

## ZVYŠOVANIE KONKURENCIESCHOPNOSTI SLOVENSKA V KONTEXTE PORTEROVHO MODELU PIATICH SÍL

*Matúš Vagaš*

### **ABSTRACT**

*The objective of the article is to evaluate on a theoretical level the possibilities of increasing the competitiveness of Slovakia in the context of the porter five forces. We will focus on increasing the competitiveness of Slovakia on basis of individual porter's forces. The article also points to the Global Competitiveness Index and its innovation potential, which influences the overall position of the country.*

### **KEY WORDS**

*Porter's Five forces. Competitiveness. Company. Global Competitiveness Index. Economy.*

### **JEL CLASSIFICATION**

*O4, P5, H7.*

### **ÚVOD**

Konkurencieschopnosť Slovenska v priebehu roku 2017 pomaly rástla. Avšak z pohľadu globálneho indexu konkurencieschopnosti a konkurenčného tlaku iných Európskych štátov pozícia Slovenska nie je príliš dobrá. Avšak vplyv inovačných zásahov v oblasti vzdelávania, vedy a výskumu môže predstavovať pozitívny impulz pre posun Slovenska na vyššiu priečku oproti súčasnosti. Porterov model piatich konkurenčných síl, sa javí ako vhodný nástroj, pomocou ktorého vieme identifikovať stav podnikov v rámci Slovenska. Konceptné pohľady na tento model a jeho modifikáciu môžu priniesť pre slovenské podniky predpoklad pre značný rast, čím by vznikla možnosť rastu produkcie tovarov. Novo vznikajúce produkty krajiny budujú jej stabilnú pozíciu na trhu. Slovenská republika v posledných obdobiach stagnovala, no jej aktuálnu situáciu môže posilniť zásadný vplyv prílevu finančných prostriedkov a znižovania nákladov slovenských podnikov. Tento článok je zameraný na analýzu možností zvyšovania vplyvu faktorov konkurencieschopnosti na konkurenčné postavenie Slovenska.

# 1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PROBLEMATIKY ZVYŠOVANIA KONKURENCIESCHOPNOSTI SLOVENSKA V KONTEXTE PORTEROVHO MODELU PIATICH SÍL

Slovenské podniky sú z pohľadu konkurencieschopnosti ovplyvňované množstvom faktorov, týkajúcich sa širokého spektra vnútorných, ale aj vonkajších činiteľov. Rastúca otvorenosť trhu spoločne s integráciou ekonomík, pre našu krajinu, predstavujú významný predpoklad na dosiahnutie porovnateľnosti s inými krajinami, odvetviami, podnikmi a spoločnosťami. Z dlhodobého hľadiska pokladáme za dôležité zabezpečiť budúce napredovanie spoločností a zaistiť primeranú konkurenčnú pozíciu pre Slovenskú republiku.

Casson (1996) sa zameriava na konkurenciu ako na nástroj určitej motivácie pre myslenie a aktivitu. Málokto si predstavuje konkurencieschopné prostredie ako výhodu pre vykonanie určitých aktivít a zaslúžené uznanie, čo znamená hlavne to, že konkurenciu vnímame viac negatívne ako pozitívne. Nepripúšťa stagnáciu alebo apatiu.

## 1.1 Globálny index konkurencieschopnosti

V rámci analýzy možností zvyšovania vplyvu faktorov konkurencieschopnosti, je potrebné vychádzať z definície konkurencieschopnosti. Šterbová a kol. (2013) poznamenala, že konkurencieschopnosť je potrebné chápať ako komparačný pohľad na konkrétny skúmaný subjekt, pričom hlavné faktory skúmania sú schopnosti predávania a kupovania na určitom trhu.

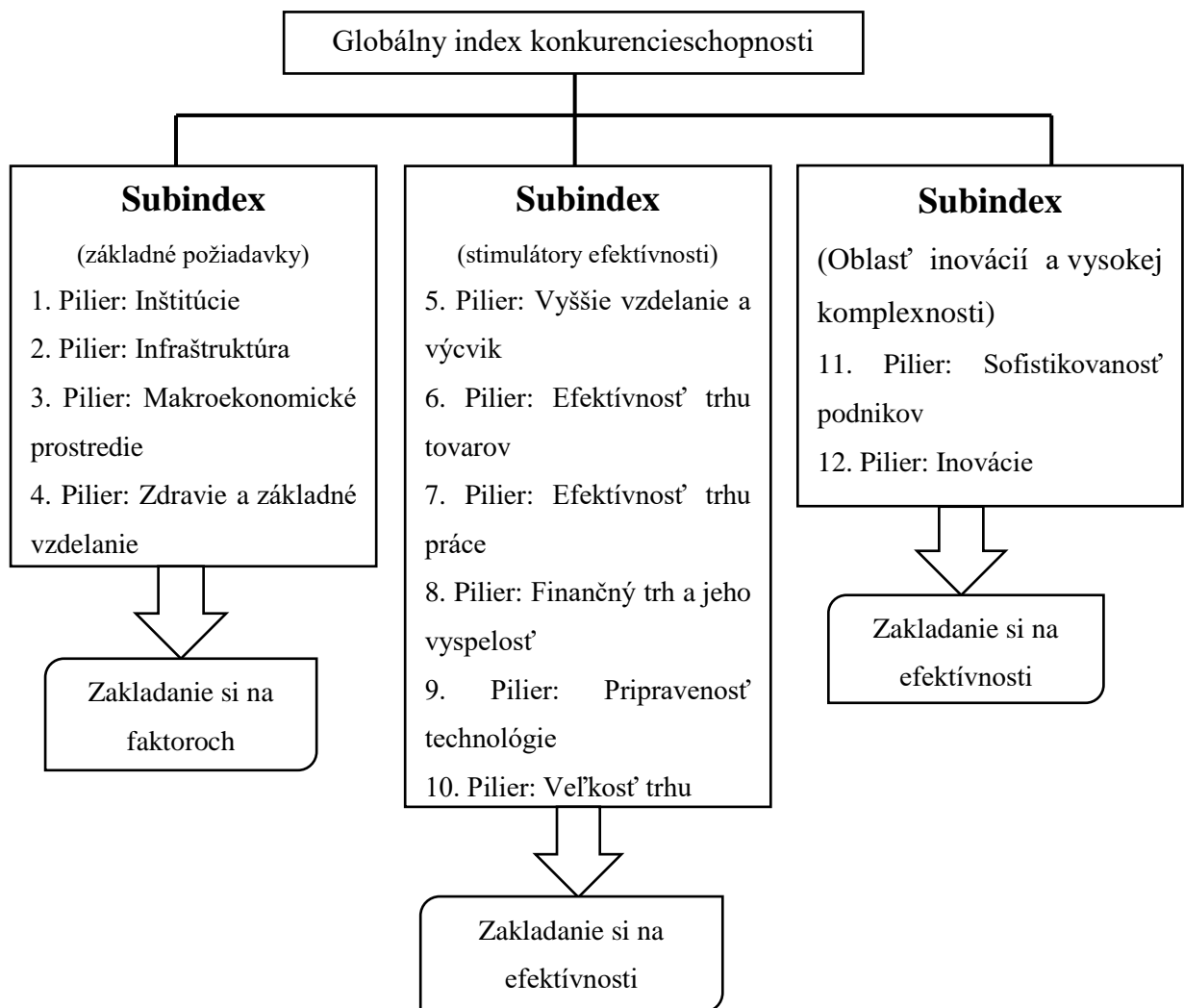
Šterbová a kol. (2013) sa opiera o Davida Ricarda (1817), ktorý uvádza, že pozornosť je potrebné venovať externému prostrediu krajín alebo regiónov. Daná krajina by sa mala zameriavať na výrobu takých výrobkov, ktoré dokáže vyrobiť a vyviesť von, čo predstavuje také možnosti, ako napr. vyrábať s čo najnižšími nákladmi, aby bola dosiahnutá konkurenčná výhoda oproti ostatným na danom trhu.

Buckley (1988) konštatoval, že konkurencieschopnosť je len synonymom pre dosahovanie dlhodobého zisku, dispozíciu vyrovnania sa so svojimi zamestnancami a pre poskytovanie priemerne vyšších ziskov majiteľom. Spomínané oblasti nadväzujú na mnohé ďalšie činitele, pomocou ktorých je možné potvrdiť kľúčovú ziskovosť.

Ak by sme sa zamerali na konkurencieschopnosť krajiny, je potrebné spomenúť Globálny index konkurencieschopnosti. Konkurencieschopnosťou krajín a ich vývojom sa zaoberá WEF (World Economic Forum, 2018), čo v preklade znamená Svetové ekonomické fórum, ktoré sa orientuje na medzinárodné konflikty. V súčasnosti sa medzinárodná organizácia

orientuje najmä na sledovanie krajín z hľadiska najaktuálnejších politických, sociálnych a politických problémov, rozvoj strategického plánovania a spoluprácu medzi zainteresovanými subjektmi.

Svetové ekonomické fórum vymedzuje oblasť konkurencieschopnosti krajiny ako súlad spoločností a inštitúcií, faktorov a politík, ktoré spoločne tvoria určitý stupeň produktivity krajiny. Spoločný záujem všetkých oblastí konkurencieschopnosti predstavuje efektívny a rýchly rast tak, aby bolo možné hodnotenie tohto faktora v rámci jednotlivých krajín. Preto WEF zostavilo 12 základných pilierov, ktoré spoločne udávajú Globálny index konkurencieschopnosti (obrázok 1).



Obrázok 1

Prameň: Spracované podľa Schwab, 2013, s. 9.

Schwab (2011) zdôrazňuje na týchto dvanástich pilieroch konkurencieschopnosť každého piliera a jeho výnimočnosť pre krajiny a podniky, pričom implementácia spomínaných faktorov by z dlhodobého hľadiska spôsobila nielen postupný rast oproti konkurencii, ale aj

posilnenie stabilnej pozície na trhu. Pilieri sa navzájom ovplyvňujú, pričom ak jeden pilier sa postupne začne oslabovať, tak tento negatívny účinok dolieha na iné faktory a ich ekonomiku.

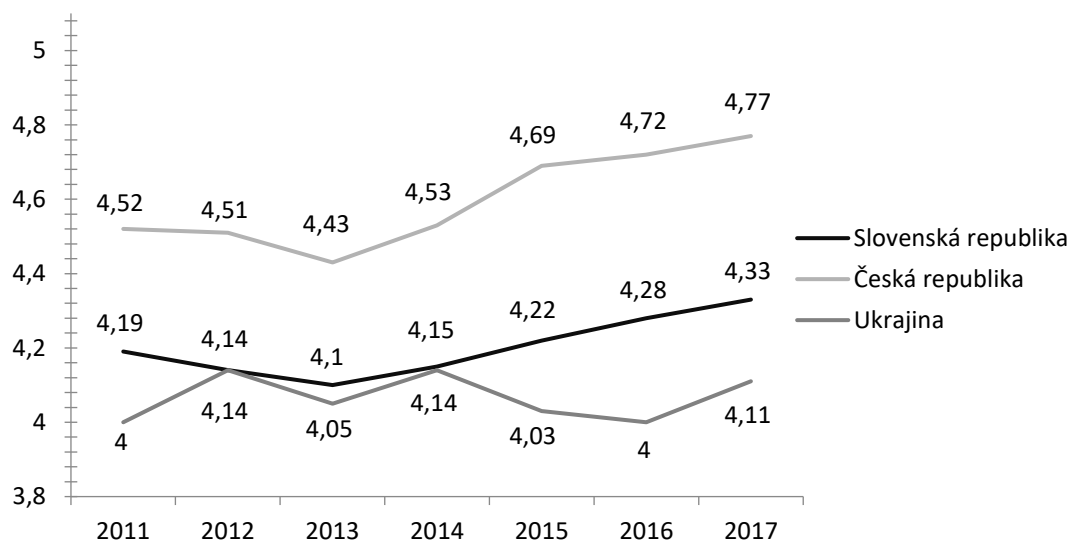
Podľa Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky (2017) patrí inovačná aktivita k hlavným podkladom pre budovanie konkurencieschopného hospodárstva krajiny. Aktivity, ktoré patria pod výsledky vývoja a výskumu sú v porovnaní s ostatnými krajinami v Európskej únii podobné a zaraďujú sa k hlavným činiteľom rozvoja ekonomiky, tvoria budúce predpoklady pre rozvoj konkurencieschopnosti, čo prináša efektívnosť a aktívnosť prostredníctvom produkčných schopností podnikov. Iné štáty EÚ, ktoré v minulosti vložili svoj kapitál práve do spomínaných aktivít, sú dnes jednými z najvyspelejších krajín z pohľadu ekonomiky, pričom sa naďalej venujú zveľaďovaniu rozvoja vedy a techniky.

Inovačný potenciál je súčasťou všetkých pilierov v globálnom indexe konkurencieschopnosti. Čím vyspelejšia krajina, tým sú inovácie v tejto krajine vo väčšom pohybe a dosahuje sa vyšší index konkurencieschopnosti. Na zvyšovanie potenciálu pre vývin jedinečných produktov v rôznych odvetviach, podnikoch v krajine Schwab (2013) zdôrazňuje, aby sa vytváralo také prostredie, v ktorom by sa inovačné techniky a aktivity mohli rozvíjať (investície do výskumu a vývoja, kvalitný ľudský kapitál vo výskumných inštitúciách, spolupráca medzi univerzitami v spojení s technologickým vývojom a pod.).

Bondareva a Tomčík (2013) popisujú silné a slabé stránky z pohľadu globálneho indexu konkurencieschopnosti Slovenskej republiky, ktoré ovplyvňujú rast inovačných aktivít (stabilné politické prostredie, nízka úroveň terorizmu v krajine, sloboda tlače, vyššie vzdelanie obyvateľstva, udržateľnosť ekologického systému, počet udelených certifikátov a na druhej sú to investície do inovácií, inovačné väzby – spolupráca podnikov s univerzitami, týkajúca sa výskumu a vývoja).

Slovenskú republiku a jej vývoj z pohľadu konkurencieschopnosti zaznamenal vo svojich správach Schwab (2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017) na základe globálneho indexu konkurencieschopnosti za posledných 7 rokov (roky 2011 - 2017). Graf č. 1 poukazuje na komparáciu kriviek globálneho indexu konkurencieschopnosti krajín Českej republiky a Ukrajiny v porovnaní so Slovenskou republikou. Ako môžeme vidieť na grafe v uplynulom roku si Slovensko polepšilo o 0,05 bodu, čo nepredstavuje výrazné zlepšenie vzhľadom na Českú republiku. Faktory, ktoré ovplyvňujú krajiny môžu mať negatívny vplyv (pokles kvality inštitucionálneho prostredia krajiny, nárast korupcie, nedôveryhodnosť súdництва), ale aj pozitívny vplyv (zlepšenie prostredia na Slovensku alebo zhoršenie prostredia v iných krajinách). Graf potvrdzuje, že naša krajina si mierne zlepšila svoju pozíciu, aj keď podľa svetového ekonomického fóra Slovensko je tretou najhoršou krajinou EÚ. Ku zvýšeniu

indexu Slovenska v poslednom roku 2017 prispelo skrátenie doby potrebnej na začatie podnikania, väčšia podpora vlády vo využívaní inovácií prostredníctvom digitalizácie verejnej správy a zavádzanie inovácií do podnikov.



Graf č. 1 Globálny index konkurencieschopnosti Slovenska, Česka a Ukrajiny v rokoch 2011 – 2017

Prameň: vlastné spracovanie podľa Global Competitiveness report, Schwab, 2011 - 2017.

Nato, aby Slovenská republika bola dostatočne konkurencieschopná, mala by vytvárať také priaznivé prostredie, ktoré by z dlhodobého hľadiska prinášalo prosperitu, vyššiu zamestnanosť a rozvoj sociálneho prostredia krajiny. Republiková únia zamestnávateľov predstavila svoje strategické zámery za obdobie v rokoch 2017 – 2020, ktoré poukazujú na prioritné oblasti pre zlepšenie podnikateľského prostredia a zvýšenie konkurencieschopnosti Slovenska voči ostatným členským štátom Európskej únie. Sú to (RÚZ, s. 1-4):

- reformácia odvodového a daňového systému,
- zavedenie prepracovaného systému legislatívy a zníženie byrokracie,
- zlepšenie stavu práva a efektívnosť slovenského súdnictva,
- prepojitelnosť systému vzdelávania (stredné školy, univerzity) s potrebami na trhu práce,
- vytvorenie a zavedenie modernejšej legislatívy práce a tvorba pracovných miest,
- posilnenie aplikovaného výskumu a inovácií pre verejný a súkromný sektor, univerzity,
- reforma regulácií energetiky,

- zamedziť plytvaniu verejnými financiami realizovaním komplexného auditu,
- zníženie možnosti korupcie vo všetkých oblastiach ekonomiky,
- účelne využívanie finančných prostriedkov z fondov európskej únie,
- presadzovanie hospodárskeho potenciálu Slovenskej republiky v rámci iných krajín EÚ.

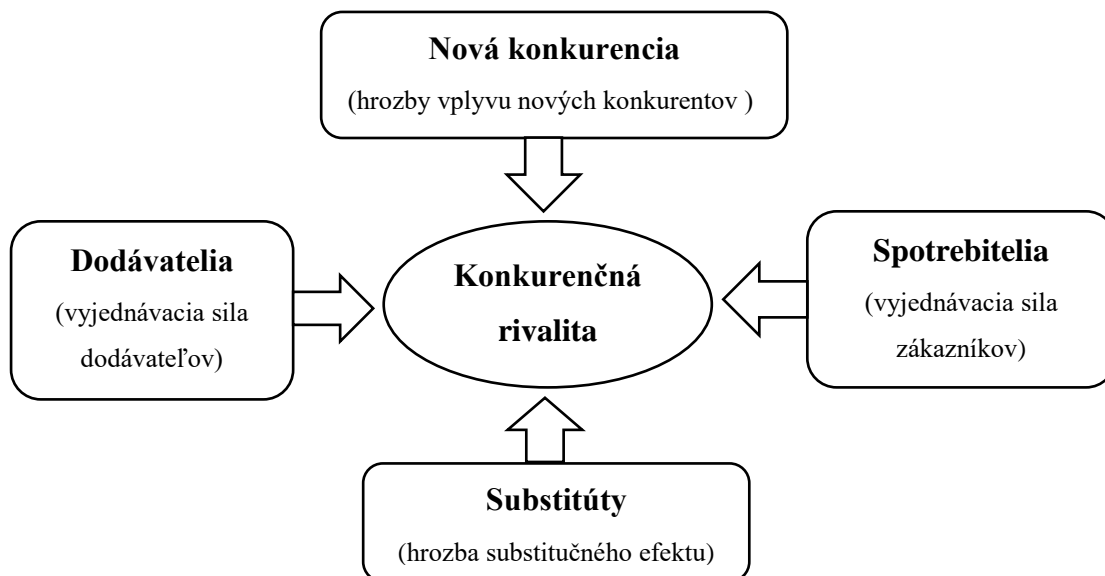
## 1.2 Porterov model piatich konkurenčných síl

Najčastejšie sa hodnotí konkurencieschopnosť na úrovni podniku. Konkurencieschopnosť je základnou podmienkou existencie podniku a realizuje sa ako schopnosť udržiavať a rozširovať majetok vlastníkov podniku. V tomto zmysle je konkurencieschopnosť podniku otázkou strategického významu a je úlohou, ktorá stojí pred vrcholovým vedením podniku. Dôležitou podmienkou konkurencieschopnosti podniku je konkurencieschopnosť štátu. Prirodzene nie je možné vylúčiť individuálne schopnosti jednotlivých podnikov byť konkurencieschopné na zahraničných trhoch aj bez podpory konkurencieschopného prostredia.

Konkurencieschopnosť na podnikovej úrovni znamená získanie pevnej pozície na domácom trhu, ale i na trhu zahraničnom, to znamená dosiahnuť zisk a určitý trhovú podiel (Hudáková 2009).

Konkurencieschopnosť na podnikovej úrovni definuje Kissová a kol. (2009) ako schopnosť vyrábať a predávať konkrétny produkt za podmienky zachovania rentability. Meranie konkurencieschopnosti predpokladá vytvorenie koeficientu konkurencieschopnosti, ktorý zahŕňa súhrn vhodne zvolených premenných. Pri skúmaní premenných, resp. faktorov konkurencieschopnosti je potrebné vychádzať zo štúdií Portera.

Tím FME (2013) vo svojej publikácii Porter's Five Forces sa zamerail na profesora M. E. Portera, ktorý vydal svoju analýzu piatich síl roku 1979. Porter sa zaoberal vonkajšími hybnými silami, ktoré do značnej miery ovplyvňujú podnikanie firiem. Vo svojich tvrdeniach definoval celkom 5 síl, ktoré ovplyvňujú podnikateľskú činnosť v odvetví, v ktorom sa podnik v určitej krajine pohybuje (obrázok 2).



Obrázok 2 Porterov model piatich síl

Prameň: Vlastné spracovanie podľa Portera, 1979.

Porter (1979) kladie dôraz na podniky, ktoré potrebujú mať širší rozhľad v danej sfére, v ktorej sa pohybujú. Definoval model, ktorý sa zaoberá konkurenčným postavením podniku v odvetví a tvorí ho:

- **Konkurenčná rivalita** – táto oblasť predstavuje rivalitu medzi existujúcimi podnikmi vo vnútri mikroprostredia všetkých účastníkov, ktorí ponúkajú svoje produkty a služby.
- **Nová konkurencia** – predstavuje hrozbu vplyvu nových konkurentov, ktorí sa snažia dostať na trh, čím sa správanie zákazníkov môže zmeniť. S novým konkurentom prichádzajú nové zdroje a nové možnosti ovplyvnenia spotrebiteľa oproti konkurencii, pričom náklady sa môžu zdvihnúť a ceny klesať.
- **Substitúty** – táto oblasť predstavuje hrozbu substitučného efektu pre podniky, ktorá je charakteristická tým, že čím je cena substitučných produktov zaujímavejšia pre spotrebiteľa, tým je cena nižšia pre samotný podnik.
- **Dodávateľia** – ak chce podnik vyrobiť vlastné produkty a služby, musí hľadať možnosti nákupu iných produktov a služieb. Ak je trh presýtený dodávateľmi, podnik si môže lepšie vybrať a porovnať kvalitu a cenu.
- **Odberateľia** – táto oblasť predstavuje silu kupujúcich, ktorá sa snaží o ovplyvnenie konkurentov, za účelom získania najlepšej kvality za najnižšiu cenu. Ak je produkt



špeciálny, jedinečný na trhu, kupujúci je v nevýhode a predávajúci si môže zvoliť vyššiu cenu.

E. Porter (1996) zastával názor neustáleho skúmania a poznania zdrojov, pomáhajúcich k rastu konkurencieschopnosti. Porter považuje za dôležité merať rast životnej úrovne a miezd, čo môže viesť k zmenám menového kurzu a výnosnosti kapitálu. Cieľom tejto filozofie je vysoké tempo ekonomického rastu a rast príjmov obyvateľov danej krajiny. Takto postavené ciele v podnikoch majú vplyv na celý integračný proces, čo je predpokladom vyššej miery výnosnosti oproti ostatným. Dosahovaním ekonomického rozvoja sa dostávajú podniky v krajine do konkurenčnej výhody.

Porter a kol. (2006) vníma koncept zvyšovania konkurencieschopnosti ako náročnú výzvu, pretože rast na jednej úrovni v rámci celej spoločnosti nezabezpečuje iba rast konkurencieschopnosti, ale významný je pokrok vo všetkých oblastiach. Každý podnik v určitom prostredí je vopred predurčený čeliť určitým konkurenčným faktorom, pretože sám sa rozhodol operovať na určitom mieste, čo značí prijatie a adaptáciu na všetky negatívne výzvy v odvetví, ktoré pre spoločnosť môžu predstavovať určitú mieru ohrozenia.

Harvard Business Review (2017) zdôrazňuje, že samotná konkurencia v odvetví je oveľa väčšia než podnik. Faktory, ktoré ovplyvňujú konkurencieschopnosť je potrebné neustále sledovať, inovovať a venovať im dostatočnú pozornosť pri tvorbe podnikovej stratégie. Uvedené oblasti Porterových síl predstavujú hlavný dôvod existencie konkurencie a ziskovosti, čo kladie značný dôraz na produkčné faktory, ktoré nám zabezpečujú stabilnú pozíciu v odvetví. Model a jeho možnosti prieniku do odvetvia môžeme využiť pre sledovanie vývoja situácie v konkrétnom odvetví na Slovensku. Inováciou pre každú spoločnosť by bolo to, ak by si podnik prispôboval tento model podľa svojej podnikateľskej činnosti a sledoval, či sa jeho pozícia na trhu posilňuje, zvyšuje alebo naopak klesá. Znalosti, ktorými oplýva podnik pod vplyvom konkurenčného tlaku poskytujú predpoklady pre strategickú agendu činnosti. Faktory Porterovho modelu zdôrazňujú potenciál kritických silných a slabých stránok spoločnosti, dokážu oživovať pozíciu spoločnosti v odvetví a určujú strategické zmeny podľa príležitostí a hrozieb.

Porter (1996) tvrdí, že čím sú konkurenčné sily pevnejšie, tým viac majú existujúce podniky tendenciu k stagnácii svojho podnikania, čo značí obmedzenú schopnosť zvyšovania cien a nižšiu výnosnosť. Ak je konkurencia silnejšia, pokladá sa za hrozbu a tak sa výnosnosť podniku v odvetví zníži. Na druhej strane slabí konkurenti sa môžu považovať za príležitosť na prienik v odvetví, pričom sa výnosy podniku môžu zvýšiť.



Sakál a kol. (2007) zdôrazňujú prechody jednotlivými faktormi Porterovho modelu, ktoré sú ovplyvňované globálnym spoločenským prostredím (politické, legislatívne, ekonomické, ekologické, vedecko-technické, sociálne a kultúrne faktory prostredia). Dôležité je uvedomiť si, že vývoj odvetví v súčasnosti môže zmeniť aj dôsledné využívanie Porterovho modelu.

## 2 VÝSLEDOK A DISKUSIA

Podniky na Slovensku musia analyzovať externé prostredie, s cieľom minimalizovať alebo čiastočne eliminovať jeho hrozby, respektíve využiť jeho príležitosti. Súčasný stav globálneho indexu konkurencieschopnosti Slovenska poukazuje na nevyužitý potenciál, ktorý je potrebné využiť, aby sme dosiahli stabilnú pozíciu oproti konkurencii. Aplikáciou Porterovho modelu piatich konkurenčných síl by bolo možné sprostredkované zvyšovať globálny index konkurencieschopnosti, pričom tento model v danom prípade vystupuje ako hlavný nástroj na zvyšovanie efektívnosti trhového prostredia na Slovensku. Na základe vyššie uvedených teoretických východísk sme spracovali návrh na inováciu jednotlivých faktorov Porterovho modelu:

**1. Konkurenčná rivalita** – rivalita medzi konkurentmi má dva základné aspekty: intenzita a rozsah konkurenčnej súťaže medzi nimi. Ziskovosť v odvetví udáva práve intenzita konkurenčnej súťaže. Ak sa konkurencia dokáže dostatočne presadiť voči ostatným konkurentom na trhu, tým väčšia výnosnosť sa presúva na zákazníkov. Konkurenčná súťaž predstavuje zdĺhavý boj o zákazníka. Ide o cenu, kvalitu, vlastnosti produktov, podporné služby apod. Akékoľvek zvýšenie ziskovosti jednej spoločnosti je pravdepodobne kompenzované poklesom ziskovosti ostatných účastníkov odvetvia – celková ziskovosť konkurentov sa nemení. V záujme zvýšenia intenzity a rozsahu konkurenčnej súťaže je potrebná:

- **Horizontálna fúzia konkurentov** – spojenie dvoch a viacerých spoločností predstavuje fúziu, teda jednu z možností rastu podniku. Horizontálnou fúziou konkurentov v rovnakom odvetví dosiahneme vyššie úspory z rozsahu, zvýšenie podielu na trhu, zlepšenie platobnej schopnosti, geografickú expanziu spoločnosti, dosiahnutie vyšších ziskov a minimalizácia nákladov. Konkurenčná súťaž a intenzita sa v rámci jednotnej podnikovej kultúry spoločnosti postupne vytratí a začne sa budovať spoločný zmysel pre dosiahnutie konkurenčného postavenia v odvetví.

- 2. Nová konkurencia** – vysoké zisky v odvetví sú vždy atraktívne pre potenciálnych konkurentov, pretože ich láka vysoký podiel zo zisku. Nie je to vždy jednoduché, kvôli vysokým vstupným bariéram v niektorých odvetviach a rôznym prekážkam pre potenciálnych nováčikov. Na udržanie stabilnej pozície v odvetví voči vstupu nových konkurentov je potrebné zachovať relatívne nízke ceny oproti novým konkurentom. Ak sú ceny nízke, noví konkurenti neprejavujú záujem o vstup do takého odvetvia, pričom ich vidina vysokého zisku je nereálna. Pozícia stabilného konkurenta sa s nižšou cenou v odvetví posilňuje, pričom motivácia vstupu nového konkurenta sa znižuje.
- 3. Substitúty** – spotrebitelia majú tendenciu nahradiť luxusné tovary lacnejšími alternatívami, pričom dôjde k poklesu príjmov alebo zvýšeniu cien. Naopak tí istí spotrebitelia majú tendenciu nahradiť lacnejšie alternatívy tovarom s vyššou cenou. Hrozba substitúcie v odvetví ovplyvňuje konkurenčné prostredie podnikov, ktoré sa snažia dosiahnuť ziskovosť. Aby sa dosiahla vyššia ziskovosť podniku voči konkurencii je potrebné monitorovať dané odvetvie, v ktorom je potrebné monitorovať najmä vznik potenciálnych substitútov. Analýzou externého prostredia odvetvia bude podnik schopný vytvárať záznamy o substitučných produktoch, ktoré by následne dokázal vyhodnotiť ako hrozbu svojho produktu.
- 4. Spotrebitelia** – vyjednávací sila spotrebiteľov predstavuje kúpnu silu, ktorá dokáže ceny produktov v odvetví znižovať, požadovať kvalitnejšie výrobky a v podstate postaviť oproti sebe konkurentov, ktorí sa bijú o spotrebiteľa. Aby sme posilnili a do určitej miery koordinovali kúpnu silu spotrebiteľov navrhujeme stimuláciu cenovej citlivosti spotrebiteľov na trhu v porovnaní k ich celkovým príjmom. Analýzou cenovej citlivosti spotrebiteľov môžeme:

  - predpokladať výsledok rozhodnutia kupujúceho s určitým rozsahom premenných na produkt,
  - identifikovať produkt v konkurenčnom prostredí z hľadiska ceny,
  - identifikovať reakcie cieľovej skupiny spotrebiteľov na zmeny ceny po zavedení produktu na trh.
- 5. Dodávatelia** – vyjednávací sila dodávateľov sa zvyšuje, keď existuje pomerne málo alternatív pre nadväzujúce firmy, čo umožňuje dodávateľom diktovať ceny. Aby sme získali organizovaný prehľad o podniku v odvetví, o jeho výkone, na rôznych úrovniach, udržaní si konkurencieschopnosti oproti ostatným podnikom a posilnili vyjednávaciu silu dodávateľov navrhujeme **konkurenčný benchmarking**. Je to

systematický proces porovnávania obchodných procesov a ukazovateľov výkonnosti (kvalita, čas, rozmery nákladov apod.). Kvantifikovaním medzery medzi očakávaným výkonom a aktuálnym stavom, smerujeme k odhaleniu nepríjemných faktov a drsným skutočnostiam v pôsobení podniku v odvetví. Existuje veľa rôznych prístupov, ako zvýšiť konkurencieschopnosť oproti ostatným podnikom v odvetví, pričom najefektívnejší je porovnávanie s najbližšími konkurentmi. Hlavnou výhodou konkurenčného benchmarkingu je vytváranie základu pre zlepšenie výkonnosti zamerané na zvýšenie konkurencieschopnosti. Podnik tak dokáže otvoriť myseľ novým nápadom a umiestniť sa do režimu neustáleho zlepšovania.

Porterov model predstavuje v súčasnosti neustále meniaci sa systém hodnotiacich faktorov. Sledovanie týchto faktorov predstavuje pre podniky na Slovensku konkurenčnú výhodu, ktorá zabezpečí vyššiu výnosnosť, čo predstavuje vyššiu pridanú hodnotu pre celý podnik. Aplikáciou Porterovho modelu dokážeme sprostredkované zvyšovať globálny index konkurencieschopnosti, pričom Porterov model v danom prípade vystupuje ako pomôcka pre zvyšovanie efektívnosti trhového prostredia krajiny. Variabilita týchto faktorov je predpokladom modifikácie modelu, ktorá by zabezpečila minimalizáciu výnosových únikov Slovenska, ktorým sa nevenuje doteraz značná pozornosť. Ak by sme vychádzali z globálneho indexu konkurencieschopnosti a jeho prepojenia na Porterov model piatich konkurenčných síl v rámci zvyšovania konkurencieschopnosti je potrebné dbať nato, aby sme vychádzali z podstaty konkurencieschopnosti ako premennej, ktorá spája trhové prostredie podnikov Slovenska. Pôsobením konkurencieschopnosti na jednotlivé premenné v globálnom indexe konkurencieschopnosti môže trhové prostredie do značnej miery ovplyvňovať. Využitím potenciálu Porterovho modelu by sme mohli zvyšovať tento spomínaný index slovenských podnikov, pričom stabilizujeme trhové prostredie, v ktorom sa pohybuje.

## ZÁVER

Konkurencieschopnosť slovenských podnikov pôsobiacich v rámci trhového prostredia rozhoduje o ich budúcej pozícii na trhu. Slovenská republika sa na základe poznania globálneho indexu konkurencieschopnosti snaží o prienik na vyššie priečky, čo udáva správa z roku 2017. Modifikáciou Porterovho modelu piatich konkurenčných síl, jeho analýzou a z nej vyplývajúcich záverov si Slovensko môže v nasledujúcom roku a v budúcnosti upevniť svoj súčasný stav a tak dosiahnuť možný rast trhového prostredia. Na základe budúceho

výskumu a identifikovania dôležitých faktorov zvyšovania konkurencieschopnosti krajiny by sme mohli posunúť našu krajinu vyššie oproti ostatným krajinám EÚ.

## POZNÁMKA

*Tento príspevok vznikol ako súčasť riešenia grantového projektu VEGA č. 1/0887/17 - Zvyšovanie konkurencieschopnosti Slovenska v rámci EÚ zvyšovaním efektívnosti a výkonnosti produkčných systémov.*

## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

BODNAREVA, I., TOMČÍK, R., 2013. Vplyv inovácií na konkurencieschopnosť Slovenskej republiky. [online]. In Journal of Knowledge society. roč. 1, 2013, ISSN 2336-2561, [cit. 2018-01-29]. Dostupné na internete: [http://jks.euin.org/sites/default/files/jks\\_2013\\_02\\_Bondareva\\_Tomcik.pdf](http://jks.euin.org/sites/default/files/jks_2013_02_Bondareva_Tomcik.pdf)

BUCKLEY, P. J., PASS, C.L., PRESCOTT. K. 1988. [online]. Measures of international Competitiveness. In: A Critical Survey, Journal of Marketing Management. 4 (20) p. 175-200. [cit. 2018-01-29]. Dostupné na internete: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0267257X.1988.9964068>

CASSON, H. N. 1996. Ako zvíťaziť v konkurencii. 1. vyd. Žilina: Ajfa+avis, 1996. ISBN 80-88813-08-05.

HARVARD BUSINESS REVIEW [online] 2017. How Competitive Forces Shape Strategy [cit. 2018-01-28]. Dostupné na internete: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>

HUDÁKOVÁ, I., 2009. [online]. Impact of the global financial and economic crisis on businesses and their competitiveness [cit. 2018-04-11]. Dostupné na internete: [https://mpr.aub.uni-muenchen.de/57344/1/MPRA\\_paper\\_57344.pdf](https://mpr.aub.uni-muenchen.de/57344/1/MPRA_paper_57344.pdf)

KISSOVÁ, J. a kol. 2009. Analýza konkurencieschopnosti podnikov SR a vplyv jej faktorov. In *Ekonomické a manažérske aspekty konkurencieschopnosti a tvorby hodnoty podnikov I*. Bratislava: Ekonomická univerzita, s. 11-16. ISBN 978-80- 225-2840-5.

KONKURENCIESCHOPNÉ SLOVENSKO: STRATEGICKÉ ZÁMERY REPUBLIKOVEJ ÚNIE ZAMESTNÁVATEĽOV NA OBDOBIE ROKOV [online]. 2017 – 2020 [cit. 2018-01-28]. Dostupné na internete:

[http://ruzsr.sk/app/webroot/CmsPlugin/files/10.1\\_Plan\\_cinnosti\\_RUZ\\_\\_Strategicke\\_priority.pdf](http://ruzsr.sk/app/webroot/CmsPlugin/files/10.1_Plan_cinnosti_RUZ__Strategicke_priority.pdf)

MH SR: Inovačná stratégia pre SR na roky [online] 2006-2013. [cit. 2018-01-28]. Dostupné na internete: <http://www.rokovania.sk/File.aspx/Index/Mater-Dokum-181738>

PORTER, E., 1996. What is Strategy? [online]. In Harvard Business Review, November-December: 61-78, [cit. 2018-01-28]. Dostupné z: <http://www.syv.pt/login/upload/userfiles/image/Reinventing%20Your%20business%20model%20HBR.pdf>

PORTER, M. E., KETELS C., DELGADO, M. [online]. 2006. The Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index. [cit. 2018-01-29]. Dostupné na internete: [http://www.forumdaliberdade.com.br/fl2009/apresentacao\\_arquivos/Chapter2.pdf](http://www.forumdaliberdade.com.br/fl2009/apresentacao_arquivos/Chapter2.pdf)

RICARDO, D. 1817. [online]. On the Principles of Political Economy and Taxation. [cit. 2018-01-29]. Dostupné na internete: <http://www.econlib.org/library/Ricardo/ricP.html>

SAKÁL, P. a kol. 2007. Strategický manažment v praxi manažéra. STU. ISBN 978-80-89291-04-5

SCHWAB, K., et al., 2011. The Global Competitiveness Report 2011-2012. [online]. Geneva: World Economic Forum. ISBN-13: 978-92-95044-74-6. Dostupné z: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_Report\\_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf)

SCHWAB, K. 2012. The Global Competitiveness Report 2012-2013. [online]. Geneva : World Economic Forum. 2012. [cit. 2018-01-29]. Dostupné na internete: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2012-13.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf)

SCHWAB, K. 2013. The Global Competitiveness Report 2013-2014. [online]. Geneva : World Economic Forum. 2013. [cit. 2018-01-29]. Dostupné na internete: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf)

SCHWAB, K. 2014. The Global Competitiveness Report 2014-2015. [online]. Geneva : World Economic Forum. 2014. [cit. 2018-01-29]. Dostupné na internete: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)

SCHWAB, K. 2015. The Global Competitiveness Report 2015-2016. [online]. Geneva : World Economic Forum. 2015. [cit. 2018-01-29]. Dostupné na internete: [http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)

SCHWAB, K. 2016. The Global Competitiveness Report 2016-2017. [online]. Geneva : World Economic Forum. 2016. [cit. 2018-01-29]. Dostupné na internete: [http://www.nmi.is/media/338436/the\\_global\\_competitiveness\\_report\\_2016-2017.pdf](http://www.nmi.is/media/338436/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf)

SCHWAB, K. 2017. The Global Competitiveness Report 2016-2017. [online]. Geneva : World Economic Forum. 2017. [cit. 2018-01-29]. Dostupné na internete: <http://nmi.is/media/390860/theglobalcompetitivenessreport2017%E2%80%932018.pdf>

ŠTERBOVÁ, L. a kol. 2013. Mezinárodní obchod ve světové krizi. Praha: Grada, ISBN 978-880-2474-694-4.

TEAM FME. 2013. Porters' Five Forces: Strategy Skills [online]. [cit. 2018-01-28]. Dostupné na internete: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-five-forces-framework.pdf>

WORLD ECONOMIC FORUM [online] 2018. [cit. 2018-01-28]. Dostupné na internete: <https://www.weforum.org/about/history>

## KONTAKT

*Mgr. Matúš Vagaš*

*Prešovská univerzita v Prešove*

*Fakulta manažmentu*

*Konštantínová 16, 080 01 Prešov, Slovensko*

*matus.vagas@smail.unipo.sk*