterizujú určitou oblasťou a časom činnosti, intenzitou pôsobenia na trhu, atď. K ním patria predovšetkým činnosť štátu a jeho politika regulácie konkurencie, činnosť podnikov, ktoré vstupujú na trh, spotrebiteľia produkcie, dodávatelia surovín, náhradných dielov, technologických zariadení, výrobcovia tovarov – substitúcií, samotné podniky – výrobcovia a predavači produkcie.



Obr. 1 Štruktúra konkurenčného prostredia podniku [upravené podľa 6]

## ZDROJE ZVYŠOVANIA KONKURENCIESCHOPNOSTI

Je zrejmé, že pojem konkurencieschopnosť sa nedá zúžiť len na podnikovú sféru. Konkurencieschopné musia byť aj národy, resp. odvetvia. Preto je skúmanie konkurencieschopnosti potrebné rozšíriť na viacero úrovní [8]:

- podniková konkurencieschopnosť predstavuje schopnosť podniku poskytovať výrobky a služby rovnako, alebo viac efektívne a účinne ako relevantní konkurenti,
- odvetvová konkurencieschopnosť predstavuje schopnosť podnikov určitej krajiny dosiahnuť trvalý úspech oproti zahraničným konkurentom, bez použitia ochranných alebo substitučných nástrojov,
- národná konkurencieschopnosť je podľa World Economic Forum definovaná ako schopnosť národnej ekonomiky realizovať rýchle a trvalé zvyšovanie životnej úrovne.

Je možné konštatovať, že v dnešnom konkurenčnom prostredí hrá inovačná aktivita kľúčovú úlohu pri budovaní konkurencieschopného národného hospodárstva. Inovačné aktivity ako výsledky výskumu a vývoja vo všeobecnosti sú podobne ako v Európskej únii, tak aj na Slovensku, hybnou silou rozvoja ekonomiky, rozvíjajú možnosti budúcej konkurencieschopnosti vo forme nových poznatkov, zvyšujú efektívnosť ekonomiky a jej akcieschopnosť. Štáty, ktoré v minulosti do týchto aktivít investovali vyšší objem finančných prostriedkov, sú v súčasnosti na ekonomicky vyspelej úrovni a mnohonásobujú efekt vložený do vedy a techniky. Slovenská republika nemôže ísť inou cestou. Platí teda, že inovačnou aktivitou a úrovňou technologického rozvoja sa približujú k hranici technologických možností. V zjednodušenom poňatí by sme mohli tvrdiť, že konkurencieschopnosť jednotlivých ekonomík sa dá odvodiť od ich snahy zachytiť najnovšie trendy v inováciách a súčasne podpory technologického rozvoja.

Na úrovni podnikov je možné brať ako referenčné hodnotenie to, ktoré vzišlo z prieskumov, ktoré realizovala NARMSP (Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania) v predošlých rokoch (2004 – 2007) v spolupráci s Infostatom a Ústavom pre výskum verejnej mienky pri Štatistickom úrade SR. Jeho cieľom bolo oboznámenie sa a priblíženie problematiky inovácií MSP (malých a stredných podnikov) v SR. Údaje boli získané ako odpoveď na otázku: Ktorý z nasledujúcich zdrojov konkurencieschopnosti považujete za najdôležitejší pre vašu firmu? [8]

Z prieskumu vyplynulo, že sa zmenilo najmä chápanie dôležitosti dodržiavania zmluvných podmienok, ktoré v očiach MSP zaznamenali cca. 20%-ný nárast prikladaného významu. Ako hlavný atribút bola práve spoľahlivosť zaznamenaná u podnikov s obratom od 50 mil. Sk do 100 mil. Sk (až

73%) a taktiež u podnikov, ktoré sa aktívnejšie zapájajú do medzinárodnej výmeny tovarov a služieb, čiže takých, ktorých podiel exportu sa pohyboval v úrovni do 51 do 70% (69%). [8]

Spomínané faktory konkurencieschopnosti podniku v sebe integrujú dva prístupy. Jednak sa u Slovenských podnikov prejavuje istá línia, ktorú definujú viacerí autori, a je charakteristická posudzovaním konkurencieschopnosti na základe produktivity a ekonomickej efektívnosti (nízka cena produktu). Slovenské podniky majú rovnako ako ich kolegovia z EÚ tri spôsoby dosahovania konkurencieschopnosti v globálnom konkurenčnom prostredí. Ide buď o zníženie platov a tým dosiahnutie vyššej produktivity, alebo o zmenu pomeru kapitálu a práce v tom istom záujme, alebo o outsourcing intenzívnych častí dodávateľského reťazca do low cost regiónov v snahe o zníženie celkových nákladov produkcie. Všetky tieto prístupy sú však len krátkozrakým pohľadom na problematiku. Viacerí analytici a vedci na druhej strane zdôraznili možnosť posilňovania inovačných kapacít cez investície do tvorby poznatkov ako cestu dlhodobému udržaniu konkurencieschopnosti založenej na schopnosti podnikov inovovať a priebežne sa učiť (tieto skutočnosti identifikujú slovenskí podnikatelia v zdrojoch konkurencieschopnosti ako inovácia, flexibilita, alebo kvalita produktu).

Ako ukazuje výskum realizovaný v roku 2005 v Taliansku, konkurencieschopnosť podnikov je do značnej miery podmienená aj ich veľkosťou. Vedci dokázali, že v prípade mikro podnikov existuje tzv. Innovation gap, čiže inovačná medzera, ktorá sa časom zväčšuje a nedovoľuje podniku zvyšovať svoju konkurencieschopnosť nad určitú hranicu. Na druhej strane sa v tomto výskume preukázalo, že konkurencieschopnosť podnikov skutočne závisí od ich schopnosti inovovať, investovať do ľudského kapitálu a zapájať sa do medzinárodných projektov a kolaboratívnych skupín. Faktor spolupráce vyzdvihuje vo svojej správe aj Európska komisia, ktorá vo svojej správe na túto tému poznamenáva, že pomocou kooperácie môžu MSP získať kontrolu nad externými zdrojmi, ktoré inak veľké podniky ovládajú cez svoje hierarchické štruktúry. Takto je možné pre MSP dosiahnuť podobné podmienky na tvorbu hodnôt aké majú veľké podniky. Potvrďuje sa tak to, čo niektorí autori prízvukujú, a to, že v prípade MSP je potrebné pozerať sa na faktory konkurencieschopnosti vo svetle charakteristík, ktorými je tento sektor význačný. MSP sú charakterizované určitými špecifikami v porovnaní s veľkými podnikmi, ktoré treba zohľadniť pri tvorbe podporných programov konkurencieschopnosti. [9]

Z oboch pohľadov, makroekonomického i mikroekonomického, vychádza jeden spoločný menovateľ, ktorý môžeme brať ako merito konkurencieschopnosti krajiny, alebo podniku, a tým je schopnosť vytvárať inovácie a implementovať ich do podnikateľskej praxe. Z tejto schopnosti následne pramenia všetky ostatné atribúty, teda na národnej úrovni platí uvedená implikácia a na úrovni podnikovej je pod vplyvom inovácií možné ďalej rozvíjať jednak kvalitatívne charakteristiky produktu, jednak znižovať nákladové položky a tým prispievať k nižšej cene produkcie. Je možné flexibilnejšie reagovať na dianie na trhu i pripraviť podnik do takej štruktúry, aby jeho činnosti boli natoľko spoľahlivé, že je zabezpečená schopnosť dodržiavania zmluvných podmienok. Inovácie sú o zmene a o schopnosti zvládať zmeny v čase. Inovácie môžu byť tiež o úspešnom využití nových nápadov formou vylepšovania produktov alebo služieb, ale taktiež to môže byť charakterizovaná spôsobmi akými sú tieto produkty poskytované. Rovnako môžu byť inovácie reprezentované kreatívnym marketingom, alebo zmenou modelu podnikania. [10]

## KONKURENČNÁ VÝHODA AKO ZÁKLAD BUDOVANIA KONKURENCIESCHOPNOSTI

Ako prvé je potrebné povedať, že podnik, ktorý nevie jednoznačne definovať svoju trhovú jedinečnosť a svoje konkurenčné výhody, nemá nárok na dlhodobú existenciu na trhu. Zároveň však je potrebné povedať aj to, že nestačí svoju jedinečnosť definovať, treba ju vedieť v každej dobe udržiavať, rozvíjať a obnovovať, ináč sa stratí. Ešte pred cca 25 rokmi bolo možné považovať vysokú kvalitu priemyselného spracovania za konkurenčnú výhodu, dnes je kvalita samozrejmosťou u



všetkých výrobcov a konkurenčné výhody sa preniesli do oblastí úžitkových vlastností, bezpečnosti a podpory životného štýlu zákazníkov. [1]

Udržiavanie si neustálej konkurenčnej výhody sa považuje za faktor, ktorý zásadne vplyva na prežitie firmy. Preto základnou podmienkou budovania konkurenčnej výhody je, aby bola predmetom aktívneho strategického riadenia. Pod aktívnym strategickým riadením sa rozumie vytvorenie takých mechanizmov, ktoré umožňujú strategickému vedeniu firmy predvídať budúci vývoj trhu a jeho vplyv na konkurencieschopnosť firmy a ovplyvňovať ho vo svoj prospech. Týmto spôsobom môže vedenie zavčas rozpoznať, kedy sa konkurenčná výhoda mení na samozrejmosť a zároveň vie identifikovať novú konkurenčnú výhodu. [4]

V slovenských podmienkach sa považuje nedostatočné rozvinutie foriem strategického riadenia za jednu z vážnych prekážok rozvoja konkurencieschopnosti slovenských firiem. Navyše sa ukazuje, že strategické riadenie musí zabezpečovať synergiu požiadaviek a očakávaní zákazníkov s vnútornými i vonkajšími procesmi podniku, ináč podnik nie je schopný svoje konkurenčné výhody dlhodobo udržať. Pokiaľ sa nezačnú slovenské podniky vážne zaoberať strategickými aspektmi budovania svojich konkurenčných výhod, bude ich postavenie na trhu EÚ vážne ohrozené. [4]

## ZÁVER

Rozhodujúcim faktorom ovplyvňujúcim postavenie podnikov vo svetovom hospodárskom prostredí je ich konkurencieschopnosť. Úsilie o dosiahnutie globálnej konkurencieschopnosti si vyžaduje, aby sa stratégia podnikov zamerala na vylepšenie efektívnosti pri využívaní všetkých výrobných faktorov a aby sa pritom mohli spoliehať na také podnikateľské prostredie, ktoré zabezpečí potrebné zdroje, pokiaľ ide o schopnosti, skúsenosti, inovačný potenciál a kvalitnú infraštruktúru. Ak chcú byť slovenské podniky konkurencieschopné musia sa prispôbiť vplyvom Európskej únie a zmeniť systém vývojových tendencií v podnikateľskej sfére. Z vyššie uvedených skutočností je možné konštatovať, že konkurencieschopnosť možno dosiahnuť len neustálymi zmenami v komplexnom riadení podniku a zvyšovaním procesu neustáleho zlepšovania výroby, služieb, riadenia, organizovania a pod. [2]

*Príspevok bol vypracovaný v rámci grantového projektu VEGA 1/0052/08 Systémový prístup k racionalizácii pracovných procesov vo výrobných podnikoch*

## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- [1] Bartes, F.: Konkurenční strategie firmy. Praha : Management Press, 2001. 126 s. ISBN 80-08-03546-6
- [2] Kassay, Š.: Podnik svetovej triedy, STRATEG, Nové Zámky, 2001.
- [3] Král, J., Trebuňa, P., Maguláková, M.: Podnik a jeho konkurencieschopnosť v trhovom hospodárstve. In: Moderné prístupy k manažmentu podniku : Zborník príspevkov zo 17. medzinárodnej vedeckej konferencie : 6.-7. september 2007, Bratislava. [Bratislava : STU], 2007. s. 348-351. ISBN 978-80-227-2750-1.
- [4] Míhok, J., Malega, P., Nasčáková, J.: Konkurencieschopnosť ako výsledok efektívnosti. In: Vedecké listy – vedecký časopis Fakulty chemickej a potravinárskej technológie Slovenskej technickej univerzity v Bratislave, Volume II. 3/2006, Bratislava, ISSN1336-815.
- [5] Mlákay, J.: Produkt a Konkurencia. Bratislava : Ekonóm, 2004. 136 s. ISBN 80-225-1947-2.
- [6] Porter, M. E.: Konkurenční strategie. Praha : Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- [7] Turisová, R.: Modelovanie rizík v systémoch riadenia. In: Transfer inovácií. č. 6 (2003), s. 178-181. ISBN 80-8075-075-X.
- [8] [www.economy.gov.sk/pk/128-2006-1000/ma.html](http://www.economy.gov.sk/pk/128-2006-1000/ma.html)

**RUSKO, M. – BALOG, K. [Eds.] 2007:**

**Manažérstvo životného prostredia 2007 ▼▲▼ Management of Environment '2007**  
**zo VII. konferencie so zahraničnou účasťou konanej 5. - 6. 1. 2007 v Jaslovských Bohuniach**  
**Proceedings of the International Conference, Jaslovské Bohunice, 5-6 January 2007**  
**Žilina: Strix et VeV. Prvé vydanie. ISBN 978-80-89281-18-3.**

---

[9] [www.mce-ama.com](http://www.mce-ama.com)

[10] [www.nadsme.proxia.sk/mediafiles/Publikacie/inovacna\\_kapacita\\_msp2004.pdf](http://www.nadsme.proxia.sk/mediafiles/Publikacie/inovacna_kapacita_msp2004.pdf)

#### ADRESA AUTOROV

**Ing. Peter Malega, PhD.**, Technická univerzita, Strojnícka fakulta, Katedra manažmentu a ekonomiky, Nĕmcovej 32, 040 01 Košice, Slovenská republika, e-mail: >peter.malega@tuke.sk<

**prof. Ing. Jozef Mihok, PhD.**, Technická univerzita, Strojnícka fakulta, Katedra manažmentu a ekonomiky, Nĕmcovej 32, 040 01 Košice, Slovenská republika, e-mail: >jozef.mihok@tuke.sk<

#### RECENZENT

**prof. Ing. Vladimír Zapletal, PhD.**, Univerzita Komenského, Fakulta manažmentu, Bratislava, Slovenská republika