

KLÍČOVÉ ASPEKTY POJÍMÁNÍ KONKURENCE VE STRATEGICKÉM ŘÍZENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY

Ing. Robert Zich, Ph.D.

*Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, e-mail: zich@fbm.vutbr.cz
Brno University of Technology, Faculty of Business and Management, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, e-mail: zich@fbm.vutbr.cz*

Abstrakt

Problematiku vymezení konkurence lze označit za klíčovou z pohledu strategického řízení konkurenceschopnosti firem. Samotné vymezení pojmu konkurence tak není otázkou nalezení jediné správné definice, jako spíše nalezení souvisejících témat spojených jednotícím prvkem strategického řízení konkurenceschopnosti. Ekonomické, manažerské a právní vymezení je tak spíše jen výchozím rámcem diskuse.

Klíčová slova

konkurence, konkurenceschopnost, strategické řízení, konkurenční výhoda, úspěchuschopnost

Key Words

Competition, Competitive Advantage, Strategic Management

Úvod

Výzkum prováděný v letech 1999 až 2001 zaměřený na aspekty rozvoje managementu jakožto faktoru budujícího konkurenceschopnost firmy zahrnoval mimo jiné i prvek vymezení konkurence (viz 21). Klíčovou otázkou byla změna intenzity a charakteru konkurence. Různí autoři zdůrazňují, že charakter a intenzita konkurence se během posledních let obměnily natolik, že je třeba zásadním způsobem měnit přístupy firem ke konkurenčnímu boji (termíny jako „superkonkurence“ (16), „hyperkonkurence“ (3, 7), „globální konkurence“ (6) apod.). Jednoznačným závěrem může být to, že „klasické“ definice konkurence jsou sice zcela správné z věcného hlediska, nicméně nereflakují dostatečně probíhající změny v globálním konkurenčním prostředí. Důvodem může být nepochybně i sám fakt, že tyto změny zřejmě nejsou stále zcela jasně vymezeny a ne všichni se shodnou na tom, co je nejdůležitější. Obecně se zdůrazňuje fakt, že konkurence je mnohem intenzivnější (např. 19, 17, 6, 3), a tento nárůst intenzity je pak nejčastěji spojován s globalizací. Toto konstatování je nepochybně správné a pravdivé, ale do jisté míry opomíjí fakt, že se změnil především charakter konkurence a konkurenčního boje. Intenzitu konkurence je pak třeba považovat za jednu z charakteristik (21). Nespočet článků a knih, odborného i populárního charakteru začíná frází typu „Pro dosažení úspěchu v současném vysoce konkurenčním prostředí musí být firma konkurenceschopná“. Toto tvrzení, přestože se stalo určitým klišé, s poměrně malou informační hodnotou, lze vzít jako východisko pro další úvahy. Vedle samotného vymezení pojmu konkurence je důležitým aspektem vymezení různých přístupů ke konkurenci v co nejširších souvislostech.

Obecné vymezení pojmu konkurence

Definice prvního typu uvedená v tabulce 1 v zásadě předpokládá, že konkurence řeší problém, kdy se zákazník rozhoduje mezi dvěma či více produkty, a že rámec konkurenčního chování je vymezen respektovanými pravidly hospodářské soutěže. Definice druhého typu zdůrazňuje navíc problém nekalého soupeření a jeho potírání. Fakt, že chápání konkurence by mělo být poněkud širší je zřejmý již z definice třetího typu. Konkurenční vztahy a soupeření nejsou otázkou pouze obdobných firem snažících se uspokojit stejného zákazníka. Tuto premisu je třeba opustit a pro nalezení východiska definujícího konkurenci je nezbytné aplikovat co nejširší pojetí, hledající vhodné principy i v méně tradičních souvislostech.

Tabulka 1: Klasické definice konkurence (přepřacováno dle 21)

Definice 1. typu – zaměření na vztah firma – konkurent – zákazník Projev hospodářské soutěže, vznikající mezi podnikateli nebo zbožím, respektive soutěž mezi výrobcí zboží nebo poskytovateli služeb. (např. 13,14,20)
Definice 2. typu – zaměření na vztah firma – konkurent – zákazník – chování Při komparaci rozvojových záměrů je třeba srovnávat s jinými subjekty, s nimiž jsme ve vztahu neindiferentním. Neindiferentní vztah představuje aktivní interakci, která může mít podobu souladného působení, tj. kooperace, nebo působení protikladného, tj. konkurence . Konkurence je ekonomická soutěž, při které vedle sebe operují velcí a malí výrobci, zákonem je zapovězeno nekalé soupeření a praktiky monopolní ekonomiky. (18)
Definice 3. typu – zaměření na vztah firma – konkurent – zákazník – chování – typ konkurenta – předmět soutěže Konkurenti jsou různé firmy a organizace, se kterými společnosti soupeří o zákazníky, a potřebné zdroje (například pracovní síly, suroviny a materiál a dokonce i celé organizace). Rozlišují se konzistentní konkurenti - produkují stejné nebo podobné produkty a služby a nekonzistentní konkurenti - zřetelně odlišné a přesto si konkurující organizace. (5)

Konkurence je dle encyklopedie Wikipedia¹ aktem zápasu proti jiné síle za účelem dosažení dominance, nebo získání prospěchu, či dosažení cíle. Z biologického hlediska může jít o otázku přežití. (8). Konkurenci lze chápat také jako rivalitu dvou nebo více subjektů usilujících o něco. Konkurence vzniká přirozeně mezi živými organizmy, které koexistují ve stejném prostředí. Například zvířata soutěží o vodní zdroje, jídlo a partnery. V této souvislosti lidé soutěží také a pozornost, bohatství, prestiž a slávu. Konkurence podněcuje sebezdokonalování. Jestliže dva výrobci hodinek soutěží v rámci jednoho odvětví, budou snižovat ceny a zlepšovat produkty, aby dosáhli co nevyššího růstu prodeje. Jestliže ptáci soutěží o vodní zdroj v období sucha, pak ten úspěšnější přežije, aby se mohl dále množit a rozšiřovat populaci (8). Ve smyslu pojetí basketbalu (myšleno především americký basketbal), může být konkurence, „vzdálená - bezkontaktní“ - ve smyslu „volného hodu“, nebo „nepřátelská - kontaktní“. Soupeření je podobné, avšak zatímco v prvním případě je hráč oddělen od ostatních, ve druhém případě je nucen interaktivně reagovat na výkon protihráčů (8).

Konkurence v ekonomice je termínem, který zahrnuje chování jednotlivců a firem usilujících o vyšší podíl na trhu při prodeji zboží či služeb. Slovník Merriam-Webster definuje konkurenci v obchodu jako úsilí jedné či více stran jednajících nezávisle za účelem uzavření

¹ Wikipedia jakožto otevřená encyklopedie, kterou může kdokoli editovat (www.wikipedia.com) je pozoruhodným fenoménem. Přestože lze diskutovat o otázkách spolehlivosti a správnosti některých údajů v ní obsažených, a přestože je nepochybně možné záměrně ovlivňovat v negativním slova smyslu některá hesla, nelze opomíjet ohromnou šíři, flexibilitu a různorodost výkladu pojmů, které popisuje. Hledáme-li tedy výklad jakéhokoli pojmu je přinejmenším žádoucí pracovat se zdroji tohoto typu. Nabízí nám totiž často definice, které nejsou svázány tradiční terminologií a tradičními východisky. O pojmu konkurence to pochopitelně platí rovněž.

obchodu s třetí stranou tím, že nabídnou nejlepší podmínky. Vnímaná jakožto pilíř kapitalismu může konkurence stimulovat inovaci, zvyšovat efektivnost nebo snižovat ceny (15). V souladu s mikroekonomickou teorií neexistuje žádný efektivnější systém pro alokaci zdrojů než dokonalá konkurence. V souladu s teorií nutí konkurence vyvíjet nové produkty, služby a technologie. To dává zákazníkovi možnost lepšího výběru produktu. Vyšší konkurence vede k nižším cenám než v případě kdy je konkurence malá nebo dokonce v případě monopolu (8). Konkurence může být také definována jako tlak projevující se v libovolné oblasti podnikání anebo jako aktivita firmy na trhu. (2) Konkurence je rovněž předmětem studia v řadě oborů včetně psychologie, sociologie a antropologie. Sociální psychologie se například snaží definovat podstatu konkurence. Zkoumá přirozenou potřebu soutěžit a s tím související aspekty. Zkoumá také skupinovou dynamiku s cílem zjistit jak konkurence vzniká a jaké jsou její důsledky (9). V podobném, kontextu uvádí Connor, že literatura zabývající se konkurencí jde napříč obory jako je ekonomika, právo a management.(2)

Ekonomické pojetí konkurence

Ekonomika jako taková nahlíží na konkurenci jednak z makroekonomického pohledu a jednak z mikroekonomického pohledu. Makroekonomické, stejně jako pojetí mikroekonomie, přistupují ke konkurenci svým specifickým způsobem. V něm jsou pochopitelně klíčové dva klasické pojmy - dokonalá a nedokonalá konkurence. V těchto ekonomických vědách se ovšem objevuje i řada dalších myšlenek potenciálně velice podnětných z pohledu formulace strategie firmy a pohledu firem na konkurenci. První myšlenka se týká inovace. Joseph Schumpeter (1883-1950) vysvětluje úlohu inovací tak, že podle něj inovátor, tj. inovující firma - vynalézá, vyvíjí, prosazuje, rozpoznává a zahajuje technologická zlepšení a úspěšně je zavádí do praxe. Inovátoři jsou dynamičtí činitelé kapitalismu, kteří se nakrátko, ku prospěchu věci, dostanou ke ziskům, ale jen do okamžiku, než je o ně připraví napodobující konkurenti. (15, s. 871). Druhá důležitá myšlenka souvisí se slučováním firem a s jejich snahou vytvářet větší a vlivnější celky. Někteří ekonomové v souladu se Schumpeterem předpokládají, že velké firmy se slučují jen proto, aby vytvořily dostatečný potenciál pro další rozvoj - inovace a tedy i zisk. Intenzivní soupeření se objeví i na vysoce koncentrovaných trzích. Podle Posnera „*jedinými skutečně jednostrannými akcemi, kterými firmy mohou získat nebo udržovat monopolní moc, jsou prakticky, jako je podvedení Patentového úřadu nebo vyhození konkurentova závodu do povětří, a ty jsou normálně přiměřeně trestány podle jiných zákonů*“ (15 s. 623). Proto by podle tohoto názoru stačilo nahradit protimonopolní zákony jednoduchým zákazem smluv a dohod nerozumně omezujících konkurenci.

Právní aspekty konkurenčních vztahů

Právní rámec konkurenčních vztahů je sám o sobě značně komplikovanou otázkou. Zcela jistě nelze předpokládat, že by bylo možné 100% vymezit chování všech subjektů na trhu dostatečně srozumitelnou a reálně využitelnou právní normou. Pak je otázkou co vlastně má definovat právní rámec konkurenčního chování firem. Do jisté míry se lze domnívat, že vychází z premisy nutnosti odstranit nebo alespoň omezit chování subjektů trhu, zejména pak firem, omezující konkurenci jako takovou. Zde je patrná jistá paralela s makroekonomickým a mikroekonomickým pojetím konkurence. Zákony vymezující konkurenci mají zpravidla tři hlavní části (10):

- zakazují smlouvy nebo praktiky omezující volný obchod a soutěž mezi podnikatelskými subjekty. Zahrnují částečně i postih kartelů
- zakazují nezákonné chování dominantních firem nebo nekonkurenční praktiky, které by mohly vést k takové dominantní pozici. Praktiky, které jsou takto kontrolovány mohou zahrnovat neoprávněné vázání koupě jednoho produktu na druhý, podvodné jednání, zablokování dodávek apod.
- kontrola fúzí, akvizic a některých Joint Venture velkých firem. Rovněž mohou být zakázány transakce, které by mohly ohrozit proces konkurence, případně může být pro udržení konkurence firma rozdělena nebo musí poskytnout licenci, či zpřístupnit vybavení.

Wikipedia rozebírá právní aspekty poměrně široce. Obsah i praxe konkurenčních zákonů se mohou odlišovat v různých právních systémech. Ochrana zájmů zákazníka a zajištění možnosti soutěžit v tržní ekonomice jsou často považovány za důležitý cíl. Konkurenční zákony jsou úzce spojeny se zákony deregulujícími přístup na trh, vymezujícími pravidla pro státní pomoc a subvence, privatizaci státních podniků a založení nezávislých regulačních orgánů. Z historického hlediska je zajímavé, že historie konkurenčních zákonů je datována od dob Říma. V průběhu 20. století došlo ke globalizaci konkurenčních zákonů. V současnosti jsou nepochybně nejvýznamnější normy definované a prosazované USA (United States Antitrust Law) a Evropskou unií (European Community Competition Law). Význam zákonů lze z hlediska vymezení konkurence spatřovat spíše ve vymezení toho co je nepřípustné v rámci chování a vztahů subjektů trhu a v tom, že se snaží vytvořit a zachovat podmínky pro fungování konkurence (10). V kontextu politiky konkurenčních vztahů v Evropské unii je pro firmy důležitým faktorem nejen antimonopolní politika jednotlivých zemí, ale také nadnárodní politiky například v rámci Evropské unie. Obecný popis konkurenční politiky EU standardně zdůrazňuje posilování konkurenceschopnosti uvnitř i navenek. Otázkou ovšem je co se za těmito poněkud politicky formulovanými prohlášeními skrývá. Celá Evropská konkurenční politika nachází oporu v legislativním rámci zajištěném smlouvami (EC Treaty Articles 81 - 90). Další regulační opatření se zaměřují na oblast fúzí a akvizic. Na tomto základě jsou vymezeny čtyři hlavní oblasti, kterým je věnována největší pozornost - eliminace smluv a dohod omezujících konkurenci a zneužití dominantního postavení na trhu, kontrola fúzí a akvizic, liberalizace monopolních sektorů, monitorování státní podpory - omezení státní pomoci ztrátovým firmám, u kterých nelze očekávat návratnost (11). Evropská konkurenční politika se snaží do značné míry vytvořit zdravé konkurenční prostředí, prostřednictvím různých opatření regulačního typu. Vznikla tak celá řada pravidel. Ty jsou rozděleny do pěti hlavních skupin - pravidla pro podniky (Articles 81 a 82), pravidla pro státní pomoc (Article 88 a 89), podmínky pro specifické sektory, spolupráce s státními orgány a soudy a spolupráce s nečlenskými zeměmi (11).

Substituční - marketingové pojetí konkurence

Přijmeme-li myšlenku odlišení konkurenčních vztahů v oblasti prodeje produktů a v oblasti soutěže o zdroje, je zřejmé, že marketingové přístupy se primárně promítají právě do první oblasti, tedy do soutěže při prodeji produktů. Klíčovým představitelem je v této oblasti nepochybně Philip Kotler. Podle něj konkurence zahrnuje veškeré skutečné nebo potenciálně substituční nabídky, o kterých může zákazník při svém kupním rozhodnutí uvažovat (12). Z pohledu vztahu zákazník - konkurent - produkt pak používá faktor nahraditelnosti. Na tomto základě je možné vymežit čtyři stupně konkurence (12):

1. **Konkurence značek (brand competition)** - vzniká tehdy, jestliže firma za své konkurenty považuje společnosti, které nabízejí svým zákazníkům podobné výrobky a služby za podobné ceny.
2. **Odvětvová konkurence (industry competition)** - vzniká tehdy, jestliže firma považuje za své konkurenty výrobce stejné třídy - typu výrobku.
3. **Konkurence formy - služeb (service competition)** - v tomto případě firma považuje za své konkurenty všechny společnosti nabízející stejnou službu. To lze také chápat tak, že jde o konkurenty uspokojující obdobné potřeby zákazníků.
4. **Konkurence rodu (race competition)** - toto pojetí je zdaleka nejširší, protože firma považuje za konkurenty všechny firmy, které s ní soupeří o zákaznickovy peníze.

Kotlerův faktor nahraditelnosti zjevně koresponduje s konzistentností a nekonzistentností uvedenou ve výše uvedeném vymezení konkurence - definice třetího typu v tabulce 1. V zásadě jde v obou případech o zdůraznění potřeby vnímat jako konkurenty rovněž firmy s odlišným zaměřením. Toto pojetí konkurence nabízí široké možnosti při vymezení potenciálních konkurentů, se kterými firma soupeří o pozici na trhu. Lze dokonce konstatovat, že až příliš široké možnosti. Problémem je totiž vymezení relevantních a signifikantních konkurentů. Konstatování, že konkurentem je libovolná firma, tak jak to nabízí například pojetí „konkurence rodu“ - je sice v zásadě správné, ale problematické. To platí nejen s ohledem na požadavky na rozvoj produktů či služeb, ale především s ohledem na celkový rozvoj konkurenceschopnosti. Z hlediska tohoto rozvoje je rovněž významné zdůraznění potřeby dostatečné konkurenceschopnosti v oblasti soutěže o zdroje. V této oblasti je faktor konzistentnosti a nekonzistentnosti potenciálních konkurentů více než relevantní. V tomto pojetí firmy na jedné straně mohou lépe identifikovat možné konkurenty a na druhé straně se sami stávají novými konkurenty pro firmy, které je dříve za konkurenty nepovažovaly. To v zásadě automaticky způsobuje růst vnímané intenzity konkurence jako takové.

Závěry

Základní vymezení pojmu strategie se shodují v komplexnosti dané problematiky, stejně jako vymezení konkurence, konkurenceschopnosti a konkurenční výhody. To opět znamená multidimenzionální rozměr daného tématu. Otázka při hledání vazby mezi strategií firmy a její konkurenceschopností a konkurencí není ani tak v tom, zda existuje, protože logickou existenci této vazby lze jednoznačně předpokládat, ale daleko spíše v tom jaká je úroveň či obsah této vazby. Podle Hitta je strategické konkurenceschopnosti dosaženo pokud firma úspěšně formuluje a implementuje hodnototvornou strategii. Firma tady má konkurenční výhodu pokud implementuje strategii, kterou konkurenti nemohou, nebo z důvodů vysokých nákladů nejsou schopni imitovat (7). Podle Cockburna podstata konkurenční výhody leží ve schopnosti dobře identifikovat a reagovat na podněty okolí při zachování výkonové orientace a z toho plynoucích příjmů (4). Collis velmi jednoduše konstatuje, že jestliže firma vykonává jakoukoli aktivitu výrazně efektivněji než konkurence, může potenciálně získat konkurenční výhodu (1). Konkurence ať už pojmána z jakéhokoli úhlu představuje prvek relativity ve smyslu hodnocení úrovně soutěžících firem. To ovšem vnáší do formulace reálně využitelné konkurenční strategie řadu ne zcela tradičních témat, jako například:

- problematiku vymezení trhu, na kterém ke konkurenci dochází z pohledu systémového pojetí firmy

- definování konkurenčních vztahů a pravidel s ohledem na vymezení reálného chování firem
- zhodnocení provázanosti oborového a obecného okolí ovlivňujícího strukturu konkurenčních vztahů
- klasifikaci konkurenčních výhod a jejich odlišení od výhod, které mají odlišný základ
- odlišení konkurenceschopnosti od schopnosti dosáhnout úspěch - úspěchuschopnosti - tedy naplnění stanovených cílů.

Literatura

Rererences

1. COLLIS, D. J. Research Note: How valuable are organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, Winter 1994, vol. 15, special issue, s. 143–152. ISSN:01432095. Dostupné z URL <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=415947381&sid=17&Fmt=2&clientId=45139&RQT=309&VName=PQD>>
2. CONNOR, T. Managing for competitiveness: a proposed model for managerial focus. *Strategic Change*, June/July 2003, vol. 12, iss. 4, s. 195–207. ISSN:10861718. Dostupné z URL <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=372772251&sid=22&Fmt=2&clientId=45139&RQT=309&VName=PQD>>
3. CRAINER, S. *Moderní management - Základní myšlenkové směry*. Přel.: H. Škapová. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 250 s. Přel. z: Key Management Ideas. Thinkers that Changed the Management World. ISBN 80-7261-019-8
4. DE TONI, A. – TONCHIA, S. Strategic planning and firms' competencies: Traditional approaches and new perspectives. *International Journal of Operations & Production Management*, 2003, vol. 23, iss. 9, s. 947–976. ISSN/ISBN: 01443577. Dostupné z URL <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=434306761&sid=10&Fmt=4&clientId=45139&RQT=309&VName=PQD>>
5. DONNELLY, J.H. Jr - GIBSON, J.L. - IVANCEVICH, J.M. - *Management*. Přel.: V. Dolanský, J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. Přel. z: Fundamentals of Management. ISBN 80-7169-422-3
6. DRUCKER, P.F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Přel. P. Medek. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 187 s. Přel. z: Management Challenges for the 21st Century. ISBN 80-7261-021-X
7. HITT, M.A. - IRELAND, R.D. - HOSKISSON, R.E. *Strategic Management - Competitiveness and Globalization: Concepts*. 6th ed. South-Western College Pub, 2004. 544 p. ISBN 0324275307
8. http://en.wikipedia.org/wiki/Competition_-_2006_-_2008
9. http://en.wikipedia.org/wiki/Competition#The_study_of_competition
10. http://en.wikipedia.org/wiki/Competition_law
11. <http://europa.eu.int/scadplus/leg/en/lvb/l26055.htm> *Competition: introduction*. 4.6.2004 11:30
12. KOTLER, P. *Marketing Management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6
13. MLČOCH, J. *Malá ekonomická encyklopedie*. 1. vyd. Praha: Linde, a.s., 1993. 140 s. ISBN 80-85647-24-9
14. PORTER, MICHAEL E. *Konkurenční výhoda*. Přel. V. Irgl. 1. vyd. Praha: Victoria publishing, a.s., 1993. 626 s. Přel. z: Competitive Advantage. ISBN 80-85605-12-0
15. SAMUELSON, P.A. - NORDHAUS, W.D. *Ekonomie*. 2. vyd. Praha: Nakladatelství Svoboda 1995. 1011 s. ISBN 80-205-0494-X
16. SOUČEK, Z. Jak objevovat a připravovat budoucí lídry. *Moderní řízení*, červen 2001, roč. XXXVI, č. 6, s.33-34. ISSN 0026-8720
17. The CEO Challenge: Top Marketplace and Management Issues 2001 - A CEO Survey by Accenture and The Conference Board. Research report 1286-01-ES. RC10005950
18. VEBER, J. a kol. *Management - Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5
19. VODÁČEK, L. - VODÁČKOVÁ, O. *Management - Teorie a praxe pro 90. léta*. 2.vyd. Praha: Management Press, 1996. 244s. ISBN 80-85943-19-0
20. WRIGHT, P.M. - NOE, R.A. *Management of Organisation*. Richard D. Irwin, a Times Higher Education Group, Inc. company, 1996. 857 p. ISBN 0-256-17472-5
21. ZICH, R. Rozvoj managementu jako faktoru budujícího konkurenceschopnost firmy. Disertační práce. VUT v Brně Fakulta podnikatelská 2002

Summary

Robert Zich

KEY ASPECTS OF UNDERSTANDING OF COMPETITION IN STRATEGIC MANAGEMENT OF COMPANY COMPETITIVENESS

Problem of definition of competition is crucial from the strategic management view of company competitiveness. Definition of term competition is not question of looking for the only correct explanation. It is about finding of common topics interconnected with strategic management of competitiveness. Economic, managerial and legal delimitations are just starting points for next discussion.

Doručeno redakci: 30. 9. 2008

Recenzováno: říjen 2008

Schváleno k publikování: listopad 2008