

Konkurenceschopnost podniku na prahu nového tisíciletí

Marcela Kožená

Ústav ekonomiky a managementu

Abstract: *The competition ability of the enterprise on the threshold of new millennium*

The competitive ability of the enterprise is most discussed theme nowadays. The world-wide trend is nowadays globalisation process, which generates continually more complicated the competitive environment for enterprises. The aim of this article is the definition of the conception "the competitive ability of enterprise", which comes out of many Czech and foreign authors.

1. Úvod

Poslední desetiletí 20. století bylo velice turbulentní a přineslo s sebou řadu zásadních změn, které se týkaly nejen změn celospolečenských hodnot a nároků, ale díky převratnému rozvoji se také odrazily ve všech aspektech lidského jednání. Nejen že došlo k výraznému posunu komunikačních technologií, ale „svět“ přestává být pojímán lokálně a stává se ve stále větší míře globálním. Lidé si začínají uvědomovat, že mnohé problémy, ale i příležitosti, jsou celosvětové, což se samozřejmě projevuje i ve sféře ekonomické. Dříve čistě národní firmy se dnes musejí vypořádávat s často velmi tvrdými podmínkami trhů nadnárodních, kde se setkávají převážně s oligopolní konkurencí, převahou nabídky nad poptávkou a nutností globalizovat veškeré své činnosti. [11] Ve snaze zvládnout nastalou situaci uskutečnily podniky množství radikálních změn ve své základní koncepci konkurenčního boje. Ty spočívaly zejména v tom, že bylo nezbytné posílit úlohu vedení, od masového trhu přejít spíše na trh diferencovaný a snažit se upevňovat své vlastní přednosti s cílem odpoutat se od konkurence. Je zřejmé, že české podniky jsou v ostré mezinárodní konkurenci mnohdy znevýhodněny tím, že dosud nebyly důsledně rozpracovány metody vedení konkurenčního boje postavené na identifikaci a využívání konkurenční výhody, které by respektovaly specifika národního hospodářství a jednotlivých odvětví.

2. Pojetí konkurenceschopnosti podniku podle současných autorů

Na vymezení pojmu konkurenceschopnost a na definování konkurenční výhody existuje v současné době celá řada názorů a definic, které se snaží najít odpověď na otázky typu „co tvoří a jaká je podstata a obsah pojmu konkurenceschopnost (výrobce, poskytovatele služby, podniku obecně, hospodářství dané země, regionu apod.)“. Konkurenceschopnost je zkoumána a definována z pohledu obecné ekonomické teorie, z pohledu managementu i z marketingového hlediska. Pokud se budeme zabývat konkurenční schopností podnikatelského subjektu, najdeme v literatuře také různá pojetí a názory, které se snaží více či méně úspěšně konkurenceschopnost podniku vymežit. **M. Porter** [8] definuje konkurenční výhodu takto: "konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Je tvořena hodnotou, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co je kupující ochoten zaplatit a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, nebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu." (Porter, 1994, str. 15-16)

Podle Portera existují dva základní typy konkurenční výhody - nízké náklady a diferenciacie. Výhoda nízkých nákladů spočívá ve schopnosti podniku provozovat všechny hodnototvorné činnosti s nižšími náklady než konkurenti, strategická hodnota této výhody pak ve schopnosti

dlouhodobého udržení této výhody. Výhodu diferenciací realizuje takový podnik, který se od konkurence v něčem, co je pro zákazníky cenné a hodnotné, odlišuje (diferencuje). Současně musí sledovat, aby se náklady vynaložené na diferenciaci přeměnily ve vyšší výkon.

Podle **P. Kotlera** existují tři způsoby, prostřednictvím nichž může podnik získat konkurenční výhodu poskytnutím větší hodnoty zákazníkovi: [4]

➤ **Účtovat nižší ceny**

Tento typ konkurenční výhody v podstatě odpovídá Porterově “výhodě nízkých nákladů”. Kotler však poznamenává, že v současné éře globální konkurence (např. možnost tvorby filiálek v příhodných teritoriích, pronikání levné čínské a indické konkurence do střední Evropy apod.) je dlouhodobá udržitelnost nejnižších nákladů ne-li nemožná, tak velmi těžko uskutečnitelná.

➤ **Pomáhat při snižování ostatních nákladů zákazníka**

Například tím, že ukážeme zákazníkovi, že ač je cena vyšší, jeho celkové náklady jsou nižší, díky např. menší poruchovosti výrobku, delší životnosti materiálu, rychlejšímu servisu apod. Zvýšit individuální hodnotu pro zákazníka lze nabídkou jednoho či více z následujících přínosů:

- *Individuální úpravy výrobků a služeb podle specifických přání zákazníků.* Pokud podnik uzpůsobuje svou nabídku individuálním požadavkům konkrétních zákazníků, vytváří si k nim “důvěrnější vztahy”. Trendem poslední doby jsou tzv. hromadné individuální úpravy, kdy podnik dokáže díky pružným výrobním systémům a počítačovým databázím připravovat individuálně koncipované výrobky, služby a formy komunikace v hromadném měřítku.
- *Větší pohodlí zákazníkům.* K přilákání a větší spokojenosti zákazníků v nemalé míře přispívá, když mohou výrobce snadno zkontaktovat, prohlédnout si produkty a zadat své objednávky, čemuž se musí podnik snažit co nejlépe vyhovět.
- *Rychlejší, širší nebo lepší služby.* Problematika služeb se týká jak výrobních, tak nevýrobních podniků, a tudíž každý podnik může hledat cesty, jak se kombinací svých služeb odlišit a jejich jakostí dosáhnout špičky ve svém oboru.
- *Neobvyklé záruky.* Podniky, jejichž produkty jsou zřetelně lepší než produkty konkurence, by na tuto skutečnost měly upozorňovat tím, že nabídnou výraznější prodloužení záruky svých výrobků než konkurence.
- *Využití užitečných hardwarových a softwarových nástrojů při obsluze zákazníků.* Podnik může se svými zákazníky vytvořit pevnější vztahy, nabídne-li užitečné nástroje k lepšímu řízení jejich činnosti.
- *Programy členských výhod,* které zahrnují např. odměny pro pravidelné zákazníky, členský klub zákazníků s komplexem výhod, pořádání formálních slavnostních příležitostí pro stálé zákazníky, apod.

P. Kotler [5] dále uvádí, že **bude konkurenceschopnost podniků v 21. století ovlivněna některými novými trendy,** jako např.:

- spotřebiteli se stanou zejména zákazníci ve věkové skupině nad 55 let,
- bude se zmenšovat podíl spotřebitelů z tzv. „střední třídy“ a růst podíl zákazníků s vysokými příjmy, a naopak někteří lidé budou „záměrně chudí“, o práci nebudou mít zájem a budou dávat přednost uspokojování potřeb jiného druhu, než konzumaci statků,

- dále se bude zvyšovat význam obchodních značek, zejména celonárodních a celosvětových značek,
- úspěšný podnik bude muset nabízet spotřebitelům vysoce kvalitní produkty za cenu nižší než konkurence,
- marketing bude stále více spojován „s bojem za dobrou věc“, podniky na sebe budou poutat pozornost sponzorováním boje za sociální problémy, budou podporovat ochranu životního prostředí, pomáhat bezdomovcům, apod.,
- bude se zrychlovat výrobní vývoj, výroba, distribuce, servis,
- stále více budou podniky využívat služeb externích dodavatelů, budou nakupovat ze zdrojů, které poskytnou za stejné peníze nejvyšší hodnotu.

Nutnost v předstihu reagovat a předvídat požadavky budoucích zákazníků zdůrazňuje ve svých publikacích rovněž **C. K. Prahalad**, [9] který přichází se změnou tradičního pojetí konkurenceschopnosti podniku v souvislosti s měnícími se podmínkami na světových trzích:

- na vyvíjejícím trhu není možné přesně určit, kdo jsou vaši dodavatelé, zákazníci, konkurenti,
- obory již nemají své charakteristické rysy, již není v mnohých případech zcela jasné, k jakému účelu je určen určitý produkt (např. počítač může být pracovním prostředkem, vzdělávacím prostředkem, ale např. také hračkou atd.),
- plánování budoucnosti je proto velmi složité a vyžaduje syntézu a tvrdou intelektuální práci, budoucnost si nelze jen představovat, ale je třeba ji také utvářet,
- soupeření o budoucnost znamená spíše soupeření o podíl na příležitostech, než soupeření o tržní podíl,
- podniky se musí orientovat na přínosy pro zákazníka, místo pro podnikové jednotky,
- největší konkurenční výhodou je vytvářet zcela nové produkty a podnikatelské aktivity.

M. Davidson [1] uvádí, že **konkurenční výhoda pramení ze zvláštní hodnoty, kterou je podnik schopen pro své zákazníky vytvořit**. Tato hodnota je pak dána tím, jak zákazník oceňuje celkovou schopnost produktu uspokojit jeho potřeby. Úspěch tedy spočívá v nalezení souboru mimořádných, jedinečných kvalit, které představují zvláštní hodnotu pro konkrétní část trhu a které je podnik schopen poskytovat lépe než konkurence.

K. Kelly [3] zdůrazňuje nástup **nové technologické éry, v níž systémy vytvořené lidmi dosahují složitosti živých organismů**: „Korporace začínají být stejně složité jako biologické systémy a v tom okamžiku se vymykají naší kontrole“. V určitém smyslu popírá klasickou ekonomickou teorii (čím více se nějaká věc vyskytuje, tím klesá její hodnota) - v dnešním světě naopak hodnotu zvyšuje množství - např. čím hustší je síť telefonů, tím lépe pro jejich provozovatele. Konkurenční výhodou budou mít podle K. Kellyho ti, kdo budou pohotově reagovat na požadavky trhu. Uvádí nutnost využití nových technologií při ekologizaci výroby (odpad vytvořený jedním výrobním procesem může být užitečným vstupem pro jiný proces), která může znamenat snížení výrobních nákladů opakovaným použitím výrobních zdrojů. Podniky přirovnává (z hlediska jejich složitosti) k biologickým systémům: „Domnívám se, že dříve nebo později dojde nevyhnutně k tomu, že průmysl začne uvažovat biologicky a ve svém počínání se bude řídit v zásadě biologickými principy“.

Z českých autorů, kteří se zabývají definováním konkurenční schopnosti podniku, lze uvést pojetí (z pohledu managementu) **L. Vodáčka a O. Vodáčkové** [13], kteří ve své publikaci

zdůrazňují, že: “Konkurence je podstatným zdrojem podnikatelského rizika, a to především v jeho negativním pojetí. Rozsáhlá manažerská literatura dává v tomto směru velkou řadu doporučení, jak s konkurencí žít, zápolit, jak se jí vyhnout, popř., jak s ní spolupracovat. To vše předpokládá mít včas k dispozici **relevantní informace** o chování a záměrech skutečné i potenciální konkurence.“(Vodáček, L. - Vodáčková, O., 1994, str. 78)

Konkurenceschopností v „domácích podmínkách“ se zabývá **J. Jirásek** [2], který uvádí: „Přístup ke konkurenční schopnosti je jiný, než na jaký jsme zvyklí. Naši manažeři jsou vysloveně introvertní. Přinášejí si to jako návyk z minulých desetiletí, kdy konkurence neměla velký praktický význam. Vedoucí se obraceli dovnitř podniku, aby odhalovali vnitřní rezervy a potom je mobilizovali. Být konkurenčně zdatný, obstát v ringu mezinárodního trhu, to předpokládá hledět ven, pozorovat celý svět, rozvíjet svůj podnik v kontextu náročných změn, které vyvolávají konkurenční střety.“ (Jirásek, J. ,1993, str. 65) Jirásek podobně jako Porter konstatuje, že konkurenceschopnost je významně ovlivněna vnějšími podmínkami podnikání. Jejich poznání a aktivní využívání má větší váhu, než mobilizace vnitřních předpokladů.

F. Trnka [12] považuje za základ konkurenční výhody podniku **prodejnost a ziskovost výrobků**. F. Trnka zdůrazňuje ve svém pojetí více hledisek „ O konkurenční schopnosti výrobku rozhoduje trh, spotřebitel. Je-li výrobek prodejný, je konkurenceschopný. Neprodaný výrobek vytváří podnikateli ztrátu, je pro něho škodlivý. Jediným měřítkem konkurenceschopnosti je proto v tržní společnosti možnost výrobek prodat. Podnikatel ale může prodat, protože prodává pod výrobní náklady. V takovém případě nemůže plnit základní funkci podnikání - rozmnožovat majetek. Výrobek musí být prodán s přiměřeným ziskem. Přiměřený zisk by měl být tak vysoký, aby umožnil rozšířenou reprodukci v rozsahu umožňujícím dlouhodobě vytvářet předpoklady pro výrobu konkurenceschopných výrobků.“ (Trnka, F., 1999, str. 13-18)

V této souvislosti je třeba zmínit názory některých autorů, kteří poukazují na určité nedostatky a stereotypy, které existují v pojetí a vymezení konkurenční výhody. V mnohém lze souhlasit názorem **Š. Slávika**, že ve společnosti panuje názor, že je třeba disponovat nějakou mírou konkurenční výhody, není však jasné, jaká by měla být tato míra, a jaká by měla být skladba této konkurenční výhody. Největší problémy vidí Š. Slávik m.j. v těchto oblastech [10]: (upraveno)

- **předpoklad se vydává za skutečnost** - konkurenční výhoda existuje pouze v tom případě, když podnik dosáhne nadprůměrnou odvětvovou míru zisku. Nelze tvrdit, že podnik, který má podprůměrný hospodářský výsledek, disponuje konkurenční výhodou.
- **Část se vydává za celek** - jedna (často izolovaná) silná stránka podniku nestačí na vytvoření konkurenční výhody.
- **Shluk se vydává za svazek** - nekomplexní, neuspořádané a chaotické struktury, přesto, že obsahují kvalitní prvky, nedosahují očekávaný výkon, pokud nejsou optimálně provázány.
- **Rovnost se pokládá za výhodu** - sama schopnost podniku se pouze „udržet“ v podnikání, tzn. dosažení pouze průměrného zisku, neznamená dosažení konkurenční výhody, ale pouze konkurenční rovnosti.
- **Ignorování podmínek** - v prostředí stability, nehybnosti a strnulosti nemůže vzniknout konkurenční výhoda.
- **Pracovní síla** - mýty o laciné a vzdělané pracovní síle jsou zakořeněny především ve středoevropském prostoru.

V. Nováček [7] spatřuje další úskalí v pojetí fenoménu konkurenceschopnost, který je podle M.Portera interpretován jako „schopnost získat konkurenční výhodu“. V. Nováček uvádí, že ve věcném slova smyslu je **konkurenceschopnost vždy spjata s odpovědí na otázku, co je zdrojem jeho** konkurenčních výhod. Dále tento autor vidí problém, který často nastává při

charakteristice podstaty a obsahu „konkurenceschopnost“, a to **nerozlišování obecného a zvláštního**, tj. směřování pojetí v národohospodářském a podnikovém smyslu. V řadě případů je dále pojem konkurenceschopnost chápán pouze **staticky** a ne jako odraz neustálých kvantitativních proměn a dynamizace hospodářských procesů.

3. Vymezení konkurenceschopnosti podniku a konkurenční výhody

Jak je z textu patrné, je obtížné vymežit pojmy konkurenceschopnost a konkurenční výhoda jednou nebo dvěma větami. Na základě výše uvedených názorů našich i zahraničních autorů lze konkurenceschopnost podniku vymežit takto:

- Konkurenceschopnost podniku je schopnost získat konkurenční výhodu v tržním, silně turbulentním prostředí snižováním nákladů nebo diferenciací využíváním nejlepších světových praktik a přístupů.
- Jejím obsahem je souhrn strategických i taktických opatření, které směřují k dosažení a udržení konkurenční výhody, je ta taková kombinace výrobních faktorů, jejímž cílem a výsledkem je dosažení konkurenční výhody, přičemž vnitřní a vnější aspekty konkurenceschopnosti nelze oddělovat, ale je nutné je sledovat a vyhodnocovat ve vzájemných souvislostech
- Konkurenceschopnost znamená v současné době nutnost znát a realizovat požadavky budoucích zákazníků.

Konkurenční výhoda je hodnota, kterou se podnik odlišuje od ostatních konkurentů a která mu přináší dlouhodobý přiměřený zisk a výhodné konkurenční postavení. Hodnota produktu je dána tím, jak zákazník oceňuje celkovou schopnost produktu uspokojit jeho potřeby, při svém rozhodování se zákazník snaží při pořízení produktu optimalizovat celkový čistý užitek tím, že volí produkt s nejvyšší tzv. spotřebitelskou přidanou hodnotou.¹ Aby podnik realizoval v současné době i v budoucnu konkurenční výhodu, je třeba zajistit nejen jednu složku spotřebitelské přidané hodnoty, jak uvádějí autoři M. Porter a P. Kotler, ale zajistit celý soubor přínosů pro zákazníka tak, aby na jedné straně došlo ke zvýšení spotřebitelské hodnoty a druhé straně ke snížení spotřebitelské ceny. K dosažení konkurenční výhody v moderním pojetí je nezbytné uspokojovat potřeby zákazníků zcela novým způsobem nebo se zaměřit na dokonalé přizpůsobení produktů požadavkům a přáním zákazníků, a to spolu se snahou o minimalizaci cen zákazníků cestou racionalizace využití výrobních zdrojů.

4. Závěr

Nové a dynamicky se měnící tržní prostředí nutí podniky, aby v zájmu udržení své konkurenceschopnosti poskytovaly zákazníkům neustále mimořádnou hodnotu a kreativně nalézaly stále nové způsoby, jak tuto hodnotu vytvářet, jak o ní informovat a jak ji svým cílovým trhům poskytovat. Tato hodnota se pak pro firmu stává konkurenční výhodou, tedy zásadním motivem zákazníků v rozhodovacím procesu o koupi výrobků nebo služeb. Konkurenceschopný podnik musí mít zdroje a schopnosti umožňující mu konkurenční výhodu identifikovat a získat, ale zároveň aktivně vytvářet a pokud možno i dlouhodobě udržovat. Právě dlouhodobá udržitelnost konkurenčních výhod je však v dnešním globálním hyperkonkurenčním prostředí velmi obtížně zajistitelná a jediná udržitelná konkurenční výhoda často spočívá především ve schopnosti firem rychleji se učit a rychleji se měnit. Firma

¹ Spotřebitelská přidaná hodnota je dána rozdílem mezi tím, co spotřebitel získá (souborem získaných užitek) a tím, co při používání vloží (tj. souborem cen vynaložených na hodnocení, získávání a užívání produktu).

se tudíž dnes již nemůže spoléhat jen na svou výhodu momentální, ale musí neustále hledat „výhodu příští“. Takto koncepčně pojatá konkurenční výhoda by pak měla být základním kamenem, na kterém podnik staví svoji strategii, čímž se výrazně snižuje riziko spojené s podnikatelskou činností a vytvářejí se předpoklady k dalšímu růstu a rozvoji celé firmy. Podniky již nemohou vytvářet a udržovat svou konkurenční pozici na jednotlivých zvláštních přínosech pro zákazníka, ale nabízet mu celý komplex mimořádných užitků jako integrovaný produkt. Porterovu definici základních typů konkurenčních výhod (tj. výhodu nízkých nákladů a výhodu diferenciací) můžeme tedy z tohoto pohledu považovat za poněkud překonanou. Konkurenční výhodu na současném trhu nelze totiž pojímat ve smyslu jednotlivých přínosů pro zákazníka, nýbrž jako celý komplex atributů působících ve prospěch uspokojení potřeb zákazníka. Z tohoto pohledu se jeví účelnější pokusit se vymezit jednotlivé typy konkurenčních výhod na základě přidané hodnoty poskytované zákazníkovi.

Literatura:

- [1] Davidson, M. Jak se stát skvělým stratégem. Praha: Management Press, 1997
- [2] Jirásek, J. Transformační řízení. Praha: Grada Publishing, 1993
- [3] Kelly, K. Out of Control: The new biology of machines, social systems and the economic world: USA, 1995
- [4] Kotler, P. Mapování budoucího trhu. In Nový obraz budoucnosti. Praha: Management Press, 1998, s. 197-206
- [5] Kotler, P. Marketing podle Kotlera. Praha, Management Press, 1997
- [6] Kožená, M. Konkurenceschopnost podniku při respektování strategie udržitelného rozvoje. Disertační práce. Brno: FP VUT, 2002
- [7] Nováček, V. Konkurenceschopnost-více otázek, než odpovědí. In Sborník z vědecké konference s mezinárodní účastí Regio 2001, 1.díl, Cheb: Západočeská univerzita v Plzni, 2001 s. 153
- [8] Porter, M.E., Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing, 1994
- [9] Prahalad, C.K., Hammel, G. Competiting for the Future: Harward Business School Press, 1995
- [10] Slávik, Š. Strategický management. Bratislava: Ekonomická univerzita, 1997
- [11] Smrčka, J. Komplexní analýza trhu jako východisko úvah o zaměření podniku. In Moderní řízení, 1999, roč. 34, č.5, s. 34-38
- [12] Trnka, F. Konkurenční schopnost českých průmyslových výrobců. In Podnik pro třetí tisíciletí-cesty zvyšování konkurenceschopnosti českých průmyslových výrobců na přelomu třetího tisíciletí. Zlín: Univerzita T. Bati, 1999, s. 13-18
- [13] Vodáček, L. Vodáčková, O. Management-teorie a praxe 80. A 90. let. Praha: Management Press, 1994

Kontaktní adresa:

Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
tel. 4660306179
e-mail: Marcela.Kozena@upce.cz

Recenzoval: Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D., Ústav ekonomiky a managementu, FES UPa