

Hana Štverková

## Konkurenceschopnost a trendy na trhu

### Abstract

*Small and middle companies have a pivotal position in national economics in the light of formation healthy entrepreneurial environment. Existences of small and middle companies stabilize society because each marked political insecurity and radical current situation could be for them recourse diversification. Small and middle companies form healthy entrepreneurial environment.*

*Integration process of the Czech Republic into the European Union brings the changes of parameters of business environment which needs to be monitored and evaluated. The aim of this paper is engaged in the competitiveness of small and middle companies in the light of trends on market and using of soft factors as identity, integrity and majesty of company in the light.*

### Úvod

Mimořádný význam pro rozvoj národního hospodářství, regionů, jednotlivých měst a obcí mají malé a střední podniky. Spoluvytvářejí zdravé podnikatelské prostředí a zvyšují dynamiku trhu. Rozvoj malých a středních podniků je všeobecně považován za hlavní faktor ekonomického rozvoje, a to bez ohledu na hospodářskou vyspělost země. Stát se za pomoci operačních programů snaží vytvářet účelnou podporu tvorby a rozvoje malých a středních podniků nejen v regionech se soustředěnou podporou státu.

Chce-li být podnik v současnosti konkurenceschopným musí se perfektně orientovat v globalizujícím se podnikatelském prostředí. Konkurenceschopnost<sup>1</sup> můžeme chápat jako schopnost podniku utkat se s předními podniky na trhu, obstát a zajistit si alespoň střednědobou prosperitu. Jádrem konkurenceschopnosti je tedy uvědomělá tvorba a udržení konkurenčních výhod. Je nutné, aby podniky místo pouhého eliminování nevýhod hledaly cesty, jak růst a budovat si výhody.

Konkurenceschopnost představuje způsob, jakým stát vytváří, rozvíjí a udržuje prostředí, které podporuje konkurenceschopnost firem. K tomu, aby byla firma konkurenceschopná je nutné, aby se přeměnilo běžné ekonomické uvažování do rovin, které ekonomie považuje jako externality.

Konkurenceschopnost Evropy jako celku je ve světovém měřítku čím dál horší. Zejména v oblasti nedostatečných investic do vědy a výzkumu které

\* Ing. Hana Štverková, katedra podnikohospodářská,

Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava, Sokolská 33, 701 21 Ostrava

<sup>1</sup> HUČKA, M. Analýza a modelování adaptačních procesů průmyslových regionů v kontextu integrace do EU a vytvoření euroregionů – nepublikované dílčí zprávy z let 2000 – 2002.

z hlediska podílu na HDP vytrvale klesají od roku 2000. Přitom v roce 2003 se vynakládala v EU pouze necelá 2 procenta HDP, zatímco v USA to bylo 2,59 procenta a v Japonsku dokonce 3,15 procenta.<sup>2</sup>

„*Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*“, je tím, čím se musí Evropa prezentovat na globálním trhu. Nyní platí, že není dostačující mít jen konkurenceschopné výrobky a služby – výkonná národní ekonomika musí mít konkurenceschopné firmy. *Soudobá globální ekonomika se vyznačuje diferencovanou konkurenceschopností firem, jde o zcela nový pohled (oproti klasickému pojetí mikroekonomie) na konkurenci a její místo v současném složitém světě – jde o pohled stavějící na pojmech „potenciál“ a „dynamika změn“.*<sup>3</sup>

## 1. Malé a střední podniky

Malé a střední podniky působí ve všech sektorech a odvětvích národního hospodářství, zejména pak: v oblasti průmyslu, který tvoří stěžejní část národního hospodářství České republiky. Tyto podniky tvoří pro Českou republiku jisté možnosti a příležitosti. „Malá země, jako je Česká republika, musí své konkurenční výhody stavět na bázi lokální autonomie podnikatelských sítí, nikoli na centralizaci makroekonomického diktátu státu a jeho podniků – gigantů. Síť malých, flexibilních a technologicky agilních podniků, regionálně pojatých a lokálně rozvíjených, neodvozuje své úspěchy pouze z (cizího) finančního kapitálu, ale od znalostí, schopností, inovací, adaptability, pružnosti a podnikavosti lidských bytostí. Konkurenční výhody ČR mohou vytvářet pouze tyto individuální a lokální schopnosti.“<sup>4</sup>

### Definice malých a středních podniků

Malý a střední podnik je definován v právních předpisech České republiky a Evropské unie za účelem jeho podpory. V České republice je tato definice uvedena v Zákoně o podpoře malého a středního podnikání č. 47/2002 Sb., v novelizovaném znění. Od 1.1.2005 je v platnosti také nová definice malého a středního podnikání pro účely přiznání podpory z veřejných finančních prostředků v prostředí Evropské unie, která je uvedena v tabulka 1.

<sup>2</sup> [http://europa.eu.int/comm/enterprise/library/lib-competitiveness/doc/european\\_competitiveness\\_report%202004\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/enterprise/library/lib-competitiveness/doc/european_competitiveness_report%202004_en.pdf)

<sup>3</sup> MIKOLÁŠ, Z., ŠTVERKOVÁ, H. Dilemata konkurenceschopnosti MSP v ČR na počátku třetího tisíciletí. Hledání nové Evropy mezinárodní konference. In: CD – sborník. Jakost pro život. Ostrava: Dům techniky Ostrava, 2006. ISSN 1213-0958.

<sup>4</sup> VORLÍČEK, Z. Politika podpory podnikání, zejména MSP, na MPO. Sborník příspěvků z mezinárodní konference „Podpora podnikání v regionech ČR a EU“. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2003, 401 s. ISBN 80-210-3259-6.

Tabulka 1: Definice malých a středních podniků

Kategorie podniků	Počet zaměstnanců (méně než)	Obrat	Rozvaha (aktiva)
Střední	< 250	≤ 50 mil. EUR	≤ 43 mil. EUR
Malý	< 50	≤ 10 mil. EUR	≤ 10 mil. EUR
Drobný (mikro)	< 10	≤ 2 mil. EUR	≤ 2 mil. EUR

### Význam malých a středních podniků

Malé a střední podniky jsou klíčové pro ekonomickou situaci, jak naší země tak celého evropského společenství. Jejich činnost se odráží především v mnoha makroekonomických ukazatelích České republiky, a to:

- zaměstnávají 62,2 % všech ekonomicky aktivních osob,
- 99,8% podíl počtu malých a středních podniků na celkovém počtu podniků v ČR,
- 35 % na exportu ČR,
- 50 % na dovozu,
- 33 % na HDP. 5

## 2. Integrace ČR do EU

Rozvoj firem je v tržní ekonomice značně závislý na vývoji ekonomiky. Hospodářský vývoj České republiky vykazuje v současné době intenzivní růst, ale je třeba si uvědomit, že vývoj světových ekonomik tak rychle neroste a některé dílčí ukazatele naznačují, že je dokonce v krizi. S tímto musí české společnosti počítat ve svých plánech a strategických záměrech.

Česká ekonomika se díky probíhající integraci a s ohledem na své členství v Evropské unii musí stále více transformovat a přizpůsobovat Evropě. To platí především v oblasti norem a závazných předpisů, stejně tak i zvyklostí v řízení firem. Především z těchto důvodů si musí management organizací tuto skutečnost uvědomit a tam, kde se nic neděje, musí přehodnotit situaci a začít využívat osvědčené metody a nástroje řízení společnosti.

Integrace České republiky do jednotného evropského trhu a převzetí pravidel je změnou podnikatelského prostředí a je nutný monitoring vývoje jednotlivých oblastí. Současné prostředí Evropské unie je komplexní a velmi dynamické, a proto je nutné sledovat a vyhodnocovat vliv tohoto prostředí na podnikání.

Ekonomiky zemí Evropské unie jsou konkurenceschopné, mají velký produkční potenciál, moderní infrastrukturu a vysokou životní úroveň zákazníků. Většina českých firem bude nucena zvážit příležitosti a ohrožení v rámci

<sup>5</sup> <http://www.mpo.cz>

jednotného trhu Evropské unie tak, aby využily své silné stránky a identifikovaly slabá místa, aby omezily kolizím a dosáhly synergie.

Generátorem změn na trhu je tvrdá konkurence. V této oblasti je podstatný vliv marketingu a s ním související spokojený, stabilní a věrný zákazník. Klíčovým prvkem je tedy v dnešním dynamickém a konkurenčním prostředí zákazník. Sledování jeho spokojenosti je velmi důležité, neboť hodnota této spokojenosti a její vývoj v čase je identifikátorem preferencí klientů, kteří jsou finálním zdrojem příjmů firmy. Jejich přírůstek nebo úbytek závisí mimo jiné i na jejich spokojenosti a ve svém důsledku má vliv na snížení zájmů o firmu samotnou a může ji ekonomicky oslabit. Pak je logické, že snížení spokojenosti zákazníků se může odrazit ve fungování všech dalších vnitřních procesů firmy.

Aby mohly být české firmy konkurenceschopné na světových trzích, musí pro to mnohdy udělat více, než jiné světové firmy a to zejména kvůli přetrvávajícím negativním návykům z doby direktivní ekonomiky. Představitelé českých firem musí především:

- Seznámit se s pravidly globální soutěže, akceptovat je a naučit se podle nich hrát stejně dobře, či ještě lépe, než ostatní.
- Změnit své manažerské chování, zaměřit se nikoliv na přežití firmy, ale na získání jejího trvalého podnikatelského úspěchu.
- Trvale inovovat nabízené produkty a výrobní technologie, přizpůsobovat své chování vývoji v okolí a začleňovat se do výhodných strategických aliancí.<sup>6</sup>

### 3. Konkurenceschopnost

Podle materiálu Evropské unie je konkurence definována jako „*situace na trhu, kdy se prodejci výrobků nebo služeb snaží nezávisle na sobě získat přízeň kupujících, a to s cílem dosáhnout konkrétní podnikatelský cíl jako např. zisk, velikost prodeje a (nebo) podíl na trhu. Konkurenční soutěžení mezi firmami se uskutečňuje na základě cen, jakosti, doprovodných služeb nebo kombinací těchto a dalších faktorů, které zákazník pozitivně hodnotí. Spravedlivá a nedeformovaná konkurence je klíčovým pilířem tržní ekonomiky.*“<sup>7</sup>

Být konkurenceschopný znamená být schopen prosadit se na trhu, být schopen vytvářet a udržovat si znatelné výhody v porovnání s konkurenty. Ve stále tvrdším konkurenčním boji uspěje pouze ten, kdo je schopen rozpoznat změny v okolí a uvnitř podniku a pružně a správně na ně reagovat. Firma je tedy konkurenceschopná, jestliže má potřebnou „sílu“ prosadit své záměry na trhu. Tato skutečnost vychází z její konkurenční výhody, která způsobuje, že určitá činnost této firmy je v porovnání s ostatními konkurenty realizovaná buď levněji, nebo lépe ve prospěch splnění skutečných potřeb zákazníka.

<sup>6</sup> PITRA, Z. Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování. 1. vyd. Praha: EKOPRESS 2001. 305 s. ISBN 80-86119-64-5.

<sup>7</sup> EUROPEAN COMMISSION – DIRECTORATE GENERAL FOR COMPETITION: Glossary of terms used in EU competition policy- Antitrust and control of concentrations. Brussels July 2002.

Být trvale konkurenceschopnou firmou znamená vytvářet *zítější* konkurenční výhody rychleji než soupeři stačí okopírovat její konkurenční výhody *dnešní*. Cesta k vysoké vlastní konkurenceschopnosti je pro každou firmu odlišná. To, co vede jednu firmu k podnikatelskému úspěchu, může být pro jinou firmu cestou záhuby. Každá firma si tedy musí najít svou vlastní individuální cestu k úspěchu.

Konkurenceschopnost firmy je hodnocena podle její pozice na trhu, na němž působí. Tedy podle velikosti jejího podílu na jednotlivých segmentech trhu a vzdálenosti od pozice leadera v inovačních aktivitách.<sup>8</sup>

#### 4. Nové pojetí konkurenceschopnosti

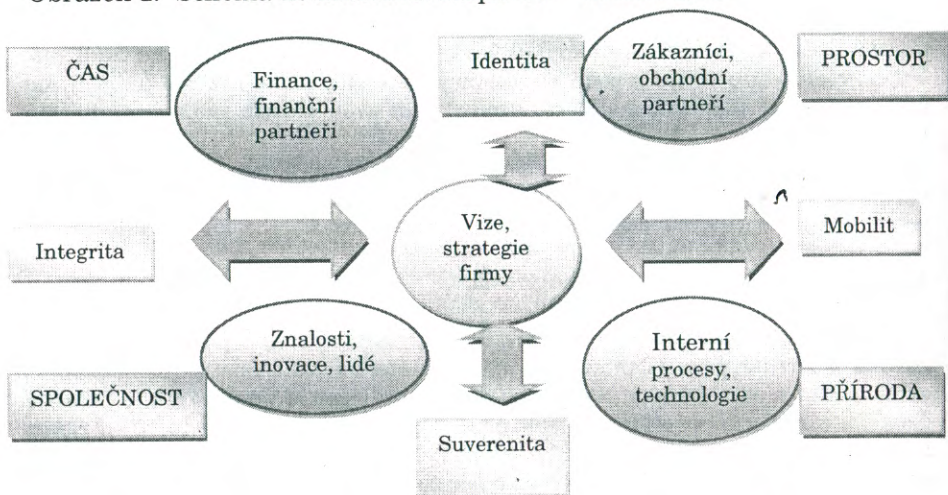
Způsob jak obstát na trhu je hledat konkurenční výhody a pomocí nich získat pevnou pozici na trhu. Konkurenční výhoda musí být založena na dlouhodobém odlišení firmy od ostatních, na budování vlastní silné identity. Toto je důležité zejména z hlediska konkurence v odvětví. Hledání pozice na trhu je v rámci konkurence ztíženo vlivem tzv. křížové konkurence, to je vlivem sortimentních skupin, konkurencí produktů a služeb a konkurencí výroby a obchodu.

Nestačí hledat konkurenceschopnost firmy jen ve finančním zdraví, výrobě, marketingu, managementu atd., je nutné zkoumat konkurenceschopnost z hlediska nových dimenzí, které se mohou projevat v různých podobách od designu firmy, přes její podnikové klima, komunikaci a dalšími znaky. Bylo zjištěno, že je potřeba věnovat se také měkkým faktorům konkurenceschopnosti, které u malých a středních firem tvoří čtyřlístek projevů v podnikání, a to *identita, integrita, suverenita a mobilita* firmy<sup>9</sup>.

Proces formování konkurenceschopnosti začíná transformací výchozích externích potenciálů (zdrojů) firmy, který je dále rozvíjen do dalších na sebe navazujících vrstev konkurenčního potenciálu. Tento proces zachycuje schéma konkurenceschopnosti IDINMOSU.

<sup>8</sup> PITRA, Z. Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském hování. 1. vyd. Praha: EKOPRESS 2001. 305 s. ISBN 80-86119-64-5.

<sup>9</sup> MIKOLÁŠ, Z. Nová dimenze konkurenceschopnosti firem v podmínkách globalizace a evropské integrace v kontextu formování znalostní společnosti. In Sborník mezinárodní konference „Firma a konkurenční prostředí 2004“. Brno: MZLU Brno, 2004.

Obrázek 1: Schéma konkurenceschopnosti – IDINMOSU<sup>10</sup>

**Identita** firmy představuje její vlastní osobitost, nalezení JÁ firmy v okolním světě; Zahrnuje také nalezení a pochopení poslání, role a vlastního obrazu. Je pojímána jako soubor vnitřních a vnějších znaků, které ji reálně identifikují v prostředí. Postupně se identita stává stěžejním faktorem konkurenceschopnosti firmy. Lze ji vymezit různými znaky, ale těchto pět patří ke stěžejním:

1. *idea* - nosná myšlenka, která reprezentuje podstatu existence firmy, proniká jako vize firmou a dozrává do podnikatelských záměrů,
2. *reprezentační místo (totem)* - lokalita, místo, objekt, který ztělesňuje ideu do prostorové podoby,
3. *design* - estetický, audiovizuální obraz ideje rozvíjené totemem a dalšími znaky identity,
4. *rituál* - chování, komunikace a procesy odvozené z ideje a realizující její obsah,
5. *inovace* - proces přeměny ideje totemu, designu a rituálu do nových vývojových forem.

Není podstatné, kolik faktorů identity je vymezeno, ale zásadní skutečností je, že konkurenceschopná firma se vyznačuje vyzrálou identitou a celistvostí strukturované identity.<sup>11</sup>

**Integrita** firmy je dána její soudržností a zahrnuje v sobě dva protiklady. Na straně jedné je její pružnost a dynamičnost dána tím, že pracovníci mají svou

<sup>10</sup> MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6. s. 85.

<sup>11</sup> KAŠÍK, J. – MICHALCO, M. Podniková diagnostika. Ostrava: Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-4-9. s. 67-73.

vlastní identitu. Na straně druhé spojují tuto individualizovanou identitu s celkem, tzn. firmou. Pokud neexistuje jeden nebo druhý znak, dostává se firma do problémů a to nejen ekonomických. Cílem integrity je nalezení příležitosti a rozvoj potenciálu firmy bez narušení její soudržnosti s cílem posílení celkové pozice organizace.

**Mobilita** je potenciálem firmy v podobě schopnosti a možnosti reagovat na změny uvnitř a vně firmy. Projevuje se jako pohyb firmy v časoprostoru, jako přemísťování materiálních a nemateriálních prvků, vztahů a činností firmy. Jedná se o schopnost a možnost firmy adaptovat se a vyvíjet s ohledem na její vnitřní a vnější podněty.

**Suverenita** charakterizuje postavení firmy v podnikatelském prostředí. Suverenita se projevuje tím, že organizace má reálnou možnost rozhodovat účelně a účinně o svém vývoji a má současně reálnou možnost tato rozhodnutí efektivně realizovat.

*„Jde o proces složité a několikanásobné transformace prvotních potenciálů a lidského umu.“<sup>12</sup>*

## 5. Další trendy

**Zákazník** chce dnes převážně komplexní službu. Naše nabídka musí obsahovat všechny zákazníkem požadované parametry. Chce-li podnik obstát na trhu, musí být schopen nabídnout jak jednotlivé činnosti tak i jejich uspořádané celky až po finální výrobek nebo službu. Po mnoha letech zákazu podnikání se dnes poměrně často setkáváme s tím, že u mnohých obchodníků, nebo řemeslníků se projevují silné vlastnické pocity, poměrně velká uzavřenost a nekooperativnost. Každý v okolí je viděn přes optiku nepřátelské konkurence. Toto základní historické podnikatelské nastavení se v dnešní době stává brzdou a nebezpečím.

Ačkoli je dnes jednoznačně prokázáno, že prodejní úspěchy lze do značné míry odvodit od psychologických faktorů, klade se v prodeji stále ještě příliš velký důraz na logiku a racionální myšlení. Nepotvrzuje ale klasická reklama den co den, že skutečných úspěchů lze dosáhnout působením na podvědomí? Náš mozek umí jednat velmi komplexně a zesítěně. Nicméně vědomě používáme pouhých 10% mozku, 90% všech procesů probíhá nevědomě. Této skutečnosti musí prodejce využít, chce-li optimalizovat své úspěchy. Musí být schopen používat vhodné nástroje přesvědčovacího umění, které cíleně oslovují zákazníkovo podvědomí.

<sup>12</sup> MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenční schopnost podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6. s. 85.

GEFFROY, E. K.: Zákazník – náš protivník, nebo partner? Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-034-1.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management Press, NT Publishing, 2004, 192 stran. ISBN 80-7261-099-6.

URL: <http://www.mmr.cz>

URL: <http://www.europarl.europa.eu>

Zákazník jako člověk musí stát ve středu všech vašich aktivit. To ovšem vyžaduje, abyste se zabývali jeho motivy a potřebami ještě intenzivněji, než bylo dosud zvykem.

Je důležité, aby prodejce akceptoval zákaznické názory a postoje. A musí dát zákazníkovi věrohodně najevo, že myslí stejně jako on – přirozeně za předpokladu, že je to přijatelné pro něj i pro jeho firmu. V praxi to znamená, že dokáže přesvědčit zákazníka o tom, že by si sám koupil doporučený produkt, kdyby byl na jeho místě.

V současné době roste vlivem globalizace důraz na **kooperace** jak uvnitř podniku tak především vně podniku. Podnikání nabývá a bude nabývat stále více síťového charakteru, přičemž původní význam pojmu „síťové podnikání“ se rozšiřuje o další dimenze. Jde o vytváření vazeb nejen mezi podnikatelskými, nýbrž i nepodnikatelskými subjekty za účelem dosažení vyššího zisku a celkového společného efektu. Lze říci, že vytváření síťového charakteru podnikání je především pro malé a střední podniky jednou z mála cest, jak být konkurenceschopné vůči silným, mnohdy vysoce integrovaným partnerům.

Možností řešení konkurence je prohlubování kooperace, zapojování do sítí a klastrů, tak aby se hodnota pro zákazníky vytvářela napříč celým hodnototvorným řetězcem.

Dalším důležitým faktorem změn na trhu jsou změny **v poptávkových trendech**. Je nutné sledovat spotřebitelskou poptávku a zabývat se oblastí přání a představ zákazníků. Zde je podstatné, že oblast základních potřeb je prakticky nasycena a je nutné zaměřit se na rozmanitost produktů a estetické a kulturní nároky klientů. Tyto trendy se projeví také na business trzích, kdy hlavní důraz bude kladen na růst kvality a rostoucí nároky na služby a servis.

Z těchto trendů je zcela zřejmé, že firmy musí začít tyto faktory, respektovat a přizpůsobovat se jim, musí udržovat a zvyšovat všechny dostupné zdroje a dovednosti.

## Závěr

Mohou být také české firmy konkurenceschopné na světových trzích? Mohou, proč by nemohly, nikoliv však samozřejmě. Musí však pro to mnohdy udělat víc, než jiné světové firmy kvůli přetrvávajícím negativním návykům z doby direktivní ekonomiky. Představitelé českých firem musí seznámit se s pravidly globální soutěže, akceptovat je a naučit se podle nich hrát stejně dobře jako jiní, změnit své manažerské chování, zaměřit se nikoliv na přežití firmy, ale na získání trvalého podnikatelského úspěchu a trvale inovovat a začleňovat se do výhodných (strategických) aliancí. Jednoduše řečeno, globalizace světové ekonomiky je pro české firmy velkou příležitostí!

Využívání pouze klasických faktorů konkurenceschopnosti nestačí, je potřeba neustále se zabývat měkkými faktory konkurenceschopnosti malých a středních firem, které jsou propojené s rozvojem lidského potenciálu a změnou podnikatelského prostředí. Pro schopnost firem adaptabilně reagovat na změny a vytvářet si tak konkurenční výhodu, aby obstály v konkurenčním prostředí



je nutné si naformulovat a využívat znaky jako jsou identita, integrita a suverenita a mobilita firmy. Tomuto by měla být věnována větší pozornost, protože jde o výrazné složky konkurenčního potenciálu. Tyto čtyři složky tvoří pilíře, které ovlivňují vnitřní prostředí každého malého a středního podniku.

Malé a střední podniky se uplatňují především v zákaznickém servisu a v produkci a poskytování vlastního produktu či služby. Malé a střední podniky vytvářejí pracovní příležitosti především ve službách, obchodu a řemesle tím, že formují velkou skupinu podnikatelů. Vytvářejí tak konkurenční prostředí v ekonomice země a přispívají k účelným strukturálním změnám podnikatelských subjektů v závislosti na odbytu domácího a zahraničního trhu, atd. Sehrávají významnou úlohu v rozvoji ekonomiky České republiky. Je proto důležité vytvářet pro životaschopné a perspektivní malé a střední podniky a živnostníky takové podmínky pro jejich fungování, aby mohly být skutečnou hybnou silou rozvoje ekonomiky. Je proto zapotřebí vytvářet takové legislativní a ekonomické prostředí, aby z důvodů nevyhovujících a nevhodně formovaných nástrojů nemusely postupně zanikat. S tím souvisí i pomoc v oblasti poradenství.