

VÝKONNOSŤ AKO FAKTOR KONKURENCIESCHOPNOSTI A ÚSPEŠNOSTI PODNIKU

Andrea KRAUSZOVÁ – Jaroslava JANEKOVÁ

TU v Košiciach, Strojnícka fakulta
Katedra manažmentu a ekonomiky

andrea.krauszova@tuke.sk
jaroslava.janekova@tuke.sk

Abstrakt

Súčasnú podnikateľskú prostredie spôsobuje, že efektívnosť a výkonnosť sa dostávajú do pozornosti každého podniku, ktorý má záujem o rozvoj a zvyšovanie svojej konkurencieschopnosti. Ukazovatele výkonnosti podniku poskytujú dynamickejší a perspektívnejší obraz o jeho konkurenčnom postavení a o možnosti ďalšieho zlepšovania výkonnosti.

V príspevku sú uvedené faktory ovplyvňujúce konkurencieschopnosť podnikov, predovšetkým ukazovatele výkonnosti. Pozornosť je venovaná koncepciám, ktoré sa využívajú pri hodnotení jeho výkonnosti a tiež vplyvu pracovného výkonu na výkonnosť podniku.

Príučové slová: konkurencieschopnosť, výkonnosť, ukazovatele výkonnosti, pracovný výkon

1 ÚVOD

Konkurencieschopnosť patrí v neustále sa meniacom trhovom prostredí súčasnej doby medzi pilierové požiadavky a preto je považovaná za jednu zo základných vlastností podniku. Najúspešnejším sa stáva ten podnik, ktorému sa podarí uplatniť určitú konkurenčnú výhodu a získať tak prevahu nad ostatnými podnikmi. Konkurencieschopnosť teda predstavuje schopnosť podniku ponúknuť zákazníkovi rovnaké alebo lepšie podmienky ako konkurencia.

Ak chce byť podnik dlhodobo úspešný mal by objasňovať, sledovať a využívať kľúčové strategické a konkurenčné faktory budúceho vývoja. Práve ukazovatele výkonnosti podniku umožňujú dynamickejší a perspektívnejší obraz o jeho konkurenčnom postavení a o možnosti ako ďalej výkonnosť podniku zlepšovať.

2 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: [2]

- ◆ **Produktu**, jeho vlastností, ceny, designu 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).

Ako vyplýva zo Správy o globálnej konkurencieschopnosti, zverejnenej Svetovým ekonomickým fórom (SEF), najkonkurencieschopnejšou ekonomikou sveta zo rok 2007 boli Spojené štáty americké, nasledované Švajčiarskom a Dánskom. V aktuálnom rebríčku globálnej konkurencieschopnosti, ktorý obsahuje 131 krajín z celého sveta, sa Slovenská republika umiestnila na 41. mieste. Reálny pokles oproti minulým rokom zodpovedá 2 pozíciám. Zhoršenie zaznamenali aj ostatné krajiny V4. Česká republika, podobne ako SR, medziročne poklesla o 2 priečky a je na 33. mieste, Maďarsko po poklese o 6 miest obsadilo 47. priečku a Poľsko skončilo na 51. mieste.

2.1 Konkurencieschopnosť podnikovej sféry

Prestížne štúdie konkurencieschopnosti národných ekonomík, ktoré sa v súčasnosti realizujú, zvyčajne zdôrazňujú 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.

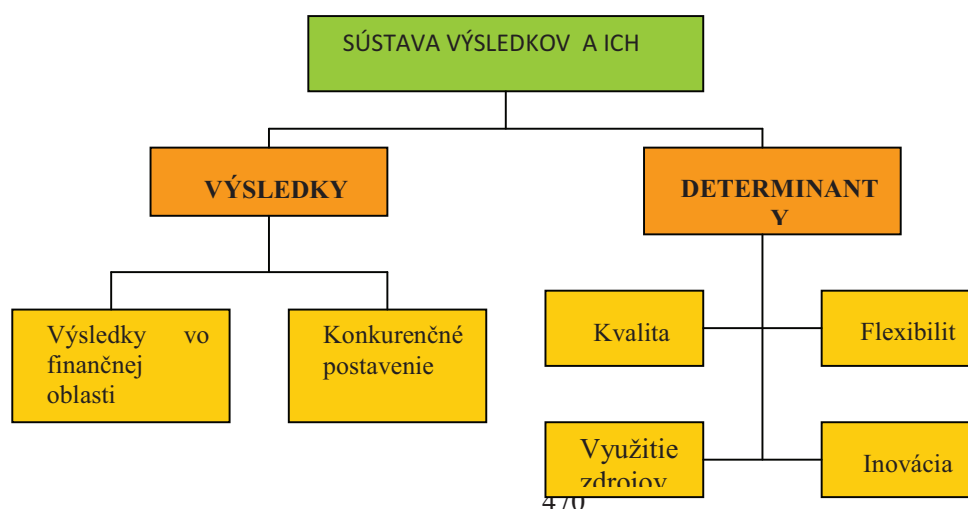
Keďže podmienky externého prostredia ako sila konkurencie, štruktúra a úroveň nákladov, dostupnosť zdrojov - základných surovín, financií a ľudských zdrojov, sú v každom odvetví pre všetky podniky približne rovnaké, na zlepšenie konkurenčnej pozície je potrebné zamerať sa na vnútorné fungovanie podniku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

3 PRÍSTUPY K HODNOTENIU VÝKONNOSTI PODNIKU

Súčasná dynamika podnikateľského prostredia spôsobuje, že efektívnosť a výkonnosť je stredobodom intenzívneho záujmu manažmentu na všetkých riadiacich úrovniach a vychádza predovšetkým z podnikovej stratégie. Úspešnosť a výkonnosť podniku rastie priamo úmerne s ochotou a so schopnosťou vedenia podniku poznať hodnototvorné činnosti podniku tak, aby boli prevádzkované efektívne a aby ich kvalita prevedenia spolurozhodovala o prínose pre zákazníka a zároveň napomáhala splneniu cieľov podniku. Zvýšenie výkonnosti podniku je možné dosiahnuť dôslednou orientáciou na tri základné atribúty fungovania prevádzkovej základne: náklady, kvalitu a čas. Ich efektívne riadenie a zvládnutie sa môže stať prijateľným východiskom v problematike zvyšovania konkurencieschopnosti a tým aj zvyšovania výkonnosti podniku.

Pre vrcholový manažment býva kľúčovým kritériom úspešnosti riadenia dosiahnutý zisk, no zaužívané spôsoby riadenia efektívnosti a výkonnosti sa často javia ako nedostatočné. Vrcholový manažment podniku by sa mal sústrediť na lepšiu, pružnejšiu a presnejšiu nástroj na sledovanie kľúčových kritérií pre riadenie a následné rozhodovanie - kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPI - Key Performance Indicators). Tieto majú charakter komplexných veličín, ktoré používateľa v ľubovoľnej miere detailnosti informujú o vývoji kľúčových ukazovateľov v konkrétnej oblasti.

Okrem individuálnych ukazovateľov hodnotiacich výsledky podniku a jeho stredísk z jedného uhla pohľadu sa v podnikovej praxi začínajú uplatňovať aj ucelené systémy, ktoré hodnotia finančné aj nefinančné aspekty výkonnosti. Jedným z nich je aj **system RDF** (Result and Determination Framework) – sústava výsledkov a ich determinantov (obrázok 1). [4]



Obrázok 1 Sústava výsledkov a ich determinantov

V danej sústave podmieňuje dosiahnutie pozitívnych výsledkov plnenie stanovených cieľov v oblasti determinantov.

Metódou, ktorá zachováva tradičné finančné ukazovatele, ale dopĺňa ich o nové ukazovatele hybných síl budúcej výkonnosti je metóda **Balanced Scorecard**. Predstavuje taktický systém ukazovateľov, ktoré vychádzajú z vízie a stratégie podniku a sledujú jeho výkonnosť zo štyroch perspektív (finančnej, zákazníckej, interných procesov a učenia sa a rastu). Tieto perspektívy umožňujú stanoviť rovnováhu medzi krátkodobými a dlhodobými cieľmi, medzi požadovanými výstupmi a hybnými silami týchto výstupov. Balanced Scorecard umožňuje nie len sledovať finančné výsledky, ale aj to, ako sú podniky schopné zabezpečiť a získať nehmotné aktíva potrebné k budúcemu rastu. Medzi hlavné prínosy metódy patrí:

- podporuje procesný prístup,
- pružne sleduje plnenie podnikovej stratégie,
- vzniká synergický efekt pri plnení jednotlivých ukazovateľov,
- prepája všetky stupne riadenia,
- vytvára konštruktívny tlak na pracovníkov, ktorí sú zodpovední za plnenie ukazovateľov a dosiahnuté hodnoty.

Nadstavbou systému Balanced Scorecard sú tzv. diagramy stratégií (**strategy maps**). Ich úlohou je zmapovať sústavu vzájomných interakcií, ktoré vedú k vytváraniu hodnoty v rámci všetkých štyroch oblastí. Niektoré podniky si môžu uvedený okruh oblastí rozšíriť, ak je podľa nich vhodnejšie ich sledovanie v rámci systému hodnotiaceho výkonnosť než samostatne.

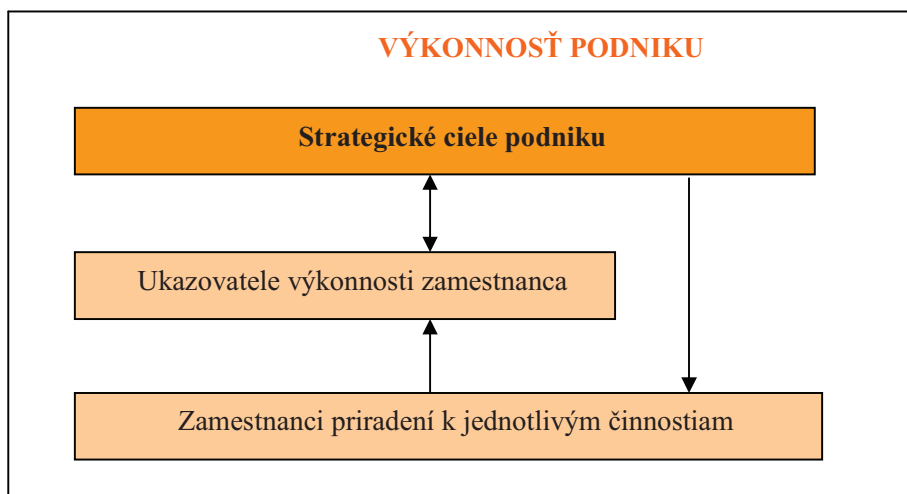
Ďalšou sústavou komplexne hodnotených a prezentovaných výsledkov je francúzska koncepcia označovaná ako „**Tableau du Bord**“ (doslovne: riadiaca doska). Podobne ako Balanced Scorecard a Result and Determination Framework aj Tableau du Bord predstavuje súhrn rôznych finančných aj nefinančných ukazovateľov, ale na rozdiel od celopodnikovo zameranej Balanced Scorecard je táto využívaná skôr na úrovni jednotlivých zodpovednostných stredísk. Rozdiel je teda v tom, že v prípade Tableau du Bord sú indikátory volené samotnými strediskami a na vyššiu úroveň sa posielajú iba ich sumarizácie, v prípade Balance Scorecard sú ciele na centrálnej úrovni a výsledky útvarov sú potom posudzované na základe súladu s týmito cieľmi.[4]

3.1 Vplyv pracovného výkonu na výkonnosť podniku

Z pohľadu zaistenia stability podniku, t.j. schopnosti reagovať na meniace sa podmienky a schopnosti aktívne svoje okolie ovplyvňovať, sú okrem už spomínaných hlavných faktorov (náklady, čas, kvalita) nezastupiteľným činiteľom majúcim nesporný vplyv na výkonnosť a konkurencieschopnosť ľudí – pracovníci podniku.

Za sociálne orientovanú koncepciu hodnotenia výkonnosti je považovaná koncepcia riadenia pracovného výkonu (**Performance Management**), ktorá predstavuje efektívne riadenie výkonu pracovníkov tak, aby sa dosahovala celková výkonnosť podniku. Ide o prepojenie celkovej výkonnosti s výkonnosťou jednotlivcov a tímov, pričom dôraz sa kladie na taký výkon pracovníka, ktorý navyše prispieva k splneniu cieľov organizácie. Princípom riadenia pracovného výkonu vo vzťahu k celkovej podnikovej výkonnosti je poznanie väzby medzi meradlom práce daného zamestnanca a jeho vplyvom na celkovú výkonnosť podniku. Dôležitý je tiež vzťah medzi ukazovateľmi pracovného výkonu a podnikovou stratégiou. Tento by mal byť zrejmy

nielen vrcholovému vedeniu, ale aj zamestnancovi, ktorý tak dokáže identifikovať svoj príspevok k naplneniu výkonnosti podniku. Základné vzťahy sú znázornené na obrázku 2. [5]



Obrázok 2 Vzťah medzi výkonnosťou podniku a výkonnosťou zamestnancov

Množstvo a typ vynaloženej ľudskej práce je faktorom ovplyvňujúcim ekonomickú výkonnosť podniku a tvorbu jeho výsledku hospodárenia. V praxi hodnotenia výkonnosti stále dominuje čisté kapitálové hľadisko, pojem ľudske zdroje sa neprejavuje žiadnym markantným spôsobom. Čím vyššie sú však personálne náklady v porovnaní s kapitálovými nákladmi, tým viac je zrejma potreba rozšírenia tradičných systémov ukazovateľov o ukazovatele zachytávajúce výkonnosť ľudských zdrojov. Možné riešenie poskytla spoločnosť Boston Consulting Group, ktorá vypracovala personálne orientované ukazovatele ako variantu kapitálových ukazovateľov:

- VAP (Value Added per Person) – zodpovedá kapitálovému ukazovateľu ROI.
- ACP (Average Costs per Person) – priemerné personálne náklady zodpovedajú nákladom kapitálu.

Uvedené ukazovatele sú len ukážkou, ako môže podnik svoju ekonomickú analýzu rozšíriť. Používaný systém ukazovateľov orientovaný na kapitál sa tým nenahradí, ale rozšíri o časť rozhodujúcu pre riadenie ľudských zdrojov. [1]

3 ZÁVER

Každý podnik, ktorý má záujem o rozvoj a zvyšovanie konkurencieschopnosti, by v prvom rade mal zhodnotiť svoju súčasnú situáciu z hľadiska celkového fungovania a výkonnosti. To čo stimuluje a núti podnikateľov alebo manažérov zvyšovať výkonnosť podniku je záujem a snaha zhodnotiť v maximálnej miere prostriedky vložené do podnikania ale tiež úsilie upevniť pozíciu podniku na trhu. Výkonnosť podniku vychádza predovšetkým z podnikovej stratégie, ktorej úspešné plnenie závisí okrem iného na fungovaní prevádzkovej základne. Za hlavné faktory, ktoré ovplyvňujú konkurencieschopnosť a tým aj samotnú výkonnosť podniku, je teda možné považovať náklady, čas, kvalitu a zamestnancov podniku. Efektívne riadenie a zvládnutie týchto faktorov sa môže stať prijateľným východiskom v problematike zvyšovania výkonnosti a tým aj zvyšovania konkurencieschopnosti podniku.

POUŽITÁ LITERATÚRA:

- [1] BABELOVÁ, Z.: *Vplyv výkonnosti zamestnancov na výkonnosť podniku*. 6. ročník
Konference doktorandského studia, Brno: Vysoké učení technické, 2004.
Přístupné na www.fce.vutbr.cz/veda
- [2] BOROVSKEÝ, J.: *Zmeny a konkurencieschopnosť podnikov*.
Přístupné na www.comedit.eu (12.09.2008)
- [3] KAPLAN, R.S.– NORTON, D.P.: *Balanced Scorecard*. Strategický systém měření výkonnosti
podniku. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-063-5.
- [4] TUMPACH, M.: *Manažérske a nákladové účtovníctvo*. 1. vydanie, Bratislava: Iura Edition,
2008. ISBN 978-80-8078-168-2.
- [5] ZÁVADSKÝ, J.: *Riadenie výkonnosti podnikových procesov*. 1. vydanie, Banská Bystrica:
Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2005.
ISBN 80-8083-077-0.

*Príspevok je súčasťou riešenia grantovej úlohy VEGA 1/0052/08 Systémový prístup
k racionalizácii pracovných procesov vo výrobných podnikoch.*