

## **Možnosti zvyšovania konkurencieschopnosti podniku** **Possibilities of increasing the competitiveness of the company**

**Anna Jacková, Zuzana Chodasová**

**Abstrakt:** Konkurencieschopnosť vzhľadom na neustále sa meniace trhové prostredie patrí medzi základné vlastnosti podniku. Na hodnotenie konkurencie sa stále viac používajú metódy, ktoré zaručujú podniku prežitie v konkurenčnom prostredí a dávajú nádej, že podnik sa čoskoro stane vodcom vo svojom odbore. Cieľom každého podniku je získať v danom odvetví takú pozíciu, aby bol schopný čo najlepšie čeliť konkurenčným tlakom, prípadne ich pôsobenie obrátiť vo svoj prospech.

**Abstract:** Competitiveness considering the constantly changing market environment is a part of the basic features of a company. To evaluate competition there are still used methods that guarantee a survival of a business in the competitive environment. They give hope that the company will soon become a leader in its field. The goal of each company is to gain such a position in the industry in order to be able to cope with the competitive pressure to the best or to act in its favour.

**Kľúčové slová:** konkurencia, konkurencieschopnosť, konkurenčné prostredie, faktory konkurencieschopnosti, hodnotenie konkurencieschopnosti.

**Keywords:** competition, competitiveness, competitive environment, competitiveness factors, competitiveness, assessment.

**JEL classification:** M11, M21,

### **1. Úvod**

Integračné a globalizačné procesy v Európe vytvorili pre podnikateľské subjekty vstupom Slovenskej republiky do Európskej únie nové podnikateľské prostredie, v ktorom sa odráža množstvo podnikateľských zmien pozitívneho, ale aj negatívneho charakteru. Vzhľadom na rozsah zmien vzniklo v podstate aj nové konkurenčné prostredie. Na to, aby boli podniky schopné reagovať na uvedené zmeny podnikateľského prostredia a byť tak konkurencieschopné, je predovšetkým potrebné moderne riadiť svoj podnik, t. j. zavádzať nové prístupy, nástroje a techniky, stanovovať si ambiciózne ciele, klásť dôraz na udržateľnú výkonnosť, sledovať komplexný súbor kritérií výkonnosti, snažiť sa o strategické inovácie. Podstatné je tiež vytvoriť dynamickú a flexibilnú organizačnú štruktúru riadenia, neustále zdokonaľovať kľúčové kompetencie a hľadať možnosti zvyšovania konkurencieschopnosti podniku predovšetkým jej hodnotením.

V oblasti implementácie znalostnej ekonomiky a špeciálne v oblasti inovácií, Slovenská republika zaostáva za inými európskymi štátmi a zaraďuje sa medzi krajiny s najslabšou inovačnou aktivitou. Z hľadiska inovácií možno slovenskú ekonomiku označiť za duálnu, čo znamená, že na jednej strane stoja nadnárodné spoločnosti s moderným technologickým vybavením, tieto spoločnosti dosahujú vysokú produktivitu práce, kde vývojové oddelenia sa

vyskytujú mimo Slovenskej republiky, a často majú lokálnych dodávateľov komponentov, ktorí sú motivovaní inovovať, aby si udržali zákazky. Na druhej strane stojí podstatne väčšia skupina malých a stredných podnikov s nízkou produktivitou práce a zanedbateľnými inováciami, ktorí reagujú na podnety trhu, ktorý však na Slovensku obsahuje obmedzený dopyt po inováciách. Slovenská republika sa v poslednom období sústredila primárne na nositeľov zahraničných investícií, ktorí garantujú nárast zamestnanosti v jednotlivých odvetviach krajiny.

Zachovanie a rast konkurencieschopnosti sa stáva prvoradou úlohou manažmentov všetkých podnikov, pretože konkurencieschopnosť na všetkých úrovniach je podmienkou prosperity, no niekedy aj prostého prežitia. Konkurencieschopnosť, ktorá je v súčasnom trhovom prostredí základným atribútom úspechu každého podniku, vyvoláva trvalý tlak na zlepšovanie a uskutočňovanie radikálnych zmien vo všetkých súvislostiach, v ktorých sa podnik nachádza. Za jeden z najvýznamnejších faktorov konkurencieschopnosti, ktorý sa vzťahuje predovšetkým ku globalizačnému vývoju sú preto aj inovácie, ktoré sú vo všeobecnosti považované za akcelerátor ekonomiky.

## **2. Konkurencia a konkurencieschopnosť**

„Konkurencia nie je škodlivá, predstavuje jednu z najúčinnejších motivácií pre myslenie aj aktivitu. Konkurencia nikdy nezískala zaslúžené uznanie, azda preto, že vnímame skôr jej negatívne ako pozitívne stránky. Konkurencia chráni pred apatiou a stagnáciou. Odmeňuje schopných. Podporuje ambície, konkurencia pôsobí priaznivo nie deštruktívne. Snom každého podnikateľa je monopol. Producent by najradšej chcel byť jediným výrobcom určitého výrobku. Maloobchodník by si priať, aby bol jeho obchod v meste jediný. Každý podnikateľ by najradšej nemal žiadnych konkurentov. Možno povedať, že nechť ku konkurencii je medzi podnikateľmi všeobecne rozšírená,“ (Casson, 1996, s. 11).

S konkurenciou súvisí aj konkurencieschopnosť podniku. Kým konkurencia predstavuje súťaž na trhu, konkurencieschopnosť je reakcia a reakčný čas na zmeny na trhu a v dopyte zákazníkov jednotlivými podnikmi zainteresovanými v danom procese tvorby produktov alebo poskytovania služieb.

„Konkurencieschopnosť patri v neustále sa meniacom trhovom prostredí súčasnej doby medzi pilierové požiadavky a preto je považovaná za jednu zo základných vlastností podniku. 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. Každý podnik by sa mal snažiť vytvárať také konkurenčné výhody, ktoré zvyšujú konkurencieschopnosť ponúkaných produktov. Konkurencieschopnosť produktov je daná hlavne ich kvalitou a postavenie podniku na danom trhu je determinované záujmom zákazníka o ponúkané produkty,“ (Krauszová, Janeková, 2008, s. 468).

## **3. Konkurenčné prostredie**

Každý podnik sa nachádza v prostredí, ktoré dotvára jeho charakter. S tým je priamo spojený spôsob ako sa budú vyvíjať potreby jeho zákazníkov.

Základným stimulom každého konkurenta je dosiahnuť maximálny čistý zisk. Podnik sa môže zamerať na krátkodobé dosahovanie nadpriemerných ziskov, alebo na dlhodobé dosahovanie nižších ziskov. Nemusí sa však vždy jednať o maximálny zisk, ale cieľový zisk.

Iným prístupom je, že každý konkurent má niekoľko cieľov, ktorým prikladá rôznu váhu. V tomto prípade je potrebné zamerať sa na relatívnu váhu, akú konkurent prikladá bežnej ziskovosti, podielu na trhu, toku hotových peňazí, popredným technológiám, úrovni služieb atď. Poznanie súboru konkurenčných cieľov a ich váh umožňuje zistiť, či je konkurent spokojný s existujúcimi finančnými výsledkami, ako bude reagovať na rôzne typy konkurenčného útoku a pod. Otázne je, či je podnik schopný realizovať svoju stratégiu a dosiahnuť stanovené ciele. Úspešnosť závisí na zdrojoch a schopnostiach konkurencie. Preto je potrebné identifikovať prednosti a slabiny svojich konkurentov. Úvodným krokom musí byť zber najaktuálnejších informácií o činnosti svojich konkurentov, hlavne o ich predaji, podielu na trhu, zisku, návratnosti investícií, obrate peňazí, nových investíciách a využití kapacít.

Získať niektoré informácie o konkurenčnom podniku je dnes veľmi náročné. Ale na druhej strane akákoľvek informácia pomôže vylepšiť odhad predností a slabín konkurencie. Väčšina informácií o svojich konkurentoch je zo sekundárnych zdrojov, z osobných skúseností a z počutia. Pri pátraní po slabinách a prednostiach svojich konkurentov je potrebné zistiť ich predstavy o podnikaní a trhu. Pokiaľ konkurent jedná na základe mylnej predstavy, znamená to výhodu. A nakoniec je dôležité odhadnúť pravdepodobné reakcie konkurenta. Už spomínané ciele, prednosti a slabiny predurčujú reakciu konkurenta na činnosti iného podniku.

Nemalú úlohu tu zohráva zákazník. Spoznanie samotného zákazníka pomôže podniku zorientovať sa v potrebách trhu a poskytovať to, čo bude na trhu úspešné. Zákazník je často v časovej tiesni, preto požaduje, aby jeho potreba bola uspokojená rýchlo a kvalitne. Moderné podniky zameriavajú svoju stratégiu na zákazníka a jemu prispôsobujú svoju ponuku. Informácie o zákazníkoch, ich postojoch a prianiach sú vo svete častým východiskom pre úspešné podnikanie a prosperitu. Zámerom riadenia vzťahov so zákazníkom je vybudovať stratégiu vzťahov, pomocou ktorých bude možné vzťahy kultivovať a zvyšovať ich hodnotu. Takýto vzťah medzi podnikom a zákazníkom prináša výhody pre obe strany.

„Súčasne podnikateľské prostredie spôsobuje, že efektívnosť a výkonnosť sa dostávajú do pozornosti každého podniku, ktorý má záujem o rozvoj a zvyšovanie svojej konkurencieschopnosti. Výkonnosť podniku je meraná jednak objemom výkonov a od toho odvodenou produktivitou práce, ale aj objemom pridanej hodnoty a od toho odvodenou produktivitou práce z pridanej hodnoty. Zvýšenie výkonnosti podniku je možné dosiahnuť dôslednou orientáciou na tri základne atribúty fungovania prevádzkovej základne: náklady, kvalitu a čas,“ (Krauszová, Janeková, 2008, s. 468).

#### **4.Faktory konkurencieschopnosti**

„Faktory konkurencieschopnosti podniku je možné rozdeliť na vonkajšie a vnútorne. Medzi vonkajšie faktory patria tie, ktoré podnik nemá možnosť ovplyvniť, prípadne je jeho možnosť ovplyvniť tieto faktory obmedzená či nepriama. Patri sem vyjednávací sila dodávateľov a odberateľov, konkurenčný boj, trh produktov, korupcia v prostredí, záujem o pracovný pomer v podniku a podpora miestnych a štátnych orgánov,“ (Karpissová, 2008, s. 297).

„Za vnútorné faktory sa pokladajú tie, ktoré má podnik možnosť ovplyvňovať a ktoré sa nachádzajú vo vnútri podniku. Patria sem činitele vedecko-technického rozvoja, marketingové a distribučné faktory, ako aj faktory výroby a jej riadenia, pracovne zdroje a finančné a rozpočtové aspekty podnikania,“ (Karpissová, 2008, s. 294).

„Nie všetky faktory konkurencieschopnosti 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 super pozíciou nasledujúcich faktorov:

- Produkt a portfólio ponuky, ktoré by sa mali čo najviac prekrývať s potrebami a očakávaniami zákazníka.
- Správanie podniku voči zákazníkom, najmä v úrovni a kvalite komunikačných schopností.
- Reflektovanie časového rozmeru podnikania (rýchlosť reakcie na požiadavky zákazníka, rýchlosť uskutočňovania procesov a zmien).
- Súhrnné pôsobenie organizácie, ktoré je sčasti determinované relatívne fixnými danosťami podnikateľského subjektu, z časti však aj imidžom.
- Vo vzťahu k veľkým zákazníkom vystupujú aj ďalšie kritéria konkurencieschopnosti, akými je kapitálová sila a finančná spôsobilosť zúčastňovať sa na konkurencieschopných obchodných podmienkach, aplikácia systémov riadenia kvality, produktivita práce atď.
- V niektorých prípadoch konkurencieschopnosť je dotvorená aj príslušnosťou k regiónu vybavenom zodpovedajúcou infraštruktúrou, právnym prostredím a ďalšími makroekonomickými kritériami regiónu.
- Posledný vývoj globalizácie vytvára nový faktor konkurencieschopnosti - schopnosť zapájať sa do sietí, schopnosť vytvárať strategické aliancie.

Jedinečnosť niektorého z uvádzaných faktorov vytvára konkurenčnú výhodu, ktorú oceňujú zákazníci a z toho plynúcu motiváciu k nadviazaniu obchodného vzťahu,“ (Borovský, 2005, s. 9).

Medzi ďalšie faktory konkurencieschopnosti patri aj motivácia zamestnancov a ich vzdelávanie, výkonnosť, logistika, kvalita, inovácie, znižovanie nákladov, reklama, informačné technológie atď.

#### **4.1 Inovácie ako významný faktor konkurencieschopnosti.**

Inovácie menia celkovo štýl pracovného života, zdôrazňujú význam vzdelávania, tvorivosti, komunikácie a spolupráce. Sú však aj spojené aj s radom problémov, nakoľko si vyžadujú vysoké náklady na výskum a vývoj a sú zaťažené rizikami. Analýza praxe ukázala, že väčšia časť inovačných projektov je neúplných v dôsledku toho, že manažéri a projektanti nedostatočne využívajú nové metódy a techniky riadenia inovácií, spoliehajú sa na cit namiesto znalosti. V prostredí komplexnosti a neistoty súčasného podnikateľského prostredia, je jedinou možnosťou prežitia a prosperity podniku, jeho neustála inovačná aktivita. Predpoklady pre inovácie v podobe ľudských a finančných zdrojov sú v slovenských podnikoch nižšie, ako v ostatných členských krajinách EÚ, absentujú ľudské zdroje a kapitál pre realizovanie inovatívnych ideí podnikov. Práve z tohto dôvodu, by mali verejné výdavky pôsobiť ako katalyzátor, štartujúci inovačné aktivity podnikov, zatiaľ čo vo vyspelých ekonomikách sú primárnym zdrojom na výskum a vývoj súkromné investície. Moderné vyspelé ekonomiky sú založené na vysokom podiele služieb v hospodárstve. Na Slovensku

však ukazovatele dimenzie ekonomických efektov indikujú nadpriemernú inovačnú výkonnosť a jej medziročný rast iba v prípade high-tech výrobných odvetví.

Dôležité je pripomenúť, že ľudské zdroje sú významným predpokladom inovácií, dostupnosť vysoko zručných a vzdelaných ľudských zdrojov je kľúčovým vstupom pre inovácie. Ľudské zdroje, ako kľúčový predpoklad inovácií, sú na Slovensku pod priemerom členských štátov Európskej únie. Druhou skupinou predpokladov významných pre inovácie sú finančné zdroje. Dostatok finančných prostriedkov umožňuje podnikom prekonať počítačové ťažkosti v podnikateľskom prostredí a plne komercializovať produkty ich výskumu. Slovenské začínajúce malé a stredné podniky patria podľa prieskumu medzi najzraniteľnejšie a v najväčšej miere deklarujú nedostatok kapitálu, ako zásadnú prekážku v ich podnikaní. Výdavky na vedu a výskum patria medzi kľúčové faktory, vedúce k ekonomickému rastu a k dlhodobej prosperite spojenej s konkurenčnými výhodami.

Výsledky hodnotenia zaraďujú krajiny Európskej únie do štyroch skupín podľa inovačnej výkonnosti no Slovensko patrí medzi dohánajúce krajiny. Všeobecne možno zhodnotiť, že Slovenská republika dosahuje v súčasnosti priemernú inovačnú výkonnosť krajín EÚ. Naopak medziročný rast inovačnej výkonnosti Slovenska je dlhodobo nad priemerom Spoločenstva, čo možno pokladať za pozitívnu správu. Slovenská vláda prijala niekoľko kľúčových dokumentov, ktorých plnením by malo Slovensko prekonať tento stav a konvergovať smerom k vyspelým krajinám Európskej únie. V tomto zmysle bola stanovená aj Inovačná stratégia SR, ktorej hlavným cieľom v oblasti inovácií je fakt, že inovácie sa stanú jedným z hlavných nástrojov rozvoja znalostnej ekonomiky a zabezpečovania vysokého hospodárskeho rastu Slovenskej republiky s cieľom dosiahnuť úroveň najvyspelejších ekonomík Európskej únie.

Nakoľko inovácie sú nevyhnutnou zložkou stratégie podnikania, lebo ich úlohou je tvoriť a uvádzať na trh nové výrobky a služby, čím si podnik zabezpečuje schopnosť zvládnuť zmeny podnikateľského prostredia a možnosť prežiť v globálnom konkurenčnom prostredí. Inovácie všeobecne ponúkajú nové riešenia problémov vyvolaných zmenami v podnikateľskom prostredí, v požiadavkách zákazníka, v technologickom rozvoji a ostatných aktivitách. Inovované výrobky, technológie a organizácia výroby, nepredstavuje náhradu starých, ale ide o novú kvalitatívnu úroveň. Toto zhmotnenie aplikácie nových znalostí sa uskutočňuje aj pomocou progresívnych metód riadenia a ich nástrojov. (Vrablova, Gregor, 2011).

Manažment je často v situácii, keď musí rozhodovať, či vyrábať alebo nevyrábať konkrétny výrobok, ktoré výrobky v danom období preferovať, pružne reagovať na požiadavky trhu a pod. Na takéto rozhodovanie manažéri potrebujú rozsiahly, ale flexibilný informačný systém s možnosťou výberu kvalitných informácií. Spomínané metódy riadenia, nám umožňujú kvalitnejšie :

- hodnotiť, ako sa plnia plánované ciele podniku,
- odhaľovať riziká, upozorňovať na hroziace a reálne odchýlky od žiaduceho vývoja,
- analyzovať a hodnotiť efekty podnikateľských aktivít a rozhodnutí,
- plánovať a programovať vývoj podniku v súhrmných i analytických ukazovateľoch,
- inšpirovať vedenie podniku k odhaľovaniu nových podnikateľských aktivít prinášajúcich ekonomický efekt.

Takto spomínané metódy zohrávajú dôležitú úlohu pri výbere kvalitných informácií, čím pomáhajú predovšetkým aj manažmentu podniku byť konkurencieschopným.



## **5.Hodnotenie konkurencieschopnosti**

Súčasnú modernú riadenie sa opiera o rôzne klasifikácie myšlienkových smerov. Je potrebné si ale uvedomiť, že neexistuje recept na unifikované, univerzálne platné riadenie. Je viacero typov riadenia, reprezentovaných viacerými školami a smermi, no v každom prípade riadenie sleduje zámer zamestnancov, ktorí o tento typ majú záujem. A samozrejme majú k nemu aj predpoklady, pretože musia rýchlo a pohotovo reagovať na denne sa meniacu situáciu na trhu práce, kapitálu a tovaru. K prosperite podniku vedú rýchle, presné a správne rozhodnutia (Chodasová, Tekulová, Jacková, A.2013).

„Bohaté príležitosti k úspešným inováciám, vytvárajú podnikom niekedy úspech, inokedy však aj neúspech, ktorý vyplýva zo zlého pochopenia a realizácie novej metódy. Stále viac sa objavujú nové teórie, ktoré ako jediné zaručujú podniku ďalšie prežitie v konkurenčnom prostredí a dávajú nádej, že podnik ktorý aplikuje práve túto myšlienku riadenia, sa čoskoro stane vodcom vo svojom odbore. Mnohí manažéri nevidia riadenie inak, ako nejaký súbor metód. Veria, že keď sa „dobro namiešajú“, budú „dobré metódy plodiť tiež dobré výsledky“. Odborníci si však uvedomujú, že sa stráca výkon podniku práve tým, že riadenie nebýva koncipované ako celok. Efektívne riadenie podniku nie je len otázkou tradičných manažérskych modelov s pevne danou organizačnou štruktúrou, ale manažment dnešnej doby by sa dal právom nazvať „manažmentom zmeny,“ (Šmída, 2007, s. 37).

Na hodnotenie konkurencieschopnosti sa používajú viaceré metódy, najčastejšie metóda 5F, SWOT analýza a metóda balanced scorecard.

### **5.1 Metóda 5 F**

Metóda 5F pochádza od amerického ekonóma Michaela E. Portera. Používa sa na analýzu externého prostredia podniku, ktorá pomáha pri riadení podniku. Názov 5F pochádza zo skratky 5 Forces, teda päť síl, ktoré táto metóda dáva do pomeru ako hlavné činitele ovplyvňujúce externé prostredie podniku a konkurenčnú situáciu na trhu. Týmito piatimi silami sú:

- existujúca konkurencia - analyzuje sa schopnosť konkurencie ovplyvniť cenu a ponúkané množstvo na trhu,
- potenciálna konkurencia - možnosti vstupu na trhu ďalších podnikov na strane ponuky a následné riziko zmeny ceny,
- dodávatelia - potenciál alebo tiež riziko vplyvu dodávateľov na cenu a množstvo na trhu,
- zákazníci - dopyt po produktoch, jeho elasticita a riziko zmien ceny a množstva dopytovaných produktov,
- substitučné produkty - analyzuje sa trh substitútov, ktorý ovplyvňuje ponuku a dopyt na trhu produktov daného podniku.

Metóda v podstate vychádza z mikroekonómie, z teórií spotrebiteľa, podniku a analýzy trhu. Ak by sme ju chceli rozšíriť na praktické využitie, môžeme ešte pridať vplyvy regulátorov, teda štátu a trhu komplementov.

Prínosom tejto teórie je, že do podnikového manažmentu prináša známe, už rozpracované teórie mikroekonómie, ako je elasticita dopytu a ponuky a vplyv na cenu a predané množstvo, analýza substitútov a komplementov a analýza spotrebiteľského správania.

## 5.2 SWOT analýza

SWOT analýza nesie názov podľa štyroch hlavných oblastí ktorým sa venuje: Strengths (Silné stránky podniku), Weaknesses (Slabé stránky podniku), Opportunities (Príležitosti podniku) a Threats (Hrozby podniku). V prvej fáze SWOT analýza popisuje a analyzuje interné a externé prostredie. V rámci externého prostredia je na realizátorovi, aké činitele zvolí do analýzy, ale mali by nimi byť minimálne faktory z predchádzajúcej metódy 5F, teda konkurencia, trh, zákazníci, štát či iný regulátor, dodávatelia a trhy substitútov a komplementov. V rámci ich analýzy nepredpisuje formálnu stránku, ale má sa za to, že je potrebné obsiahnuť všetky dôležité faktory vplyvajúce na podnik v momente analýzy a z pohľadu budúcnosti.

V rámci analýzy interného prostredia podniku opäť nepredpisuje, čo je potrebné analyzovať, no štandardnými faktormi sa stali napríklad výstupy manažérskeho účtovníctva, finančná a nákladová analýza, výsledky kalkulácií, ale tiež nefinančné aspekty ako je kvalita produktov, interné procesy, štýl riadenia a podobne (Kucharčíková, 2014).

Z hľadiska teórie SWOT analýzy je dôležité správne kategorizovať jednotlivé skúmané faktory do kategórií Silné stránky, Slabé stránky, Príležitosti a Hrozby. Tieto faktory sa potom hodnotia napríklad na rebríčku od 1 - 5. Proces hodnotenia jednotlivých faktorov je zväčša subjektívny, keďže prísť so štatistickou metódou pridávania jednotlivých váh tak rozličným faktorom, ako sú hospodárska politika štátu, kvalita medziproduktu, dodávateľské vzťahy, či miera inflácie by bolo príliš komplikované a prínos by zrejme nebol o toľko vyšší, aby predčil kvalifikovaný odhad realizátora, ktorý sa prostrediu dlhodobo venuje a skúma ho.

Priradenie hodnôt nie je samoúčelné, jeho význam prichádza, keď sa jednotlivé faktory dajú do SWOT matice, ako je znázornené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 1. SWOT matica

	Strengths - Silné stránky	Weaknesses - Slabé stránky
Opportunities - Príležitosti	SO stratégia	WO stratégia
Threats - Hrozby	ST stratégia	WT stratégia

Hodnotenia jednotlivých faktorov sa v rámci kategórií SWOT analýzy sčítajú:

SO stratégia =  $\sum$  Hodnotení Silných stránok +  $\sum$  Hodnotenia Príležitostí

WO stratégia =  $\sum$  Hodnotení Slabých stránok +  $\sum$  Hodnotenia Príležitostí

ST stratégia =  $\sum$  Hodnotení Silných stránok +  $\sum$  Hodnotenia Hrozieb

WT stratégia =  $\sum$  Hodnotení Slabých stránok +  $\sum$  Hodnotenia Hrozieb

Jednotlivé typy stratégií sa viažu na samotné kategórie z ktorých vychádzajú:

- SO stratégia je stratégia, ktorá využíva silné stránky a príležitosti podniku, teda expanzívna stratégia.
- WO stratégia navrhuje minimalizovať dopad slabých stránok využitím príležitostí.
- ST stratégia využíva silné stránky na minimalizovanie dopadu hrozieb.
- WT stratégia zdôrazňuje, že v podniku prevládajú slabé stránky a hrozby sú silnejšie ako príležitosti.

Samotné znenie stratégie pre konkrétny podnik potom závisí priamo od analyzovaných faktorov v rámci kategórie, ktorá mala najvyšší súčet hodnotení, alebo tiež skóre. WT stratégia spravidla pre podnik znamená zásadnú reštrukturalizáciu, prípadne ukončenie činnosti s cieľom minimalizovania nákladov a škôd.

Prínos SWOT analýzy je najmä v jej komplexnosti s dopadom na stratégiu podniku. Využiť môže v podstate všetky dostupné analýzy a nástroje v podniku, aby ich dala do súvisu a na základe nich sformovala stratégiu najvhodnejšiu pre podnik. SWOT analýza bude využitá pre jej komplexnosť pri praktickom zhodnotení podniku na transformáciu výstupov jednotlivých analýz na stratégiu, čo má priamy vplyv na riadenie, rozhodovanie a smerovanie podniku, dokonca môže ovplyvniť až samotné ciele a víziu podniku, na ktorých stojí stratégia.

Keďže SWOT analýza analyzuje okrem externého aj interné prostredie podniku, ďalšou metódou hodnotenia konkurencieschopnosti podniku, ktorá zahŕňa komplexnú analýzu interného prostredia podniku je metóda Balanced Scorecard.

### **5.3 Balanced Scorecard**

Filozofiou metódy Balanced Scorecard je upevniť strategické a tým aj podnikové myslenie a správanie na každej úrovni riadenia podniku. Interaktívna a interdisciplinárna spolupráca rôznych oblastí a funkcií pri tvorbe a implementácii stratégie umožňuje vyvážiť strategické ciele v rámci perspektív a medzi perspektívami. „Hlavnou myšlienkou bolo použiť Balanced Scorecard ako šablónu pre návrh cieľov a ukazovateľov v každej z nasledujúcich perspektív:

- Finančná perspektíva zahrňuje finančné ciele podniku a umožňuje manažérom sledovať finančný úspech a hodnoty pre akcionárov. Hľadá odpoveď na otázku „ako má vyzerat' podnik z pohľadu investorov?“
- Zákaznícka perspektíva sa týka cieľov ako spokojnosť zákazníkov, podiel na trhu, a rovnako aj atribútov výrobkov a služieb. Hľadá odpoveď na otázku „ktoré potreby zákazníkov majú byť uspokojené?“
- Perspektíva interných procesov zahrňuje interné ciele a výsledky kľúčových procesov nevyhnutných pre dosiahnutie cieľov zákazníkov, akcionárov a ostatných zainteresovaných. Hľadá odpoveď na otázku „v ktorých procesoch a pri ktorých výrobkoch musíme vykonať zvláštne výkony?“
- Perspektíva učenia sa a rastu sa vzťahuje k nehmotným hnacím silám budúceho úspechu, ako je ľudský kapitál, podnikový kapitál a informačný kapitál zahrňujúci zručnosti, vzdelávanie, podnikovú kultúru, vedenie, systémy a databázy, (Kucharčíková, Tokarčíková, Blašková, 2015).

Po zavedení metódy Balanced Scorecard je potrebné získať tzv. dvojitú spätnú väzbu, ktorou manažment podniku sleduje, či zvolené aktivity skutočne vedú k napĺňaniu ukazovateľov a či stanovené ukazovatele pomáhajú dosiahnuť vytýčené strategické ciele. V opačnom prípade vedenie podniku musí pristúpiť k primeranej zmene ukazovateľov alebo aktivít. Zavedením metódy Balanced Scorecard za účelom merania a sledovania ukazovateľov získa podnik oveľa viac informácií ako pred jej zavedením. Takto získané informácie umožňujú podniku komplexnejšie zhodnotenie úspešnosti implementácie zvolenej stratégie. Výkazníctvo podniku sa tak stáva komplexnejšie a vykazovanie finančných aj nefinančných údajov tak umožňuje poskytovať trhu a investorom viac relevantných informácií, čím sa podnik stáva aj transparentnejším. Pri zavádzaní metódy Balanced Scorecard sa osvedčila aj



metóda benchmarkingu (kopírovanie a preberanie skúseností z podnikov, ktoré pracujú s touto metódou s určitými výsledkami).

V podniku je potrebné posúdiť nielen bezpečnosť hodnotiaceho systému ale aj výšku rizika v podnikateľskej aktivite. Ak sa pri tomto posúdení ukáže, že riziko má vyššiu hodnotu, ako je hodnota akceptovateľného rizik, treba navrhnúť účinné opatrenia na jeho úplné odstránenie, príp. zníženie na hodnotu zostatkového rizika. Tu je podstatné zamyslieť sa aj nad riadením rizika, jeho financovanie, tzn. financovanie všetkých aktivít spojených s identifikáciou, analýzou, monitorovaním a kontrolou rizika, s vypracovaním expertíz, opatrení a zabezpečovacích systémov, ako aj ich implementáciou v podniku. Riadenie rizik je proces, pri ktorom sa subjekt riadenia snaží zabrániť pôsobeniu už existujúcich a budúcich rizik a navrhuje riešenia, ktoré pomáhajú eliminovať účinok nežiaducich vplyvov a podporiť pozitívne vplyvy. To by malo byť úlohou rizikového manažmentu, ktorý po zvážení všetkých faktor, vyvíja, analyzuje a porovnáva možné preventívne a regulačné opatrenia. Danej problematike sa však podrobnejšie venujeme v publikácií kde sa venujeme aj problematike (Chodasová, Tekulová, 2013)

## **6. Záver**

Vyspelé ekonomiky riešili v minulosti zvýšenú konkurenčnú schopnosť cestou posudzovania a zmeny procesov v podnikaní s účelom dosiahnuť lepšie výsledky a parametre v hospodárení. Toto myslenie sa v súčasnosti prekonáva a zvýšená pozornosť sa venuje rastu predaja, výnosov a pridanej hodnoty, pričom sa nezabúda na znižovanie nákladov. Postupne sa vytvára nová filozofia riadenia, pretože informácie a znalosti, ktoré v istých podmienkach vznikali ako inovačné myšlienky a úspešne sa uplatňovali, začínajú strácať na význame, sú prekonávané a môžu brzdiť činnosť u tých, ktorí ich uplatňujú.

Najväčšou výzvou, pred ktorou Slovensko i celá EÚ v oblasti inovácií v súčasnej dobe stojí, je neschopnosť plne využiť a zdieľať výsledky výskumu a vývoja a následne ich premietnuť do ekonomických a spoločenských hodnôt. Medzera medzi výsledkami výskumu a ich aplikáciou v praxi je stále veľká. Na vývoj ekonomiky a inovácií v stredne dobom výhľade budú mať určujúci vplyv najmä tieto hlavné faktory:

- Pokračujúca globalizácia, ktorá sa na Slovensku prejaví vo formách zahraničných investícií, zvýšenia podielu exportu a importu, využitia potenciálu rastúcich trhov predovšetkým v Ázii.
- Nástup znalostnej ekonomiky charakterizovanej najmä rastom výskumu a vývoja, znalostne intenzívnych služieb, vysokých technológií a inovácií. Rast podielu znalostnej ekonomiky na rast Slovenska je silne podporovaný faktorom inovačnej politiky SR, podporou zo štrukturálnych fondov a zmenami v prístupe podnikateľských subjektov najmä v manažérskej činnosti.
- Rozvoj priemyselnej výroby a jej štrukturálne zmeny, prechodom od nákladovej výroby k výrobe podporovanej znalosťami a inováciami.
- Rastúci význam environmentálnej politiky a trvalo udržateľného rozvoja. V tejto oblasti sa očakáva diferencovaný vývoj.

Nakoľko inovačná stratégia SR prezentuje ambiciózný plán vytvorenia národného inovačného systému, ako povedie k trvalej udržateľnosti rozvoja Slovenskej republiky na báze vedomostí sa ukáže postupne. Implementácia takto navrhnutého inovačného modelu by

okrem iného mala znamenať rast konkurencieschopnosti slovenských podnikov, čo je pre ne nevyhnutnosť aj z hľadiska svetovej ekonomiky.

Aj keď narastajúci tlak rozvíjajúceho sa trhu, vedie manažérov k zavádzaniu nových, progresívnych foriem do manažérskej práce, určujúcimi faktormi úspechu podnikateľských subjektov v týchto podmienkach sa stávajú otázky intenzity zavádzania týchto metód a zdokonalených prístupov analýzy, plánovania a kontroly a hodnotenia konkurencieschopnosti. Preto je potrebné v podnikateľských subjektoch z hľadiska riadiacej činnosti venovať sa dôkladne spomínaným skutočnostiam v príspevku nielen na podnikovej, ale aj už na vnútropodnikovej úrovni. Znalosť práce s popisovanými metódami je jedným z kľúčových predpokladov úspechu každého podniku, lebo príležitosti sú obvykle sprevádzané rizikami. Schopnosť úspešne pracovať v podmienkach rizika sa dnes stáva charakteristickou črtou moderného manažéra. Pri tejto činnosti v podniku zohráva dôležitú úlohu aj kvalitná manažérska práca s jej metódami hodnotenia konkurencieschopnosti, ktoré boli popisované v danom príspevku.

*Príspevok bol napísaný ako súčasť riešenia grantovej úlohy: VEGA 1/0652/16 Vplyv územného umiestnenia a odvetvového zamerania na výkonnosť podnikateľských subjektov a ich konkurencieschopnosť na globálnom trhu.*

#### **Literatúra**

- BOROVSKÝ, J. 2005. Manažment zmien - cesta k rastu konkurencieschopnosti, Bratislava: Euronion, ISBN 80-88984-66-1, 2005.
- CASSON, H., N. 1996. Ako zvíťaziť v konkurencii, Žilina: Ajfa+avis, ISBN 80-88813-08-05, 1996.
- GRASSEOVÁ, M. a kol. 2010. Analýza podniku v rukou manažera, Brno: Computer Press, ISBN 978-80-251-2621-9, 2010.
- JACKOVA, A., CHODASOVA, Z. 2011: Cost Analysis and ABC Method. Economics and Management Spectrum, 2011/ 2 - V, pp. 103-108. ISSN 1337-0839.
- KUCHARCIKOVA, A., TOKARCIKOVA, E., BLASKOVA, M. 2015: Human Capital Management - Aspect of the Human Capital Efficiency in University Education, Procedia Social and Behavioral Sciences, Elsevier 2015, pp. 50-60, 1877-0428.
- KUCHARCIKOVA, A. 2014: The Importance of Identification and Analysis of Educational Needs for Investment in Human Capital, Communications - Scientific Letters of the University of Zilina, No. 3. 2014, pp. 86-92, ISSN 1335-4205.
- KRAUSZOVÁ, A. – JANEKOVÁ, J. 2008. Výkonnosť ako faktor konkurencieschopnosti a úspešnosti podniku, Košice: Technická univerzita, ISBN 978-80-553-0084-9, 2008.
- CHODASOVA, Z., TEKULOVA, Z. 2013 : Monitoring Indicators of Competitiveness in Management Enterprise, Knowledge for Market Use 2013, FF UP : Olomouc, pp. 238-243, ISBN 978-80-87533-05-5.
- CHODASOVÁ, Zuzana (ed.). Konkurencieschopnosť podnikateľských subjektov z územného a podnikového hľadiska. 1.vyd. Bratislava Statis 2017. 241 s. ISBN 978-80-85659-81-8.
- CHODASOVA, Z., TEKULOVA, Z., JACKOVA, A. 2013: Controlling - the Current Management Tools on the Enterprise, Nierownosci społeczne a wzrost gospodarczy. Rzeszow 2013, pp. 392-402, ISSN 189-5084.
- VRABLOVA, L. GREGOR, M. 2011: Company in Crisis, Communications - Scientific Letters of the University of Zilina, No 4. 2011, pp. 78- 81, ISSN 1335-4205.
- ŠMÍDA, F. 2007, Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě, Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-1679-4, 2007.

**Adresa autorov:**

Anna Jacková, doc., Ing., PhD.  
Žilinská univerzita v Žiline  
Fakulta riadenia a informatiky  
Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina  
Slovenská republika  
e-mail: Anna.Jackova@pd.uniza.sk

Zuzana Chodasová, doc., Ing., PhD.  
Ústav manažmentu STU v Bratislave  
Vazovová 5, Bratislava  
Slovenská republika  
e-mail: zuzana.chodasova@stuba.sk