

# KONKURENČNÍ STRATEGIE PODNIKU V PODMÍNKÁCH UDRŽITELNÉHO ROZVOJE

Marcela Kožená

Ústav ekonomie, Fakulta ekonomicko-správní, Univerzita Pardubice

***Abstract:** The competitive strategy of enterprise in conditions of sustainable development Environmental protection is one of global world problems in this age. Filling of the sustainable development conception forms the new space for enterprise sphere because introduces for enterprises the important opportunity to increase their competitive ability. The way to reach the competitive advantage in the conditions of sustainable development is timely application of environmental protection principles to enterprise strategic aims and choosing of the optimal strategy, its successful application is one of the ways to ensure the long-term enterprise prosperity.*

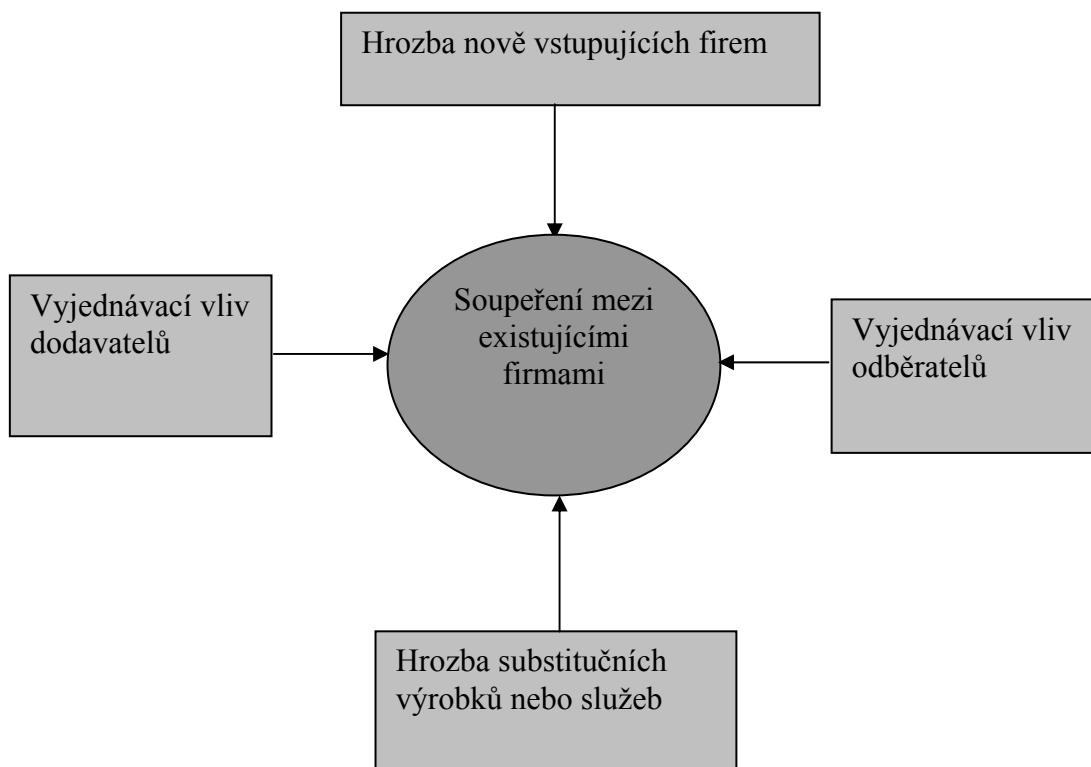
***Key words:** suatainable development, the competitive ability of enterprise, the competitive advantage, the environmental competitive strategy*

## 1. Úvod

Mezi globální problémy současného světa patří bezesporu ochrana životního prostředí. Proto se novým trendem rozvoje stal **udržitelný rozvoj**, který zohledňuje ekologickou únosnost zamýšlených i realizovaných činností. Udržitelný rozvoj však neznamená zastavení ekonomického růstu, ale vyžaduje méně závislosti na zdrojích a intenzivnější využití energie. Koncept udržitelného rozvoje a jeho naplňování vytváří rovněž nový prostor **podnikatelskou sféru**. Na jedné straně zákonná opatření ze strany jednotlivých států usměrňují podnikové chování tak, aby nedocházelo k dalšímu zhoršování kvality životního prostředí, určují rámec, v němž se musí podniky pohybovat, pokud chtějí dlouhodobě prosperovat. Na druhé straně vytváří strategie udržitelného rozvoje pro podniky významnou příležitost, jak zvýšit svou konkurenceschopnost tím, že budou chápat ochranu životního prostředí jako jeden ze svých strategických cílů a její zásady etablovat do všech podnikových činností. V České republice tento trend ještě více zesílí po jejím vstupu do Evropské unie. Již dnes je na podnicích exportujících své produkty do vyspělých zemí požadováno, aby prokázaly, že ochranu životního prostředí řadí mezi své prioritní oblasti, že se jí přednostně zabývají a její zásady aplikují do svých podnikových činností. Lze proto předpokládat, že podniky, které již v současné době implementují dobrovolně (v předstihu před zákonnými opatřeními ze strany státu) opatření na ochranu životního prostředí, budou na vstup do Evropské unie lépe připraveny. Z tohoto pohledu je žádoucí, aby se ochrana životního prostředí stala již dnes jedním z hlavních strategických cílů našich podniků.

## 2. Ekologie jako konkurenční faktor

Při výběru strategií, které považují ekologii za významný faktor v profilování se v soutěži a významnou zbraň v boji proti konkurenčním silám na trhu, je třeba zkoumat nejprve vliv ekologických problémů na určující faktory konkurence. Východiskem je známý **model konkurenčních sil M. Portera**, podle něhož je určena intenzita konkurence pomocí těchto faktorů:



**Obr. 1: Hybné síly konkurence v odvětví**

Pramen: Porter, M.E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994, s. 4

Dále na každou jednotlivou hnací sílu působí stát pomocí svých zákonů, vyhlášek a nařízení. Vstup na trh s výrobkem, který splňuje požadavky spotřebitelů na ekologickou šetrnost a zdravotní nezávadnost a tím přináší uživatelům další, dodatečný užitek, není v současné době ničím neobvyklým. Pokud ostatní výrobci neprokáží včas ekologicky příznivé vlastnosti svých výrobků, může ekologicky orientovaný "nově příchozí" velmi významně ohrozit etablované konkurenty.

Nebezpečí vzniklé **nabídkou substitučních výrobků** se projevuje zejména v oblasti surovin a polotovarů. Náhrada suroviny nebo materiálu, který neúměrně zatěžoval životní prostředí novým, ekologicky šetrnějším, zvyšuje podstatně šance na vstup do odvětví, již plně obsazeného výrobcem. **Vyjednávací síla dodavatelů**, kteří budou nabízet výrobky nedostatečně šetrné k životnímu prostředí bude v budoucnu zřejmě klesat. Výrobci se stále více zajímají o to, zda je nabízený výrobek či polotovar ekologicky nezávadný. **Vyjednávací síla odběratelů** bude rovněž v souvislosti s ekologicky přijatelnými výrobky klesat. Výrobce může celkem bez problémů nabízet své ekologicky šetrné zboží přímo obchodu. Vliv ekologie na **rivalitu podniků v odvětví** závisí na míře diferenciací výrobků. Pokud se jedná o odvětví s dosud nediferencovanými výrobky, může profilování na základě ochrany životního prostředí konkurenční tlaky zmírnit, v opačném případě může ekologie podstatně zvýšit konkurenční intenzitu.

### 3. Základní ekologické strategie

K dosažení strategických cílů podniku, jejichž nedílnou součástí by měly být při respektování strategie udržitelného rozvoje také environmentální cíle, je třeba přijmout a realizovat optimální strategickou koncepci.

Obecně lze vymezit dvě základní strategie, které se vztahují k ochraně životního prostředí: [2]

- **defenzivní** strategie ochrany životního prostředí, označovaná též jako reaktivní, která se vyznačuje tím, že podnik uvažuje o ochraně životního prostředí, když je nucen respektovat příslušné zákony, vyhlášky a předpisy, popř. opatření konkurence, víceméně reaguje až po vzniku problému,
- **ofenzivní** strategie ochrany životního prostředí, označovaná též jako proaktivní, která se zabývá problémem dříve, než vznikne, než je aktuální a zasahuje preventivními přístupy.

**H. Meffert** rozlišuje (v návaznosti na strategické koncepce M. Portera) dvě, resp. tři základní strategické koncepce, respektující ekologické hledisko<sup>1</sup>:

- ekologicky orientované strategie diferenciací,
- ekologicky orientované strategie cenového vůdce a
- kooperační strategie.

**Ekologicky orientované strategie diferenciací** jsou zaměřeny na plnění požadavků odběratelů (v oblasti kvality, užitku,..), dále na šetrnost výrobních procesů a výrobků samotných k životnímu prostředí, která je dokonalejší, než u konkurenčních podniků (buď na celém nebo dílčím trhu). H. Meffert [3] dále člení tyto diferenciační ekologické strategie podle stupně respektování ochrany životního prostředí na:

- **pseudoekologicky orientované strategie**, jejichž realizátoři uvádějí zlepšené ekologické vlastnosti výrobků (např. v reklamě), aniž je tyto produkty mají.
- **Zkrácené ekologicky orientované strategie**, které jsou zaměřené většinou pouze na ekologicky zlepšené vlastnosti výrobku a nezohledňují ekologické hledisko jeho životního cyklu (výroba, distribuce,.. likvidace).
- **Pravé ekologicky orientované strategie**, jejichž cílem jsou kromě zlepšených ekologických vlastností výrobku také šetrnější výrobní technologie.

**Ekologicky orientované strategie cenového vůdce** jsou založeny na realizaci nákladové výhody podniků, které uplatňují ve svých strategických koncepcích environmentální hledisko. Cestou k dosažení nákladové výhody je důsledná výrobová a procesní optimalizace, která podniku umožňuje realizovat (ve srovnání s konkurencí) nižší náklady na výrobek (službu) a nabízet na trhu za nižší cenu, než konkurenti. Úspěch realizátora této strategie závisí na tom, zda se podniku podaří dosáhnout srovnatelného tržního podílu jako konkurence a tím využít degresního efektu nákladů.<sup>2</sup>

Velmi účinnou se v souvislosti s uváděním ekologicky inovovaných výrobků jeví **kooperační strategie**. Bylo zjištěno, že nejméně polovina podniků operujících na trhu s ekologicky orientovanými výrobky spolupracuje s konkurencí. Důvodem je zejména eliminace tržního rizika.

#### 4. Podmínky pro zajištění budoucí konkurenční schopnosti podniku

Postoj podnikatelských subjektů k ochraně životního prostředí, vyjádřený prostřednictvím podnikatelských záměrů a strategií bude stále významnější pro zajištění konkurenční pozice podniku, protože

---

<sup>1</sup> používání termínů ekologický a environmentální je obecně nejednotné, často se pod pojmem ekologie rozumí životní prostředí, přesněji platí, že ekologie je věda o vztahu živých organismů a prostředí a pojmem environment se označuje životní prostředí

<sup>2</sup> degresní efekt nákladů (tj. efekt, resp. výhoda z rozsahu produkce).

- předpokladem dlouhodobého zajištění konkurenční pozice podniku se stane **shoda podnikového chování se společenskými představami hodnot**, která bude realizována stále přísnějšími zákonnými opatřeními na ochranu životního prostředí, zohledňujícími ochranu životního prostředí jako jeden ze základních cílů společnosti.
- Omezení přírodních zdrojů bude stále více vést k tomu, že podnikové aktivity budou muset vykazovat příslušnou **ekologickou účinnost**, k zajištění stávajícího a získání nového potencionálu zisku a profilování podniků. Nové tržní příležitosti budou mít inovativní podniky.
- **Spotřebitelé budou stále více požadovat výrobky šetrné k životnímu prostředí**, budou stále častěji odhalovat zjednodušené nebo pseudo ekologicky orientované strategie.
- Podniky budou nuceny se stále důsledněji zabývat ochranou životního prostředí jako **strategickým konkurenčním problémem**, bude na nich stále více požadováno, aby samostatně přispívaly k řešení problémů ochrany životního prostředí, aby chápaly ochranu životního prostředí nejen jako činitel omezující růst, ale naopak jako předpoklad růstu.

#### 4. Závěr

Aby bylo možno účinně etablovat ekologii jako ideu podnikového chování, by měla být ochrana životního prostředí chápána jako cíl při všech rozhodnutích, environmentální cíle být součástí strategických podnikových cílů. Respektování ekologického hlediska v podnikatelské strategii může přispět k posílení konkurenční pozice podniku zejména tehdy, pokud je ochrana životního prostředí chápána jako integrovaně ve všech podnikových funkcích a pokud podnik získá časovou výhodu tím, že se ochranou životního prostředí bude zabývat včas, v předstihu před svými konkurenty.

#### Seznam použité literatury:

- [1] Porter, M. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994
- [2] Tomek, G. *Marketing management*. Praha: ČVUT, 1999
- [3] Meffert, H. *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing, 1996
- [4] Kožená, M. *Ekologie jako konkurenční faktor*. In Sborník příspěvků ze 3.ročníku mezinárodní vědecké konference „Agroregion 2000, Konference EKO – Konkurenceschopnost a trvale udržitelný rozvoj“. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích - Zemědělská fakulta, 2000, ISBN 80-7040-425-6
- [5] Kožená, M. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku před vstupem České republiky do Evropské unie*. In Sborník příspěvků mezinárodní konference Ekonomika firem 2001. Košice: Ekonomická univerzita Bratislava, Podnikohospodárska fakulta Košice, 2001, ISBN 80-225-1446-2

#### Kontaktní adresa:

Ing. Marcela Kožená, Ph.D., Ústav ekonomie, Fakulta ekonomicko-správní, Univerzita Pardubice, Studentská 84, 532 10 Pardubice  
tel: 466 036 179  
e-mail: Marcela.Kozena@upce.cz

**Recenzoval:** doc.Ing. Josef Vaculík, CSc., Ústav ekonomie, Fakulta ekonomicko-správní, Univerzita Pardubice