Teoretická východiska pro pojetí konkurenční schopnosti podniku

*Veronika Zemanová**

1. Základní východiska

Základním východiskem pro úvahu o mezinárodní konkurenceschopnosti musí být vždy konstatování, že jejím hlavním zdrojem jsou jednotlivé podniky. Nejsou to totiž státy, ale jednotlivé firmy, které soutěží na mezinárodních trzích. Na druhou stranu si je však třeba uvědomit, že firmy se nepohybují ve vzduchoprázdnu. Jsou pevně ukotveny v právním, sociálním, politickém a ekonomickém prostředí, které velmi výrazně ovlivňuje jejich konkurenceschopnost.

Cílem tohoto příspěvku je podat stručné shrnutí základních teoretických východisek pro pojetí konkurenční schopnosti podniku a analýzu marketingového prostředí podniku. Pozornost bude tedy věnována problematice definice konkurenceschopnosti, Porterovu [15–17] pojetí konkurenční výhody a konkurenční strategie a také jeho srovnání se současnými přístupy. V rámci analýzy marketingového prostředí podniku se pak odděleně zabývám mikroprostředím a makroprostředím podniku. Přičemž v prvním případě budu krátce hovořit o strukturální analýze odvětví, strukturální analýze uvnitř odvětví a metodách portfolio analýzy. V druhém případě pak bude věnována pozornost PEST analýze, hlavním oblastem působení sil v makroprostředí a dále vlastnímu přehledu těchto sil dle Kotlera [7–9].

Výčet následujících přístupů ke konkurenceschopnosti, konkurenční výhodě a analýze marketingového prostředí podniku si neklade nárok (ani nemůže) na to být vyčerpávajícím.

Pohled je zde tedy zaostřen na firmy, avšak také ve vztahu k prostředí, ve kterém se pohybují.

2. Vymezení pojmu konkurenceschopnost (konkurenčnost)

O konkurenceschopnosti již bylo napsáno mnoho prací i statistických studií. Co se však týká jejího vymezení, dá se říci, že neexistuje obecně přijatá definice. Zjednodušeně konkurenceschopnost v podstatě charakterizuje schopnost určitého subjektu (firmy, odvětví, celé ekonomiky či celého integrovaného bloku) prosadit se na trhu v sílící mezinárodní konkurenci. Jelikož je tento subjekt nucen v otevřené ekonomice konkurovat, ať již doma či v zahraničí, tuzemským i zahraničním konkurentům, je obvykle pro definování konkurenceschopnosti používán výraz „mezinárodní konkurenceschopnost". Dle Čapka[1] ji lze pro ekonomiku vymezit jako „pojem, který vyjadřuje syntetickým způsobem schopnost země proniknout se svým obchodovatelným

* Ing. Veronika Zemanová je externí doktorandkou Katedry mezinárodního obchodu VŠE v Praze.

1 Čapek, A., Hájek, M., Mertlík, P.: Konkurenceschopnost české ekonomiky, Acta Oeconomica Pragensia: Postavení České republiky a vývoj její konkurenční schopnosti na cestě do EU, vědecký sborník VŠE, ročník 7., č.1, 1999, str.7–36.

zbožím a službami na zahraniční a světové trhy a z takové mezinárodní směny získávat (realizovat) komparativní výhody“.

Jirásek[2] v tomto kontextu hovoří o tzv. „konkurenčnosti“ (angl. competitiveness), která dle jeho názoru vychází především z tržní rivality. Přímo jí definuje jako „pojem vyjadřující tržní potenciál podniku, odvětví, země ve střetu o postavení na trhu s jinými podniky, odvětvími, zeměmi[3]. Za výsledek takového střetu pak považuje „schopnost dosahovat dobré postavení na trhu a na této úrovni si zajišťovat odpovídající prosperitu aspoň na krátkou až střední dobu“. Za charakteristické pak pro „konkurenčnost“ považuje následující definiční znaky:

- „je to výraz potenciálu, zjevné nebo latentní schopnosti, ale jen takové, která má tržní uplatnění,
- projevuje se ve střetu s konkurenty,
- charakterizuje určitý, alespoň trochu trvalejší výsledek, není jen okamžitý nebo nahodilý“.

V souvislosti s konkurenčností pak Jirásek ještě připomíná[4] takové pojmy jako je „konkurenční schopnost“ (competitive capacity nebo ability) a „konkurenceschopnost“, tedy dle jeho názoru již dávno vžitý pojem, který vyjadřuje „schopnost konkurovat“.

Jako další hledisko rozdělení kvantitativních a kvalitativních aspektů mezinárodní konkurenceschopnosti pak bývá většinou uváděno rozlišení mezi dvěma následujícími základními pojmy[5]:

a) Cenová konkurenceschopnost

Hlavním faktorem konkurenceschopnosti je v tomto případě nízká cena, která je založena na nižších výrobních nákladech než dosahuje konkurence. Jako konkurenceschopné totiž nelze označit výrobky, které jsou prodávány sice za nízkou cenu, avšak se ztrátou.

b) Necenová konkurenceschopnost

Do této skupiny pak patří zejména obtížně měřitelné složky institucionálního charakteru. Jedná se o celou řadu jevů, které ovlivňují mezinárodní prodejnost nabízeného zboží (služby)[6], atraktivnost země v pozici exportéra nebo jako místa pro umístění přímých zahraničních investic. Velký význam zde má především státní politika podpory konkurenceschopnosti.

Za základní východisko pro uchopení mezinárodní konkurenceschopnosti byl až donedávna obecně považován strukturovaný přístup (tzv. „diamant konkurenceschopnosti”), jenž vypracoval ekonom Michael Porter[7], autor významných knih o konkurenčních výhodách podni-

2 Jirásek, J. A.: Konkurenčnost (Vítězství a porážky na kolbišti trhu). Praha, Professional Publishing, nedatováno, str. 48.

3 K problematice konkurenceschopnosti země pak dále dodává [Jirásek, J. A.: Konkurenčnost – Vítězství a porážky na kolbišti trhu. Praha, Professional Publishing, nedatováno, str. 49 (poznámka pod čarou)], že přestože ve své knížce vychází z přijaté praxe, že porovnání je mezinárodní a jeho hlavním subjektem je jednotlivá země, stát, velmi dobře si uvědomuje, že nejzajímavější konkurence se „rozevírá“ mezi nadnárodními svazky a mezi nadnárodními globálními podniky. Jako zásadní problém pro tuto analýzu zde však vidí přesah těchto podniků nad výše uvedenými vymezeními konkurenceschopnosti a nedostatečnou statistickou základnu dat pro jejich analýzu.

4 Jirásek, J. A.: Konkurenčnost (Vítězství a porážky na kolbišti trhu). Praha, Professional Publishing, nedatováno, str. 48, 49.

5 Čapek, A., Hájek, M., Mertlík, P.: Konkurenceschopnost české ekonomiky, Acta Oeconomica Pragensia: Postavení České republiky a vývoj její konkurenční schopnosti na cestě do EU, vědecký sborník VŠE, ročník 7., č. 1, 1999, str. 7–36.

6 Např. přístup výrobců dané země do zahraničních distribučních sítí a kanálů.

7 Porter, M. E.: The Competitive advantage of Nations. New York, Free Press, 1990.

ků, odvětví i národů. Jako základní atributy konkurenceschopnosti zde byly uváděny poptávka, výrobní faktory, podniková strategie, struktura a rivalita a související a podpůrná odvětví.

V roce 2001 byl však tento přístup překonán novým „krychlovým modelem". Jeho autorem je Stéphane Garelli[8] (IMD[9]) a tento přístup odděleně analyzuje:

(1) Ekonomickou výkonnost

Zde se zabývá především makroekonomickým zhodnocením domácí ekonomiky.

(2) Vládní efektivnost

Analyzuje stupeň, s jakým vládní politiky vedou ke konkurenceschopnosti.

(3) Obchodní efektivnost

Svoji pozornost soustřeďuje na míru, se kterou podniky podnikají inovativním, ziskovým a odpovědným způsobem.

(4) Infrastrukturu

Zde je zkoumán stupeň, se kterým se základní, technologické, vědecké a lidské zdroje setkávají s potřebami podniků.

O samostatném vymezení konkurenceschopnosti podniku Jirásek tvrdí[10], že se skládá ze „dvou spojitých schránek: jednak schopnosti vést ofenzivní nápor na konkurenty, ale také schopnosti čelit náporu konkurentů". Za pojmy, které s ní pak jednoznačně souvisí, lze považovat „konkurenční sílu" (strength), „konkurenční zdatnost" (fitness), „konkurenční rozhraní" (competitive edge), které vymezuje jako rozsah konkurenceschopnosti, či „bezkonkurenčnost". K dalším, také nezřídka používaným obratům, podle něho patří „konkurenční mysl" (mindset), „konkurenční postoj" (stance), „konkurenční pozice" anebo „umístění" (positioning), „konkurenční mohutnost" (vigor), „konkurenční politika" (policy), „konkurenční strategie" (strategy), „konkurenční vůdcovství" (leadership), „konkurenční řízení a manévrování" (maneuvring) atd.

3. Porterovo pojetí konkurenční výhody a konkurenční strategie podniku

Dle Portera[11] ji nelze pochopit a poznat, jestliže se díváme na podnik jako na celek. Za její základní zdroj považuje tzv. hodnotový řetězec podniku (obr. 1), jenž se skládá z jednotlivých na sobě navzájem závislých hodnototvorných činností a marže. Z hlediska identifikace hodnototvorných činností za primární považuje – Řízení vstupních operací, Výrobu a provoz, Řízení výstupních operací, Marketing a odbyt a Servisní služby, za sekundární pak – Infrastrukturu podniku, Řízení pracovních sil, Technologický rozvoj a Obstaravatelskou činnost. Přičemž dle Portera konkurenční výhodu získá podnik tím, že tyto strategicky důležité

8 The World Competitiveness Yearbook, IMD, 2001.
9 Mezinárodní institut manažerské průpravy (International Institute for Management Development).
10 Jirásek, J. A.: Konkurenčnost (Vítězství a porážky na kolbišti trhu). Praha, Professional Publishing, nedatováno, str. 50.
11 Porter, M. E.: Konkurenční výhoda, Victoria Publishing, a. s., Praha, nedatováno, kap. 2, str. 55–85.

činnosti bude dělat lépe a levněji než jeho konkurenti. Pro dosažení konkurenční výhody jsou tedy zásadní rozdíly mezi těmito hodnotovými řetězci konkurentů.

Dále pak Porter[12] definuje dvě základní konkurenční výhody. Jsou jimi:

a) Nízké náklady

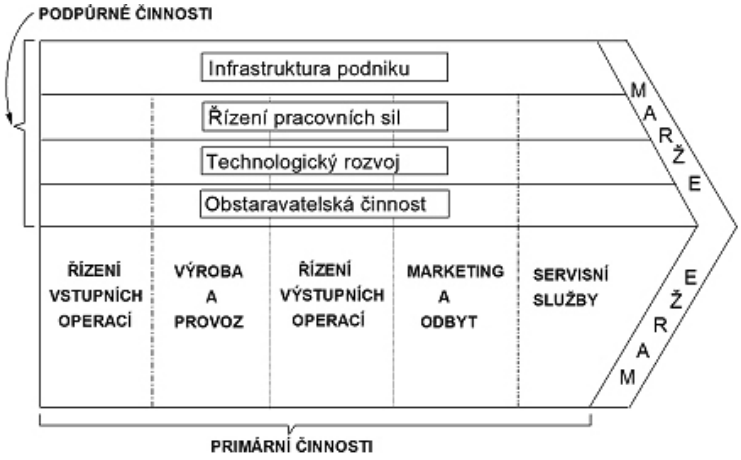
O jejich chování v rámci jednotlivých činností rozhodují tzv. hnací síly nákladů. Přičemž konkurenční výhody podnik dosáhne tehdy, jestliže jeho souhrnné náklady na výkon daných hodnototvorných činností jsou nižší než konkurentů. Mezi základní hnací síly nákladů patří úspory z velkovýroby, získané poznatky a znalosti, struktura využití kapacit atd. Porter zde pak dále také uvádí dva zásadní způsoby, jak může podnik získat výhodu nízkých nákladů. Buď musí získat kontrolu nad hnacími sílami nákladů, nebo zcela změnit složky a podobu hodnotového řetězce.

b) Diferenciace

Za základ této konkurenční výhody je považován výběr vhodné politiky, vzájemné vazby (uvnitř hodnotového řetězce, s dodavateli, s distributory), časové plánování a další aspekty. Souhrnné označení, které se pro tyto faktory používá, je hnací síly jedinečnosti. Přičemž k nadprůměrnému výkonu vede diferenciace tehdy, jestliže dosažená cenová přirážka převýší všechny náklady navíc, aby podnik dosáhl jedinečnosti. Porter také zdůrazňuje, že jedinečnost nevede k diferenciaci, pokud nemá pro kupujícího určitou hodnotu. Přičemž hodnotu, která umožňuje podniku stanovit si vyšší cenu, vytváří firma pro kupujícího buď tím, že sníží náklady kupujícího, nebo tím, že zvýší jeho výkonnost.

Základním aspektem, jenž pak u obou přístupů musí být vždy zvažován, je kritérium udržitelnosti těchto výhod.

Obr. 1
Hodnotový řetězec dle Portera



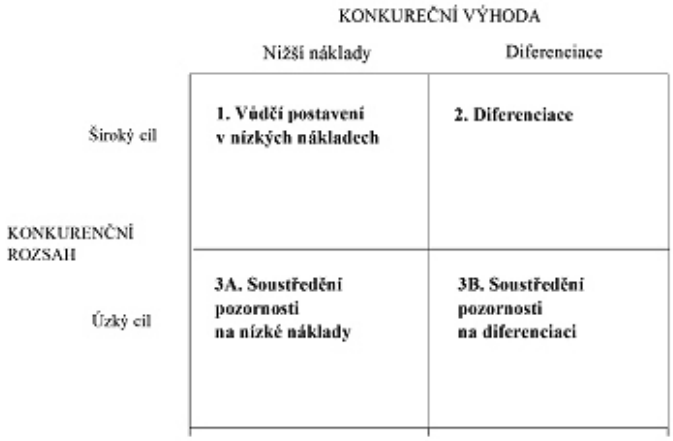
Pramen: Porter, M. E.: Konkurenční výhoda, Victoria Publishing, a. s., Praha, nedatováno, str. 59.

12 Tamtéž, kap.1, 3, 4 str. 19–52, 86–151, 152–202.

Na tyto dva základní typy konkurenční výhody spolu s hlediskem rozsahu činností dále v Porterově pojetí[13] navazují tři základní generické[14] strategie pro dosažení nadprůměrné výkonnosti v daném odvětví. Jsou jimi vůdčí postavení v nízkých nákladech, diferenciace a fokus (úzký rozsah) (obr.2).

Jak již z názvu vyplývá, v prvním případě jde především o schopnost vyrobit a prodat porovnatelný výrobek levněji než konkurence. Přičemž zdroje výhody nízkých nákladů dle Portera mohou být různé a závisejí zejména na struktuře daného odvětví. Patří sem například patentovaná technologie, snaha o úspory z velkovýroby či výhodnější přístup k surovinám, apod.

Obr. 2
Tři generické strategie dle Portera



Pramen: Porter, M. E.: Konkurenční výhoda. Praha, Victoria Publishing, a. s., nedatováno, str. 31

V druhém případě pak konkurenční strategie závisí na schopnosti firmy nabídnout zákazníkům unikátní a výjimečnou hodnotu v otázkách kvality, užitkovosti, charakteristik, trvanlivosti či servisu. Podnik by si zde dle Portera měl pečlivě zvolit jednu či více vlastností, které kupující v daném odvětví považují za zásadní, a vybudovat si jedinečné postavení, aby mohl tyto potřeby uspokojovat. Toto odlišení pak může vycházet ze samotného výrobku, z distribučního systému, jehož prostřednictvím se výrobek prodává, z marketingové strategie či mnoha dalších faktorů. Odměnou za ně by mu měla být vyšší cena.

Poslední z těchto strategií, strategie úzkého rozsahu, v Porterově pojetí znamená zaměření pozornosti na konkrétní segment či skupinu segmentů v určitém odvětví a uplatnění zde jedné z prvních dvou generických strategií. Přičemž Porter zde používá označení nákladová fokální strategie a diferenciační fokální strategie. Východiskem první z těchto strategií jsou tedy rozdíly v chování nákladů v některých segmentech. Druhá strategie pak vychází ze speciálních potřeb kupujících v určitých segmentech. Na rozdíl od segmentace se fokální strategie dle Portera týkají celého hodnotového řetězce a ne pouze marketingové činnosti. Základním opěrným bodem této strategie je existence nákladů koordinace, kompromisu a nepružnosti při obsluhování více segmentů. O udržitelnosti fokální strategie pak dle Portera rozhodují tři zásadní faktory.

13 Porter, M. E.: Konkurenční výhoda. Praha, Victoria Publishing, a. s., nedatováno, kap. 1, 7, str. 19–52, 277–323.
14 Jak vysvětluje Jirásek [Jirásek, J. A.: Strategie (Umění podnikatelských vítězství). 2. vydání, Praha, Professional Publishing, 2003, str. 53] generické ve smyslu „rodové“, z nichž lze odvodit mnoho přizpůsobených jednotlivých.

Jsou jimi udržitelnost vůči široce zaměřeným konkurentům, udržitelnost vůči napodobitelům a udržitelnost vůči substituci segmentu.

Za základ pojetí generických strategií zde přitom Porter[15] považuje myšlenku, že konkurenční výhoda je jádrem každé strategie a že dosažení konkurenční výhody vyžaduje, aby podnik provedl výběr. Přímo pak konstatuje: „Jestliže totiž daný podnik má dosáhnout konkurenční výhody, musí si vybrat typ konkurenční výhody, o kterou bude usilovat, a rozsah v němž ji chce získat.“ Právě toto pojetí se v současnosti, jak bude dále uvedeno, již jeví některým autorům jako překonané.

4. Současné pojetí konkurenční výhody a konkurenční strategie podniku

V polovině dvacátého století předvídal Joseph Schumpeter[16], že konkurence již brzo „nebude klouzat po povrchu podniků“, nebude se stále jen „vyžívat v jakosti a ceně“, ale že bude zasahovat samu „vitální podstatu“ podniků. Budou mezi sebou konkurovat vším, čím mohou, svým programem výrobků a služeb, svými technologiemi, svou prodejní schopností, svou organizací, svými dělníky, inženýry a odborníky, svými manažery. Konkurence nabude totální povahy. Tak se i stalo. Nacházíme se v nové vlně globalizace, jejíž podstatou, jak mistrně popisuje Jirásek[17], již není okupování prostoru, ale druh osvobození se od něho. Význačnou hodnotou této vlny globalizace se tedy stává především mobilita.

Přestože výše uvedené Porterovy analýzy byly ve své době bezesporu objevné a i v současnosti jsou velmi inspirující a přínosné, v této nové době se dle nich již bezpochyby nelze bezezbytku řídit. Jirásek zde[18] například Porterovi vyčítá, že řeší otázku konkurenčnosti jako otázku výkonnosti. Tedy vlastně předpokládá, že čím je podnik výkonnější, tím je také konkurenceschopnější. Dle Jiráskova názoru to však současná praxe tak docela nepotvrzuje.

Dále také Jirásek[19] vyjadřuje výhrady k tomu, že Porter ve své definici konkurenční výhodu vlastně ztotožňuje s přidanou hodnotou pro zákazníka. Přímo[20] k tomu uvádí: „To je jistě významná schopnost podniku, konkurenční výhodou se stane, až když přidaná hodnota je vyšší než konkurujících dodavatelů. Může například konkurenční výhoda být i na straně odběratelů? To je běžně známé. Může vzniknout až monopol odběratelů (monopson). Může se konkurenční výhoda uplatnit nejen za růstu, ale i při poklesu? Jsou četné případy.“

Kotler[21] je pak toho názoru, že z důvodu vždy omezených finančních prostředků je třeba, aby se podniky rozhodly na co se budou ve své konkurenční strategii soustřeďovat. Přičemž považuje za nemožné, aby byly nejlepší ve všem. Snaha vynikat v jedné věci, dle jeho názoru, vždy omezuje možnost vynikat v něčem jiném. V reakci na to, že se v současnosti některým firmám ale přesto daří dosahovat špičkové úrovně jak v nízkých nákladech, tak i v diferenciaci (tedy

15 Porter, M.E.: Konkurenční výhoda, Victoria Publishing, a.s., Praha, nedatováno, str. 30–31.
16 Jirásek, J. A.: Konkurenčnost (Vítězství a porážky na kolbišti trhu). Praha, Professional Publishing, nedatováno, str. 39.
17 Tamtéž, str. 35, 37.
18 Tamtéž, str. 86–87.
19 Tamtéž, str. 86–87.
20 Tamtéž, str. 86–87.
21 Kotler, P.: Marketing podle Kotlera (Jak vytvářet a ovládnout nové trhy). Praha, Management Press, 2000, str. 71.

v rozporu s Porterovým pojetím generických strategií), pak Kotler[22] upřednostňuje alternativní dělení Treacyho a Wiersemy[23], kteří doporučují firmám realizovat v rámci svého oboru konkurenční strategii podle jedné z těchto tří „hodnotových disciplín“:

1. být výrobcem nejmodernějších produktů,
2. provozně dokonalou firmou,
3. nebo firmou v důvěrném kontaktu se zákazníky.

Přičemž se zde vychází z toho, že na každém trhu se lze setkat se třemi typy zákazníků:

1. těmi, kteří upřednostňují firmy, které posunují vpřed technologické hranice (nejmodernější produkty);
2. těmi, kteří nepreferují nejnovější produkty, požadují ale spolehlivý a stabilní výkon (provozní dokonalost);
3. a těmi, kteří upřednostňují firmy, které nejrychleji a nejpružněji reagují při uspokojování jejich individuálních potřeb (důvěrný kontakt se zákazníky).

K tomu Treacy a Wiersema dodávají, že pro firmu je obtížné být nejlepší ve více než jedné této oblasti, přičemž za hlavní důvod zde ve většině případů považují právě nedostatek finančních prostředků a to, že uvedené tři hodnotové disciplíny vyžadují rozdílné systémy řízení a často protichůdné přístupy. Na druhé straně však ale také připouštějí, že je možné, aby některé výjimečné firmy tyto tři hodnotové disciplíny uplatňovaly v rámci různých podnikových útvarů podniku. Za základní pravidla úspěchu, kterými by se podnik měl řídit pak Treacy a Wiersema považují[24]:

1. „Stát se nejlepším v jedné ze tří hodnotových disciplín.
2. Ve zbývajících dvou disciplínách dosáhnout adekvátní úrovně výkonnosti.
3. Neustále zdokonalovat své vedoucí postavení ve vybrané disciplíně tak, abych nebyl předstižen žádným konkurentem.
4. Neustále zvyšovat svou úroveň ve zbývajících dvou disciplínách, protože konkurenti průběžně zvyšují nároky zákazníků na to, co je dostatečné.“

V návaznosti na toto alternativní uspořádání hodnotových disciplín pak Kotler[25] doporučuje volbu mezi těmito hodnotovými prezentacemi značky:

– *Víc za víc.*

Zde se jedná o luxusní zboží, které je lepší než ostatní jak svou jakostí, trvanlivostí, výkonem, řemeslným provedením nebo stylem. Přičemž tento produkt není jen vynikající sám o sobě, ale poskytuje kupujícímu určitou prestiž. Cena pak ve většině případech mnohonásobně převyšuje skutečnou jakost výrobku. Tyto značky jsou však často zranitelné jak z hlediska napodobitelů s nižší cenou, tak i v dobách hospodářské deprese.

– *Víc za totéž.*

22 Tamtéž, str. 71–73.
23 Treacy, M., Wiersema, F.: The Disciplines of Marketing Leaders. Reading, Addison–Wesley, 1994. IN Kotler, P.: Marketing podle Kotlera (Jak vytvářet a ovládnout nové trhy). Praha, Management Press, 2000, str. 71–73.
24 Tamtéž, str. 71–73.
25 Kotler, P.: Marketing podle Kotlera (Jak vytvářet a ovládnout nové trhy). Praha, Management Press, 2000, str. 75–77.

Jedná se o atakování značky typu „víc za víc“ značkou se stejnými vlastnostmi ale levnější.

– *Totéž za míň*

Zde jde o prodej typického produktu či značky za nižší než normální cenu (např. prodeje v diskontních obchodech, apod.).

– *Míň za mnohem míň.*

Některé vlastnosti výrobku, které zákazník nepožaduje, tak mohou být omezeny či vynechány a v důsledku toho dojde k výraznému snížení ceny.

– *Víc za míň.*

Tuto prezentaci považuje Kotler za nejúspěšnější. Jedná se o prodejny se širokou nabídkou daného produktu za nižší ceny (např. velkoprodejci jako Wal-Mart apod.).

Za hodnotovou prezentaci, která musí nevyhnutelně skončit neúspěchem, pak Kotler přirozeně považuje *„míň za víc“.*

Jako tři základní strategie, jak poskytovat zákazníkům větší hodnotu než konkurenti, pak Kotler uvádí[26]:

a) Vítězství pomocí nižší ceny

Jedná se tedy v podstatě o stejnou strategii jako doporučuje Porter, nicméně Kotler si je zde mnohem více vědom jejích rizik. Tvrdí totiž: „je zřejmé, že udržet si dlouhodobě postavení nejnižších nákladů není vůbec snadné a vítězná strategie nízkých cen se tak v delší perspektivě stává méně spolehlivým nástrojem“.

b) Pomoc zákazníkům při snižování jejich ostatních nákladů

V tomto případě pak doporučuje zvolit jednu z následujících strategií:

– argumentovat, že přestože je cena našeho produktu vyšší, celkové dlouhodobé náklady pro zákazníka budou nižší;
– nebo poradit zákazníkovi, jak může snížit některé ze svých ostatních nákladů.

c) Vítězství pomocí nabídky více přínosů pro zákazníka

Zde Kotler doporučuje nabízet např. individuální úpravy, větší pohodlí, rychlejší služby, širší a/nebo lepší služby, instruktáže, zaškolení či poradenství, neobvyklé záruky, užitečné hardwarové a softwarové nástroje nebo program členských výhod.

Jirásek[27] ve svém vymezení konkurenční výhody podniku dále tvrdí, že jí může být v podstatě skoro všechno.[28] Avšak nejvíc vypovídá o odlišnosti Jiráskova přístupu ke konkurenční výhodě ve

26 Tamtéž, str. 159–181.

27 Jirásek, J. A.: Konkurenčnost (Vítězství a porážky na kolbišti trhu). Praha, Professional Publishing, nedatováno, str. 45, 46.

28 Říká [Jirásek, J. A.: Konkurenčnost (Vítězství a porážky na kolbišti trhu). Praha, Professional Publishing, nedatováno, str. 45,46]: „může jí být výrobek, jeho konstrukce a design, jeho užitnost a jakost, jeho cena, služby, které jej provázejí. Může to být způsob výroby, technické vybavení, užívané technologie, trvale dosahovaná stejnorodost a jakost, produktivita, výrobní náklady. Může to být ekologická ohleduplnost výrobku a výroby nebo logistika, řešení pohybu produktivního procesu od začátku po pohotovou dodávku. Také to mohou být lidé v podniku, schopné vedení, vynalézaví odborníci, výkonní dělníci. Může to být i podniková značka, dobré jméno, goodwill, pověst solidního dodavatele i zaměstnavatele, jeho občanské angažovanosti, jeho vztah k veřejnosti a různé kombinace toho všeho.“ Dále pak dodává, že to není přirozeně jen to či ono, ale i „to, v jaké míře to podnik diferencuje od konkurence, nakolik je to atraktivní a přivolává zájem solventních zákazníků. Podnik se může vyznačovat mnoha zajímavostmi, které upoutají zájem: působivým umístěním v terénu, nápadnou architekturou, vynalézavým logem, zalíbením v určité barvě.“ Čichovský [Čichovský, L.: Marketing konkurenčních výhod, Moderní řízení, 9/1999, str. III–VI] pak k tomu dodává, že jako doplňkové výhody lze uplatnit i nabídku finančních služeb, např. prodej na splátky, na leasing, poskytnutí úvěru kupujícímu apod.

srovnání s Porterem, dle mého názoru, až když konstatuje:[29] „Ale pokud nejsou uplatněny v tržní rivalitě, leží mimo okruh konkurenčních výhod“. Co se týká udržení konkurenční výhody, říká:[30] „Dříve nástrojem, jak si udržet konkurenční výhodu, bývala zejména promyšlená defenzíva (patenty, uzavření informací, reklamní kampaně aj.), mnohé podniky došly k tomu, že dnes nejvíc svědčí, když novou konkurenční výhodu samy stále překračují – vytvářejí konkurenční výhodu vlastního rychlého pohybu.“

Tuto konkurenční výhodu je pak dle Jiráska[31] v současnosti třeba rozvíjet především v těchto směrech:

- Rozvíjet ji v hlavním směru podnikového rozvoje, tedy nejen anebo vůbec ne na vedlejších polích.
- Posilovat hlavní konkurenční výhodu prostřednictvím dalších navazujících a podpůrných konkurenčních výhod.
- Vytvářet celý svazek silných konkurenčních výhod, které se navzájem doplňují a posilují a je možné, aby působily v silném spojení.
- Dle možností se snažit rozvíjet záložní konkurenční výhodu, která by měla nastoupit v okamžiku oslabení hlavní konkurenční výhody.
- V době, kdy konkurenční výhoda stále ještě zajišťuje podniku silnou pozici na trhu, připravovat v lůně podniku další, pokud možno ještě mocnější konkurenční výhodu.

Přičemž Porterovým generických strategií Jirásek již nyní nepřisuzuje příliš velkou hodnotu. Říká[32]: „Podniky mohou zakládat svou konkurenčnost na novosti, vysoké užitnosti, zakázkovém provedení, poskytovaných službách a nízkých nákladech zároveň. Pak se charakteristika jejich produkce (výrobků a služeb) protáhne všemi políčky generických strategií a vypovídací schopnost se poztrácí.“

Ve své podstatě velmi podobný je pak přístup Matějky[33], který k problematice základních předpokladů konkurenceschopnosti říká: „Dříve bylo možné zajistit konkurenční schopnost podniku určitou dílčí konkurenční výhodou, při řadě jiných dílčích slabin. Současná doba, ve které je přebytek kapacit ve všech odvětvích, vyžaduje, aby podnik byl konkurenceschopný ze všech hledisek současně.“ Tedy stejně jako výše uvedení Schumpeter a Jirásek se zde Matějka od Porterova přístupu odklání. Za základní oblasti, které jsou předpokladem konkurenceschopnosti podniku, pak Matějka[34] považuje tyto:

- *Výrobky (služby)*

Zde je třeba dle jeho názoru zaujmout zákazníka kvalitativními vlastnostmi výrobku. Přičemž je nutné inovovat v mnohem kratších cyklech než dříve a certifikovat výrobky z hlediska jejich kvalitativních vlastností (zejména podle norem ISO).

- *Výrobní (realizační) procesy*

Produktivnost je hlavním pojmem, který v tomto kontextu musí být dle Matějky skloňován. Na to pak navazuje přijatelná cena, dobré mzdy a slušná kapitálová výnosnost. Podnik by měl

29 Jirásek, J. A.: Konkurenčnost (Vítězství a porážky na kolbišti trhu). Praha, Professional Publishing, nedatováno, str. 46.
30 Jirásek, J. A.: Strategie (Umění podnikatelských vítězství). 2. vydání, Professional Publishing, Praha, 2003, str. 113.
31 Jirásek, J. A.: Konkurenčnost (Vítězství a porážky na kolbišti trhu). Praha, Professional Publishing, nedatováno, str. 50, 51.
32 Jirásek, J. A.: Strategie (Umění podnikatelských vítězství). 2. vydání, Praha, Professional Publishing, 2003, str. 54.
33 Matějka, M.: Jak zajistit konkurenceschopnost v globální ekonomice. Moderní řízení 10/2000, str. 4–7.
34 Tamtéž.

být velmi štíhlý (rozuměj bezztrátový) a velmi pružný. Dále je třeba, aby reagoval na moderní výrobní a informační technologie, respektoval stávající ekologické a bezpečnostní normy (standardy) a podléhal kvalitativní certifikaci.

- *Dodavatelské vztahy*

Zde je nutné stále více usilovat o dlouhodobé partnerství v celém dodavatelském řetězci především s důrazem na včasnost, kvalitu a flexibilitu dodávek a na včasný společný vývoj nových produktů.

- *Marketing, prodej*

V současnosti je nezbytné dle Matějkova názoru operovat již v mnohem širším prostoru než dříve – často i na vzdálených trzích. U tradičních zákazníků je pak třeba co nejvíce usilovat o jejich udržení.

- *Organizační systém a řízení lidí*

V této oblasti Matějka považuje za důležité za každou cenu podporovat multifunkčnost a bezbariérovost lidí. Přičemž tato by měla vést k angažovanosti k neustálému zlepšování.

- *Finanční řízení*

Finanční a věcné řízení podniku musí spolupracovat. Finance pak samozřejmě musí být řízeny velmi kvalifikovaně.

- *Zvládání požadavků informační éry*

To je dle Matějkova názoru velmi důležité především proto, že užití nových informačních technologií je bezkonkurenčně levné a rychlé.

Podobné pochopení konkurenční výhody jako u Matějky a Schumpetera je dále charakteristické i pro Zeleného[35], který tvrdí: „Konkurenční výhoda je vícerozměrná. ... Už nejen minimalizace nákladů, nejen zvyšování podílu na trhu, nejen zvyšování kvality, ale všechno paralelně. Globální konkurence přináší suverenitu zákazníka, která se začala rozvíjet po druhé světové válce a která dnes kulminuje (alespoň v teoretické rovině).“

Co se týká Čichovského[36], ten ve svém pojetí konkurenceschopnosti a konkurenční výhody konstatuje, že je nezbytné konkurenční výhody sledovat v celém výrobně distribučním cyklu jako základní jednotky marketingové filozofie firmy. Přičemž tzv. marketing konkurenceschopnosti, který považuje za nadstavbu marketingu, protože využívá výstupů z jiných marketingových disciplín, by se měl dle jeho názoru cíleně uplatňovat v následujících etapách: marketingové, předvýrobní, výrobní, distribuční, garanční a pogaranční.

V souvislosti s touto novou érou globalizace se v poslední době také často, jak uvádí Jirásek[37], setkáváme s pojmy jako je superkonkurence, hyperkonkurence, megakonkurence, ultrakonkurence, metakonkurence apod. Přičemž Zelený[38] si vybírá pojem hyperkonkurence a charakterizuje jej takto: „Hyperkonkurence neznamená a nevychází ze zintenzivnění konkurence. Vychází z toho, že konkurenční myšlení je založeno na konkurenčních výhodách, nikoli na komparativních výhodách. .. Globální konkurence nedovolují, aby se konkurenční výhody staly

35 Zelený, M.: Hyperkonkurence v globální sféře. Moderní řízení 9/1998, str. II–III.
36 Čichovský, L.: Marketing konkurenčních výhod. Moderní řízení, 9/1999, str. III–VI.
37 Jirásek, J. A.: Konkurenčnost (Vítězství a porážky na kolbišti trhu). Praha, Professional Publishing, nedatováno, str. 16–31.
38 Zelený, M.: Hyperkonkurence v globální sféře. Moderní řízení 9/1998, str. II–III.

trvalými pasivními komparativními výhodami.“ Dále uvádí následující definici hyperkonkurence: „Hyperkonkurence je proces nepřetržité tvorby nových konkurenčních výhod. Zahrnuje i ničení, zastarávání a neutralizaci konkurenčních výhod oponentů, včetně vlastních konkurenčních výhod.“ Dle Jiráska[39] pak superkonkurenci na první pohled vyznačuje: „vynalézavý manévr, silný konkurenční úder, překvapení a rychlost a potom hbité a energické dobývání trhu“. V superkonkurenci tedy považuje za hlavní konkurenční výhodu rychlý pohyb. Dokonce říká, že v budoucnosti již podniky nebudou rozlišovány na bohaté a chudé, ale přímo na rychlé a pomalé.

Za nové složky superkonkurence dále Jirásek[40] považuje následující množinu komponent. Věnujme jim pozornost podrobněji:

a) Nová funkce podnikatelské správy

Podnikatelská správa by se dle Jiráska měla vyvíjet ke stále vyšší osobní zodpovědnosti, transparenci a kontrolovatelnosti členů správních orgánů (správních ředitelů). Přičemž v České republice považuje za specifický požadavek nastolit váhu zákona a oživit etické chování vedení. S tím je také v úzké souvislosti zásadní zvýšení osobní odpovědnosti členů správních orgánů (a také jeho soudní vymahatelnosti).

b) Od managementu k vůdcovství

Vůdce se od manažera dle Jiráska odlišuje tím, že řídí nikoliv ovládáním ukazatelů, metodik či úkolů, ale celou svou osobností, bohatými znalostmi, zahleděním do budoucna, schopností přesvědčovat a získávat lidi, uskutečňovat nové a nenavyklé výkony.

c) Vize a strategie jako tvořivá úloha

Zde je dle Jiráskova názoru zásadní nalezení tzv. „dráhy do budoucnosti“. Přičemž cestou do budoucnosti nemusí být, a často není, prodlužování dosavadních vývojových linií. Jirásek zde přímo uvádí, že budoucnost může být od minulosti oddělena nejen nějakým odbočením, ale přímo přetržkou (diskontinuitou). Dále zdůrazňuje, že při strategické práci je třeba, aby „vedoucí byli vědoucí“. Proto je třeba, aby budoucí cíle byly důkladně podloženy prostředky k jejich dosažení a příležitostmi a jejich překážkami.

d) Strategie podniků a lidí v něm se sbíhají

Rozšíření původních koncepcí lidských zdrojů vidí Jirásek především ve dvou hlavních sférách:

– Vlastnosti lidské osobnosti jako spolehlivost, smysl pro nové, loajalita, zápal atd., které v nových poměrech nabývají produktivního významu.

– Dále také již dle jeho názoru není důležitá jen kvalifikace jedince, častěji se pracuje ve skupinách a v týmech a to je víc než součet jedinců, formují se proto i jiným způsobem.

Pojem lidského kapitálu pak chápe jako působení člověka, který nejen naplňuje procesy, které navrhl někdo jiný, ale sám přidává hodnotu. Přičemž ne každý je toho dle Jiráskova názoru schopen. Dále také vysvětluje pojem sociální kapitál, který považuje za hodnotu vzájemných pracovních vztahů, vstřícnosti, součinnosti.

39 Jirásek, J.A.: Strategie (Umění podnikatelských vítězství). 2. vydání, Praha, Professional Publishing, 2003, str. 129.
40 Jirásek, J. A.: Konkurenčnost (Vítězství a porážky na kolbišti trhu). Praha, Professional Publishing, nedatováno, str. 16–31.

e) Generická inovace

U této komponenty superkonkurence je Jirásek toho názoru, že potřeba inovací v současnosti enormně roste. Je třeba pozorovat vše kolem sebe a adaptovat to, k čemu dospívají tvůrčí kolektivy jinde. Manažeři, vědci, inženýři by měli mít široký rozhled a neustálý přísun novot. A jak podtrhuje – především chuť si je osvojovat.

f) Od trhu k zákazníkovi

Zde autor zdůrazňuje, že klíčové samozřejmě není vyrobit, ale především prodat. Sféra obchodu dosahuje v současnosti enormních rozměrů a také přebírá výrazný podíl na hodnotovém řetězci. Podnikatelé ji preferují také proto, že investice do obchodu jsou obvykle mnohem nižší než do provozování továrny. Přičemž v oblasti marketingu se dle jeho názoru směřuje od anonymity trhu k živému spotřebiteli a od statistik a přehledů k jednání.

g) Od dat a informací ke znalostem

U této složky superkonkurence Jirásek zdůrazňuje, že již nestačí velké množství dat, ale je třeba hledat jejich kombinace, tedy získávat informace. Dále pokračuje, že pravdivý úsudek získáme z poznaných souvislostí, a ani velké množství informací nenahradí vzdělanost, tedy schopnost pracovat s pojmy (teoretizovat). Znalosti se dle jeho názoru tedy považují za „intelektuální kapitál“ a pro mnoho podniků je to ta nejvyšší a hodnotově nejpřínosnější forma kapitálu. Je třeba, aby na tyto znalosti navazovaly také tvořivost, podnikavost, schopnost kombinovat a vyvozovat nové závěry.

h) Úsporná kontrola nákladů a vynalézavé financování

Jirásek konstatuje, že v této turbulentní době vznikl zvláštní druh investora. Provádí svou činnost v globálním měřítku, nezajímá se o výrobu ani vedení podniku a také necítí podřízenost žádné právní soustavě ani etickým zvykům. Hlavním cílem těchto investorů je především tempo zhodnocování kapitálu podniku.

i) Otevřená organizace podniků

U této komponenty superkonkurence Jirásek doporučuje vytvářet tzv. shluky (angl. clustery) – tedy výkonné spolupracující výrobní sítě několika, často až mnoha středních podniků. Přičemž v současnosti tato rozmanitost forem podnikatelské spolupráce dále roste. Podnik tedy získává svou konkurenční výhodu ne ze své samotné činnosti, ale ze širší součinnosti.

j) Nová „rasa“ velkých podniků

Podstatou této komponenty je, že malý podnik nemusí mít konkurenci jen ve stejně malém podniku, ale jeho ještě silnějším konkurentem může být také velký, až velmi velký podnik, stejně pohotový, ale navíc mnohem odborněji vybavený. Malé podniky je proto třeba na celém světě podporovat.

k) Informační podpora podnikání

Jirásek doporučuje věnovat větší pozornost budování integrovaného informačního systému a racionálnímu využívání internetu. Jak uvádí, je třeba jej pochopit včas, dobře ocenit a nepřecenit a začít reálně využívat mezi prvními. Konkurenční zápas se v důsledku existence internetu výrazně zostřil. Na druhou stranu zde ale vidí problém, že jednání se při stále větším zprostředkovávání prostřednictvím internetu „odlišťuje“. V tomto kontextu Jirásek upozorňuje, že někteří odborníci se proto vlastně již nyní „neumějí“ vyjadřovat.

O tom, že již není možné, aby firmy spoléhaly na své dřívější podnikatelské přístupy, chtějí-li si udržet prosperitu, pak dále hovoří i Kotler[41]. Současné neustále se zvyšující tempo změn je třeba dle jeho názoru kompenzovat transformujícími se podnikovými organizacemi. Říká[42]: „Podniky nejsou schopny trvale si udržovat konkurenční výhody (s výjimkou patentů, autorských práv, výhodnějších lokalit, výhradních informací atd.). Konkurenti každou výhodu rychle okopírují pomocí benchmarkingu, zpětného engineeringu a prioritních výběrových testů. Podniky jsou přesvědčeny, že jediná udržitelná konkurenční výhoda spočívá v jejich schopnosti rychleji se učit a rychleji se měnit.“[43]

V souladu s touto novou fází konkurence pak dále také Hrůzová[44] hovoří o tzv. superproduktu – dle jejího názoru konkurenční výhodě zítřka. Považuje za něj „světově nový výrobek či službu, který představuje novou linii či rozšiřuje linii dosavadní“. Přičemž jako základní znaky superproduktu uvádí:

– *Superkvalitu*

Pro superprodukt dle názoru Hrůzové musí být charakteristická naprostá dokonalost, která je založena jak na nejnovějších poznatcích vědy a techniky, tak i na zásadním zapojení a zainteresovanosti všech pracovníků.

– *Překvapující kvalitu*

Tyto produkty se prosazují především neočekávanými vlastnostmi. Často se zde jedná o interdisciplinární produkty.

– *Podřízení se zákazníkovi*

Přičemž produkty zde mají být především odezvou na potřeby, přání a zájmy zákazníků a je nezbytné, aby zde existovala také určitá vzájemná důvěra mezi podnikem a zákazníkem.

– *Jedinečnost*

Realizace tohoto znaku superproduktu dle Hrůzové spočívá především v jeho individualizaci a kastomizaci[45].

– *Vytváření produktu ve spolupráci se stakeholdery*[46]

Za stakeholdery jsou zde považováni dodavatelé, odběratelé, banky a jiné finanční instituce, pojišťovací společnosti, věřitelé a dlužníci, regionální orgány a státní úřady. Přičemž heterogenní týmy – interdisciplinarita jejich členů, jejich věkové rozpětí, zastoupení různých řídících úrovní a článků řetězce – představují dle názoru Hrůzové dobrý předpoklad pro vytvoření superproduktu.

---

41 Kotler, P.: Marketing podle Kotlera (Jak vytvářet a ovládnout nové trhy). Praha, Management Press, 2000, str. 19.

42 Tamtéž, str. 30.

43 Co se týká metod zvyšování konkurenceschopnosti, patří k nim tedy především již výše zmíněný benchmarking, dále pak zvyšování synergie pomocí spolupráce či týmová práce. Je třeba zde však konstatovat, že ty již nejsou předmětem této analýzy.

44 Hrůzová, H.: Superprodukt – konkurenční výhoda zítřka. Moderní řízení, 8/1999, str. 13–15.

45 Customization – výroba podle požadavků zákazníka.

46 Zajímavě, i když v jiné souvislosti, tento pojem charakterizuje Jirásek [Jirásek, J.A.: Strategie (Umění podnikatelských vítězství) Professional Publishing, (druhé vydání), Praha, 2003, str. 88], který překládá „stakeholding“ jako „sdílení zájmů“ a „stakeholder“ je tedy dle jeho názoru nositel tohoto vtěleného zájmu. Obecně tento výraz tedy podle něho usnadňuje pochopení, že podnik není izolovaná ekonomická organizace. Dále také uvádí, že „v Británii má tento pojem široký kontext, předseda labouristické vlády Tony Blair ve svém volebním projevu vyhlásil, že si představuje britskou společnost jako „společnost sdílených zájmů (stakeholder society).“

– *Systematickou inovaci*

V tomto případě nesmí tedy jít jen o sledování momentálního zisku, ale o systematické zdokonalování stávajícího produktu při realizaci vědeckotechnického rozvoje na světové úrovni.

– *Rostoucí podíl nehmotných služeb*

Je skutečností, že na současných spotřebitelských i průmyslových trzích se velmi často nabízejí produkty, které jsou tvořeny hmotným výrobkem a nehmotnou, či častěji částečně zmaterializovanou službou.

Jak již bylo výše uvedeno, nejlepší podniky musí být tedy v současnosti konkurenceschopné ze všech hledisek současně. Právě proto si je však třeba také uvědomit, že vysoce konkurenceschopné firmy nyní často ustupují od diverzifikace do více oborů. Jejich cesta k vysoké konkurenceschopnosti tedy čím dál více vede k orientaci především na tzv. „core business“[47] a k omezování portfolia svých výrobků (značek). Touto cestou jdou již například i firmy Procter & Gamble, Unilever atd.

5. Minulé a současné přístupy k analýze marketingového prostředí podniku

V okolí podniku působí jak síly a jevy, které firma může ovlivnit, tak ty, které jsou z její pozice nekontrolovatelné. Do první skupiny lze obecně zařadit faktory mikroprostředí firmy, do druhé pak faktory makroprostředí. Za součást mikroprostředí firmy lze dle Kotlera[48] považovat i firmu samu.

V kontextu analýzy marketingového prostředí podniku je nezbytné se zmínit i o modelu SWOT[49], jenž ukazuje podniku kam se do budoucna ubírat zjišťováním jeho silných a slabých stránek a analýzou příležitostí a hrozeb trhu. Jirásek zde říká[50], že k praktickým výhodám, které se v kontextu s tímto modelem nejčastěji uváděly, patří jeho jednoduchost, srozumitelnost a názornost. Dále pak také to, že jeho realizaci je možno svěřit podřízeným. Právě tyto vlastnosti jsou však v současnosti příčinou toho, že je tento koncept stále častěji kritizován pro svou přílišnou statičnost, velkou subjektivitu a konzervativnost. Právě Jirásek[51] například v tomto kontextu tvrdí, že je obrácen spíše do minulosti a přítomnosti, a v důsledku toho tak postrádá nezbytný prostor pro strategickou vizi do budoucnosti. Dále analýze SWOT také vytýká, že odráží jen subjektivní jednotlivecké nebo skupinové náhledy. Přímo zde říká, že[52] „pokleslá podniková praxe dá zpravidla přednost tomu, co je „jednoduché“ před tím, co je „správné“, vyspělé a pokrokové. Dá přednost tomu, co se nechá svěřit podřízeným, před tím, co by měli dělat šéfové. Nezní to zrovna pěkně, ale praxe to dostatečně často dokládá.[53]“ V poslední době pak

47 hlavní oblast podnikání
48 Kotler, P.: Marketing Management. 7. vydání, Praha, Victoria Publishing, a. s., 1992, str. 140–147.
49 Kotler, P.: Marketing Management. 10. rozšířené vydání, Praha, Grada Publishing, spol. s r.o., 2001, str. 90.
50 Jirásek, J. A.: Strategie (Umění podnikatelských vítězství). 2. vydání, Praha, Professional Publishing, 2003, str. 57.
51 Jirásek, J. A.: Konkurenčnost (Vítězství a porážky na kolbišti trhu). Praha, Professional Publishing, nedatováno, str. 20.
52 Jirásek, J. A.: Strategie (Umění podnikatelských vítězství). 2. vydání, Praha, Professional Publishing, 2003, str. 57–58.
53 Tyto své závěry pak dokladuje několika zjednodušenými ukázkami [Jirásek, J. A.: Strategie (Umění podnikatelských vítězství). 2. vydání, Praha, Professional Publishing, 2003, str. 58–59].

přesto, že se tento model ještě na školách učí a v podnicích používá, je dle jeho názoru[54] spíše na ústupu. Uvádí zde[55], „v zásadě nyní už nedostatky této metody, staré více než třicet let, převažují nad jejími bývalými přednostmi. Přežila se a je třeba ji opouštět.“ Podnikům pak Jirásek[56] poskytuje následující radu: „Nestačíte-li na víc, je to smutné, ale pouhou kuráží to nepřekonáte. Pak si to přiznejte a začněte alespoň od SWOT, ale mějte na zřeteli, že jako strategický podklad nemusí být, a nejspíše ani není dostatečná. Přísloví ovšem říká, že „chudí lidé vaří z vody“. Mnoho podniků vyrůstalo postupně na schodišti „swotky“.[57]

5.1 Mikroprostředí podniku

Dle Kotlera[58] je mikroprostředí společnosti (obr. 3) definováno jako prostředí skládající se ze *samotné firmy, dodavatelů, tržních zprostředkovatelů, zákazníků, konkurentů* a *veřejnosti.*

Co se týká Portera[59], ten do své analýzy konkurenčních faktorů, které rozhodují o výnosnosti odvětví, zařazuje *dodavatele, kupující, potenciální nové konkurenty, konkurenty v odvětví a náhradní (nové) výrobky.* Tyto složky dle jeho názoru tvoří v odvětví hlavní faktory ovlivňující ceny, náklady a potřebné investice firem.

Jelikož pro podnik musí být zásadní získat v odvětví takové postavení, kde by mohl nejlépe čelit konkurenčním silám, pozornost bude dále věnována dřívějším i současným pohledům na strukturální analýzu odvětví, strukturální analýzu uvnitř odvětví (strategické skupiny) a portfolio analýzu.

Protože konkurenční strategie by dle Portera[60] měla vyrůstat z pochopení pravidel konkurence v daném odvětví, z hlediska strukturální analýzy odvětví za základní strukturální činitele podmiňující intenzitu konkurence považuje pět dynamických konkurenčních faktorů (obr.4). Věnujme jim tedy zde pozornost poněkud podrobněji:

a) Ohrožení ze strany nově vstupujících firem.

Zde dle Porterova názoru zásadně působí tzv. existující překážky vstupu. Jsou-li překážky vysoké nebo pokud se dá předpokládat silná reakce od již zavedených konkurentů, je toto ohrožení ze strany nově vstupujících firem malé. Za hlavních šest překážek vstupu pak především považuje: úspory z rozsahu, diferenciaci produktu[61], kapitálovou náročnost, přechodové náklady, přístup k distribučním kanálům, nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu[62] a vládní politiku. Jako další zásadní aspekt pro rozhodnutí podniku o vstupu do odvětví Porter z tohoto hlediska uvádí tzv. cenu odrazující od vstupu. Tento pojem dále vysvětluje tak, že existuje-li v odvětví cenová hladina vyšší než je tato cena odrazující od vstupu, nově vstupující firmy budou v tomto odvětví očekávat nadprůměrný zisk a jejich vstup do odvětví se uskuteční. Pokud by však byly nově vstupující podniky nuceny tvořit

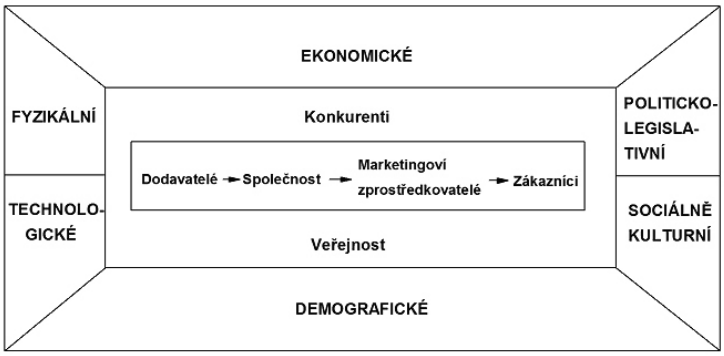
54 Jirásek, J. A.: Strategie (Umění podnikatelských vítězství). 2. vydání, Praha, Professional Publishing 2003, str. 70.
55 Jirásek, J. A.: Strategie (Umění podnikatelských vítězství). 2. vydání, Praha, Professional Publishing 2003, str. 70.
56 Tamtéž, str. 71.
57 Některé orientační příklady, kterým je třeba dle Jiráska věnovat pozornost, pokud se manažeři přes všechny výše uvedené výtky rozhodnou pro sestavení tohoto modelu jsou uvedeny: Jirásek, J. A.: Strategie – Umění podnikatelských vítězství. 2. vydání, Professional Publishing, 2003, str. 59–61.
58 Kotler, P.: Marketing Management. 7. vydání, Praha, Victoria Publishing, a. s., 1992, str. 140–147.
59 Porter, M. E.: Konkurenční výhoda. Praha, Victoria Publishing, a. s., nedatováno.
60 Porter, M. E.: Konkurenční strategie. Praha, Victoria Publishing, a. s., nedatováno, kap. 1, str. 3–33.
61 Zde má na mysli především zavedené značky, věrnost zákazníků vyplývající z minulé reklamy, servisu zákazníkům, rozdílnosti v produkci anebo pouze to, že tyto zavedené firmy byly v odvětví mezi prvními.
62 Zde pak se dle Portera jedná především o výhodný přístup k surovinám, vlastnictví technologie výroby, výhodnou polohu, vládní subvence apod.

cenu pod úrovní této hypotetické ceny odrazující od vstupu, je logické, že k jejich vstupu do odvětví by pravděpodobně nedošlo. Za další velmi specifickou vlastnost firem, které již v odvětví působí, pak považuje zkušenost. Její samotná existence totiž dle jeho názoru ještě nepředstavuje překážku vstupu. Zásadní z hlediska zabránění vstupu nových firem do odvětví zde je, aby tuto zkušenost nemohla získat nově vstupující firma prostřednictvím okopírování, získáním konkurentových zaměstnanců a nákupem nejnovějších strojů či zakoupením know-how od poradenských firem, atd.

b) Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty.

Za hlavní důvody soupeření zde Porter považuje především to, že jeden nebo více konkurentů buď pociťuje tlak, anebo vidí příležitost k vylepšení své pozice. Přičemž tyto konkurenční kroky jedné firmy mají dle jeho názoru viditelný efekt na soupeřící partnery a mohou vyvolat odvetu nebo snahu o kompenzaci. Z toho pak také usuzuje, že v odvětví existuje vzájemná závislost mezi firmami. Za hlavní strukturální faktory intenzivního soupeření pak považuje: Početné nebo vyrovnané konkurenty, pomalý růst odvětví, vysoké fixní nebo skladovací náklady, nedostatečnou diferenciaci nebo přechodové náklady, rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích, různorodost konkurentů a vysoké strategické záměry. Dále v tomto kontextu také uvádí, že s rostoucím rozvojem odvětví klesá míra jeho růstu, přičemž soupeření mezi stávajícími konkurenty roste a v důsledku toho klesá zisk a dochází k častým otřesům.

Obr. 3
Hlavní účastníci a síly v marketingovém okolí společnosti

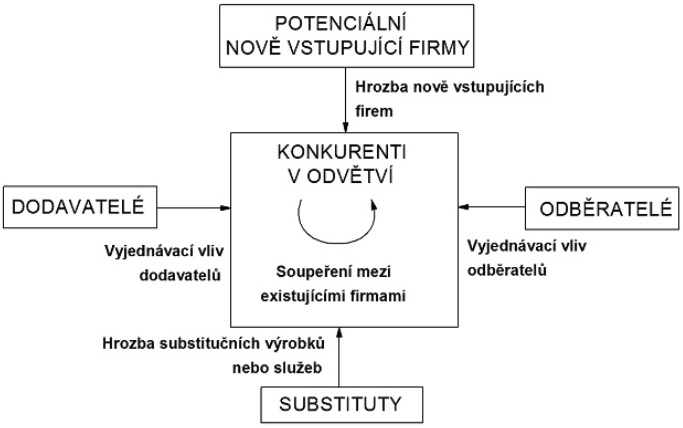


Pramen: Kotler, P.: Marketing Management. 7. vydání, Victoria Publishing, a. s., Praha, 1992, str. 140.

c) Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů.

Zde za zásadní Porter především považuje, že substituty limitují potenciální výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy. Čím výhodnější je pak cena daných substitutů, tím pevnější je dle jeho názoru strop nad ziskovostí odvětví.

Obr. 4
Hybné síly konkurence v odvětví dle Portera



Pramen: Porter, M. E.: Konkurenční strategie. Praha, Victoria Publishing, a. s., nedatováno, str. 4.

d) Vyjednávací vliv odběratelů.

K základním vlastnostem tohoto strukturálního činitele patří, že vyvíjí tlak na snížení cen a usiluje o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě. Přičemž toto vše činí na úkor ziskovosti odvětví. Dle Portera je pak skupina odběratelů silná, můžeme-li konstatovat následující skutečnosti:

- Je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství v relaci k dodavatelově celkovému objemu prodeje.
- Produkty, které nakupuje v daném odvětví, tvoří zásadní část odběratelových nákladů nebo nákupů.
- Neexistuje zde hrozba velkých přechodových nákladů.
- Dociluje nízkého zisku.
- Odběratelé vytvářejí znatelnou hrozbu zpětné integrace.
- Z hlediska kvality odběratelovy produkce nebo jeho služeb produkt odvětví není důležitý.
- Odběratel je plně informován.

e) Vyjednávací vliv dodavatelů.

Za hlavní riziko zde Porter považuje, že vlivní dodavatelé mohou v odvětví, které je neschopné kompenzovat růst nákladů zvýšením vlastních cen, výrazně snížit ziskovost. Přičemž zde uvádí obdobné podmínky posilující postavení dodavatele jako u předchozího strukturálního faktoru. Jsou jimi:

- Dodavatelé jsou více koncentrováni než odvětví, jemuž dodávají.
- Při dodávkách danému odvětví nejsou vystaveni jiným substitučním produktům.
- Odvětví nelze považovat za důležitého zákazníka dodavatelské skupiny.

– Dodavatelův produkt je zásadním vstupem pro odběratelovo podnikání.
– Skupina dodavatelů má diferencovanou produkci nebo vytvořila přechodové náklady.
– Skupina dodavatelů představuje výrazné nebezpečí perspektivní integrace do odvětví odběratelů.

Účinná konkurenční strategie firmy přitom dle Portera spočívá v ofenzivních či defenzivních krocích, tak aby si vytvořila obhajitelnou pozici proti působení všech pěti konkurenčních sil.

Přestože byl tento přístup dlouho považován za zásadní pro strukturální analýzu odvětví, lze nyní na druhou stranu do určité míry souhlasit s názorem Jiráska[63], který ho hodnotí jen jako „schematické zobrazení, které usnadňuje pochopení, ale nepodává dostatečně široký rozhled". Stejný efekt, jako mají nové substituční výrobky, pak přisuzuje i novým technologiím. V modelu dále také postrádá[64] takové významné faktory jako je kvalifikace, mzdová hladina, mobilita lidí, strukturní výkony, přístup ke kapitálu a úroky z něj, daně a cla, státní regulace různého druhu (konkurenční, fiskální, celní, závazné technické, zdravotní a bezpečnostní normy, cenové limity, minimální mzdy a sociální výdaje, politické výhrady), nadnárodní integrace, činnost nátlakových skupin, pomalý postih při porušování smluv, ekonomickou pokleslost a kriminalitu atd. Tvrdí zde, že jsou období, kdy právě tyto faktory jsou nejdůležitější. Dále pak této analýze vytýká, že postihuje jen dnešek, tj. fakticky včerejšek a je tedy statická a postrádá pohled do budoucna. Co se pak týká vstupních a výstupních tržních bariér Jirásek tvrdí[65], že ani v současnosti jejich význam nezanikl, „ale posunul se, některé nabyly na významu, jiné vybledly. Velikáni podnikání vysoko zvedli bariéry kapitálových investic, výzkumu a vývoje, výroby ve velkém, barnumské reklamy. Naproti tomu e-byznys snížil mnohé tržní bariéry, otevřel přístup na trh i malým a odlehlým, sdružování menších podniků do sítí umocnilo jejich schopnost konkurovat velkým. Zkrátka k těmto navyklým pojmům je třeba přistupovat s kritickým vývojem myšlení."

Prostředním rámcem hodnocení mezi pohledem na odvětví jako celek a zvažováním každé firmy samostatně je dále Porterova[66] **strukturální analýza uvnitř odvětví.** Jako první krok strukturální analýzy uvnitř odvětví pak zde autor doporučuje charakterizovat strategie všech významných konkurentů. Přičemž rozlišuje mezi následujícími strategiemi: Specializace, proslulost značky, volba distribuční cesty, kvalita produktu, technologické vůdcovství, vertikální integrace, pozice v oblasti nákladů, služby, cenová politika, vliv, vztah k mateřské společnosti, vztah k domácí a hostitelské vládě apod. Tato fáze analýzy by měla umožnit zmapování odvětví podle strategických skupin. Přičemž strategická skupina dle Portera představuje skupinu firem v daném odvětví s podobnou nebo stejnou strategií.

Ač jsme dosud hovořili o překážkách vstupu v souvislosti s ochranou celého odvětví, Porter uvádí, že tyto celkové překážky vstupu samozřejmě logicky závisí na konkrétní strategické skupině, ke které se nově vstupující firma chce připojit. V důsledku toho pak tedy představují nejenom ochranu firmy ve strategické skupině před vstupem firem, které byly dosud mimo odvětví, ale také tvoří překážky pro přesun strategické pozice z jedné strategické skupiny do druhé. Proto jsou také dle jeho názoru nejvýznamnějším důvodem pro trvale vyšší ziskovost některých firem v odvětví. Jako druhý krok strukturální analýzy uvnitř odvětví tedy autor navrhuje odhad výšky a složení překážek vstupu (nyní Porter používá obecnější výraz

63 Jirásek, J. A.: Konkurenčnost (Vítězství a porážky na kolbišti trhu), Professional Publishing, Praha, nedatováno, str. 47.
64 Jirásek, J. A.: Konkurenčnost (Vítězství a porážky na kolbišti trhu). Praha, Professional Publishing, nedatováno, str. 47 a Jirásek, J. A.: Strategie (Umění podnikatelských vítězství). 2. vydání, Praha, Professional Publishing, 2003, str. 54.
65 Jirásek, J. A.: Strategie (Umění podnikatelských vítězství). 2. vydání, Praha, Professional Publishing, 2003, str. 99.
66 Porter, M. E.: Konkurenční strategie. Praha, Victoria Publishing, a. s., nedatováno, kap. 7, str. 129–156.

překážky pohybu), které každou ze skupin chrání. Třetím krokem pak je určení relativního vyjednávacího vlivu každé ze strategických skupin v odvětví u jejích dodavatelů a odběratelů. Dále Porter považuje za nezbytné zhodnotit relativní pozice každé ze strategických skupin vůči substitutům a charakter vzájemné závislosti na trhu mezi strategickými skupinami a jejich zranitelnost vůči bojům vyvolaným jinými skupinami. Ke konci této analýzy pak Porter zdůrazňuje, že firma dosáhne nejvyšší ziskovosti, jestliže je ve výhodném odvětví, ve výhodné strategické skupině uvnitř odvětví, a pokud má ve své skupině silnou pozici.

Jako základní analytický nástroj pro strukturální analýzu uvnitř odvětví Porter používá strategickou mapu, u níž doporučuje, aby pro funkci os byly přiřazeny ty strategické proměnné, které určují rozhodující překážky pohybu v odvětví. Dále také považuje za důležité vybrat pro osy ty proměnné, které se nepohybují společně. Při zkonstruování strategické mapy skupin pak Porter doporučuje jako účelné tyto analytické kroky: Identifikaci překážek pohybu, identifikaci okrajových skupin, mapování směrů strategického pohybu, analýzu trendů, předvídání reakcí apod.

Poslední skupinou z výše uvedených metod jsou tzv. **metody portfolio analýzy**. Tyto metody jsou nejlépe použitelné na úrovni celopodnikové, kde umožňují rozhodování, které strategické obchodní jednotky[67] podniku „budovat“, které „udržovat“, které „sklízet“ a kterých je třeba se „zbavit“ [68].

Mezi nejznámější portfolio metody patří model Bostonské poradenské skupiny (BCG) a model společnosti General Electric (GE). Vyjděme zde tedy z jejich charakteristiky provedené Kotlerem[69].

První z obou jmenovaných přístupů, někdy nazýván též Matice růst–podíl (obr.5), popisuje na horizontální ose relativní tržní podíl strategické obchodní jednotky vzhledem k tržnímu podílu největšího konkurenta (slouží jako měřítko síly firmy na příslušném trhu), na vertikální ose pak roční tempo růstu trhu. Matice je rozdělena do čtyř kvadrantů, z nich každý představuje odlišný typ obchodu: Otazníky, Hvězdy, Peněžní (dojné) krávy a Psy[70]. Velikost kruhu zde představuje velikost obchodu firmy. Po vyznačení obchodů firmy v této matici firma určí, zda je její portfolio zdravé. Dle Kotlera[71] se nevyvážené portfolio vyznačuje tím, že má nadměrně psů či otazníků a příliš málo hvězd a peněžních krav. Dále pak také zdůrazňuje, že nestačí věnovat pozornost jen tomu jaké je současné postavení jednotlivých strategických obchodních jednotek v matici, ale je třeba sledovat i jejich změny v čase, tedy brát v úvahu kde se strategická obchodní jednotka nacházela v minulých letech a kde bude v letech příštích. Pro každou strategickou obchodní jednotku je také charakteristický jiný potenciál a proto také vyžaduje odlišné cíle a strategie.

---

67 Co se týká definice strategické obchodní jednotky (Strategic Business Unit – SBU), její charakteristiky lze dle Kotlera [Kotler, P.: Marketing Management, Grada Publisching, spol. s r. o., (desáté rozšířené vydání), Praha, 2001, str. 81] vymezit takto:
1. „Představuje jedinou podnikatelskou aktivitu nebo soubor vzájemně propojených podnikatelských aktivit, které lze samostatně plánovat bez ohledu na zbývající část podnikatelských aktivit dané firmy,
2. má své konkurenty,
3. má odpovědného manažera, který odpovídá za strategické plánování a vykazování zisku a kontroluje většinu faktorů ovlivňujících tvorbu zisku.“

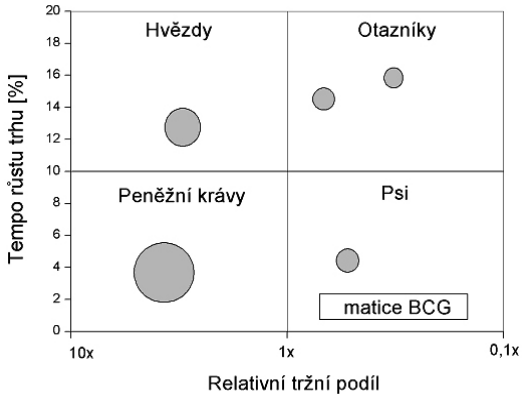
68 Podrobně tyto strategie popisuje Kotler [Kotler, P.: Marketing Management. 10. rozšířené vydání, Praha, Grada Publishing, spol. s r. o., 2001, str. 82–87].

69 Kotler, P.: Marketing Management, Victoria Publishing, a.s., (sedmé vydání), Praha, 1992 a Kotler, P.: Marketing Management. 10. rozšířené vydání, Praha, Grada Publishing, spol. s r. o., 2001.

70 Podrobný popis doporučené strategie pro podnikání v jednotlivých kvadrantech pak poskytuje Kotler [Kotler, P.: Marketing Management. 10. rozšířené vydání, Praha, Grada Publishing, spol. s r. o., 2001, str. 82–83].

71 Kotler, P.: Marketing Management. 10. rozšířené vydání, Praha, Grada Publishing, spol. s r. o., 2001, str. 83–84.

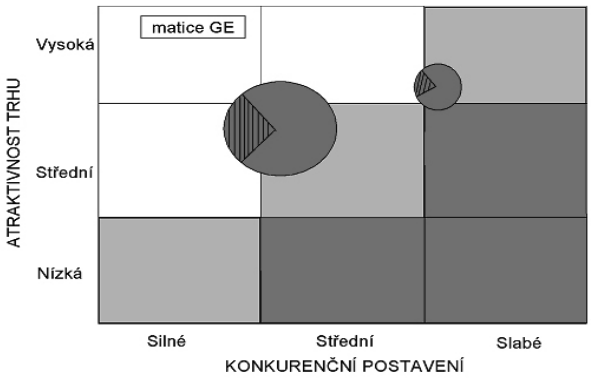
Obr. 5
Matice BCG



Pramen: Kotler, P.: Marketing Management. 10. rozšířené vydání, Praha, Grada Publishing, spol. s r. o., 2001, str. 82

Druhý přístup (obr.6) je pak obecně považován za propracovanější. Každý obchod je zde hodnocen z hlediska přitažlivosti trhu a konkurenčního postavení. Velikost kruhu představuje velikost příslušného trhu a vyšrafovaná kruhová výseč relativní tržní podíl obchodu společnosti. Atraktivnost trhu zde závisí především na velikosti trhu, na jeho ročním tempu růstu, na dlouhodobé míře zisku, atd. Za hlavní faktory konkurenčního postavení jsou pak považovány tržní podíl firmy, růst tržního podílu, kvalita výrobku, atd. Z tohoto vymezení vyplývá, že matici BCG lze považovat za speciální případ matice GE. Devět polí v matici dále vytváří tři zóny, pro které je charakteristická odlišná úroveň výhodnosti postavení strategických obchodních jednotek.[72] I zde je však důležité umět odhadnout postavení jednotlivých strategických obchodních jednotek do budoucna.

Obr. 6
Matice GE



Pramen: Kotler, P.: Marketing Management. 10. rozšířené vydání, Praha, Grada Publishing, spol. s r. o., 2001, str. 85.

72 Podrobná doporučení Kotlera pro tyto jednotlivé zóny jsou uvedeny u obr. 1.6, obecná doporučení pro každé pole pak uvádí Kotler [Kotler, P.: Marketing Management. 10. rozšířené vydání, Praha, Grada Publishing, spol. s r. o., 2001, str.85].

Pozn. Jak uvádí Kotler (tamtéž, str. 86):
1. Pro tři pole vlevo nahoře je charakteristické strategicky výhodné postavení strategických obchodních jednotek, společnost by do nich měla investovat a podporovat jejich růst.
2. Diagonální pole pak reprezentují průměrně výhodnou strategickou pozici strategických obchodních jednotek. Je zde tedy třeba, aby firma selektivně vyhledávala možnosti pro zvýšení jejich výnosnosti.
3. Pro tři pole v pravém dolním rohu je pak charakteristické nejméně výhodné postavení strategických obchodních jednotek. Firma by měla zvážit zda je sklízet nebo se jich zbavovat.

Co se týká hodnocení portfoliových modelů, jejich přínos v oblasti analýzy jednotlivých obchodů podniku je nesporný. Kotler zde však varuje, že je třeba je používat obezřetně. Doslovně říká „mohou totiž vést firmu k tomu, že klade příliš velký důraz na růst tržního podílu, nepřiměřeně podporuje strategické obchodní jednotky s vysokým tempem růstu prodeje a zanedbává řízení ostatních podnikatelských aktivit“. Dále také hovoří o velkém riziku subjektivity vlastního hodnocení. Výrazné nedostatky zde vidí i Jirásek, který říká[73]: „Opět se platí daň zjednodušování. Není tak těžké zavzpomínat, kolikrát už vyslovené „hvězdy“ zhasly, nebo jak „psi“ ožili. ... Dále si stejně jako u analýzy SWOT pokládá otázku jak je možné, že se v praxi takové zjednodušení může tak uplatnit. Na to si odpovídá: „Znovu se dostáváme k tomu, že podniková praxe, která dokáže sama sebe vychválit a cítí se nadřazena každé teorii, trpí slepotou, brýlemi seřízenými nakrátko, dá až příliš často přednost tomu, co je jednoduché, co se podává polopatě, před tím, co je sice lepší, ale složitější, klade větší nároky a zatěžuje hlavu. Těmto analýzám pak také vytýká především jejich statičnost, tvrdí, že odrážejí přítomnost (která obvykle vychází z loňských údajů) a rovněž, že odrážejí subjektivní posudky. Nakonec říká: „Kdyby se hodnocení svěřilo různým lidem, vyšly by i různé směry rozvoje. Statičnost a subjektivnost snižují jejich strategickou hodnotu. ... Stane se, že posuny velikosti (významu) a třídy jednotlivých oborů jsou natolik významné, že proměňují celý názor podniku na to, co a jakou má budoucnost.“ Smysl těchto metod vidí spíše v tom, aby se lépe ujasnila koncepce, možnosti, meze směřování do budoucna.

5.2 Makroprostředí podniku

Základním nástrojem, který v této souvislosti může být použit, je PEST analýza[74], tj. dle Machkové[75] analýza politického a právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technického prostředí. Věnujme tedy podrobnější pozornost těmto jednotlivým oblastem sil, tak jak je charakterizuje Machková[76]:

a) Politické a právní prostředí

Za zásadní faktory, kterým je třeba věnovat pozornost, jsou zde považovány: politický systém, politická stabilita, členství dané země v regionálních integračních seskupeních a její politické vazby na další státy, vztah k zahraničním firmám, míra korupce v podnikatelském prostředí a snaha vládní garnitury s tímto jevem bojovat, význam zájmových skupin, postavení odborů ve společnosti, právní úprava podnikání zahraničních subjektů apod.

73 Jirásek, J. A.: Strategie (Umění podnikatelských vítězství). 2. vydání, Praha, Professional Publishing, 2003, str. 48, 49.
74 Political, Economic, Social and Technological Environment Analysis.
75 Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M. a kol.: Mezinárodní obchod a marketing (Praktická výkladová encyklopedie). Praha, Grada Publishing, 2002, str. 162–165.
76 Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M. a kol.: Mezinárodní obchod a marketing (Praktická výkladová encyklopedie). Praha, Grada Publishing, 2002, str. 162–165.

b) Ekonomické prostředí

Zde by pak na přední místo zkoumání měla být zařazena: hospodářská politika vlády, makroekonomické ukazatele a jejich vývoj, základní demografické údaje a v případě, že se jedná o analýzu zahraničního trhu i zahraničněobchodní politika, kurzová politika a politika ve vztahu k zahraničním investorům dané země.

c) Sociální a kulturní prostředí

V tomto případě jsou dle Machkové významné zejména výzkumy životního stylu (tzv. socio-styly).[77]

d) Technologické prostředí

Zde jsou pak nejčastěji analyzovány následující údaje: výdaje a výzkum a vývoj (% z HDP), výše výdajů na výzkum a vývoj v jednotlivých odvětvích, počet vědeckých pracovníků, vybavenost výpočetní technikou a počet uživatelů internetu.

Kotler za šest hlavních oblastí působení sil v makroprostředí[78] považuje následující (obr. 3):

a) Demografické prostředí

V tomto případě se jedná především o velikost světové populace, porodnost, etnickou a náboženskou strukturu, úroveň vzdělanosti, přechody od trhů hromadných k mikrotrhům, migrační vlny atd.

b) Ekonomické prostředí

Obecně zahrnuje kupní sílu spotřebitele, strukturu jeho výdajů, sklon k úsporám, dostupnost úvěrů, stabilitu měny a měnového kurzu.

c) Přírodní prostředí

V úvahu je třeba brát vážná ohrožení a příležitosti spojené se čtyřmi tendencemi v přírodním prostředí: nedostatek surovin, zvýšené náklady na energii, zvýšený stupeň znečištění, nutnost aktivní úlohy vlády při ochraně životního prostředí.

d) Technologické prostředí

Vykazuje urychlování technologických změn, neomezené množství inovačních příležitostí, vysoké výdaje na výzkum a vývoj, rostoucí zaměření na menší technologické změny a vzrůst předpisů regulujících technologické změny.

e) Politické a legislativní prostředí

V poslední době se vyznačuje výraznějším zpřísňováním legislativy v oblasti životního prostředí a bezpečnosti a zejména nárůstem nadnárodních zájmových skupin.

---

77 „Metodologie výzkumu socio-stylů vznikla v 70. letech ve Francii a jejím tvůrcem je francouzský sociolog Bernard Cathelat. Metodologie socio-stylů využívá metody kvantitativního i kvalitativního výzkumu a jejím základem je typologie populace. Jednotlivé skupiny jsou členěny a hodnoceny na základě kritérií socio-demografických a ekonomických, na základě chování, zvyklostí a životních stereotypů, atd ... Sociologické a marketingové výzkumy tohoto typu umožňují sledovat a analyzovat vývoj společnosti a změny chování, postojů i myšlenkových stereotypů populace. Jsou velmi důležitým podkladem jak pro klíčová strategická marketingová rozhodování, tak pro koncipování jednotlivých nástrojů marketingového mixu.“ [Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M. a kol.: Mezinárodní obchod a marketing (Praktická výkladová encyklopedie). Praha, Grada Publishing, 2002, str.163–164].

78 Kotler, P.: Marketing Management. 10. rozšířené vydání, Praha, Grada Publishing, spol. s r. o., 2001, str. 151–168.

f) Kulturní a sociální prostředí

Předmětem zájmu marketingu je v tomto případě přetrvávání základních kulturních hodnot, existence subkultur a změny hodnotového žebříčku během času.

Jako hlavní síly působící v celosvětovém měřítku pak Kotler uvádí[79]:

- Zrychlení mezinárodní přepravy, komunikace a finančních transakcí.
- Vzestup ekonomické síly některých asijských zemí na celosvětových trzích.
- Vznik obchodních uskupení, jako jsou EU a NAFTA.
- Růst zadluženosti některých zemí spolu s rostoucí křehkostí mezinárodního finančního systému.
- Rostoucí objem barterových obchodů a protiobchodů na podporu rozvoje mezinárodních transakcí.
- Rychlé šíření celosvětových životních stylů.
- Postupné otevírání nových trhů, zejména v Číně, v Indii, ve východní Evropě, v arabských zemích a v Latinské Americe.
- Sílící tendence nadnárodních společností transformovat své lokální a národní charakteristiky do celosvětové podoby.
- Rostoucí počet mezinárodních strategických aliancí.
- Eskalace etnických a náboženských konfliktů v některých zemích a regionech.
- Zvyšující se počet celosvětových značek.

Literatura

1. ČAPEK, A. – HÁJEK, M. – MERTLÍK, P.: *Konkurenceschopnost české ekonomiky.* Acta Oeconomica Pragensia: Postavení České republiky a vývoj její konkurenční schopnosti na cestě do EU, vědecký sborník VŠE, ročník 7., č. 1, 1999, str.7–36.
2. ČICHOVSKÝ, L.: *Marketing konkurenčních výhod.* Moderní řízení, 9/1999, str. III–VI.
3. HRŮZOVÁ, H.: *Superprodukt – konkurenční výhoda zítřka.* Moderní řízení 8/1999, str. 13.
4. JIRÁSEK, J. A.: *Konkurenčnost.* Praha, Professional Publishing, nedatováno.
5. JIRÁSEK, J. A.: *Strategie – Umění podnikatelských vítězství*. 2. vydání, Praha, Professional Publishing, 2003.
6. JUNEK, A.: F*irmám se vyplácí netříštit síly do více oborů*. Hospodářské noviny, 26. 8. 2004, str. 14.
7. KOTLER, P.: *Marketing Management.* 7. vydání, Praha, Victoria Publishing, a. s., 1992.

79 Kotler, P.: Marketing Management. 10. rozšířené vydání, Praha, Grada Publishing, spol. s r. o., 2001, str. 150.

8. KOTLER, P.: *Marketing podle Kotlera (Jak vytvářet a ovládnout nové trhy)*. Praha, Management Press, 2000.
9. KOTLER, P.: *Marketing Management.* 10. rozšířené vydání, Praha, Grada Publishing, spol. s r. o., 2001.
10. LOŠŤÁKOVÁ, Š.: *Mezinárodní konkurenceschopnost vybraného výrobního oboru ČR* (Nitrocelulóza, Aliachem a. s., o. z. Synthesia, Pardubice – Semtín). Diplomová práce, VŠE FMV, 2003.
11. MACHKOVÁ, H. – SATO, A. – ZAMYKALOVÁ, M. a kol.: *Mezinárodní obchod a marketing* (Praktická výkladová encyklopedie). Praha, Grada Publishing, 2002.
12. MATĚJKA, M.: *Jak zajistit konkurenceschopnost v globální ekonomice*. Moderní řízení 10/2000, str. 4–7.
13. MATĚJKA, M.: J*ádro konkurenceschopnosti (Klíčovou úlohu mají nové znalosti a přístupy lidí ke změnám).* Moderní řízení 8/2000, str. 4–5.
14. MATĚJKA M.: *Varovné a Varující*. Ekonom, 10/1995, str. 21.
15. PORTER, M. E. : *The Competitive advantage of Nations*. New York, Free Press, 1990.
16. PORTER, M. E.: *Konkurenční strategie*. Praha, Victoria Publishing, a. s., nedatováno.
17. PORTER, M. E.: *Konkurenční výhoda.* Praha, Victoria Publishing, a. s., nedatováno.
18. SOUČEK, Z.: *Žádný podnik nemůže být špičkou ve všem*. Hospodářské noviny, 26. 8. 2004, str. 14.
19. The World Competitiveness Yearbook, IMD, 2001.
20. TREACY, M. – WIERSEMA, F.: *The Disciplines of Marketing Leaders*. Reading, Addison-Wesley, 1994.
21. ZELENÝ, M.: *Hyperkonkurence v globální sféře.* Moderní řízení 9/1998, str. II-III.

Teoretická východiska pro pojetí konkurenční schopnosti podniku

Veronika Zemanová

Abstrakt

Cílem tohoto příspěvku je podat stručné shrnutí základních teoretických východisek pro pojetí konkurenční schopnosti podniku a analýzu marketingového prostředí podniku. Pozornost je tedy věnována problematice definice konkurenceschopnosti, Porterovu pojetí konkurenční výhody a konkurenční strategie a také jeho srovnání se současnými přístupy. V rámci analýzy marketingového prostředí podniku se pak odděleně zabývám mikroprostředím a makroprostředím podniku. V prvním případě krátce hovořím o strukturální analýze odvětví, strukturální analýze uvnitř odvětví a metodách portfolio analýzy. V druhém případě je pak věnována pozornost PEST analýze, hlavním oblastem působení sil v makroprostředí a dále vlastnímu přehledu těchto sil dle Kotlera. Pohled je zde tedy zaostřen na firmy, avšak také ve vztahu k prostředí, ve kterém se pohybují.

Klíčová slova: konkurenceschopnost; konkurenční schopnost podniku; analýza marketingového prostředí podniku.

Theoretical premises for the conception of enterprise competitiveness

Abstract

The aim of this contribution is to present a brief summary of basic theoretical premises for the conception of the enterprise competitiveness and its marketing environment analysis. So the attention is given to the definition of competitiveness, Porter`s conception of competitive ability and competitive strategy and also to his comparison with present-day approaches. Within the framework of the marketing environment analysis of the enterprise I separately deal with the microenvironment and macroenvironment of the enterprise. In the first case I briefly speak about the structural industry analysis, structural analysis inside the industry and portfolio analysis methods. In the other case the attention is given to Political, Economic, Social and Technological Environment (PEST) Analysis, to main areas of elements interaction in macroenvironment and to the survey of these elements according to Kotler. So the perspective is not concentrated on firms only, but also in relation to the environment which they are in.

Key words: competitiveness, enterprise competitiveness, marketing environment analysis.

JEL classification: F230