



HODNOTENIE FAKTOROV KONKURENCIESCHOPNOSTI PODNIKOV

EVALUATION OF COMPANIES' COMPETITIVENESS FACTORS

Gabriel KÁDÁR – Jaroslava KÁDÁROVÁ

Abstract

The key factors of competitiveness are cost, quality and time. Modern approach to company competitiveness presented Z. Mikolaš, who initial factors of the competitiveness innovated with such factors as identity, integrity, sovereignty and enterprise mobility. The article discussed both approaches and methodology QCDM, which makes it possible to assess the contribution of individual factors to increase competitiveness.

Key words

company's competitiveness, business competitiveness factors, evaluation of corporate competitiveness

Úvod

Do popredia sa v súčasnosti čoraz viac dostáva pojem konkurencieschopnosti teda súťaživosti. Podniky si uvedomujú, že je potrebné neustále zlepšovanie jednotlivých podnikových procesov. Snažia sa prispôbovať požiadavkám zákazníkov, pretože si postupne uvedomujú, že je to základ toho aby bol podnik konkurencieschopným.

1 Konkurencieschopnosť podniku

Samotný výraz konkurencieschopnosť má základ v slove konkurenčný, čo je v literatúre definované ako súťaživý. Význam slova konkurencieschopnosť reprezentuje schopnosť daného subjektu súťažiť, či konkurovať na trhu. Ako uvádza Pitra, konkurencieschopnosť je vlastnosťou, ktorá podnikateľskému subjektu dovoľuje uspieť v súťaži s inými podnikateľskými subjektmi a jej hodnotenie preto súvisí s charakterom a podmienkami tejto súťaže. Zvíťazí ten, kto vie v súťaži vhodne uplatniť nejakú konkurenčnú výhodu a získať tak prevahu nad svojimi súpermi. Byť trvale konkurencieschopný znamená pre firmu vytvárať zajtrajšie konkurenčné výhody rýchlejšie než stačí jej súper odkopírovať jej dnešné konkurenčné výhody.

M. Porter sa prikláňa k manažérskemu definovaniu konkurencieschopnosti a chápe ju ako schopnosť podniku využiť príležitosť na trhu získať pozíciu, v ktorej sa môže brániť, respektíve využívať zdroje na ďalší rast. Externé prostredie tak chápe ako hlavný determinant schopnosti podniku konkurovať.

Konkurencieschopnosť podľa Šrédla predstavuje predovšetkým optimálne využitie ľudských a kapitálových zdrojov. Znamená to, že podstatná časť rozdielu v konkurencieschopnosti ekonomík spočíva v samotných podnikoch. Teda kľúčom k úspechu sú potom skôr inovácie, organizácia, vedenie a motivácia zamestnancov.



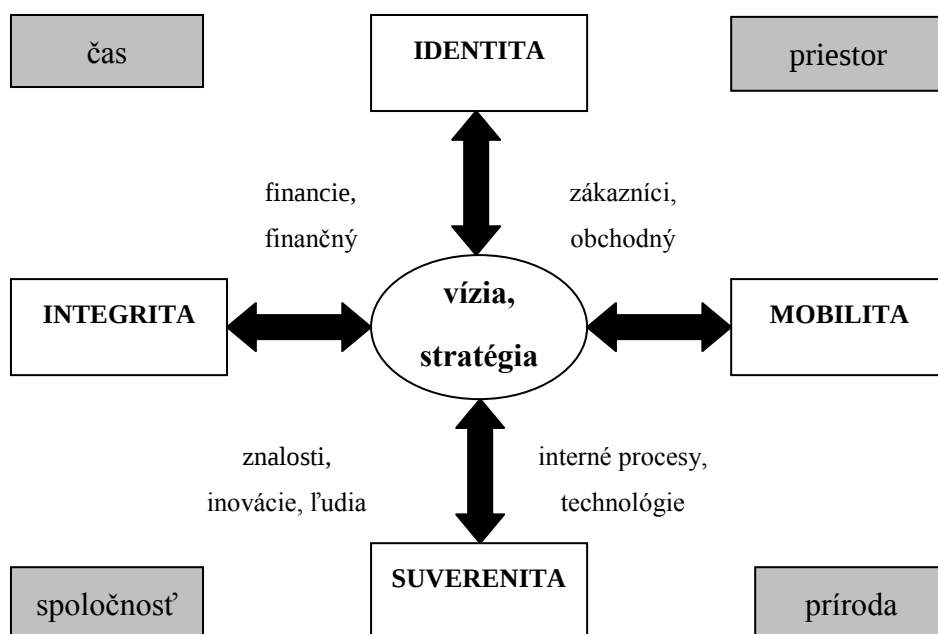
Pri voľbe podnikateľskej orientácie sa podniky snažia zamerať na hlavné aspekty konkurenčných výhod medzi ktoré patrí.

- konkurencieschopnosť ponúkaných produktov,
- konkurencieschopnosť podniku na daných trhoch a v danom obore,
- konkurencieschopnosť oboru ako zdroja pre zhodnotenie kapitálových vkladov.

Význam konkurencieschopnosti spočíva najmä v jej schopnosti prinášať profit pre jej držiteľov. Konkurencieschopné musia byť aj národy respektíve odvetvia, preto sa konkurencieschopnosť delí na viacero úrovní a to:

- podniková konkurencieschopnosť,
- odvetvová konkurencieschopnosť,
- národná konkurencieschopnosť.

Nový pohľad na konkurencieschopnosť poskytuje Mikoláš. Ten poukazuje na fakt, že tradične je konkurencieschopnosť podnikov posudzovaná na základe štyroch atribútov, a to ľudského, finančného, technologického a obchodného potenciálu podniku. Mikoláš však upozorňuje, že konkurencieschopnosť je utváraná prinajmenšom ďalšími štyrmi dimenziami, ktoré sú uvedené na obr. 1.



Obr. 1 Dimenzie konkurencieschopnosti

Mikoláš definuje **identitu** ako vlastnú osobitosť podniku, ktorá ho reálne vymedzuje vo vzťahu k okolitému prostrediu. **Integrita** je v podstate súdržnosť podniku, ktorá je daná identifikáciou zamestnancov s podnikom ako celkom. **Mobilitu** vymedzuje ako schopnosť podniku reagovať na zmenu v internom i externom prostredí podniku. Nakoniec **suverenita** podniku určuje, či podnik môže reálne činiť rozhodnutia o svojom vývoji, a či ich môže i uskutočňovať.

Mikoláš zdôrazňuje, že tieto štyri dimenzie (a predovšetkým identita podniku) majú výrazný vplyv na konkurenčný potenciál podniku. Argumentuje, že pri hodnotení



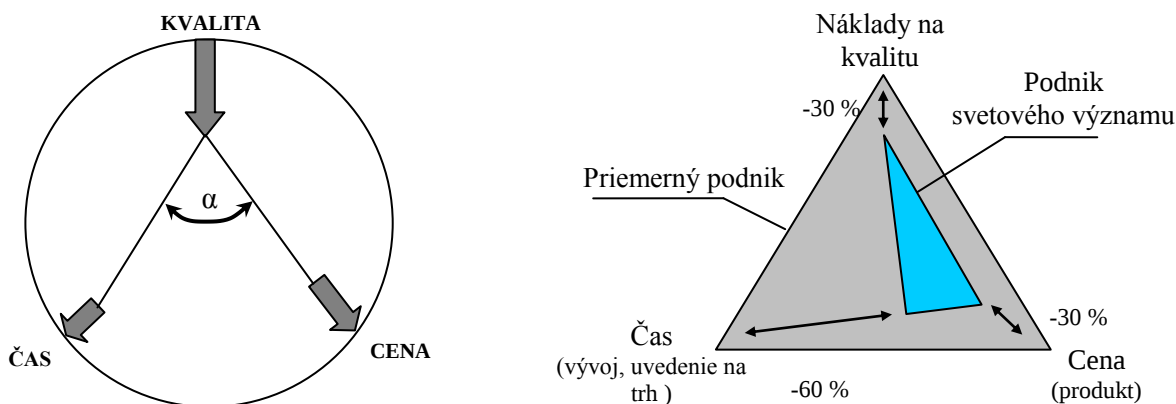
konkurencieschopnosti podniku nepostačujú len finančné ukazovatele alebo hodnotenie dosahovania marketingovej stratégie, ale je potrebné zohľadňovať aj ďalšie faktory, ako je napríklad podniková kultúra, vzťahy k zamestnancom, chovanie podniku navonok, image podniku a podobne.

2 Základné faktory konkurencieschopnosti podniku

Rozhodujúcimi kritériami konkurencieschopnosti podnikov a ich produkcie sú **náklady, kvalita a čas**. Ich význam a dôležitosť sa postupne menil s rozvojom výroby a nových stratégií.

Náklady, kvalita a čas sú determinované používanou **technológiou, znalosťami**, ktoré sú v podniku k dispozícii a faktormi **vonkajšieho prostredia**, ktoré ovplyvňujú všetky oblasti a procesy v podniku. Náklady súvisia so **vstupmi** do výrobného procesu, kvalita sa vzťahuje predovšetkým na **výstupy** podniku, ktorými sú výrobky alebo služby a čas je spojený s **cieľmi** výroby, ktoré sa majú dosiahnuť. Efektívnosť výroby a efektívnosť podniku sa prejavuje vo svojich základných zložkách, ktorými sú **3Ú** úspornosť, účinnosť, účelnosť, alebo **3E** economy, efficiency, effectiveness. Uvedené zložky efektívnosti by mali byť v rovnováhe.

Zvyčajne sú spôsoby zlepšovania konkurencieschopnosti zamerané na zlepšovanie iba jedného z faktorov náklady, kvalita alebo čas. Pokiaľ má byť výrobok úspešný, musia byť všetky tieto faktory na primeranej úrovni. Cieľom je dosiahnuť čo najvyššiu kvalitu pri minimálnych nákladoch, ktoré sú podmienkou nízkej ceny a v čo najkratšom čase (obr.2).



Obr. 2 Faktory konkurencieschopnosti a ich vplyv na konkurencieschopnosť podniku

Šípky ukazujú požadovaný smer vývoja jednotlivých faktorov. Uhol α predstavuje konkurencieschopnosť. Menením hodnôt jednotlivých parametrov v smere šípok sa dosahuje rast konkurencieschopnosti, lebo uhol α sa zväčšuje.

Začiatkom 80-tych rokov 20. storočia sa v knihe Stalka a Hounta objavila filozofia **závodu s časom**, ktorej podstatou je orientácia na skrátenie času od začiatku vývoja produktu až po jeho uvedenie na trh. Podľa autorov filozofie má orientácia na čas v konečnom dôsledku dopad aj na zníženie nákladov a zvýšenie kvality, teda pozitívne ovplyvňuje všetky základné faktory konkurencieschopnosti.

Snaha o skrátenie času je vyvolaná skracujúcim sa životným cyklom výrobkov, a tým vyvolanou potrebou neustále inovovať produkty. Cieľom je, aby následná inovácia priniesla vyšší efekt ako inovácia predchádzajúca. Zároveň však platí, že novšie výrobky majú kratší



životný cyklus a preto vzniká potreba častejších inovácií a z toho vyplýva tlak na urýchlenie celého inovačného procesu. Podniky, ktoré dokážu uviesť výrobok s primeranou kvalitou a cenou na trh skôr ako ich konkurencia, získavajú konkurenčnú výhodu. Okrem toho výrobcovi, ktorý zavedie nejaký výrobok na trh ako prvý vznikajú aj ďalšie výhody, ako sú: povest', včasné získanie určitej pozície, náklady prechodu, voľba distribučných ciest, krivka získaných poznatkov a znalostí, výhodný prístup k výrobným zariadeniam, vstupom alebo iným deficitným zdrojom, stanovenie noriem, inštitucionálne prekážky, skoré zisky.

Z uvedeného vyplýva, že **orientácia na čas ako konkurenčný faktor** má svoje opodstatnenie, lebo vychádza zo súčasnej situácie na svetovom trhu. Zákazníci požadujú stále nové a lepšie výrobky, čo vyvoláva tlak na výrobcov, aby čo najrýchlejšie reagovali na tieto nové požiadavky a taktiež výrobcovia v snahe prilákať čo najviac zákazníkov a predstihnúť svoju konkurenciu ponúkajú inovované výrobky.

Výrobca, ktorý nestihne včas zareagovať na zmenu stratí schopnosť byť konkurencieschopný a vzniká mu finančná strata. Z toho vyplýva nevyhnutnosť podnikov, ktoré sa chcú stať konkurencieschopné zamerať sa na skracovanie času v inovačnom cykle.

3 Metodika QCDM pre hodnotenie konkurencieschopnosti

Jednou z metodík, ktorú je možné použiť na hodnotenie konkurencieschopnosti je metodika QCDM, ktorá zaznamenáva všetky hľadiská konkurencieschopnosti podnikov. Podstatou metodiky QCDM je hodnotenie štyroch základných ukazovateľov:

- Q – kvalita,
- C – náklady,
- D – dodávka,
- M – motivácia.

Podniky, ktoré používajú uvedenú metodiku si vytvárajú vlastné hodnotiace ukazovatele. Príklad ukazovateľov za jednotlivé oblasti je uvedený v tab. 1, kde sú uvedené aj čiastkové ukazovatele, ktoré sa pri nich hodnotia.

Tab. 1 Ukazovatele QCDM

Typ ukazovateľa metódy QCDM	Q Kvalita	C Náklady	D Dodávka	M Motivácia
Hodnotené ukazovatele	▪ Nepodarky na linke(ppm)	▪ Produktivita ks/človek/hod	▪ Miera využitia (%)	▪ Doba trvania poruchy(d)
	▪ Vrátené výrobky od zákazníka	▪ TRS	▪ Čas na výmenu	▪ Dobrý nápad

/Pri ukazovateli **Q** teda **kvalite** sa hodnotia dva čiastkové ukazovatele:

- **Nepodarkovosť na linke** sa meria prostredníctvom PPM (Parts per million) čo v preklade znamená počet zlých kusov z milióna. Táto nepodarkovosť sa vypočíta prostredníctvom vzorca:

$$PPM = \frac{\text{počet nepodarkov}}{\text{počet vyrobených kusov}} \times 1000000$$



- **Vrátené výrobky od zákazníka** sa merajú pomocou takzvaných scrapov teda nepodarených (zlých) kusov, ktoré sú vrátené zákazníkom. Počet týchto reklamácií sa vypočíta pomocou vzorca:

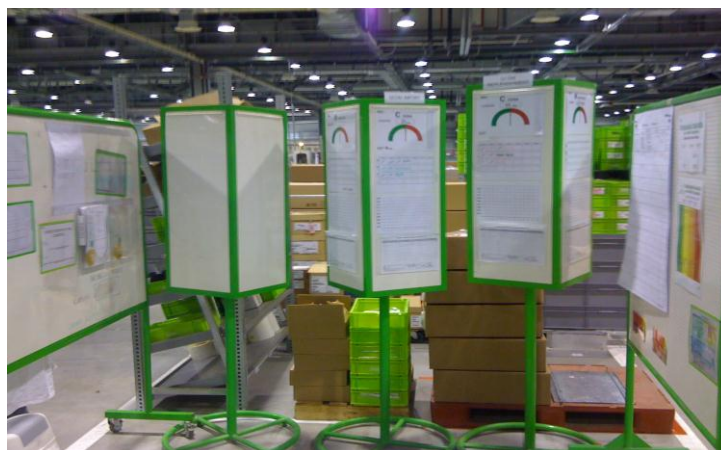
$$PPB = \frac{\text{počet reklamácií}}{\text{počet reklamácií} + \text{počet vyrobených kusov}} \times 1000000$$

Pri ukazovateli **C** teda **nákladoch** sa hodnotia taktiež dva čiastkové ukazovatele a to:

- **Ukazovateľ KOSU** meria produktivitu a zároveň aj čas, za ktorý je vyrobený jeden kus na linke. Pri produktivite sa hodnotí počet kusov, ktoré sú vyrobené jedným človekom za hodinu. Čím je čas KOSU vyšší, tým je výroba pomalšia,
- **Ukazovateľ TRS**, ktorý meria celkovú využiteľnosť stroja. Tento ukazovateľ pozostáva z dvoch indikátorov a to:
 - MTTR (Mean time to repair) je celkový čas prestojov, teda súčet všetkých prestojov, ktoré vzniknú vo výrobe,
 - MTBF (Mean time between failure) je celkový výrobný čas bez štandardných zastavení, teda je to súčet časov výroby bez prestojov.

Pri ukazovateli **D** teda **dodávka** sa hodnotí plnenie plánu v %. Cieľom môže byť plnenie plánu, teda objednávok na 100% (± 5 %). Nesplniť plán znamená nesplniť požiadavky zákazníka. Výrazne prekročiť plán znamená riziko, že sa nadvýroba nepredá.

Hlavným ukazovateľom, ktorý sa hodnotí pri **M** teda **motivácii** je návrh na zlepšenie, t.j. nápad, ktorým sa prispieva k zlepšeniu podmienok pri výrobe, zjednodušeniu, zrýchleniu a podobne. Kritériom môže byť povinnosť pracovníka podať dva návrhy na zlepšenie za každý mesiac. Na hodnotenie sa používajú kompaktné a súhrnné tabuľky. Riadiacim pracovníkom to umožňuje okamžite pochopiť momentálnu situáciu v podniku. Na obr. 3 sú znázornené vzorové panely s tabuľkami pre hodnotenie konkurencieschopnosti, tzv. QCDM zóny.



Obr. 3 QCDM zóna

Hlavné výhody QCDM tabuľ je možné zhrnúť do nasledujúcich bodov:

- Údaje sú vždy aktuálne, pretože sa zaznamenávajú postupne a na mieste.
- Dochádza ku konkrétnemu zapojeniu pracovníkov a je na nich prenesená zodpovednosť za dosahované výsledky.
- Vytvára sa vízia, ktorá sa premieta do všetkých cieľov a výsledkov, pretože im všetci rozumejú.



- Pomáhajú účinne a správne rozhodovať.
- Sú motivačným faktorom.

Meranie konkurencieschopnosti v podniku sa uskutočňuje za účelom riadenia, kontroly a zlepšovania činnosti a procesov. Princíp je založený na získavaní informácií od pracovníkov, ktorý priamo vykonávajú jednotlivé činnosti. Tento spôsob zisťovania údajov vedie k aktívnemu a pozitívnemu prístupu v prípade vzniku problémov alebo odchýlok. súhrn všetkých výsledkov je neustále k dispozícii pre každého pracovníka na informačných tabuliach v QCDM zóne.

Súhrn

K základným faktorom konkurencieschopnosti sa zaraďujú náklady, kvalita a čas. Moderný prístup ku konkurencieschopnosti podnikov predstavil Z. Mikoláš, ktorý k pôvodným faktorom konkurencieschopnosti pristupuje ich inováciou a popisuje také faktory, ako sú identita, integrita, mobilita a suverenita podniku. V článku sú rozobrané obidva prístupy a metodika QCDM, na základe ktorej je možné hodnotiť príspevok jednotlivých faktorov k rastu konkurencieschopnosti podniku.

Kľúčové slová: konkurencieschopnosť podniku, faktory konkurencieschopnosti podniku, hodnotenie konkurencieschopnosti podniku

Použitá literatúra

1. BOROVSKÝ, J. 2005. *Manažment zmien - cesta k rastu konkurencieschopnosti*. Bratislava: Eurounion. 2006. 142 s. ISBN 80-88984-66-1
2. KÁDÁROVÁ, J. - KÁDÁR, G. - VIDA, M.: *Faktory ovplyvňujúce konkurencieschopnosť slovenských podnikov*. In: *Manažment v teórii a praxi*, roč. V, č. 1/2009, PHF EU, Košice 2009, s. 4-11. ISSN 1336-7137.
3. MIKOLÁŠ, Z. 2005. *Jak zvýšiť konkurencieschopnosť podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada. 2005. 200 s. ISBN: 80-247-1277-6
4. PORTER, M.E. 1993. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing. 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0
5. SUCHÁNEK, P. 2007. *Hodnocení konkurencieschopnosti*. In *Vývojové tendence podniků III*. 1. vyd. Brno: ESF MU v Brně, sv. 1, s. 13-20. ISBN: 978-80-210-4466-1
6. ŠRÉDL, K. 2001. *Vyjadrovanie podnikovej konkurencieschopnosti pomocou súhrnnej analýzy trhu a jeho efektívnosti*. In: *Zborník vedeckých prác z medzinárodných vedeckých dní*. Nitra: SPU. 2001. s. 487-490 ISBN 80-7137-867-4
7. VIDA, M. - KÁDÁR, G. - KÁDÁROVÁ, J.: *Analýza faktorov konkurencieschopnosti slovenských podnikov*. In: *Transfer inovácií*, TU v Košiciach, Košice 13/2009, s. 133-136. ISSN 1337-7094.

Kontaktná adresa

Ing. Gabriel Kádár
U.S. Steel Košice, s.r.o.
doc. Ing. Jaroslava Kádárová, PhD.
Technická univerzita v Košiciach, Strojnícka fakulta,
Katedra manažmentu a ekonomiky
Němcovej 32, 042 00 Košice,
e-mail: jaroslava.vidova@tuke.sk