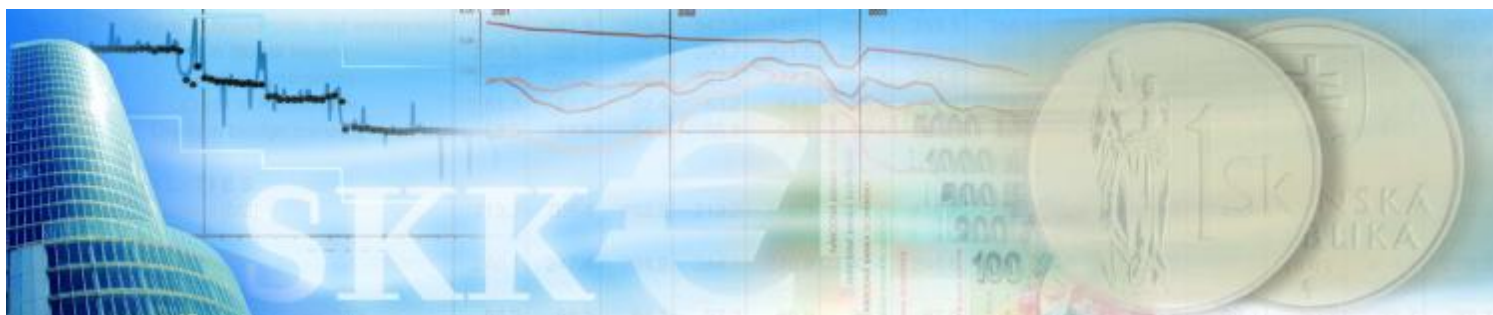




NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA

Tibor Lalinský

# FAKTORY KONKURENCIESCHOPNOSTI SLOVENSKÝCH PODNIKOV



Výskumná štúdia  
3/2008

© Národná banka Slovenska

<http://www.nbs.sk/>

Imricha Karvaša 1

813 25 Bratislava

[research@nbs.sk](mailto:research@nbs.sk)

**Máj 2008**

ISSN: 1337 - 5830

Práca neprešla jazykovou úpravou.

Prezentované názory a výsledky v tejto štúdii sú názormi autora a nevyjadrujú oficiálne stanovisko Národnej banky Slovenska.

Všetky práva vyhradené.

Krátke časti textu, nie viac ako dva odseky, môžu byť citované bez predchádzajúceho súhlasu autora, pokiaľ bude úplne uvedený zdroj.



NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA

Výskumná štúdia 3/2008

## Faktory konkurencieschopnosti slovenských podnikov<sup>\*</sup>

**Tibor Lalinský**

Odbor výskumu NBS

[tibor.lalinsky@nbs.sk](mailto:tibor.lalinsky@nbs.sk)

### Abstrakt

Dotazníkovým prieskumom sme zisťovali faktory vplývajúce na konkurencieschopnosť najvýznamnejších slovenských podnikov. Z výsledkov vyplýva, že podniky si uvedomujú kľúčovú úlohu zákazníkov. Modernizácia výroby a rozsiahle využívanie informačných a komunikačných technológií im umožňuje umiestňovať svoju produkciu na zahraničných trhoch. Nemajú však dosah na konečného zákazníka. Začínajú si uvedomovať nevyhnutnosť prechodu na vyššiu úroveň konkurencieschopnosti založenú na inováciách. Za najdôležitejšie považujú vnútropodnikové faktory, najmä manažment podniku a znižovanie nákladov. Vysoký vplyv má tiež členstvo SR v EÚ a náklady na energie. Plánované zavedenie eura vnímajú ako prostriedok na zvýšenie konkurencieschopnosti. Hrozby pramenia z prípadného prehlbovania sa nerovnováh na trhu práce.

JEL klasifikácia: C42, D21, L10, L25, O12

Kľúčové slová: konkurencieschopnosť podnikov, SWOT analýza, dotazníkový prieskum

Schválil na publikáciu: Ľudovít Ódor

Voľne prístupné na [www.nbs.sk/PUBLIK](http://www.nbs.sk/PUBLIK)

---

<sup>\*</sup> Za hodnotné pripomienky a pomoc pri realizácii prieskumu ďakujem Ľudovítovi Ódorovi, Martinovi Šusterovi, Vladimírovi Solaničovi a kolegom z odboru výskumu NBS. Ďakujem tiež Miroslavovi Grznárovi a Jane Sršňovej z FPM EÚ za pripomienky k obsahu dotazníka.

## Úvod

S rastúcou otvorenosťou a integráciou sa zvyšuje význam vzájomného porovnávania jednotlivcov, organizácií, krajín a regiónov. Najmä v súvislosti so zabezpečením dlhodobého napredovania je dôležité objektívne zhodnotenie aktuálnej situácie, možností a schopností v porovnaní s konkurentmi. Konkurencieschopnosť – pojem, ktorý už prestáva byť niečím novým a neznámym - je stále ťažko merateľná. Súvisí to predovšetkým s jej komplexnosťou, ale aj špecifickosťou. Skúmanie konkurencieschopnosti sa orientuje prevažne na identifikáciu a popis rozhodujúcich faktorov. Z makroekonomického pohľadu sa v rastúcej miere za kľúčové faktory pokladajú štatisticky významné ukazovatele identifikované regresnou analýzou. Medzi najvýznamnejšie patria podstata konkurenčnej výhody a s tým spojená technologická úroveň výrobného procesu, inovačná schopnosť, objem výdavkov na výskum a vývoj, ale napríklad aj dôveryhodnosť polície, ochota delegovať právomoci a pod. Pravdepodobne najviac skúmanými sú ukazovatele patria jednotkové náklady práce a reálny výmenný kurz. Podniková sféra, ktorá je hlavným zdrojom konkurencieschopnosti krajiny môže mnohé z nich vnímať ako nepodstatné. Táto štúdia sa snaží identifikovať hlavné faktory vplývajúce na konkurencieschopnosť z pohľadu podnikov. Keďže hospodársky vývoj Slovenska je v rozhodujúcej miere formovaný rozvojom podnikateľského sektora, veríme, že výsledky štúdie môžu byť zaujímavé tiež pre realizátorov hospodárskej politiky.

V súčasnosti sa upriamuje veľká pozornosť na konkurencieschopnosť krajín. Medzi priekopníkov patrí predovšetkým M. E. Porter. Pôvodne skúmal podnikovú konkurencieschopnosť, a tak si uvedomil vzájomnú úzku previazanosť mikro a makro úrovne. Podnikateľské prostredie vytvára podmienky pre konkurencieschopnosť podnikov, tá sa následne odzrkadľuje v konkurencieschopnosti krajiny. Základom sú schopnosti, rozhodnutia a reálne výkony podnikov. Sofistikovanejšie stratégie a produktívnejšie činnosti však vyžadujú vzdelanejších ľudí, lepšie informácie, efektívnejšie vládne rozhodnutia, lepšiu infraštruktúru, rozvinuté výskumné inštitúcie a pod. Vyššia kvalita, produktivita a trhová úspešnosť produkcie podnikov sa následne premieta v exportnej výkonnosti krajiny, v jej ekonomickom raste a v konečnom dôsledku aj vo vyššej životnej úrovni jej obyvateľov. Tento prístup sa stal hlavným teoretickým základom našej štúdie. Umožňuje nám pozeráť sa na podnik v kontexte množstva na neho pôsobiacich vplyvov. Širší opis teoretických východísk je obsahom prvej kapitoly.

Štúdia hľadá odpovede na praktické otázky na úrovni podnikov. Rozhodujúcu časť nášho výskumu tvorila príprava a realizácia dotazníkového prieskumu. Na základe teoretických predpokladov popísaných v prvej kapitole bol zostavený dotazník, ktorého cieľom bolo identifikovať kľúčové faktory súčasnej a budúcej konkurencieschopnosti slovenských podnikov. Oslovili sme najvýznamnejšie podniky zaradené medzi 200 najväčších podnikov v SR. Dosiahli sme 45 %-nú návratnosť. Podniky, ktoré sa do prieskumu zapojili majú významný podiel na pridanej hodnote i vývoze zo Slovenska. Obsahom, metodológiou a načasovaním prieskumu sa zaoberá druhá kapitola.

Tretia, hlavná kapitola obsahuje výsledky dotazníkového prieskumu. Zo záverov týkajúcich sa súčasnej úrovne faktorov vplývajúcich na konkurencieschopnosť boli vyvedené silné stránky, slabé stránky, príležitosti a hrozby slovenských podnikov. Venujeme sa tu však

najmä hodnoteniu najdôležitejších makroúrovňových, odvetvových a podnikových faktorov konkurencieschopnosti. Všímame si rozdiely medzi súčasnými a budúcimi faktormi.

Vo štvrtej, záverečnej kapitole porovnávame naše výsledky so závermi podobných prác. Podrobný prehľad odpovedí a pôvodný dotazník sú uvedené v prílohe.

## 1. Teoretické východiská

Podnik je ovplyvňovaný množstvom rôznych faktorov. Väčšina literatúry týkajúca sa konkurencieschopnosti podnikov sa venuje vplyvu jedného, prípadne niekoľkých z nich. Počet publikácií zaoberajúcich sa súčasným vplyvom väčšieho množstva faktorov je obmedzený. Slovenská štúdia zameraná na skúmanie širokého spektra faktorov konkurencieschopnosti podnikov nie je podľa našich poznatkov k dispozícii.

Vychádzame hlavne z poznatkov publikovaných M.E.Porterom, ktorý spája vertikálne úrovne konkurencieschopnosti a poskytuje systematický prístup umožňujúci vysvetliť a predpovedať konkurencieschopnosť podniku. Podľa neho vyššie úrovne vytvárajú podmienky pre konkurencieschopnosť, resp. pre tvorbu bohatstva, bohatstvo však neprodukuje. Bohatstvo sa tvorí na mikroúrovni, kde sa ľudské, kapitálové a prírodné zdroje pretvárajú na výroby a služby. Závisí od schopností firiem produkovať hodnotné výrobky a služby využitím efektívnych metód a od kvality podnikateľského prostredia. Produktivita krajiny je daná produktivitou podnikov v nej operujúcich. V tomto zmysle produktívnejšie firemné stratégie a procesy zároveň vyžadujú vzdelanejších a skúsenejších ľudí, lepšie informácie, kvalitnejšiu infraštruktúru, dobrých dodávateľov, dokonalejší výskum, a podobne.

**Obr. 1: Faktory konkurencieschopnosti**



Zdroj: Porter, 2007.

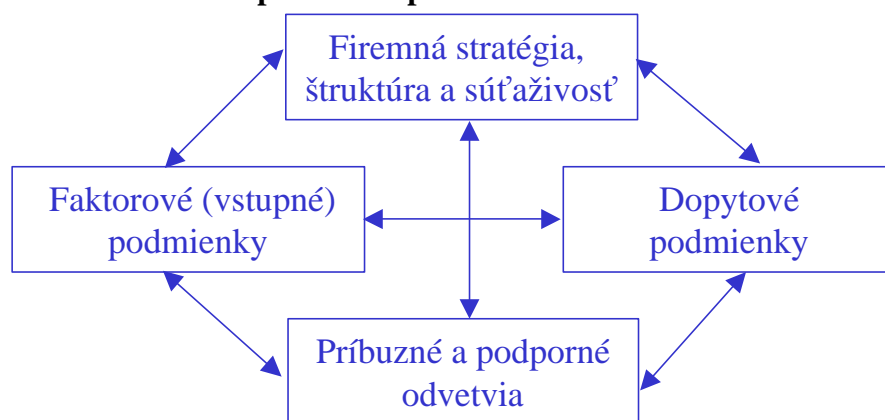
V súvislosti s ekonomickým vývojom musia podniky a krajiny vylepšovať svoje schopnosti a formy konkurovania. Dôležité je uvedomiť si posun od konkurovania v zdrojoch a zdedených prednostiach (komparatívnych výhod) k tvorbe konkurenčných výhod založených na odlišnosti a efektívnosti výrobkov a procesov. Porter (1980) definoval tri štádiá

konkurenčnej schopnosti. V prvom štádiu krajina ťaží z lacnej pracovnej sily a prírodných zdrojov. V druhom štádiu sa zdrojom komparatívnych výhod stáva efektívnosť výroby štandardných komodít. A tretie štádium sa spája s výrobou inovačných produktov a poskytovaním služieb. To čo bolo silnou stránkou podniku na nižšej úrovni rozvoja, môže byť slabou stránkou na vyššej úrovni, nielen z titulu rozdielnej produktivity. Nevyhnutné zmeny môžu byť často odsúvané, keďže doterajšie postupy sú naďalej ziskové a zaužívané postupy hlboko zakorenené. Autor tiež upozorňuje na to, že zvyšovanie konkurencieschopnosti treba chápať ako maratón, nie šprint.

Ako základ pre výber faktorov podnikovej konkurencieschopnosti vychádzajúcich zo samotného fungovania podniku nám poslužil hodnotový reťazec<sup>1</sup>. Tento prístup je založený na poznatku, že podnik je potrebné chápať ako súbor čiastkových aktivít, ktoré prispievajú k celkovej vyprodukovanej hodnote. Rozlišujeme primárne hodnototvorné činnosti, ktoré súvisia s vytvorením produktu, jeho marketingom, dodávkou zákazníkovi a sprievodnými službami. Podporné činnosti zabezpečujú vstupy a dotvárajú podmienky na uskutočňovanie primárnych aktivít.

Zvyšovanie konkurencieschopnosti je náročnou výzvou, lebo zlepšenie individuálnej oblasti neprináša rast konkurencieschopnosti, nevyhnutný je pokrok vo viacerých oblastiach. Súčasná, ale i budúca úspešnosť podniku je do značnej miery predurčená prostredím, ktorom sa podnik nachádza, t.j. tým aké podmienky pre rozvoj podnikateľskej aktivity v danom okolí existujú. Podnikateľské prostredie možno stručne zakresliť vo forme diamantu<sup>2</sup>. Tvoria ho štyri vzájomne prepojené oblasti: 1. výrobné zdroje a s nimi súvisiaca kvalita, účinnosť a účelnosť; 2. zákazníci, ich náročnosť a sofistikovanosť; 3. existencia príbuzných a podporných odvetví; 4. podniková stratégia a rivalita. Do týchto oblastí možno zaradiť v podstate všetky faktory vplývajúce na podnik.

**Obr. 2: Mikroekonomické podnikové prostredie**



Zdroj: Porter, 1990.

Pri konkrétnejšom popise vplyvov pôsobiacich na podnik v rámci odvetvového prostredia sme vychádzali z Porterom (2006) definovaných 5 konkurenčných síl v odvetví. Správanie sa

<sup>1</sup> PORTER, M.E.: Konkurenční výhoda. Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon, Praha, Victoria Publishing, 1993.

<sup>2</sup> Porter, M. E., Ketels C. a Delgado, M.: The Microeconomic foundations of prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index, The Global Competitiveness Report 2006 – 2007, WEF, 2006.

podniku je determinované nielen aktuálnymi konkurentmi, ale tiež správaním sa dodávateľov a odberateľov, substitučnými tovarmi a potenciálnymi novými konkurentmi. Na silné konkurenčné sily je možné pozeráť ako na hrozby, ktoré zhoršujú podmienky a pôsobia na znižovanie zisku podniku. Slabé konkurenčné sily zase môžu byť považované za príležitosti, ktoré vytvárajú priaznivé konkurenčné prostredie a dovoľujú podniku zvyšovať zisk.

Vplyv najdôležitejších faktorov formujúcich konkurencieschopnosť podnikateľského sektora a následne aj konkurencieschopnosť ekonomiky je súčasťou pravidelného hodnotenia v rámci Správy o globálnej konkurencieschopnosti - Global Competitiveness Report (2006) pod názvom Business Competitiveness Index (BCI)<sup>3</sup>. BCI odhaľuje základy konkurencieschopnosti, resp. prosperity krajín a pozostáva z dvoch subindexov (Index podnikovej činnosti a stratégie a Index kvality národného podnikateľského prostredia). Premennou, ktorá sa použila ako proxy pre vyjadrenie konkurencieschopnosti je v tomto prípade HDP na obyvateľa v parite kúpnej sily. Ekonometrickými metódami je potom odhadnutý vzťah medzi vývojom HDP na obyvateľa v parite kúpnej sily a množstvom vysvetľujúcich premenných. Pričom v nadväznosti na základnú tézu o kľúčovej úlohe podnikovej sféry, najdôležitejšími determinantmi sú schopnosti a možnosti podnikov a kvalita podnikateľského prostredia

Konkurenčnou publikáciou je Ročenka celosvetovej konkurencieschopnosti - World Competitiveness Yearbook (2006). Tento prístup nekladie taký dôraz na podnikateľské prostredie. Tzv. oblasť výkonnosti podnikovej sféry je jednou zo štyroch hlavných oblastí konkurencieschopnosti. Všíma si však dvojnásobný počet ukazovateľov a stal sa tak významným zdrojom dopĺňujúcich faktorov v našom prieskume.

Uvedené prístupy sú častým terčom kritiky. Najčastejšie sú kritizované váhy faktorov a spôsob výpočtu poradia krajín. Viacerí autori, napr. Sahin a kol. (2006), navrhujú alternatívne váhy a postupy. Okrem toho, napr. Krugman (1994) kritizuje už samotnú aplikáciu pojmu konkurencieschopnosti nad rámec podniku a varuje pred zneužívaním pojmu klesajúcej medzinárodnej konkurencieschopnosti na zakrývanie ekonomických problémov krajín, ktoré sú domáceho pôvodu. Napriek tomu, že v tejto štúdií si všimame aj váhy jednotlivých faktorov, rozhodujúcim motívom pre výber týchto prác bola komplexnosť a rôznorodosť zoznamu činiteľov vplývajúcich na podnikateľskú sféru. Následné implikácie zachádzajúce do oblasti konkurencieschopnosti krajín sme použili iba na dokreslenie významu podnikateľského sektora.

Nepochybne dôležitým motorom ekonomického rastu na Slovensku sú zahraničné investície. Podkladom pre identifikáciu najdôležitejších motívov vstupu zahraničných investícií na náš trh bola publikácia World Investment Report 2006 (2006). Pri formovaní skupiny makroekonomických faktorov sme cenné informácie čerpali aj z publikácie Doing Business in 2007 (2006), ktorá hodnotí podnikateľské prostredie krajín predovšetkým z hľadiska miery štátnej regulácie.

V našej štúdií nekladíme dôraz na striktnú definíciu konkurencieschopnosti. V záujme zohľadnenia všetkých možných kritérií vychádzame z čo najširšieho vymedzenia. Na úrovni

<sup>3</sup> Okrem konkurencieschopnosti na mikroúrovni sleduje táto pravidelná štúdiá konkurencieschopnosť v hospodárskom raste reprezentovanú Growth Competitiveness Indexom (GCI).

podniku môžeme v celku bez obáv súhlasiť s Buckleyho (1988) konštatovaním, že konkurencieschopnosť je synonymom dlhodobého dosahovania zisku, schopnosti vyrovnávať sa so zamestnancami a poskytovať nadpriemerné výnosy majiteľom. To nám umožňuje zohľadniť aj množstvo ďalších činiteľov pôvodne identifikovaných ako kľúčových pre ziskovosť, resp. úspešnosť podniku. Ak prijmeme Benešovu (2006) tézu, ktorá chápe konkurencieschopnosť ako odraz konkurenčných výhod, determinovaných konkrétnymi trhovými situáciami, môžeme náš zoznam faktorov rozšíriť o činitele významné pre dosiahnutie alebo udržanie si konkurenčnej výhody. Oral a kol. (1999) zase spájajú konkurencieschopnosť s úrovňou produktivity.

Existencia, napredovanie a rast konkurencieschopnosti podniku sú vo veľkej miere predurčené oborom podnikania a charakterom produkcie podniku. Ďalšími najvýznamnejšími vnútropodnikovými faktormi identifikovanými Porterom (2006) sú miera vzdelávania zamestnancov, zdroj konkurenčnej výhody, ochota delegovať právomoci a inovačná kapacita podniku. V najvyššom štádiu vývoja založenom na inováciách a službách sa do popredia dostáva orientácia na zákazníka a využívanie marketingu. Medzi najmenej dôležité patria predovšetkým makroekonomické faktory ako vládne rozhodnutia zvyhodňujúce niektoré subjekty, dôveryhodnosť polície, prístup na domáci akciový trh alebo spolupráca vo vzťahu zamestnanec a zamestnávateľ. O tom, že vládna podpora vo forme dotácií nesúvisí s úspešnosťou ani v prípade slovenských podnikov, svedčia napríklad výsledky práce Grznára a Szaba (2002).

Hospodársky rast v súčasnosti stále viac závisí od schopností ľudí pracovať s informáciami a s tým súvisiacimi investíciami do informačných systémov. Implementácia informačných technológií mení charakter klasického konkurenčného prostredia, pričom hovoríme o novom type konkurencie, ktorý nazývame e-konkurenciou<sup>4</sup>. Výrazný a štatisticky významný prínos informačných systémov potvrdzuje taktiež Brynjolfsson a Hitt (1996).

Dôležitým faktorom rastu konkurencieschopnosti podniku je zabezpečenie zdokonaľovania súčasnej produkcie, zvyšovania úžitkovej hodnoty, funkčnosti a zjednodušovania ovládateľnosti pri súčasnom znižovaní výrobných nákladov. Preto pri prechode na produkciu s vyššou pridanou hodnotou a vyšším podielom sofistikovanej práce vzrastá váha investícií do výskumu a vývoja ako ďalšieho z hlavných činiteľov. Voinea and Simionescu (2005) identifikovali silnú pozitívnu koreláciu medzi konkurencieschopnosťou a existenciou špecializovaných výskumno-vývojových oddelení v podnikoch. Grupp (1997) zistil, že vedecký potenciál firiem je významným determinantom ich ziskovosti a konkurencieschopnosti.

Cooke (2001) zdôrazňuje schopnosť inovovať a priebežne sa učiť. Ako však vyplýva z práce Acsa a Audretscha (1998) inovácie v malých a veľkých podnikoch sú riadené odlišnými zákonitostami. Cantwell (2003) vyzdvihuje medzipodnikovú spoluprácu na tvorbe poznatkov a inovácií. S rastúcou technologickou náročnosťou sa zvyšuje význam ľudského kapitálu. Podniky často tvrdia, že ľudia sú ich najcennejším aktívom, no prieskumy medzi top manažérmi potvrdzujú, že rozvoj ľudského kapitálu je spomínaný medzi najvyššími prioritami iba zriedkavo. Podľa Ravindrana (2004) najviac sa spomína zvyšovanie predaja, znižovanie nákladov a náklady na výskum a vývoj. Gregorová (2006) si všíma vzťah medzi

---

<sup>4</sup> ROUVINEN, P.: Competitiveness in the New Economy, Research Institute of Finnish Economy, 2002.



výkonnosťou podniku a riadením ľudských zdrojov vrátane detailov, napríklad vplyvu kvalitného motivačného systému.

Vstupom Slovenska do EÚ vrástla potreba všímať si medzinárodné prostredie a oddeľovať tzv. užšie a širšie medzinárodné prostredie. Zapojenie sa do medzinárodného obchodu je v súčasnosti jedným z kľúčových zdrojov napredovania podniku. Podľa Sršňovej a Füzyovej (2003) fungovanie podniku výlučne na domácom trhu nedovoľuje v súčasnosti jeho systematický rozvoj z dlhodobej perspektívy. Trendy v národnej a medzinárodnej konkurencii, ale aj iné faktory<sup>5</sup> umocňujú potrebu internacionalizácie podnikov. Internacionalizácia sa tak stáva rozhodujúcim krokom ku konkurencieschopnosti podniku Salwan (2007).

Porter (1990) zároveň konštatuje, že v medzinárodnej konkurencii sú najúspešnejšie tie podniky, ktoré čelia silnej konkurencii na domácom trhu. A vo svojom ďalšom príspevku<sup>6</sup> na príklade vývoja v Japonsku dodáva, že iba podniky ostrieľané v silnej domácej konkurencii obstoja v medzinárodnej konkurencii aj v prípade domácej recesie.

Konkurencieschopnosť podnikov je závislá na kvalite ich manažmentu<sup>7</sup>. Kvalita manažmentu podnikov hovorí o tom, či top manažment je schopný tvoriť účinné stratégie rozvoja a zabezpečovať dlhodobú prosperitu podniku. Jeho úlohou je tiež dokázať efektívne využívať rozhodujúce faktory rozvoja podniku. Pod kvalitou manažmentu ale v prvom rade chápeme profesionálny výkon manažérskych funkcií. Keď je podnik úspešný, manažéri si prisvojujú najväčšiu zásluhu, no keď sa podniku nedarí, majú tendenciu vyhovárať sa na externé vplyvy. Tu by sme mohli oponovať tým, že úlohou manažmentu je takisto zabezpečenie dostatočnej flexibility podniku a schopnosti využiť zmeny prostredia v prospech rozvoja podniku. Hambrick a Mason (1984) potvrdili, že strategické rozhodnutia a výkonnosťná úroveň podniku závisia od charakteristiky podnikového manažmentu. Pri hľadaní faktorov úspešnosti podnikov je ľahké dospieť k veľmi zjednodušujúcemu záveru, že za všetkým treba hľadať manažéra. Podobnému záveru sa snažil vo svojom výskume vyhnúť aj Collins (2005). Podstatný vplyv vedenia sa mu však nepodarilo vylúčiť, no prišiel na to, že dlhodobú úspešnosť podniku nezabezpečí manažérsky hrdina opradený legendami najatý zvonku.

Rozsiahlejšie prieskumy orientované na odhalenie faktorov konkurencieschopnosti boli realizované hlavne na vzorke malých a stredných podnikov. Z prieskumu medzi malými a strednými podnikmi vychádzajú aj Morone a Testa (2005) a potvrdzujú dôležitosť schopnosti inovovať a investovania do ľudského kapitálu. Popri tom však identifikovali tiež vysoký účinok zapájania sa do medzinárodných spolupráce.

Na Slovensku sa prieskumy obsahujúce otázky týkajúce sa konkurencieschopnosti podnikov uskutočnili v rámci projektu „Inovačná kapacita malých a stredných podnikov“ pod záštitou Národnej agentúry pre podporu malých a stredných podnikov<sup>8</sup>. Posledný prieskum prebehol

---

<sup>5</sup> Hlavne prudko rastúce výdaje na výskum a vývoj, skracovanie životného cyklu výrobkov a technológií, vysoká kapitálová potreba, vývoj informačnej a komunikačnej techniky, zlepšovanie dopravných podmienok a rozširovanie a prehlbovanie služieb vhodných pre internacionalizáciu.

<sup>6</sup> PORTER, M.(2000): Can Japan compete?, London, McMillan.

<sup>7</sup> VINCÚR, P. a kol.: Teória prax hospodárskej politiky, Sprint, 2005.

<sup>8</sup> Národná agentúra pre podporu malých a stredných podnikov (2005): Inovačná kapacita malých a stredných podnikov, Bratislava, NARMSP.

v novembri 2004 na vzorke viac ako tisíc malých a stredných podnikov, väčšinu tvorili podniky zaoberajúce sa obchodnou činnosťou. Vyplynulo z neho, že zdrojom konkurencieschopnosti je v prvom rade spoľahlivosť spojená s dodržaním zmluvných podmienok, potom vysoká kvalita produktu a schopnosť podniku prispôbiť sa zmenám.

Obsahovo a rozsahovo obširnejší dotazníkový prieskum realizovalo Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. Zúčastnilo sa ho 432 podnikov so sídlom v Českej republike podnikajúcich v oblasti spracovateľského priemyslu a stavebníctva. Dotazník použitý v tomto prieskume obsahoval okrem priamych otázok týkajúcich sa faktorov konkurencieschopnosti veľký počet doplňujúcich otázok charakterizujúcich podnik. Prvotné výsledky<sup>9</sup> naznačujú, že najväčší pozitívny vplyv na úspešnosť podnikov má schopnosť pružného prispôsobenia sa požiadavkám zákazníka, kvalita produkcie a starostlivosť o zákazníka.

## 2. Metodológia prieskumu

Hlavným cieľom realizovaného dotazníkového prieskumu bola identifikácia najdôležitejších faktorov konkurencieschopnosti slovenských podnikov<sup>10</sup>. Existuje množstvo odbornej literatúry z tejto oblasti. Zaujímalo nás, aký je pohľad samotných podnikov na ich konkurencieschopnosť a činitele, ktoré ju ovplyvňujú.

### Fázy a časový harmonogram

Pôvodne sme uvažovali s nepriamym oslovením najúspešnejších slovenských podnikov prostredníctvom najvplyvnejších podnikových združení. So žiadosťou o spoluprácu sme oslovili Podnikateľskú alianciu Slovenska, Klub 500 a Republikovú úniu zamestnávateľských zväzov a združení.

Pri zohľadnení času potrebného na doručenie žiadostí o spoluprácu podnikovým združeniam a následné oslovovanie konkrétnych podnikov združeniami, ale aj času potrebného na reakciu, sme predpokladali trojmesačné trvanie samotného prieskumu. Nepriame oslovenie podnikov sa však neosvedčilo. V priebehu troch mesiacov sme obdržali odpovede od 14 súkromných podnikov a jednej neziskovej spoločnosti. Pritom štyri z prijatých odpovedí boli od malých podnikov. Ich konkurencieschopnosť nebolo možné objektívne zhodnotiť, nedosahovali výnimočné absolútne, ani relatívne finančné výsledky. Nepatrili ani medzi všeobecne známe podniky, ktorých by imidž, technologická náročnosť výroby alebo iná charakteristika zviditeľňoval natoľko, že by ich bolo možné zaradiť medzi najvplyvnejšie slovenské podniky napriek malému počtu zamestnancov a nízkemu obratu.

<sup>9</sup> Blažek, Ladislav a kol. (2007): Konkurenční schopnost podniků (primární analýza výsledků empirického šetření), 1. vydání, Brno: Masarykova univerzita.

<sup>10</sup> Pod slovenskými podnikmi máme v tejto štúdií na mysli podniky podnikajúce na Slovensku a zapísané v slovenskom obchodnom, príp. živnostenskom registri. Štátna príslušnosť vlastníkov nie je dôležitá.

Pre neúspešné nepriame oslovenie podnikov prostredníctvom podnikových združení sme sa rozhodli pristúpiť k priamemu osloveniu podnikov.<sup>11</sup> Celkovo bolo oslovených 190 podnikov zaradených do rebríčka Trend Top 200 za rok 2006. V priebehu nasledujúcich dvoch mesiacov, t.j. od polovice mája do polovice júla, sme získali 41 odpovedí. V druhom kole sme tak dosiahli približne 22 %-nú návratnosť. Podobne ako v prvej fáze, väčšina podnikov odpovedala elektronickou formou.

Vzhľadom k tomu, že požadovaný termín zaslania odpovedí uvedený pri priamom oslovení podnikov v druhom kole sa prelínal so začiatkom letného dovolenkovej obdobia, pristúpili sme k telefonickej urgencii. Celkovo sa nám podarilo úspešne spojiť s takmer 140 podnikmi.

Nadpolovičná väčšina z nich sa ospravedlnila, že sa im nepodarilo na naše otázky odpovedať hlavne kvôli pracovnej vytáženosti. Prisľúbili, že sa ozvú v priebehu najbližších dní, resp. najneskôr do nami navrhnutého dodatočného termínu - do konca augusta 2007. Reálne nám do konca augusta zaslalo vyplnený dotazník 20 z nich.

Početným dôvodom nezapojenia sa do 2. kola dotazníkového prieskumu bola skutočnosť, že došlo k zmene predstaviteľov vrcholového manažmentu, prípadne k zmene oficiálneho sídla spoločnosti a žiadosť im nebola vôbec doručená. Týmto podnikom sme opätovne zaslali aj oficiálnu písomnú žiadosť.<sup>12</sup> Dva podniky sa nezapojili do prieskumu z dôvodu jazykovej bariéry ich vedenia, ktoré nehovorilo po Slovensky.

Telefonickým kontaktovaním v rámci 3. kola dotazníkového prieskumu sme získali prisľub ďalších viac ako 120 podnikov. Začiatkom septembra 2007 sme evidovali 31 odpovedí. V treťom kole sme tak dosiahli približne 25 %-nú návratnosť. Celková návratnosť nám tým vzrástla o 15 %.

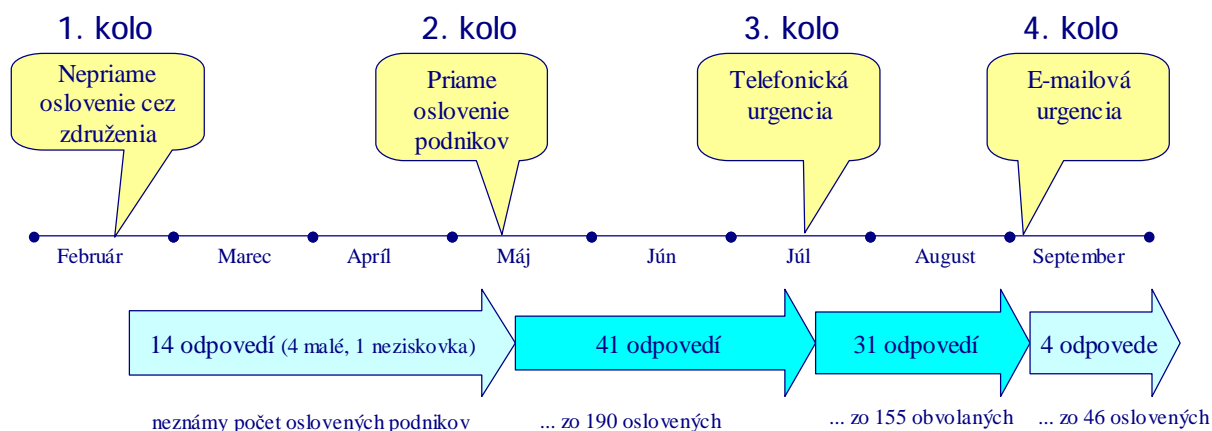
V záverečnej fáze sme pristúpili ešte k dodatočnej urgencii tých, ktorí nám v 3. kole prisľúbili zaslať vyplnený dotazník elektronickou formou a uviedli svoju e-mailovú adresu. Zaslali sme im žiadosť o vyplnenie a doručenie dotazníka v čo najkratšom čase. V záverečnom kole sme tak získali 4 odpovede (zo 46 e-mailom oslovených podnikov). Celkovo sme po 4. kolách prijali odpovede z 90 podnikov a dosiahli sme návratnosť takmer 45 %.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Pre úplnosť možno spomenúť, že vedúci predstavitelia, prevažne generálny riaditelia, prípadne iní predstavitelia vrcholového manažmentu boli oslovení listom člena Bankovej rady NBS zodpovedného za oblasť výskumu. V prílohe obdržali aj dotazník, jeho elektronickú verziu si mohli v prípade záujmu stiahnuť z internetovej stránky NBS, prípadne vyžiadať e-mailom. Väčšina respondentov si zvolila elektronickú verziu, čo nám uľahčilo následné spracovanie a analýzu dotazníkov.

<sup>12</sup> Okrem toho sme v tejto fáze oficiálne oslovili tiež podniky, ktoré neboli v roku 2006 ešte súčasťou Trend Top 200 rebríčka. Išlo o 5 nových podnikov spadajúcich do automobilového a elektrotechnického priemyslu, o ktorých sme usúdili, že sa zaradia medzi najvýznamnejšie podniky za rok 2007. Avšak, do ukončenia prieskumu sme neobdržali odpoveď ani od jedného z nich.

<sup>13</sup> Základnou oslovenou vzorkou bolo 200 podnikov zaradených do hodnotenia Trend Top 200 za rok 2006. Nevieme koľko podnikov bolo oslovených v prvom kole, kedy boli podniky oslovené nepriamo. Okrem toho sme dodatočne oslovili 5 nových podnikov. Niektoré podniky boli rozdelené, prípadne zmenili názov, preto celkový počet oslovených podnikov bol v skutočnosti viac ako 205.

**Obr. 3: Časový harmonogram a fázy prieskumu**

V záujme získania čo najvyššej návratnosti trval náš prieskum podstatne dlhšie ako sme pôvodne predpokladali. Doba realizácie prieskumu sa v porovnaní s plánom zdvojnásobila a analýzu nebolo možné ukončiť v súlade s pôvodným harmonogramom do konca roka 2007. Časový posun medzi odpoveďami však nemal vzhľadom na charakter otázok vplyv na skreslenie výsledkov.

## Účastníci prieskumu

Prieskum bol zameraný na najvýznamnejšie podniky na Slovensku. Zúčastnilo sa ho 90 podnikov. Celkovo bolo oslovených viac ako 200 podnikov. Presný počet nie je známy, nakoľko v prvej fáze boli podniky oslovené nepriamo cez podnikové združenia,

Výber respondentov bol upriamený na 200 najlepších podnikov, ktoré dosahujú najvyšší ročný obrat a majú rozhodujúci vplyv na vývoj slovenskej ekonomiky. V slovenských podmienkach možno najväčšie podniky považovať zároveň za konkurencieschopné. Dokazuje to nielen ich exportná výkonnosť, ale aj ich podiel na pridanej hodnote a zisku vyprodukovaných za celý podnikateľský sektor. Výhodou vybranej vzorky respondentov je možnosť realizovať detailnú kvantitatívnu analýzu bez potreby ďalšieho zdĺhavého zhromažďovania údajov, lebo základné informácie a ekonomické ukazovatele týchto podnikov sú dostupné v rámci publikácie vydanej Trendom<sup>14</sup>. To nám umožnilo zamerať sa v dotazníku výlučne na faktory konkurencieschopnosti a dopytovať sa na väčšie množstvo otázok.

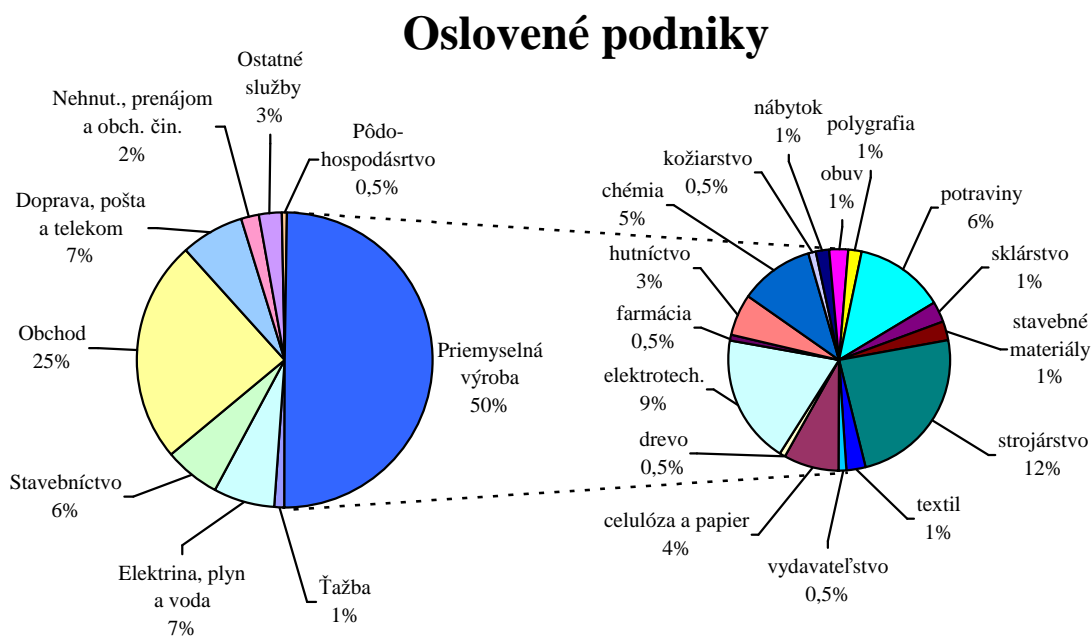
Podniky, ktoré sa zapojili do nášho prieskumu majú zanedbateľný podiel na počte podnikov na Slovensku, ich ekonomická sila je ale významná. Zamestnávajú iba o niečo viac ako 5 % zamestnaných ľudí na Slovensku, vytvárajú však 20 % pridanej hodnoty a zisku nefinančného sektora. Vyrábajú približne štvrtinu produkcie a na celkovom vývoze zo Slovenska sa podieľajú viac ako jednou tretinou.

<sup>14</sup> Kompletná databáza individuálnych údajov nefinančných podnikov v SR (2007), Trend Holding, s.r.o., Bratislava.

Odvetvová štruktúra 200 najlepších podnikov sa odlišuje od odvetvovej štruktúry všetkých podnikov na Slovensku hlavne v zastúpení odvetví služieb. Podiel počtu podnikov z odvetvia veľkoobchodu, maloobchodu, opravy motorových vozidiel, motocyklov a spotrebného tovaru predstavoval v roku 2007 až 37 % z celkového počtu podnikov v hospodárstve. Podniky tohto odvetvia dosahujú podiel približne 25 % na počte podnikov zaradených medzi 200 najväčších. Podiel podnikov tohto odvetvia zapojených do prieskumu bol iba necelých 17 %. Žiadne zastúpenie v prieskume nemali podniky zaradené do odvetvia nehnuteľností, prenájmu a obchodných činností, ktoré majú relatívne nízke zastúpenie v skupine Top 200 (2 %). Ich podiel na celkovom počte podnikov v SR je však až 25 %. V dotazníkovom prieskume chýbali zástupcovia viacerých ďalších odvetví služieb, tieto podniky ale nemajú žiadneho reprezentanta ani medzi 200 najlepšími podnikmi.<sup>15</sup>

Odvetvová štruktúra oslovených podnikov viac-menej korešponduje s odvetvovou štruktúrou respondentov. V rámci skupiny podnikov, ktoré sa do prieskumu zapojili vzrástla v porovnaní s oslovenými podnikmi váha odvetvia výroby celulózy, papiera a výrobkov z papiera, ale aj váha odvetví chemického priemyslu.<sup>16</sup> Detailné odvetvové závery týkajúce sa faktorov konkurencieschopnosti podnikov však nebolo možné vyvodit' vzhľadom na nízku početnosť respondentov z niektorých odvetví. Žiadnu odpoveď sa nám nepodarilo získať od zástupcov pododvetví farmácie, IT služieb, spracovania kože, predaja áut a PHM, vydavateľstva a zasielateľstva. Pri prípadnej aplikácii výsledkov prieskumu na celý podnikový sektor je dôležité uvedomiť si hlavne nižšie zastúpenie podnikov z odvetví služieb.

**Obr. 4: Odvetvová štruktúra respondentov a oslovených podnikov**





náročnosť výroby, investície do rozšírenia a modernizácie výroby, technologickú úroveň výrobného procesu a stratégiu znižovania výrobných nákladov. Väčší priestor na hodnotenie vplyvu dodávateľov sme vyčlenili na odvetvovej úrovni. Do oblasti marketingu a odbytu možno zaradiť rozsah využívania marketingu, mieru orientácie na zákazníka, mieru kontroly nad zahraničnou distribúciou, podiel vývozu na predaji a uplatňovanie stratégie odlíšenia sa od konkurencie. Služby úzko nešpecifikujeme, oddelene sme zisťovali iba význam balíka popredajných služieb. V rámci oblasti technologického rozvoja sme sa pýtali na využívanie zahraničných technologických licencií, kvalitu a rozsah využívania informačných systémov a komunikačných technológií, na inovačnú schopnosť a mieru investícií do výskumu a vývoja. Do skupiny faktorov týkajúcich sa riadenia ľudských zdrojov spadajú dobré zamestnanecko-zamestnávateľské vzťahy, miera vzdelávania zamestnancov, miera delegovania právomoci a miera používania motivačných odmien. Oblasť infraštruktúry zahŕňa okrem štandardnej hmotnej infraštruktúry (budova sídla spoločnosti, zariadenie kancelárií a pod.) aj charakteristiku manažmentu (efektívnosť podnikového vedenia a profesionálnosť manažmentu) a úroveň výkonu manažérskych funkcií plánovania, riadenia a kontroly v podniku.

Skupina odvetvových faktorov bola užšia, obsahovala však všetky kľúčové zložky pôsobiace na podnik v rámci odvetvia, v ktorom pôsobí. Vychádzali sme z Porterom definovaných 5 konkurenčných síl charakterizujúcich odvetvie a pôsobiacich na podniky. Pýtali sme sa na rozvinutosť dodávateľských odvetví, počet a kvalitu miestnych dodávateľov, rozvinutosť odberateľských odvetví a náročnosť zákazníka. Zaujímala nás tiež miera domácej konkurencie, pravdepodobnosť vstupu alebo vzniku nových konkurentov a podstata konkurenčnej výhody podniku. Hrozbu vzniku substitútov súčasných produktov a služieb sme sa snažili posúdiť na základe jedinečnosti produkcie a rozvinutosti príbuzných odvetví. Okrem toho sme skúmali celkovú mieru regulácie v danom odvetví. Vzhľadom na špecifický charakter podmienok podnikania na Slovensku sme venovali pozornosť faktorom súvisiacim s odvetvovou kvalitou a dostupnosťou pracovných síl. Podniky sa vyjadrovali k úrovni mzdových nákladov v odvetví, ku kvalite a dostupnosti špecializovaných vzdelávacích a výskumných služieb, k ponuke adekvátne vzdelanej pracovnej sily s medzinárodnými skúsenosťami, ale tiež k dostupnosti kvalifikovaných a skúsených manažérov.

Napriek relatívne slabšiemu významu v porovnaní s predchádzajúcimi dvoma skupinami, početnosť makroúrovňových faktorov bola najvyššia. Súvisí to hlavne s rozmanitosťou makroekonomického okolia podniku, ktoré v rozličnej miere ovplyvňuje všetky podnikateľské subjekty nezávisle od odvetvia a druhu podnikania. Detailnejšie sme sa zamerali predovšetkým na ekonomické prostredie, politicko-právne prostredie a základnú infraštruktúru v krajine. V rámci ekonomického prostredia nás zaujímal vplyv daňového systému, hlavne sadzby dane z príjmu, celkovej daňovej zaťaženia, ale aj vplyv dotácií a vládnych stimulov, liberalizácie a privatizácie na konkurencieschopnosť podnikov. V oblasti menovej politiky bola dôležitá stabilita cenovej hladiny a výmenného kurzu, perspektíva zavedenia eura, výška úrokovej miery a celková dostupnosť úverov. Z politicko-právnych faktorov to boli politická stabilita, ochrana hospodárskej súťaže a duševného vlastníctva, celková funkčnosť právneho systému a dodržiavanie majetkových práv. Z hľadiska prechodu na znalostnú ekonomiku bola zaujímavá kvalita a dostupnosť špecializovaných vzdelávacích a výskumných služieb. Podniky sa tiež vyjadrovali k úrovni základnej a technologickej infraštruktúry, ku kvalite dopravnej infraštruktúry, k dostupnosti

pôdy a kancelárskych priestorov, k nákladom na energie a prenájom priestorov, ale takisto ku kvalite a dostupnosti telekomunikačnej infraštruktúry na Slovensku.

Okrem vyššie uvedených faktorov bola obsahom dotazníka časť venovaná piatim špecifickým otázkam týkajúcim sa aktuálneho, resp. nedávneho vývoja v menovej oblasti, v oblasti fiškálnej a štrukturálnej politiky. Pýtali sme sa na to, aký je vplyv posilňovania slovenskej koruny na konkurencieschopnosť v oslovených podnikoch a aký bude vplyv zavedenia eura na Slovensku. Zisťovali sme, či mala daňová reforma, reforma verejných financií a reforma trhu práce vplyv na konkurencieschopnosť podnikov.

Dotazník bol zostavený tak, aby umožňoval podnikom doplniť ďalšie faktory, ktoré považujú za dôležité, no neboli súčasťou nami navrhnutého zoznamu.

### 3. Výsledky prieskumu

Výsledky prieskumu prezentujeme v štruktúre zodpovedajúcej použitému dotazníku. Dôležitým prínosom je, že sú založené na aktuálnom pohľade ľudí, ktorí skutočne riadia úspešné podniky, rozhodujú o ich prioritách a ďalšom smerovaní. Štúdiá zároveň prináša dynamický pohľad na konkurencieschopnosť podnikov, keďže odhaľuje nielen súčasné ale aj budúce faktory konkurencieschopnosti. Detailný prehľad odpovedí je uvedený v Prílohe č. 2. V nasledujúcom súhrne výsledkov sa zameriame najmä na faktory s najvyššie a najnižšie hodnotenou úrovňou, súčasným a budúcim významom.

#### 3.1 Súčasný stav oslovených podnikov

##### Vnútropodnikové prostredie

Svoje vnútropodnikové prostredie zhodnotili podniky veľmi pozitívne. Vo veľkom rozsahu využívajú komunikačné a informačné technológie, takmer 70 % podnikov považuje rozsah využívania komunikačných technológií v podniku za vysoký, resp. nadpriemerný. Nízku úroveň využívania informačných technológií priznali iba 4 podniky (z celkového počtu 90).

Druhým najvyššie hodnoteným vnútropodnikovým faktorom je profesionálnosť manažmentu. Vysoko profesionálny manažment podniku uvádza viac ako polovica dopytovaných podnikov. Nadpolovičná väčšina tiež priznala vysokú orientáciu na znižovanie nákladov, príp. ceny produkcie. Nízku orientáciu na znižovanie nákladov, príp. cien produkcie vykázali opäť iba 4 podniky. Viac ako 50 % podnikov zapojených do prieskumu sa považuje súčasne za vysoko zákaznícky orientovaných. Nízku mieru orientácie na zákazníka uviedlo 8 % podnikov.

Najúspešnejšie podniky nie sú odkázané na využívanie zahraničných technologických licencií. Iba necelá polovica podnikov, ktoré považovali odpoveď na otázku týkajúcu sa využívania technologických licencií za relevantnú, konštatovala priemernú, prípadne vysokú mieru využívania zahraničných technologických licencií. Vysokú mieru uviedlo 14,5 % podnikov.



Firmy sú si vedomé nízkeho využívania marketingu a nízkej miery kontroly nad medzinárodnou distribúciou. Až 60 % podnikov má nízku mieru kontroly nad medzinárodnou distribúciou ich produkcie. Zaujímavé je zistenie, že až takmer 70 % podnikov deklarovalo žiadne, príp. nízke vertikálne a horizontálne majetkové prepojenie s inými podnikmi (t.j. prepojenie s dodávateľmi, odberateľmi a inými podnikmi operujúcimi v danom odvetví).

Približne jedna tretina podnikov sa zaoberá výlučne uspokojovaním domáceho trhu. Zvyšná časť je silne vývozne orientovaná, vyvážajú v priemere 60 % svojej produkcie a dovážajú v priemere 35 % svojich vstupov.

Najviac investícií (necelá polovica) smeruje do modernizácie výroby, ďalších približne 30 % smeruje do rozšírenia výrobných kapacít. Priemerný objem investícií do výskumu a vývoja predstavuje 9 % celkových investícií.

### **Odvetvové prostredie**

Hodnotenie odvetvových faktorov sa vyznačuje nižšou variabilitou, dosahujú zväčša priemernú, resp. primeranú úroveň. Najvyššia priemerná hodnota bola priradená náročnosti zákazníkov, takmer 60 % podnikov považuje svojich zákazníkov za vysoko náročných.

Z prieskumu ďalej vyplýva, že rozvinutosť dodávateľských, odberateľských a príbuzných odvetví je na strednej úrovni. Dôležitým je zistenie, že iba 15 podnikov identifikovalo ako hlavný faktor ich konkurenčnej výhody lacné výrobné zdroje. Pre necelých 60 % podnikov je hlavným zdrojom ich konkurenčnej výhody efektívnosť výroby. Zvyšných viac ako 24 % sa považuje za inovátorov, t.j. podstatou ich konkurenčnej výhody sú inovácie.

Respondenti sú si vedomí svojho často monopolného, resp. oligopolného postavenia na trhu a necítia sa byť ohrození súčasnou a ani potenciálnou konkurenciou. 70 % podnikov považuje mieru domácej konkurencie za nízku a strednú. Iba 15 % podnikov si myslí, že existuje vysoká pravdepodobnosť vstupu nového konkurenta na trh.

Medzi najnižšie hodnotené patrí dostupnosť pracovnej sily s medzinárodnými skúsenosťami, ale aj kvalita a dostupnosť špecializovaných vzdelávacích a výskumných služieb.

Dôležitou a zároveň dobrou správou je, že podiel domácich dodávateľov dosahuje v priemere 70 %. Niektoré podniky uviedli dokonca 90 a viac percentný podiel domácich dodávateľov. Predpokladáme, že zaujímavé informácie môže priniesť hlbšia, predovšetkým odvetvová analýza.

### **Makroúrovňové prostredie**

Makroúrovňové faktory dosiahli v priemere iba o niečo nižšiu hodnotu ako odvetvové. Respondenti im priradili väčšinou strednú úroveň.

Podniky vnímajú vysokú mieru integrácie Slovenska do Európskej únie a presne 50 % opýtaných podnikov považovalo za vysokú tiež pravdepodobnosť prijatia eura na Slovensku. Iba v 2 prípadoch z 90 si v danom čase mysleli, že pravdepodobnosť zavedenia eura na Slovensku je nízka.

Nadpriemerne bola hodnotená taktiež kvalita a dostupnosť telekomunikačnej infraštruktúry, dostupnosť úverov a kvalitných kancelárskych priestorov. Kvalita a dostupnosť telekomunikačnej infraštruktúry bola v takmer 95 % hodnotená ako dostatočná alebo nadpriemerná. Veľmi ľahký prístup k úverom konštatovala viac ako tretina podnikov. Opačný názor, že prístup k úverom je ťažký má 12,5 % respondentov. Dostupnosť kvalitných kancelárskych priestorov považuje za primeranú, prípadne nadpriemernú 80 % podnikov.

Medzi najviac negatívne hodnotené faktory sa zaradili náklady na energie, výška príspevkov zamestnávateľa na sociálne zabezpečenie, kvalita a dostupnosť špecializovaných vzdelávacích a výskumných služieb a kvalita dopravnej infraštruktúry. Náklady na energie vníma ako vysoké 40 % podnikov. O niečo viac ako tretina dopytovaných podnikov hodnotí ako vysokú takisto výšku príspevkov zamestnávateľa na sociálne zabezpečenie. Na druhej strane o niečo menej ako tretina konštatuje nízku kvalitu a dostupnosť špecializovaných vzdelávacích a výskumných služieb. Presne 33,3 % respondentov zhodnotilo ako nízku aj kvalitu dopravnej infraštruktúry. Zaujímavé je tiež zistenie, že podľa štvrtiny opýtaných je daňový systém stále zložitý a až 60 % podnikov vníma objem vládnych dotácií a investičných stimulov za nízky.

### **Silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby**

Na základe vyššie uvedeného detailného popisu súčasného stavu vnútro podnikového, odvetvového a makroekonomického prostredia oslovených podnikov možno formulovať najdôležitejšie silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby. Pri interpretácii výsledkov je však potrebné uvedomiť si, že dotazníkový prieskum bol realizovaný na vzorke najväčších podnikov, všeobecnú plošnú aplikáciu jeho výsledkov na celú podnikovú sféru na Slovensku preto neodporúčame.

U sledovaných firiem možno identifikovať silné stránky takmer vo všetkých najdôležitejších oblastiach. Z ich odpovedí vyplýva, že najvýznamnejšie slovenské podniky majú profesionálny manažment uplatňujúci efektívne vedenie. Uvedomujú si kľúčovú úlohu zákazníkov, vďaka dôrazu na modernizáciu výroby a rozsiahle využívaním informačných a komunikačných technológií úspešne umiestňujú svoju produkciu na zahraničných trhoch.

V skutočnosti však existujú výrazné rezervy vo viacerých oblastiach. Medzinárodnú distribúciu nemajú pod vlastnou kontrolou, zväčša vyvážajú subdodávky pre materské spoločnosti a nemajú dosah na konečné produkty. S tým súvisí aj nízka miera využívania marketingu a slabá potreba odlišovania sa od konkurencie. Z dlhodobého hľadiska je ich slabinou nedostatočná horizontálna a vertikálna integrácia, ktorá by mohla byť zdrojom synergických efektov a umožniť nižšiu zraniteľnosť v prípade výrazného tlaku na rast domácich mzdových nákladov alebo pokles dopytu zo strany pôvodných odberateľov. Slabou stránkou je tiež úroveň manažmentu ľudských zdrojov.

Slovenské podniky sa už nachádzajú v prostredí rozvinutých dodávateľských, príbuzných a odberateľských odvetví. Postupne sa zlepšuje základná infraštruktúra, najďalej sa dostala v modernej spoločnosti nevyhnutná telekomunikačná infraštruktúra, jej dostupnosť a kvalita predstavuje pre firmy príležitosť. Okrem toho príležitosťami slovenských podnikov sú v súčasnosti členstvo v EÚ, perspektíva výhod plynúcich zo vstupu do eurozóny, prístup k úverom a dostupnosť kancelárskych priestorov. Medzi príležitosťami treba zaradiť tiež náročnosť zákazníka tlačiacu podnik k vyššej kvalite a efektívnosti, ktorá sa neskôr odrazí v jeho nižšej zraniteľnosti a vyššej konkurencieschopnosti.

Hrozbou pre podniky je slabá dostupnosť pracovnej sily s medzinárodnými skúsenosťami a adekvátnym vzdelaním. Negatívnym signálom v tejto oblasti, ale aj pre celkový rozvoj podnikateľského sektora smerom k vzdelanostnej ekonomike je nízka kvalita a dostupnosť špecializovaných vzdelávacích a výskumných služieb. V súvislosti s pretrvávajúcou vysokou energetickou náročnosťou výroby sú hrozbou relatívne vysoké náklady na energie. Z pohľadu vytvárania priaznivého podnikateľského prostredia je potrebné opakovane spomenúť nedostatočnú funkčnosť právneho systému a kvalita dopravnej infraštruktúry.

**Tab. 1: Silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby**

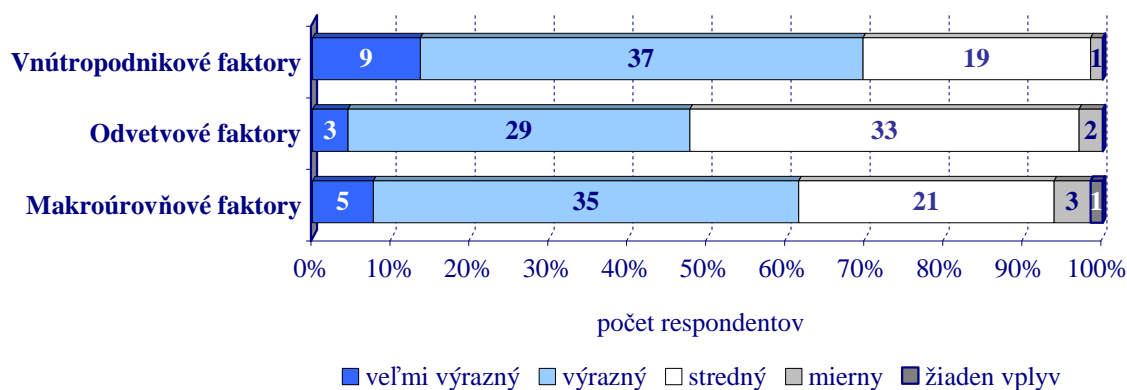
Silné stránky	Slabé stránky
Využívanie IS a komunikačných technológií	Kontrola nad medzinárodnou distribúciou
Profesionálnosť a efektívnosť vedenia	Horizontálna a vertikálna integrácia
Orientácia na zákazníka	Využívanie marketingu
Podiel vývozu na predaji	Stratégia odlíšenia sa od konkurencie
Dôraz na modernizáciu výroby	Riadenie ľudských zdrojov
Príležitosti	Hrozby
Náročnosť zákazníkov	Dostupnosť pracovnej sily s medzinárodnými skúsenosťami a adekvátnym vzdelaním
Rozvinutosť dodávateľských, príbuzných a odberateľských odvetví	Kvalita a dostupnosť špecializovaných vzdelávacích a výskumných služieb
Členstvo v EÚ a perspektíva prijatia eura	Vysoké náklady na energie
Dostupnosť a kvalita telekomunikačnej infraštruktúry	Nedostatočná funkčnosť právneho systému, pridelovanie investičných stimulov
Prístup k úverom a dostupnosť kancelárskych priestorov	Kvalita dopravnej infraštruktúry

### 3.2 Faktory súčasnej konkurencieschopnosti

V súlade s očakávaniami, najvyššiu prioritu prisudzujú podniky vnútro podnikovým faktorom ich konkurencieschopnosti. Priemerné hodnoty za jednotlivé úrovne sa výrazne neodlišujú. Najnižší význam však pripisujú skupine odvetvových. Priemerný vplyv vnútro podnikových faktorov bol 3,8, makroúrovňových 3,6 a odvetvových 3,5 bodu. Ak zoberieme do úvahy

najčastejšie vyskytujúce sa hodnoty, tak vnútropodnikovým a makroúrovňovým zložkám bol priradený prevažne vysoký vplyv a odvetvovým stredný vplyv.<sup>17</sup>

**Obr. 5: Vplyv hlavných skupín faktorov na súčasnú konkurencieschopnosť**



Najdôležitejšími faktormi súčasnej konkurencieschopnosti sú profesionálnosť manažmentu, kvalitný a efektívny výkon manažérskych funkcií, orientácia na znižovanie nákladov, členstvo v EÚ a náklady na energie. Ďalším vysoko hodnoteným bola orientácia na zákazníka a náročnosť zákazníka.

### Vnútropodnikové faktory

Jednoznačne najvýznamnejším faktorom nielen v rámci skupiny vnútropodnikových, ale aj v rámci celého súboru identifikovaných je profesionálnosť manažmentu podniku. Až 83 % podnikov uviedlo, že tento faktor má silný a veľmi silný vplyv na ich konkurencieschopnosť. Druhým najvyššie hodnoteným je kvalita riadenia v podniku. Do prvej päťky najvplyvnejších sa dostala tiež efektívnosť vedenia. O týchto dvoch činiteľoch si takisto viac ako 80 % respondentov myslí, že majú silný a veľmi silný dopad na konkurencieschopnosť. Tu je ale potrebné pripomenúť, že respondentmi boli práve top manažéri oslovených podnikov. Pri posudzovaní významnosti faktorov spojených s výkonom ich funkcií treba rátať s vplyvom subjektívneho pohľadu.

Ďalšími dôležitými vnútropodnikovými zložkami boli orientácia na znižovanie nákladov a rozsah využívania komunikačných technológií. V troch štvrtinách podnikov je silným alebo veľmi silným faktorom znižovanie nákladov. Iba v 2 podnikoch má znižovanie nákladov nízky vplyv. Tieto výsledky viac-menej súhlasia so všeobecne pozorovanými skutočnosťami. Slovensko je stále krajinou s prívlastkom „montážna dielňa“, dokumentuje to aj štruktúra zahraničného obchodu. Okrem vysokého podielu vývozu na HDP sa vyznačuje vysokým podielom dovozu na HDP, pričom prevažná časť dovozu má charakter vstupov

<sup>17</sup>K dispozícii bola škála: žiaden vplyv, nízky vplyv, stredný vplyv, vysoký vplyv, veľmi vysoký vplyv. Pri vyhodnocovaní bola týmto úrovňam intenzity priradená hodnota 1 až 5 bodov.

do priemyselnej výroby. V podnikoch zapojených do prieskumu je situácia o niečo lepšia, keď priemerný podiel dovozu na celkových nákladoch na výrobu predstavuje iba 35 %.<sup>18</sup>

Nad rámec nami navrhovaných faktorov identifikovali podniky veľmi vysoký vplyv kvality produkcie, plnenia požiadaviek zákazníkov a investícií do budovania vlastnej predajnej siete.

Najslabší vplyv na súčasnú konkurencieschopnosť bol priradený majetkovému prepojeniu s inými podnikmi v odvetví, odberateľmi a dodávateľmi. Relatívne nízky vplyv majú taktiež vývoz mimo EÚ, kontrola nad medzinárodnou distribúciou a výdavky do výskumu a vývoja.

## Odvetvové faktory

Náročnosť zákazníka bola v priemere vyhodnotená ako faktor so silným vplyvom a stala sa tak najdôležitejším odvetvovým zdrojom konkurencieschopnosti. Podniky môžu v prvom rade chápať náročnosť zákazníka ako negatívny faktor ich ďalšieho rozvoja, hlavne v súvislosti s plnením prehnaných požiadaviek za pôvodnú cenu. Na druhej strane, z dlhodobého hľadiska náročnosť zákazníka treba chápať nielen ako významný motív napredovania, ale často aj predstihu pred konkurenciou. Jasným dôkazom je rastúca technologická vybavenosť slovenských podnikov súvisiaca s vyššími kvalitatívnymi požiadavkami pri subdodávkach do zahraničia.

Druhým najdôležitejším prvkom konkurencieschopnosti na odvetvovej úrovni bola identifikovaná dostupnosť kvalifikovaných a skúsených manažérov. Dôraz na tento faktor treba ale hodnotiť v kontexte podpriemerne hodnotenej súčasnej dostupnosti kvalifikovaných a skúsených manažérov a to prevažne manažérov pochádzajúcich z domáceho prostredia.

Relatívne vysoko hodnotená bola podstata konkurenčnej výhody. Prevažná väčšina podnikov priradila tomuto vplyvu silný alebo veľmi silný účinok. Avšak tri podniky uviedli nízky vplyv podstaty konkurenčnej výhody. Podľa jedného z respondentov skutočnosť, či je konkurenčná výhoda podniku založená na inováciách, efektívnosti alebo lacných výrobných zdrojov, nie je vôbec dôležitá.

V prostredí klesajúcej nezamestnanosti a rastúcej zamestnanosti si slovenské podniky začínajú uvedomovať význam pracovnej sily. Ponuka adekvátne vzdelanej pracovnej sily bola najčastejšie zhodnotená ako silný zdroj konkurencieschopnosti. Iba 7 z 90 podnikov uviedlo, že ponuka adekvátne vzdelanej pracovnej sily má žiaden, alebo nízky vplyv.

Prvú päťku najdôležitejších odvetvových faktorov uzatvára existencia rozvinutých odberateľských odvetví. Je iba zopár respondentov, ktorí su toho názoru, že tento faktor má žiaden, alebo nízky vplyv. V priemere bol existencii rozvinutých odberateľských odvetví priradený stredný až silný účinok.

Z pohľadu podnikov nie je pre súčasnú konkurencieschopnosť rizikom vstup nových konkurentov. Relatívne malý vplyv má tiež dostupnosť pracovnej sily s medzinárodnými skúsenosťami a počet miestnych dodávateľov.

---

<sup>18</sup> Relatívne priaznivý podiel je však daný tiež vzájomnými odlišnosťami medzi odvetvovou štruktúrou respondentov a štruktúrou všetkých podnikov na Slovenku.

## Makroúrovňové faktory

Najvýznamnejším makroúrovňovým faktorom je členstvo v Európskej únii. Približne dve tretiny podnikov prisudzujú členstvu Slovenska v EÚ silný alebo veľmi silný vplyv. Žiaden vplyv deklarovali dva podniky.

Vzhľadom na odvetvovú štruktúru respondentov je prirodzené, že jedným z najdôležitejších zdrojov sú náklady na energie, ktoré predstavujú podstatnú nákladovú položku týchto podnikov. Až tretina firiem zaradila náklady na energie medzi veľmi silný faktor ich konkurencieschopnosti. Perspektíva prijatia eura a samotné prijatie eura je tretím najvyššie hodnotením makro faktorom. Najčastejšie bol jeho vplyv ohodnotený ako silný.

Veľmi podobne bol posúdený dopad stability výmenného kurzu. Jej význam v porovnaní s prijatím eura bol iba nepatrne nižší. Iba zástupcovia troch podnikov sú stotožnení s tým, že perspektíva a samotné prijatie eura nemajú žiaden vplyv na ich konkurencieschopnosť.

Medzi rozhodujúce sa zaradila aj kvalita dopravnej infraštruktúry. Podiel podnikov, ktoré hodnotia kvalitu dopravnej infraštruktúry ako silný alebo veľmi silný faktor je síce výrazne menší ako pri predchádzajúcich štyroch, no žiaden z respondentov si nemyslí, že kvalita dopravnej infraštruktúry nemá nijaký vplyv.

Okrem nami uvažovaných faktorov, jeden z podnikov – veľký zahraničný investor doplnil medzi zdroje s veľmi vysokým vplyvom na konkurencieschopnosť poskytnuté oslobodenie od dani z príjmov. Ďalší respondent považoval za dôležité externé zložky dostupnosť a cenu predajných priestorov.

Najnižšie hodnoteným makro vplyvom je dostupnosť kancelárskych priestorov. Slabý dopad na súčasnú konkurencieschopnosť majú tiež vládne dotácie a investičné stimuly, podniková privatizácia, cena prenájmu kancelárskych priestorov a dostupnosť pôdy.

Medzi hodnoteniami faktorov jednotlivými podnikmi existujú rozdiely. Najkonzistentnejšie bola posúdená efektívnosť podnikového vedenia. Bez ohľadu na veľkosť podniku, odvetvové zameranie, prípadne inú charakteristiku, väčšina podnikov priradila tomuto faktoru vysoký vplyv. Malé rozdiely v hodnotení sme zistili aj pri rozvinutosti dodávateľských odvetví, profesionálnosti manažmentu, kvalite riadenia a dobrých zamestnanecko-zamestnávateľských vzťahoch.

Prvotné výsledky naznačujú, že pravdepodobne odvetvová príslušnosť a veľkosť podniku majú vplyv na vnímanie významu vývozu produkcie, miery domácej konkurencie, vládnych dotácií, kontroly nad medzinárodnou distribúciou a pravdepodobnosti vstupu konkurentov.

**Tab. 2: Základné štatistické ukazovatele najvýznamnejších faktorov súčasnej konkurencieschopnosti**

	Minimum	Maximum	Priemer	Modus
<b>Vnútropodnikové faktory</b>				
Profesionálnosť manažmentu	3	5	4,18	4
Kvalita riadenia v podniku	2	5	4,12	4
Orientácia na znižovanie nákladov (ceny produkcie)	2	5	4,12	5
Efektívnosť podnikového vedenia	3	5	4,11	4
Rozsah využívania komunikačných technológií	2	5	4,02	4
<b>Odvetvové faktory</b>				
Náročnosť zákazníka	2	5	3,88	4
Dostupnosť kvalifikovaných a skúsených manažérov	2	5	3,80	4
Podstata konkurenčnej výhody	1	5	3,72	4
Ponuka adekvátne vzdelanej pracovnej sily	1	5	3,63	4
Existencia rozvinutých odberateľských odvetví	1	5	3,6	3
<b>Makroúrovňové faktory</b>				
Členstvo v Európskej únii	1	5	3,88	5
Náklady na energie	2	5	3,84	5
Perspektíva prijatia eura a samotné prijatie eura	1	5	3,79	4
Stabilita výmenného kurzu	1	5	3,75	4
Kvalita dopravnej infraštruktúry	2	5	3,71	4

### Doplňujúce otázky

Okrem spektra rozličných vnútropodnikových, odvetvových a makroúrovňových faktorov sa dotazníkový prieskum snažil zistiť vplyv hlavných reforiem, aktuálneho vývoja kurzu a plánovaného zavedenia eura na konkurencieschopnosť podnikov.

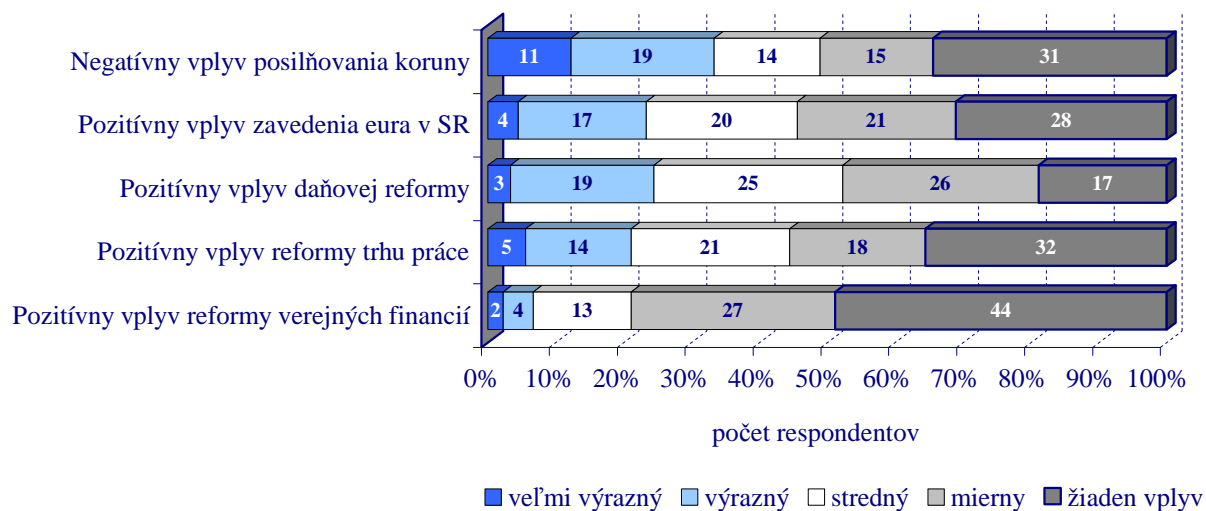
Najvyššie hodnotenou reformou bola daňová reforma. Z päťstupňovej škály, ktorá umožňovala priradiť jednotlivým reformám žiadnu, miernu, strednú, výraznú a veľmi výraznú úroveň vplyvu, zhodnotili firmy vplyv daňovej reformy v priemere ako stredný. Výrazný a veľmi výrazný vplyv konštatovalo 25 % respondentov. Reforma trhu práce ovplyvnila

konkurencieschopnosť podnikov mierne až stredne. Výrazný a veľmi výrazný dopad zaznamenala jedna pätina podnikov.

Najnižšie hodnotená bola reforma verejných financií. Takmer polovica opýtaných je toho názoru, že reforma verejných financií nemala žiaden vplyv na ich konkurencieschopnosť. Ďalších 45 % si myslí, že reforma verejných financií ovplyvnila ich konkurencieschopnosť mierne, príp. stredne. Iba 6 podnikov identifikovalo vplyv reformy verejných financií ako výrazný alebo veľmi výrazný.

Zvyšné dve otázky súviseli s menovou politikou. Približne 69 % podnikov očakáva pozitívny vplyv zavedenia eura na konkurencieschopnosť. Najviac z nich predpokladá mierny, o niečo menej stredný a najmenej z nich, iba 4 podniky, nepredpokladajú žiaden pozitívny dopad. Na otázku, či posilňovanie koruny znižuje podnikovú konkurencieschopnosť odpovedali kladne takmer dve tretiny respondentov. Najviac z nich považuje efekt posilňovania koruny za výrazný. Vzhľadom k celkovému počtu možno hovoriť o jednej tretine podnikov, ktorá pociťuje výrazný alebo veľmi výrazný vplyv posilňovania koruny na ich konkurencieschopnosť, druhá tretina vníma tento vplyv ako mierny alebo stredný a poslednú tretinu vývoj kurzu neovplyvňuje. Očakávame, že to v značnej miere súvisí s odvetvovým zameraním podniku.

**Obr. 6: Vplyv zmien v hospodárskej a menovej oblasti na konkurencieschopnosť podnikov**



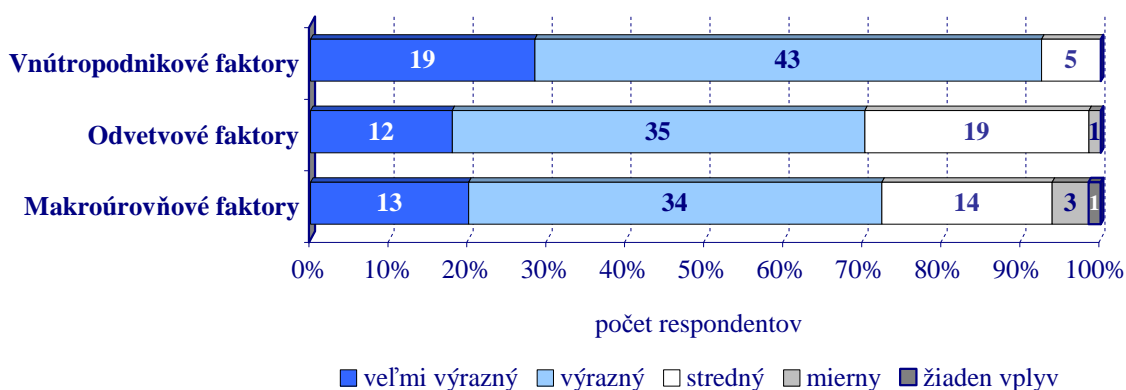
### 3.3 Faktory budúcej konkurencieschopnosti

Pri zohľadnení časového posunu v dôležitosti jednotlivých faktorov nedošlo k zásadným zmenám vnímania kľúčových z nich. Na prvých miestach však badať mierny pokles významu kvality manažmentu a nárast významu iných vnútropodnikových zložiek. Celkovo



najvýznamnejšími faktormi budúcej konkurencieschopnosti sa stali orientácia na znižovanie nákladov, spolu s orientáciou na zákazníka. Na druhom mieste je profesionálnosť manažmentu a kvalitný a efektívny výkon manažérskych funkcií. V porovnaní s faktormi súčasnej konkurencieschopnosti o jednu priečku klesla váha informačných systémov a komunikačných technológií. Zvýšil sa však význam ľudských zdrojov reprezentovaný dostupnosťou kvalifikovaných a skúsených manažérov a ponukou adekvátne vzdelanej pracovnej sily. Medzi najdôležitejšie faktory sa dostala kvalita dopravnej infraštruktúry.

**Obr. 7: Vplyv hlavných skupín faktorov na budúcu konkurencieschopnosť**



### Budúce vnútropodnikové faktory

Skupinu najviac hodnotených vnútropodnikových zdrojov budúcej konkurencieschopnosti tvoria zväčša faktory totožné s tými, ktoré formujú súčasnú konkurencieschopnosť. Podniky očakávajú ďalšie zvýšenie tlaku na znižovanie nákladov a súčasne zvýšenú potrebu orientácie na zákazníka. Medzi kľúčové vplyvy budú naďalej patriť profesionálnosť manažmentu, kvalita riadenia a efektívnosť podnikového vedenia. Profesionálnosť manažmentu už ale nebude absolútne najdôležitejším faktorom.

Najslabší dopad na konkurencieschopnosť si zachová majetkové prepojenie s inými podnikmi v odvetví, odberateľmi a dodávateľmi. Nízky vplyv bude mať tiež vývoz mimo EÚ, kontrola nad medzinárodnou distribúciou a dovozná náročnosť výroby.

Respondentmi doplnené faktory ako kvalita produkcie, plnenie požiadaviek zákazníkov a investície do budovania vlastnej predajnej siete budú mať veľmi vysoký vplyv na ich konkurencieschopnosť aj v budúcnosti.

### Budúce odvetvové faktory

Váha odvetvových zložiek sa v budúcnosti viditeľne zvýši a ich priemerná hodnota bude vyššia ako priemerná hodnota vnútropodnikových faktorov. Skupina najdôležitejších odvetvových faktorov sa však nezmení, zmení sa iba ich poradie. Ponuka adekvátne vzdelanej pracovnej sily sa dostane na tretie miesto a nahradí podstatu konkurenčnej výhody, ktorá poklesne na štvrté miesto.

Najslabší vplyv bude mať pravdepodobnosť vstupu nových konkurentov. Relatívne malý význam bude mať tiež miera regulácie podnikania v odvetví a počet miestnych dodávateľov.

### Budúce makroúrovňové faktory

Úloha makroúrovňových zložiek vzrastie, nie však v takej miere ako v prípade nižších dvoch úrovní. V súvislosti s očakávaným zavedením eura už v podnikoch neuvažujú so stabilitou výmenného kurzu ako rozhodujúcim zdrojom ich konkurencieschopnosti. Do popredia sa ešte viac dostanú vplyvy týkajúce sa nedostatkov v základnej infraštruktúre krajiny. Najdôležitejšou bude kvalita dopravnej infraštruktúry, nasledovaná nákladmi na energiu, prijatím eura a členstvom v EÚ. Prvú päťku makroúrovňových determinantov budúcej konkurencieschopnosti podnikov uzatvára funkčnosť právneho systému.

Veľmi vysoký vplyv na konkurencieschopnosť dotknutých podnikov si udržia takisto respondentmi dodatočne doplnené faktory - oslobodenie od dani z príjmov, dostupnosť a cena predajných priestorov.

Vplyv najslabšie hodnotených makro faktorov sa zvýši, avšak medzi päť najslabších budú stále patriť dostupnosť kancelárskych priestorov, podniková privatizácia, cena prenájmu kancelárskych priestorov, dostupnosť pôdy, vládne dotácie a investičné stimuly.

Pri analýze výsledkov týkajúcich sa budúcej konkurencieschopnosti sme spozorovali pokles variability výsledkov v porovnaní s výsledkami súčasnej konkurencieschopnosti. Najkonzistentnejšími boli hodnotenia dopadu efektívnosti podnikového vedenia, kvality riadenia v podniku a profesionálnosti manažmentu. Veľmi podobne a súčasne vysoko obodované boli náročnosť zákazníka a orientácia na znižovanie nákladov.

Relatívne veľké odlišnosti v posúdení významu sme odhalili pri vývoze produkcie, kontrole nad medzinárodnou distribúciou, miere domácej konkurencie, vládnych dotáciách a pravdepodobnosti vstupu nových konkurentov. Päťka vykazujúca najväčšie rozdiely sa v porovnaní s analýzou faktorov súčasnej konkurencieschopnosti nezmenila, zmenilo sa iba ich vzájomné poradie na základe odlišných hodnôt štandardnej odchýlky.

**Tab. 3: Základné štatistické ukazovatele najvýznamnejších faktorov budúcej konkurencieschopnosti**

	Minimum	Maximum	Priemer	Modus
<b>Vnútropodnikové faktory</b>				
Orientácia na znižovanie nákladov (ceny produkcie)	2	5	4,56	5
Miera orientácie na zákazníka	2	5	4,51	5
Kvalita riadenia v podniku	3	5	4,47	5
Efektívnosť podnikového vedenia	2	5	4,47	5
Profesionálnosť manažmentu	3	5	4,45	5

Odvetvové faktory				
Náročnosť zákazníka	2	5	4,38	5
Dostupnosť kvalifikovaných a skúsených manažérov	3	5	4,30	5
Ponuka adekvátne vzdelanej pracovnej sily	1	5	4,18	4
Podstata konkurenčnej výhody	1	5	4,06	4
Existencia rozvinutých odberateľských odvetví	1	5	3,93	4
Makroúrovňové faktory				
Kvalita dopravnej infraštruktúry	2	5	4,21	5
Náklady na energie	2	5	4,16	5
Perspektíva prijatia eura a samotné prijatie eura	2	5	4,12	5
Členstvo v Európskej únii	1	5	4,00	5
Funkčnosť právneho systému	2	5	4,00	4

### 3.4 Posun významnosti faktorov

Z teoretického hľadiska by sa mali prebiehajúce zmeny štruktúry ekonomiky súvisiace s rýchlym ekonomickým rastom a s približovaním sa Slovenska k EÚ odraziť v zmene významnosti jednotlivých faktorov. Očakávali by sme, že vzrastie váha faktorov týkajúcich sa rastúceho významu služieb a prechodu na znalostnú ekonomiku. Toto sa však nepotvrdilo, jedným z dôvodov môže byť skutočnosť, že podniky služieb boli v prieskume reprezentované v menšej miere ako je ich skutočné postavenie slovenskom hospodárstve.

Jednoduché porovnanie najdôležitejších zdrojov súčasnej a budúcej konkurencieschopnosti naznačilo rastúci význam vnútro podnikových a klesajúci relatívny význam makroúrovňových zložiek. Viditeľné sú tiež zvyšujúca sa sila zákazníka a potreba dostatočného počtu adekvátne vzdelanej pracovnej sily, ktoré sa pretínajú s tlakmi na ďalšie znižovanie nákladov. Hlbšia analýza všetkých faktorov, nielen kľúčových, odкрýva ďalšie podstatné skutočnosti.

Z porovnania intenzity pridelenej jednotlivým vplyvom vyplýva, že jediným faktorom, ktorý zaznamenal absolútny pokles intenzity bola stabilita výmenného kurzu. Jej význam sa znížil o 0,29 bodu. Všetky ostatné zaznamenali nárast. Najmenej sa zvýšil vplyv dostupnosti kvalitných kancelárskych priestorov. Ďalšími faktormi so zanedbateľným rastom významnosti boli podniková privatizácia, dostupnosť pôdy (pozemkov) a podiel dovozu na nákladoch. Ich význam sa zvýšil v rozpätí od 0,04 po 0,08 bodu.

Naopak najväčší vzostup dosiahla miera vzdelávania zamestnancov. Priemerná hodnota tohto ukazovateľa sa zvýšila o 0,6 bodu. Priemerná hodnota žiadneho faktora sa nezvýšila o jeden

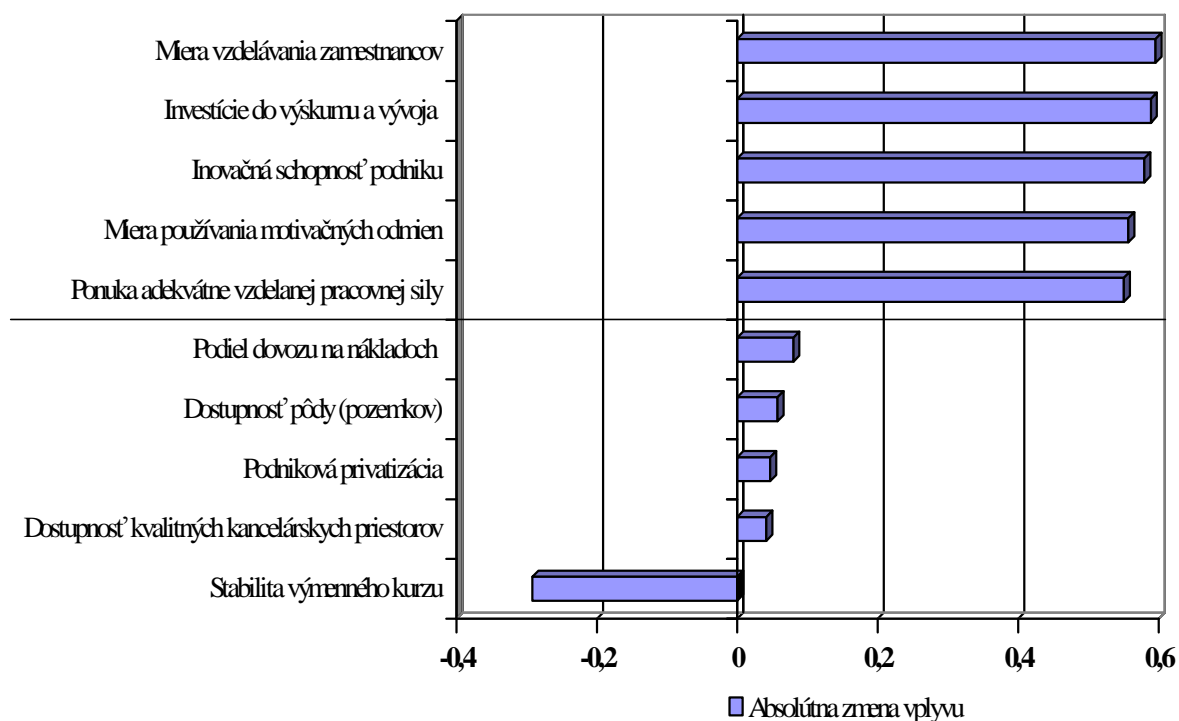
alebo viac bodu. Druhý najvyšší nárast vôbec zaznamenali investície do výskumu a vývoja. Ďalšími zdrojmi s mohutným zosilnením vplyvu boli inovačná schopnosť, miera používania motivačných odmien a ponuka adekvátne vzdelanej pracovnej sily.

Najvyššiu relatívnu zmenu zaznamenali investície do výskumu a vývoja. Vzhľadom na nižšie pôvodné hodnotenie sa význam tohto faktora zvýši o takmer 25 %. O niečo menej ako 20 %-né zvýšenie priemernej hodnoty sme zistili pri dostupnosti pracovnej sily s medzinárodnými skúsenosťami, majetkovom prepojení s dodávateľmi, zabezpečení popredajných služieb, ale aj kvalite a dostupnosti špecializovaných vzdelávacích a výskumných služieb.

Zoznam faktorov s najnižšou relatívnou zmenou je totožný so zoznamom faktorov s najnižšou absolútnou zmenou. Priemerný význam stability výmenného kurzu sa zníži o 8 %. Vplyv dostupnosti kvalitných kancelárskych priestorov, podnikovej privatizácie, dostupnosti pôdy a podielu dovozu na nákladoch sa zvýši v rozpätí od 1,5 % do 2,8 %.

Z uvedeného vyplýva, že podniky si uvedomujú potrebu ďalšieho zlepšovania vnútropodnikového prostredia, najmä oblasti riadenia ľudských zdrojov. Podniky si začínajú všimáť nevyhnutnosť postupného prechodu na vyššiu úroveň konkurencieschopnosti. Na druhej strane očakávajú, že vplyv makroúrovňových zložiek bude klesať.

**Obr. 8: Faktory s najvyššou a najnižšou zmenou významu**



## 4. Komparácia praktických a teoretických výsledkov

Primárnym cieľom nášho prieskumu bolo zistenie hlavných faktorov konkurencieschopnosti na podnikovej úrovni. Zoznam zdrojov identifikovaných Porterom, z ktorého sme vychádzali bol pôvodne zostavený pre hodnotenie podnikovej konkurencieschopnosti krajín nachádzajúcich sa na rôznom stupni hospodárskeho rozvoja. Do nášho zoznamu sme sa preto rozhodli nezaradiť viacero špecifických faktorov popisujúcich čiastkové oblasti makro prostredia, ktoré neboli z hľadiska vyspelosti krajiny, alebo charakteru podnikania na Slovensku dôležité.<sup>19</sup> Boli to hlavne faktory týkajúce sa detailov v oblasti dopravnej infraštruktúry, právneho systému, školstva a financovania podnikov. Vplyv väčšiny z nich sme však nahradili všeobecnejším znením.<sup>20</sup> Z pohľadu regionálnej príslušnosti krajiny a odlišností vo financovaní podnikov sme zo skupiny možných činiteľov vylúčili napríklad počet patentov registrovaných v USA alebo prístup na domáci akciový trh.

Medzi významom faktorov vyplývajúcim z nášho prieskumu a významom identifikovaným Porterom sme nezistili jednoznačnú zhodu. Keďže škála významnosti použitá v našej analýze bola odlišná, porovnávali sme jednoduché poradia spoločných faktorov. Najvyššiu koreláciu sme identifikovali medzi súčasnými zdrojmi konkurencieschopnosti a faktormi podnikovej konkurencieschopnosti v krajinách s rastom založeným na inováciách. Pričom Slovensko v súčasnosti stále patrí medzi krajiny s rastom založeným na investíciách. Tento výsledok v podstate potvrdzuje, že vybrané podniky patria medzi elitné a posúvajú Slovensko na vyššiu úroveň. Rozporuplne však pôsobia závery týkajúce sa budúcej konkurencieschopnosti. Korelácia vplyvu očakávaných budúcich zdrojov konkurencieschopnosti slovenských podnikov a vplyvu faktorov prináležiacich inováciami ťahaným krajinám je nižšia. Očakávali sme naopak aspoň čiastočný nárast.

**Tab. 4: Vzťahy medzi významnosťou faktorov získanou prieskumom a významnosťou vyplývajúcou z teórie.**

	Súčasná faktory konkurencieschopnosti	Budúce faktory konkurencieschopnosti
Investíciami ťahaná krajina	0,118	0,124
Inováciami ťahaná krajina	<b>0,375</b>	0,330

Najväčšie rozdiely v hodnotení sme zaznamenali pri ochote delegovať právomoci. Na rozdiel od teórie, slovenské podniky považujú delegovanie právomocí za relatívne nepodstatný faktor. V krajinách, ktorých prosperita je založená na inováciách, nezohráva kľúčovú úlohu dopravná infraštruktúra. Naše firmy však považujú kvalitu dopravnej infraštruktúry za rozhodujúcu. Veľké rozdiely boli aj v posudzovaní významu kontroly nad medzinárodnou distribúciou, dostupnosti špecializovaných vzdelávacích a výskumných služieb a prístupu k úverom.

<sup>19</sup> Celkovo sme použili 36 z 59 faktorov identifikovaných Porterom.

<sup>20</sup> Nepýtali sme sa napríklad zvlášť na vplyv cestnej, železničnej a leteckej dopravnej infraštruktúry, ale iba na vplyv kvality dopravnej infraštruktúry ako celku.

Pri porovnávaní záverov z nášho prieskumu s výsledkami publikovanými Porterovými odhadmi je potrebné brať do úvahy viacero dôležitých skutočností. Odlišné vnímanie vplyvu jednotlivých faktorov mohlo byť ovplyvnené úpravou pôvodného zoznamu, t.j. váha niektorých kritérií sa mohla znížiť v prospech faktorov, ktoré sme do dotazníka doplnili z iných zdrojov. Významnú úlohu zohrala pravdepodobne charakteristika respondentov. Zo záverov nie je možné vyvodit' očakávania ohľadne ďalšieho vývoja postavenia Slovenska v BCI, keďže podniky vnímajú jednotlivé faktory z iného pohľadu a sledujú odlišné ciele.

Štúdia Národnej agentúry na podporu malého a stredného podnikania bola založená na prieskume, ktorý sa týkal faktorov konkurencieschopnosti iba okrajovo a uvažoval výlučne s vnútropodnikovými zložkami bez ohľadu na prípadný vývoj v čase. Podniky zhodnotili vplyv 5 možných zdrojov v nasledujúcom poradí podľa významnosti: spoľahlivosť, kvalita produkcie, flexibilita, cena produkcie a inovácia produktu. Tieto vplyvy nie sú priamo porovnateľné s nami použitými. Nezist'ovali sme dopad flexibility podniku, pýtali sme sa však na celý rad činiteľov vytvárajúcich podmienky pre zabezpečenie celkovej flexibility, ktoré sa zaradili medzi najdôležitejšie. Nami uvažovaná orientácia na znižovanie ceny, ktorú by sme mohli považovať za ekvivalent ceny produkcie sa zaradila na tretie najvýznamnejšie miesto spomedzi všetkých zdrojov. V prieskume medzi malými a strednými podnikmi sa zaradila až za spoľahlivosť, kvalitu produkcie a flexibilitu podniku. Schopnosť inovovať zaznamenala v našom prieskume priemernú významnosť, v porovnávanom prieskume bola inovácia produktu vyhodnotená na poslednom mieste. Z uvedeného vyplýva, že nami oslovené zväčša veľké podniky majú pravdepodobne odlišný pohľad na kľúčové faktory konkurencieschopnosti podniku ako malé a stredné podniky.

Výsledky dotazníkového prieskumu uskutočneného Centrom výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky sa vzhľadom na zameranie a rozsah dotazníka vyznačujú lepšou porovnateľnosťou. Nad rámec nášho prieskumu posudzovali respondenti smer vplyvu jednotlivých činiteľov, t.j. vyjadrovali sa k tomu, či daný faktor má pozitívny alebo negatívny vplyv. Iba k 14 z celkového počtu 17 faktorov bolo možné nájsť ekvivalent v našom dotazníku. Vzhľadom k výrazne vyššiemu počtu faktorov a ich detailnejšiemu zameraniu bolo zároveň možné k jednotlivým vplyvom priradiť viacero našich faktorov. Nepýtali sme sa napríklad priamo na flexibilitu (tento krát chápanú ako pružné prispôsobenie sa požiadavkám zákazníka), pýtali sme sa však na celý rad činiteľov vytvárajúcich podmienky pre zabezpečenie celkovej flexibility podniku. Zároveň sme si všímali zákazníka zo strategického hľadiska, keď sme sa pýtali na mieru orientácie podniku na zákazníka. V súvislosti s kvalitou produkcie sme sa zaujímali o technologickú úroveň a jedinečnosť produkcie. Starostlivosť o zákazníka sme chápali v zmysle významu popredajných služieb. Nad rámec nášho dotazníka umožňoval porovnávaný dotazník vyjadriť sa k vplyvu mena podniku, zmeny trhu a korupcie. Korelácia medzi významom faktorov identifikovaným v našom a v porovnávanom prieskume bola nízka (menej ako 0,3). Vyjednávacia sila odberateľov, kvalita a ponuka pracovnej sily nepatria podľa českých podnikov medzi rozhodujúce. Naopak konkurenčný boj a prístup k finančným zdrojom majú relatívne vysoký pozitívny dopad na ich konkurencieschopnosť. Zhodu vo vysokom význame môžeme konštatovať pri flexibilitate. Nízky vplyv na konkurencieschopnosť podniku v oboch prieskumoch zaznamenala vládna, resp. iná verejná podpora.

## Záver

Rozhodujúcu časť nášho výskumu tvorila príprava a realizácia dotazníkového prieskumu. Cieľom prieskumu bolo identifikovať kľúčové faktory súčasnej a budúcej konkurencieschopnosti slovenských podnikov. Oslovili sme najvýznamnejšie podniky zaradené medzi 200 najväčších podnikov v SR. Viacfázovým dopytovaním sme získali odpovede od 90 z nich. Dôležitým prínosom výskumu je, že predstavuje aktuálny pohľad ľudí, ktorí skutočne riadia úspešné podniky, rozhodujú o ich prioritách a ďalšom smerovaní. Výsledky našej štúdie sú vhodným podkladom pre medzipodnikové porovnávanie. Hospodársky vývoj Slovenska je v rozhodujúcej miere formovaný rozvojom podnikateľského sektora, výsledky sú preto zaujímavé aj pre hospodársku a menovú politiku.

Zo záverov týkajúcich sa súčasnej úrovne faktorov vplývajúcich na konkurencieschopnosť slovenských podnikov sme vyvodili silné stránky, slabé stránky, príležitosti a hrozby najvplyvnejších slovenských podnikov. Tieto podniky majú profesionálny manažment uplatňujúci efektívne vedenie. Uvedomujú si kľúčovú úlohu zákazníkov, vďaka dôrazu na modernizáciu výroby a rozsiahle využívanie informačných a komunikačných technológií úspešne umiestňujú svoju produkciu na zahraničných trhoch. Medzi ich slabé stránky možno zaradiť nedostatočnú kontrolu nad medzinárodnou distribúciou a nízku mieru využívania marketingu. Z dlhodobého hľadiska je ich slabinou nedostatočná horizontálna a vertikálna integrácia. Rezervy existujú tiež v oblasti riadenia ľudských zdrojov, najmä vo využívaní motivačných odmien, delegovaní právomocí a vzdelávaní zamestnancov. Slovenské podniky sa už nachádzajú v prostredí rozvinutých dodávateľských, príbuzných a odberateľských odvetví. Najväčšími príležitosťami slovenských podnikov sú v súčasnosti členstvo v EÚ a perspektíva výhod plynúcich zo vstupu do eurozóny. Medzi príležitosti treba zaradiť tiež náročnosť zákazníka, ktorá tlačí podniky k vyššej kvalite a efektívnosti a neskôr by sa mohla odraziť v ich nižšej zraniteľnosti a vyššej konkurencieschopnosti. Hrozbou pre podniky je slabá dostupnosť pracovnej sily s medzinárodnými skúsenosťami a adekvátnym vzdelaním. Negatívnym signálom v tejto oblasti, ale aj pre celkový rozvoj podnikateľského sektora je nízka kvalita a dostupnosť špecializovaných vzdelávacích a výskumných služieb. V súvislosti s pretrvávajúcou vysokou energetickou náročnosťou výroby sú hrozbou relatívne vysoké náklady na energiu. Z pohľadu vytvárania priaznivého podnikateľského prostredia stále vystupuje do popredia nedostatočná funkčnosť právneho systému a kvalita dopravnej infraštruktúry.

Hlavnou časťou tejto štúdie je analýza faktorov konkurencieschopnosti. Štúdia prináša dynamický pohľad, keďže odhaľuje súčasné i budúce faktory. V súlade s očakávaniami, najvyššiu prioritu prisudzujú podniky vnútropodnikovým zložkám. Pri hodnotení súčasnej konkurencieschopnosti bol vnútropodnikovým a makroúrovňovým zložkám priradený prevažne vysoký a odvetvovým stredný vplyv. Kľúčovými faktormi súčasnej konkurencieschopnosti sú profesionálnosť manažmentu, kvalitný a efektívny výkon manažérskych funkcií, orientácia na znižovanie nákladov, členstvo v EÚ a náklady na energiu. Vysoko hodnotená bola tiež orientácia na zákazníka a náročnosť zákazníka. Nad rámec nami navrhovaných vplyvov doplnili podniky niektoré ďalšie pre nich dôležité interné a externé činitele. K vnútropodnikovým bol pridaný veľmi vysoký vplyv kvality produkcie, plnenia požiadaviek zákazníkov a investícií do budovania vlastnej predajnej siete. Skupinu vonkajších makroúrovňových zložiek rozšíril jeden z veľkých zahraničných investorov o poskytnuté oslobodenie od dani z príjmov. Ďalší respondent považoval

za dôležitú dostupnosť a cenu predajných priestorov. V budúcnosti vzrastie význam znižovania nákladov a orientácie na zákazníka. Kľúčovými zdrojmi konkurencieschopnosti budú naďalej profesionálnosť manažmentu a kvalitný a efektívny výkon manažérskych funkcií. Zvýši sa vplyv ľudských zdrojov, rozhodujúca bude dostupnosť manažérov a adekvátne vzdelanej pracovnej sily. Popri tom podniky očakávajú, že veľmi dôležitá bude úroveň kvality dopravnej infraštruktúry.

Okrem širokého spektra rôznorodých faktorov sme skúmali dopad najdôležitejších krokov hospodárskej politiky. Najvyššie hodnoteným bola daňová reforma, ktorej respondenti prisúdili v priemere stredne silný vplyv na konkurencieschopnosť. Vplyv na úrovni medzi miernym a stredným pripísali podniky reforme trhu práce. Najnižší efekt mala reforma verejných financií. Takmer 70 % podnikov očakáva pozitívny dopad zavedenia eura na ich konkurencieschopnosť. Dve tretiny podnikov pociťujú negatívny účinok posilňovania koruny. Pritom polovica z nich pociťuje výrazný alebo veľmi výrazný účinok.

Z analýzy zmien vplyvu jednotlivých faktorov vyplýva, že podniky očakávajú rastúce tlaky na trhu práce. Podniky si začínajú všímať nevyhnutnosť postupného prechodu na vyššiu úroveň konkurencieschopnosti. Súčasne očakávajú, že relatívny celkový vplyv makroúrovňových zložiek bude klesať.

Významnosť jednotlivých faktorov identifikovaná podnikmi sa podobá významnosti faktorov podnikovej konkurencieschopnosti v krajinách s rastom ťahaným inováciami. To potvrdzuje, že vybrané podniky patria medzi elitné a posúvajú Slovensko na vyššiu úroveň. Vyjadrenia ohľadne základov ich budúcej konkurencieschopnosti však pôsobia rozporuplne, nenaznačujú ďalšie napredovanie smerom k znalostnej ekonomike založenej na inováciách. Tomu nasvedčujú aj očakávania silnejších tlakov na znižovanie nákladov a nedostatočný dôraz na prechod na iné zdroje konkurenčnej výhody.

Pri aplikácii záverov na celý podnikateľský sektor na Slovensku je potrebné brať do úvahy, že odvetvová štruktúra 200 najlepších podnikov sa odlišuje od odvetvovej štruktúry všetkých podnikateľských subjektov na Slovensku. Vo vybranej vzorke majú nižšie zastúpenie hlavne podniky zaoberajúce sa službami.

Počet respondentov z viacerých odvetví bol príliš nízky na to, aby sme mohli pristúpiť k detailnej analýze medziodvetvových rozdielov. Možný podklad pre ďalšiu analýzu predstavujú výsledky za podniky priemyselnej výroby a obchodu. Z tohto pohľadu vidíme priestor pre zaujímavé čiastkové závery najmä pri faktoroch s najvyššou zistenou medzipodnikovou variabilitou vplyvu. Cenné skutočnosti môže odhaliť tiež kvantitatívna analýza skúmajúca vzťahy medzi zistenými faktormi a viacerými ukazovateľmi hospodárskeho vývoja týchto podnikov.

## Literatúra

Acs, Z. J. – Audretsch, David B. (1988): Innovation in Large and Small Firms: An Empirical Analysis, The American Economic Review, Vol. 78, No. 4.



Beneš, M. (2006): Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda, Working Paper č. 5/2006, Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, Brno.

Blažek, Ladislav a kol. (2007): Konkurenční schopnost podniků (primární analýza výsledků empirického šetření), 1. vydání, Brno: Masarykova univerzita.

Brynjolfsson, E. and Hitt, L. (1996), Paradox lost? Firm-level evidence on the returns to information systems spending, *Management Science*, Vol. 42, No. 4.

Buckley, P. J. – Pass, C.L. – Prescott, K. (1988): Measures of international Competitiveness: A Critical Survey, *Journal of Marketing Management*.

Cantwell, J (2003): Innovation and Competitiveness, Chapter 21, *Handbook of Innovation*, Oxford University Press.

Collins, J. (2005): Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve, *Harvard Business Review*, July-August.

Cooke, P. (2001): Knowledge Economies: Clusters, Learning and Cooperative Advantage, Routledge, London.

Doing Business in 2007 (2006): How to Reform. Comparing Regulation in 175 Economies, Washington, World Bank.

Gregorová, I. (2006): Vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonnosti podniku – přehled empirických studií, *Vývojové tendence podniků II.*, Masarykova univerzita, Brno.

Grupp, H. (1997): The Links between Competitiveness, Firms' Innovative Activities and Public R&D Support in Germany: An Empirical Analysis, *Technology analysis and strategic management*, Vol.9 (1997), No.1.

Grznár, M. – Szabo, L. (2002): Niektoré faktory úspešnosti agrárnych podnikov v SR, *Agricultural Economic*, ročník 48, č. 8.

Hambrick, D. C. – Mason, P. A. (1984): Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers, *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2.

IMD World Competitiveness Yearbook 2006 (2006): IMD International, Lausanne.

Kompletná databáza individuálnych údajov nefinančných podnikov v SR (2007), Trend Holding, s.r.o., Bratislava.

Krugman, P. (1994): Competitiveness: A Dangerous Obsession, *Foreign Affairs* 73.

Morone, P. – Testa, G. (2005): What Makes Small and Medium Enterprises Competitive, *DSEMS*, Foggia.

Národná agentúra pre podporu malých a stredných podnikov (2005): Inovačná kapacita malých a stredných podnikov, Bratislava, NARMSP.

Oral, M. (1999): Linking Industrial Competitiveness and Productivity at the Firm Level, European Journal of Operational Research, Volume 118, Issue 2.

Porter, M. E., Ketels C. a Delgado, M. (2006): The Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index, The Global Competitiveness Report 2006 – 2007, WEF.

Porter, M. E., Ketels C. a Delgado, M. (2007): The Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index, The Global Competitiveness Report 2007 – 2008, WEF.

Porter, M.E. (2000): Can Japan Compete?, London, McMillan.

Porter, M.E. (1990): Competitive Advantage of Nations, New York, The Free Press.

Porter, M.E. (1980): Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors, Free Press.

Porter, M.E. (1979): How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review, March/April 1979.

Porter, M.E. (1993): Konkurenční výhoda. Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon, Praha, Victoria Publishing.

Ravindran, N. (2004): Human Capital – Investing in Staff Training, Human Resource, SIM.

Rouvinen, P. (2002): Competitiveness in the New Economy, Research Institute of Finnish Economy,.

Sahin, S. O. a kol. (2006): A New Perspective in Competitiveness of Nations, REF, Istanbul.

Salwan, P. (2007): Going Global' Building Competitiveness Through Internationalization: A Study of the Indian Automobile Sector, Journal of International Business, Vol. 2, No. 1.

Sršňová, J. – Fúzyová, Ľ. (2003): Medzinárodné strategické rozhodovanie podniku, Sprint.

The Global Competitiveness Report 2006-2007 (2006): Creating an Improved Business Environment, Palgrave Macmillan Ltd. Hampshire.

Vincúr, P. a kol. (2005): Teória prax hospodárskej politiky, Sprint.

Voinea, a Simionescu, L. (2005): Survey Report on Research, Development, Innovation and Competitiveness in the Romanian Industry, Working paper, GEA.

World Investment Report 2006 (2006), FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development, United Nations, New York and Geneva.



FAKTORY KONKURENCIESCHOPNOSTI SLOVENSKÝCH PODNIKOV

**Makroekonomické faktory**

- Politická stabilita
- Vládne dotácie a investičné stimuly
- Sadzba dane z príjmu právnických osôb
- Zložitosť daňového systému
- Výška príspevkov zamestnávateľa na sociálne zabezpečenie
- Stabilita výmenného kurzu
- Cenová stabilita
- Ľahký prístup k úverom
- Výška úrokovej miery
- Členstvo v Európskej únii
- Perspektíva prijatia eura a samotné prijatie eura
- Prílev zahraničných investícií do krajiny
- Liberalizácia ekonomiky
- Podniková privatizácia
- Dodržiavanie majetkových práv
- Funkčnosť právneho systému
- Ochrana duševného vlastníctva
- Ochrana hospodárskej súťaže
- Kvalita a dostupnosť špecializovaných vzdelávacích a výskumných služieb
- Kvalita a dostupnosť telekomunikačnej infraštruktúry
- Kvalita dopravnej infraštruktúry
- Náklady na energie
- Dostupnosť pôdy (pozemkov)
- Dostupnosť kvalitných kancelárskych priestorov
- Cena prenájmu kancelárskych priestorov
- .....

Úroveň	Súčasný význam					Budúci význam				
	1	2	3			0	1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>								

## Príloha č. 2 Prehľad detailných výsledkov (podiel odpovedí v %)

	Úroveň			Súčasný význam					Budúci význam				
	Nízka	Stredná	Vysoká	Žiaden	Nízky	Stredný	Vysoký	Veľmi vysoký	Žiaden	Nízky	Stredný	Vysoký	Veľmi vysoký
<b>Vnútropodnikové faktory</b>	<b>3,1</b>	<b>69,2</b>	<b>27,7</b>	<b>0,0</b>	<b>1,5</b>	<b>28,8</b>	<b>56,1</b>	<b>13,6</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>7,5</b>	<b>64,2</b>	<b>28,4</b>
Efektívnosť podnikového vedenia	1,1	54,4	44,4	0,0	0,0	14,8	59,1	26,1	0,0	1,1	2,3	45,5	51,1
Profesionálnosť manažmentu	2,2	44,9	52,8	0,0	0,0	14,8	52,3	33,0	0,0	0,0	6,8	40,9	52,3
Kvalita podnikovej infraštruktúry	6,7	57,8	35,6	0,0	4,5	32,6	50,6	12,4	0,0	4,5	20,5	56,8	18,2
Kvalita plánovania v podniku	3,3	55,6	41,1	0,0	5,6	27,0	40,4	27,0	0,0	0,0	16,9	44,9	38,2
Kvalita riadenia v podniku	1,1	55,6	43,3	0,0	1,1	16,9	50,6	31,5	0,0	0,0	6,7	39,3	53,9
Kvalita kontroly v podniku	8,9	56,7	34,4	0,0	5,6	23,6	43,8	27,0	0,0	3,4	14,6	39,3	42,7
Orientácia na znižovanie nákladov (ceny produkcie)	4,4	44,4	51,1	0,0	2,2	22,5	36,0	39,3	0,0	2,2	4,5	28,1	65,2
Orientácia na odlíšenie sa od konkurencie	23,9	56,8	19,3	3,4	19,5	42,5	23,0	11,5	2,3	12,6	24,1	35,6	25,3
Majetkové prepojenie s inými podnikmi v odvetví	66,7	27,6	5,7	38,4	23,3	25,6	9,3	3,5	27,9	20,9	27,9	17,4	5,8
Majetkové prepojenie s dodávateľmi prípadne odberateľmi	69,8	20,9	9,3	37,2	26,7	22,1	7,0	7,0	25,6	24,4	23,3	18,6	8,1
Inovačná schopnosť podniku	14,6	59,6	25,8	0,0	11,4	40,9	35,2	12,5	1,1	3,4	17,0	44,3	34,1
Investície do výskumu a vývoja (% celkových investícií)	8,6			20,5	32,9	26,0	17,8	2,7	15,1	15,1	27,4	31,5	11,0
Investície do modernizácie výroby (% celkových investícií)	49,6			6,4	6,4	34,6	42,3	10,3	3,8	3,8	12,8	52,6	26,9
Investície do rozšírenia výroby (% celkových investícií)	32,1			10,7	17,3	32,0	26,7	13,3	9,2	11,8	30,3	39,5	9,2
Podiel dovozu na nákladoch (% z celkových nákladov na výrobu)	35,2			13,3	20,0	36,0	26,7	4,0	10,7	18,7	37,3	30,7	2,7
Technologická úroveň výrobného procesu	8,2	49,4	42,4	2,4	2,4	29,8	47,6	17,9	2,4	0,0	10,7	45,2	41,7
Využívanie zahraničných technologických licencií	49,4	36,1	14,5	21,7	19,3	34,9	18,1	6,0	14,5	14,5	36,1	24,1	10,8
Rozsah využívania informačných systémov	4,5	44,9	50,6	0,0	5,6	25,8	49,4	19,1	0,0	1,1	13,5	37,1	48,3
Kvalita podnikových informačných systémov	6,8	55,7	37,5	0,0	3,4	24,1	52,9	19,5	0,0	1,1	11,5	40,2	47,1
Rozsah využívania komunikačných technológií v podniku	0,0	28,1	71,9	0,0	5,6	16,9	47,2	30,3	0,0	1,1	15,7	32,6	50,6
Kvalita podnikových komunikačných technológií	4,5	55,1	40,4	0,0	5,6	28,1	46,1	20,2	1,1	3,4	19,1	33,7	42,7
Dobré zamestnanecko-zamestnávateľské vzťahy	5,6	57,3	37,1	0,0	3,4	39,3	47,2	10,1	0,0	2,2	16,9	49,4	31,5
Miera vzdelávania zamestnancov	12,4	51,7	36,0	0,0	9,0	31,5	48,3	11,2	0,0	0,0	15,7	47,2	37,1
Ochota delegovať právomoci	14,8	59,1	26,1	1,1	14,8	46,6	33,0	4,5	2,3	4,6	27,6	52,9	12,6
Miera používania motivačných odmien	19,3	62,5	18,2	1,1	8,0	52,3	34,1	4,5	1,1	2,3	22,7	54,5	19,3
Miera orientácie na zákazníka	8,0	37,9	54,0	1,1	2,3	25,3	36,8	34,5	0,0	2,3	11,5	19,5	66,7
Rozsah využívania marketingu	37,5	43,2	19,3	9,2	11,5	29,9	36,8	12,6	5,7	12,6	11,5	31,0	39,1
Podiel vývozu na predaji (v %)	59,0			17,6	17,6	18,9	21,6	24,3	16,2	16,2	16,2	27,0	24,3

## FAKTORY KONKURENCIESCHOPNOSTI SLOVENSKÝCH PODNIKOV

Podiel vývozu mimo EÚ na vývoze celkom (v %)	13,2			34,7	23,6	25,0	15,3	1,4	30,6	19,4	22,2	20,8	6,9
Miera kontroly nad medzinárodnou distribúciou	59,5	29,7	10,8	36,0	21,3	20,0	16,0	6,7	32,0	18,7	18,7	21,3	9,3
Význam popredajných služieb	33,7	50,6	15,7	16,7	21,4	35,7	19,0	7,1	15,5	9,5	23,8	34,5	16,7
Kvalita produkcie*	-	-	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1
Plnenie požiadaviek zákazníkov - dodacie termíny a služby*	-	-	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1
Investície do budovania vlastnej predajnej siete*	-	-	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1
<b>Odvetvové faktory</b>	<b>4,5</b>	<b>88,1</b>	<b>7,5</b>	<b>0,0</b>	<b>3,0</b>	<b>49,3</b>	<b>43,3</b>	<b>4,5</b>	<b>0,0</b>	<b>1,5</b>	<b>28,4</b>	<b>52,2</b>	<b>17,9</b>
Rozvinutosť dodávateľských odvetví	9,3	78,7	12,0	0,0	6,0	44,0	46,4	3,6	1,2	2,4	23,8	53,6	19,0
Počet miestnych dodávateľov (podiel v %)	73,7			6,7	23,3	40,0	23,3	6,7	5,0	15,0	35,0	35,0	10,0
Kvalita miestnych dodávateľov	13,8	77,0	9,2	1,2	8,1	40,7	41,9	8,1	1,2	7,0	20,9	51,2	19,8
Existencia rozvinutých odberateľských odvetví	10,3	59,8	29,9	3,5	3,5	38,8	37,6	16,5	3,5	3,5	12,9	56,5	23,5
Náročnosť zákazníka	4,5	38,2	57,3	0,0	5,7	22,7	50,0	21,6	0,0	1,1	6,8	45,5	46,6
Miera domácej konkurencie	36,4	31,8	31,8	14,9	19,5	20,7	25,3	19,5	11,5	14,9	14,9	28,7	29,9
Pravdepodobnosť vstupu nových konkurentov	32,2	42,5	25,3	14,9	16,1	27,6	27,6	13,8	8,0	20,7	17,2	28,7	25,3
Pravdepodobnosť vzniku nových konkurentov	46,5	39,5	14,0	19,5	25,3	31,0	13,8	10,3	12,6	25,3	18,4	24,1	19,5
Podstata konkurenčnej výhody (1-výrobné zdroje, 2-efektívnosť, 3-inovácie)	18,1	57,8	24,1	1,3	3,8	29,1	53,2	12,7	1,3	5,1	10,3	52,6	30,8
Jedinečnosť produkcie (služieb)	26,1	48,9	25,0	8,0	13,8	37,9	33,3	6,9	6,9	12,6	25,3	37,9	17,2
Rozvinutosť príbuzných odvetví	18,4	58,6	23,0	7,0	12,8	38,4	30,2	11,6	5,8	10,5	32,6	33,7	17,4
Miera regulácie podnikania v odvetví	43,7	34,5	21,8	10,5	22,1	34,9	16,3	16,3	7,0	19,8	37,2	17,4	18,6
Úroveň mzdových nákladov v odvetví	23,3	64,4	12,2	1,1	6,7	43,8	37,1	11,2	1,1	5,6	28,1	41,6	23,6
Kvalita a dostupnosť špecializovaných vzdelávacích a výskumných služieb	42,2	52,2	5,6	3,4	23,6	41,6	27,0	4,5	1,1	12,4	29,2	42,7	14,6
Dostupnosť kvalifikovaných a skúsených manažérov	28,9	61,1	10,0	0,0	3,4	30,3	49,4	16,9	0,0	0,0	14,6	40,4	44,9
Ponuka adekvátne vzdelanej pracovnej sily	30,0	63,3	6,7	1,1	6,7	33,7	44,9	13,5	1,1	1,1	14,6	44,9	38,2
Dostupnosť pracovnej sily s medzinárodnými skúsenosťami	60,5	38,3	1,2	8,6	27,2	35,8	24,7	3,7	3,7	12,3	38,3	30,9	14,8
<b>Makroúrovňové faktory</b>	<b>1,5</b>	<b>78,8</b>	<b>19,7</b>	<b>1,5</b>	<b>4,6</b>	<b>32,3</b>	<b>53,8</b>	<b>7,7</b>	<b>1,5</b>	<b>4,6</b>	<b>21,5</b>	<b>52,3</b>	<b>20,0</b>
Členstvo v Európskej únii	14,8	65,9	19,3	4,6	11,5	36,8	36,8	10,3	3,4	11,5	28,7	47,1	9,2
Perspektíva prijatia eura a samotné prijatie eura	58,0	36,4	5,7	31,0	23,0	17,2	23,0	5,7	25,3	19,5	17,2	28,7	9,2
Kvalita a dostupnosť telekomunikačnej infraštruktúry	11,1	67,8	21,1	1,1	12,4	37,1	37,1	12,4	0,0	5,6	30,3	44,9	19,1
Náklady na energie	12,2	61,1	26,7	2,3	11,4	40,9	35,2	10,2	2,3	9,1	38,6	36,4	13,6
Výška príspevkov zamestnávateľa na sociálne zabezpečenie	8,9	54,4	36,7	1,1	9,1	39,8	35,2	14,8	0,0	9,1	31,8	39,8	19,3
Lahký prístup k úverom	20,0	62,2	17,8	3,4	9,0	23,6	37,1	27,0	9,0	14,6	20,2	33,7	22,5
Prílev zahraničných investícií do krajiny	12,2	73,3	14,4	0,0	5,6	40,4	40,4	13,5	0,0	5,6	30,3	43,8	20,2
Zložitosť daňového systému	12,4	52,8	34,8	12,5	17,0	25,0	43,2	2,3	8,0	12,5	28,4	44,3	6,8
Liberalizácia ekonomiky	10,1	77,5	12,4	7,9	9,0	49,4	30,3	3,4	4,5	10,1	42,7	34,8	7,9
Dostupnosť kvalitných kancelárskych priestorov	4,4	40,0	55,6	2,3	6,8	26,1	30,7	34,1	1,1	10,2	18,2	28,4	42,0

## FAKTORY KONKURENCIESCHOPNOSTI SLOVENSKÝCH PODNIKOV

Sadzba dane z príjmu právnických osôb	2,2	47,8	50,0	2,2	9,0	24,7	36,0	28,1	0,0	6,7	19,1	29,2	44,9
Cena prenájmu kancelárskych priestorov	10,1	64,0	25,8	5,7	11,4	33,0	34,1	15,9	4,5	8,0	30,7	34,1	22,7
Politická stabilita	10,1	68,5	21,3	1,1	9,1	36,4	44,3	9,1	1,1	5,7	27,3	48,9	17,0
Výška úrokovej miery	38,4	45,3	16,3	25,9	21,2	31,8	14,1	7,1	25,9	21,2	30,6	11,8	10,6
Cenová stabilita	21,6	56,8	21,6	3,4	12,6	26,4	35,6	21,8	2,3	6,9	21,8	36,8	32,2
Dodržiavanie majetkových práv	32,2	53,3	14,4	2,2	10,1	30,3	38,2	19,1	0,0	4,5	23,6	39,3	32,6
Stabilita výmenného kurzu	22,7	67,0	10,2	8,0	13,8	35,6	36,8	5,7	6,9	12,6	20,7	41,4	18,4
Ochrana hospodárskej súťaže	18,0	68,5	13,5	4,5	10,2	39,8	36,4	9,1	2,3	6,8	34,1	35,2	21,6
Ochrana duševného vlastníctva	30,3	60,7	9,0	6,8	22,7	42,0	25,0	3,4	3,4	11,4	33,0	38,6	13,6
Funkčnosť právneho systému	3,3	56,7	40,0	1,1	11,2	32,6	34,8	20,2	2,2	9,0	18,0	38,2	32,6
Dostupnosť pôdy (pozemkov)	33,3	54,4	12,2	0,0	9,0	31,5	39,3	20,2	0,0	2,2	18,0	36,0	43,8
Kvalita dopravnej infraštruktúry	5,6	53,9	40,4	0,0	9,0	29,2	30,3	31,5	0,0	5,6	23,6	20,2	50,6
Kvalita a dostupnosť špecializovaných vzdelávacích a výskumných služieb	27,0	64,0	9,0	19,5	20,7	41,4	12,6	5,7	20,7	20,7	34,5	16,1	8,0
Podniková privatizácia	17,4	54,7	27,9	24,7	22,4	37,6	11,8	3,5	26,2	21,4	33,3	13,1	6,0
Vládne dotácie a investičné stimuly	14,1	64,7	21,2	23,5	22,4	35,3	15,3	3,5	20,2	27,4	28,6	17,9	6,0
Dočasné oslobodenie od dani z príjmu*	-	-	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1
Dostupnosť kvalitných predajných priestorov*	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1
Cena predajných priestorov*	-	-	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1

\* Podnikmi dodatočne doplnené faktory, uvedený je počet podnikov.

DOPLŇUJÚCE OTÁZKY	Nie	Mierne	Stredne	Výrazne	Veľmi výrazne
Znižuje posilňovanie slovenskej koruny Vašu konkurencieschopnosť?	34,4	16,7	15,6	21,1	12,2
Zvýši zavedenie eura na Slovensku Vašu konkurencieschopnosť?	31,1	23,3	22,2	18,9	4,4
Prispela daňová reforma k zvýšeniu Vašej konkurencieschopnosti?	18,9	28,9	27,8	21,1	3,3
Prispela reforma trhu práce k zvýšeniu Vašej konkurencieschopnosti?	35,6	20,0	23,3	15,6	5,6
Prispela reforma verejných financií k zvýšeniu Vašej konkurencieschopnosti?	48,9	30,0	14,4	4,4	2,2

	Áno	Nie
Súhlasíme s uverejnením individuálnych výsledkov	24,1	75,9