

Disertační práce

Rozhodování firem o spolupráci a konkurenci

The Decision Making of Enterprises on Cooperation and Competition

Autor Ing. Jena Švarcová

Obor 6208V Management a ekonomika

Školitel Doc. PhDr. Vnislav Nováček, CSc.

Oponenti Prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.
Prof. Ing. Pavel Ondrčka, CSc.

Datum obhajoby: leden 2005

© Jena Švarcová

Klíčová slova: spolupráce, konkurence, rozhodování firmy.

Key words: cooperation, competition, decision making of enterprise.

Teze disertační práce jsou v elektronické podobě dostupné na www.utb.cz.

OBSAH

1 ÚVOD.....	5
1.1 Potřeba řešení problematiky konkurence a spolupráce tržních subjektů z pohledu současného vývoje.....	5
1.2 Potřeba řešení z pohledu vědy	8
2 PŘEHLED O SOUČASNÉM STAVU ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY A FORMULACE HYPOTÉZ	9
2.1 Literární rešerše	10
2.1.1 Co je to konkurence, co je to spolupráce.....	11
2.1.2 Subjekty trhu z pohledu spolupráce a konkurence	14
2.1.3 Formy a nástroje vztahů konkurence a spolupráce.....	19
2.1.4 Rozhodování firmy o konkurenci a spolupráci.....	22
2.2 Formulace hypotéz.....	32
3 FORMULACE CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE.....	34
4 FÁZE, METODY A POSTUPY POUŽITÉ PŘI ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE	35
5 POSTUP A VÝSLEDKY ŘEŠENÍ.....	38
5.1 Struktura této kapitoly	38
5.2 Výzkum vztahů spolupráce a konkurence u malých a středních podniků ČR ..	38
5.2.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníkového šetření.....	42
5.2.2 Vyhodnocení skupin otázek dotazníkového šetření	57
5.3 Návrh postupu firmy při rozhodování o spolupráci a konkurenci s ostatními subjekty trhu	68
5.3.1 Postup tvorby rozhodnutí firmy o vztazích spolupráce a konkurence	68
5.3.2 Stanovení pozice tržního subjektu a výhodnosti spolupráce a konkurence ..	70
5.4 Aplikace navrhovaného postupu na reálné firmě	88
5.5 Zobecnění získaných poznatků.....	102
5.6 Srovnání výsledků s hypotézami.....	106
5.7 Srovnání výsledků s výsledky dosaženými autory uvedenými v literární rešerši	109
6. PŘÍNOS PRÁCE VĚDĚ	110
7. PŘÍNOS PRÁCE PRO PRAXI	111
8. ABSTRAKT	112
9. ABSTRACT	112
10. NÁSTIN DALŠÍHO POKRAČOVÁNÍ PRÁCE.....	113
11. BIBLIOGRAFIE	114
12. PUBLIKACE.....	117
13. CURRICULUM VITAE	120

Přílohy

1 Rešerše literárních pramenů

2 Dotazník elektronického dotazníkového šetření duben 2004

Mé velké poděkování patří všem, kdo mi radou i dobrým slovem pomohli vytrvat a dokončit tuto práci. Bez spolupráce nejsem ničím.

autorka

1 ÚVOD

1.1 Potřeba řešení problematiky konkurence a spolupráce tržních subjektů z pohledu současného vývoje

Česká republika prošla **transformačním obdobím** a dnes můžeme konstatovat, že transformace z příkazové a plánem řízené ekonomiky na ekonomiku tržní již v zásadě byla v ČR dokončena [15, 36, 37]. Řada průzkumů však prokázala, že česká mikroekonomika se přizpůsobovala novým změnám pomaleji než makroekonomika, např. zprávy IMD, Světového ekonomického fóra či Světové banky [43]. To je významný signál k užšímu zaměření se na podnikovou sféru. Mezi **základní systémové atributy tržního hospodářství patří konkurence a spolupráce tržních subjektů**, je proto na místě věnovat analýze těchto fenoménů zvýšenou pozornost, pokusit se vyhodnotit současné a potenciální budoucí tržní pozice českých průmyslových podniků, jejich konkurenceschopnost, s následným vyvozením návrhů na její zvyšování.

Úvodní zastavení patří základním tendencím světového ekonomického výzkumu, které v jistém směru mohou charakterizovat Nobelovy ceny za ekonomii. Sedmdesátá léta byla charakteristická tématy mezinárodního obchodu a pohybu mezinárodního kapitálu (1977, Ohlin, B. Meade, J.) a ekonomického rozvoje rozvojových zemí (1979, Schultz, T. W. Lewis, A.), osmdesátá léta zůstávají v makroekonomických oblastech (1984 Stone, R. Teorie národních účtů, 1985 Modigliani Teorie tvorby úspor domácnosti, 1986 Buchanan, J. M. Teorie veřejné volby). Ovšem devadesátá léta jsou již odrazem prohlubujících se světových turbulencí a skokových změn a přední teoretikové se vrací k mikroekonomickým tématům (1990 Markowitz, H. M. Teorie rozhodování domácností a firem o portfoliu za podmínek nejistoty, 1992 Becker, G. S. Modely racionální volby, 1994 Nash, J. Teorie her se zaměřením na odlišení kooperativních a nekooperativních her, kdy lze či nelze dosáhnout dohody, 1996 Vickrey, W. Ekonomická teorie stimulů v podmínkách asymetrických informací, 2000 McFadden, D. L. Teorie a metody analýzy diskrétní volby) [35]. I z průřezu zahraničních a domácích publikací, které jsou uváděny v práci, je patrné, že teoretická fronta cítí potřebu vyslovit se a napomoci k řešení aktuálních problémů reálné národní i světové ekonomiky. A **základními ekonomickými problémy poslední dekády jsou bezesporu :**

1. zostrující se podmínky konkurence,
2. zrychlující se technický vývoj, který umocňuje problematiku soutěžení firem především na poli zvyšování produktivity a zrychlujících se inovací,
3. technickým pokrokem podmíněné a akcelеровané procesy globalizace (především finanční trhy, světové pohyby kapitálu), integrace (pro nás především vznik Evropské unie), a protisměrně také procesy regionalizace,

ochranářské či desintegrační (rozpad socialistické soustavy s navazujícím rozpadem řady federací atd.).

Tyto procesy zachycují ve svých pracích také čeští autoři, uveďme na tomto místě alespoň nestora našeho managementu A. Jirásku a jeho hodnocení vývoje managementu jako vědy v posledním desetiletí: "V osmdesátých letech se teoretikové zabývali *strukturou a časem, hmotou a pohybem managementu*. Zkrátka tím, co je v managementu měřitelné, hmatatelné, počitatelné. Vyzývali k většímu soustředění (na jádro byznysu), začínalo se s podnikovou štihlostí, napomínalo k pružnosti, rychlosti. Devadesátá léta jsou už jiná. Peter Senge přichází s *učící se organizací*, Gary Becker dostává Nobelovu cenu za ekonomickou teorii volby, jejíž součástí je přechod k *lidskému kapitálu*, nejprve hlavně osobnímu, potom Francis Fukuyama vyzvedá význam i sociálního kapitálu. Skupina Carnegie - Mellonovy univerzity a další se angažují v přechodu od informací ke znalostem a rozvíjení znalostního nebo o něco výše intelektuálního kapitálu. Do popředí se dostávají nehmataelné faktory manažerského vzestupu (intangibles). Otázky konkurenčnosti se vyhrocují. Uveďme příklady Jacka Welche s General Electric, Michaela Della. Ožívuje se zájem o kulturní podobu managementu." [18]

Rešeršní práce z děl českých i zahraničních autorů ukazují, že problematika konkurenčnosti, respektive konkurenceschopnosti či schopnosti konkurovat je pro firmy na jedné straně klíčovou, na druhé straně však teoretická fronta stále hledá návody a řešení, jak dosáhnout této konkurenceschopnosti firem a potažmo jejich vysoké výkonnosti projevující se v konečných důsledcích růstem makroekonomiky a životní úrovně obyvatel. Z rešerší vyplynula **úzká provázanost pojmů konkurence a spolupráce**, a to především na mikroekonomické úrovni. Stejně tak jako neoddělitelné musíme zkoumat procesy **globalizace, integrace, regionalizace a desintegrace**, typické především na makroekonomické úrovni. Jádro této práce je v mikroekonomickém zkoumání jevů, proto procesy integrace a globalizace včetně jejich proti procesů jsou zde sledovány pouze na pozadí.

Postupujme od klíčového pojmu **konkurence**, který musíme vnímat jako **neoddělitelný atribut tržního ekonomického systému** a jeden ze základních **ekonomických nástrojů dosahování efektivity** tohoto ekonomického systému. Konkurence v zásadě znamená, že **tržní subjekt se snaží v daných podmínkách dosáhnout pro sebe maxima efektu**, a tím **v podmínkách omezených zdrojů** (práce, přírodní zdroje, kapitál) **a omezených potenciálů konkrétních trhů soupeří s ostatními subjekty těchto trhů**. Soupeření se tedy nevztahuje pouze na boj o zákazníky, ale i boj o pracovní síly, boj o kapitál a boj o přírodní zdroje, především půdu. V nejširším slova smyslu je tedy konkurence bojem se všemi, protože určitá firma svou ekonomickou aktivitou ostatním subjektům agregátního trhu ubírá jak koupěschopnou poptávku obyvatel, popř. firem a vlády (pokud se pohybuje nejen na spotřebitelských trzích, ale i na trzích výrobců a vládních trzích), tak i potenciální

zdroje (pokud by určitá firma neměla poptávku po těchto zdrojích, snížila by se jejich cena a zvýšila dostupnost těchto zdrojů pro ostatní subjekty trhu). Na druhou stranu tržní subjekt uspokojuje určité potřeby trhu a z tohoto pohledu účelem není konkurence sama o sobě, ale spolupráce - udělám něco co potřebuješ a verifikací účelností mého snažení je to, že si můj produkt koupíš a spotřebuješ ho. Takto široce definovaná **spolupráce je pak jádrem celého probíhajícího hospodářského procesu** (procesy výroby, rozdělování a přerozdělování, směny a spotřeby) a konkurence je prostředkem, který zajistí co nejefektivnější naplnění konečného cíle hospodářského procesu - zvyšování životní úrovně obyvatel. Z tohoto pohledu je **spolupráce také systémovým atributem tržního systému a její význam s rozvojem společnosti narůstá**. Takto definovaná spolupráce je prostředníkem takových významných procesů jako je společenská dělba práce, specializace, kooperace, které pomohly a stále více pomáhají v dosahování ekonomického růstu a posouvání hranic našich produkčních možností. V zásadě lze říci, že konkurence a spolupráce, jakkoliv se zdají být antagonistickými protiklady, jsou nedílnou součástí téhož tržního ekonomického systému a je potřeba je zkoumat ve vzájemných vztazích a souvislostech. I pro spolupráci v nejobecnější rovině zkoumání platí, že každý konkrétní tržní subjekt může teoreticky spolupracovat s kterýmkoliv jiným subjektem ekonomiky, pokud to pro ně bude výhodné. **Soupeření i spolupráce je prostředkem, cestou, k dosažení cílů firmy, společnosti.**

Pro potřeby této práce je v zásadě jedno, jestli pod pojmem maximalizace efektu určitého subjektu rozumíme maximalizaci jediné funkce (obvykle zisku), tak jak s ní pracují klasické ekonomické teorie, či maximalizace více funkcí, tak jak je používána například behaviorálními ekonomy. I pojem maximalizace zde má svá úskalí, daná především zohledněním rizik možných variant a dostupnosti informací pro kvalifikované rozhodnutí (viz například problematika Nashovy teorie nekooperativních her) a pro potřeby této práce jde tedy o maximalizaci subjektivní, hodnocenou zorným úhlem konkrétního tržního subjektu. Subjektivnost je zde ovlivněna i délkou rozhodovacího horizontu - jinak se rozhoduje subjekt v krátkém období, jinak v perspektivě dlouhého období.

Zostřující podmínky tržní konkurence, které s sebou nese otevírání České republiky a její ekonomiky zahraničním investorům i zahraničnímu zboží, vyvolávají zvýšenou potřebu firemní sféry hledat sofistikovanější přístup k volbě tržních subjektů, se kterými firma spolupracuje a se kterými konkuruje, v dynamice a mnohotvárnosti tohoto procesu a za účelem dosažení svých cílů.

1.2 Potřeba řešení z pohledu vědy

Ekonomická teorie rozsáhlým způsobem zkoumá vnitřní atributy konkurenceschopnosti firem a dává návody k řešení slabých míst firem (inovace, štihlá výroba, řešení nákladů, kalkulací, controlling, přidaná hodnota a její sledování, a řada dalších). **Velký prostor je v teorii věnován vnějším podmínkám podnikání firem**, a to jak makroekonomickým, kulturním a sociálním, politickým, tak mikroekonomickým. **Teoretické výzkumy** jsou v posledním období směřovány významným způsobem na samotný **interface vnějšího a vnitřního prostředí firem a hledání "mezo" faktorů ovlivňujících konkurenční schopnosti firmy (entrepreneurschip) i jejich jednotlivých částí (intrapreneurship).**

Obecná ekonomie věnuje relativně málo pozornosti dialektice vztahu fenoménů spolupráce a konkurence tržních subjektů. Z rešerše literárních pramenů, která je uvedena v Příloze 1 této práce, je zřetelné soustředění teoretiků na studium konkurenčního mechanismu tvorby cen („dobrá konkurence“) a jeho narušení „špatnou“ spoluprací tržních subjektů, které vyžaduje regulaci ze strany státu (protimonopolní zákony). Teorie poukazuje i na špatnou konkurenci, která ničí konkurenční prostředí (například dumping) a vyžaduje regulaci ze strany státu. Odděleně jsou sledovány procesy dělby práce s následnou specializací a zvyšováním produktivity, které umožňují posouvání hranic produkčních možností ekonomiky, tedy „dobrá“ spolupráce tržních subjektů. **Konkurence i spolupráce pod tlakem zostřujících se tržních podmínek v poslední čtvrtině dvacátého století „přestávají klouzat po povrchu firem a pronikají do hloubky“, je třeba hledat hlubší kořeny a vztahy obou sledovaných fenoménů. A nejen že pronikají dovnitř firem, ale vytváří i novou dimenzi vztahů konkurence a spolupráce na úrovni sítí firem, clusterů, regionů, států atd. I tato úroveň vyžaduje aktivní zkoumání a definování zákonitostí.**

Teorie marketingu a managementu se věnují problematice konkurence a spolupráce velmi intenzivně, viz literární rešerše v Příloze 1. Setkáváme se zde však ve velkém měřítku s parciálními pohledy, kdy firma definuje vztah k jinému subjektu trhu, resp. skupině subjektů, výhradně jako vztah konkurenční (například Kotler [22]), nebo naopak výhradně jako vztah spolupráce (především práce z oblasti řízení vztahů dodavatel - zákazník, Consumer Relationship Management apod.). Praktická aplikace řady těchto teorií bývá ztížena nebo dokonce znemožněna tím, že určitý subjekt trhu s firmou současně spolupracuje a současně konkuruje. Poslední teoretické práce z oblasti strategických aliancí, sítí firem a clusterů ukazují nutnost hledání teoretických fundamentů pro skloubení obou fenoménů konkurence a spolupráce (například Porter [31], Hamel, Doz, Prahalad [12] a [13], Bleeke, Ernst [3] a [4], Dussauge, Garrette, Mitchell [10], z českých autorů především Vodáček, Vodáčková [40]). Rozhodovací proces firem o volbě vztahů spolupráce a konkurence s jinými tržními subjekty si zaslouží svébytné teoretické vymezení.

2 PŘEHLED O SOUČASNÉM STAVU ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY A FORMULACE HYPOTÉZ

Cíl této kapitoly:

V této části disertační práce autorka vymezuje východiska práce. Na základě rešerše literárních pramenů autorka provedla analýzu a diskusi k získaným materiálům, jejímž cílem bylo vytvořit přehledný obrázek o současném stavu řešené problematiky, nalézt kritická místa a vymezit hypotézy pro následující kapitolu, která hledá řešení vytyčených problémů.

Postup použitý v této kapitole

Zkoumaná problematika je velmi rozsáhlá a při jejím zkoumání autorka kombinuje pohled několika vědních oborů. V této kapitole není popsán badatelský proces autorky (metodám a postupům zkoumání se věnuje samostatná kapitola). V této kapitole chce autorka přehlednou formou popsat klíčové poznatky získané na základě rešerše literárních pramenů a k tomuto účelu zvolila jako nejvhodnější **systémový přístup**. Označme vztahy spolupráce a konkurence mezi jistými subjekty jako vazby. Abychom popsali takový systém, musíme přesně specifikovat subjekty a hledat charakteristiky jejich vztahů. Pro postupné vytváření obrazu zkoumaného systému používala autorka především metodu kritických otázek.

Autorka si kladla následující otázky:

1. Kdo jsou subjekty trhu u kterých je smysluplné zkoumat vztahy spolupráce a konkurence? Jaké kritérium pro klasifikaci těchto subjektů zvolit? Jedná se o jednoúrovňový systém či víceúrovňový systém? Jak spolu jednotlivé úrovně souvisí? Existují zde možné identity subjektů?
2. Potřebují mít firmy vztahy s jinými tržními subjekty? Pouze pokud na tuto otázku odpovíme kladně, má smysl provádět bližší zkoumání těchto vztahů a jejich vlivu na konkurenceschopnost firem.
3. Vztahy spolupráce a konkurence jsou vztahy vědomé a subjektem aktivně ovlivňované, či nevědomé, případně subjektem pouze pasivně přijímané? Pokud vztahy spolupráce a konkurence subjekt vědomě zkoumá a snaží se je aktivně ovlivňovat, pak má smysl zkoumat, kdo se o těchto vztazích rozhoduje (personifikace) a jak se rozhoduje. Vede rozhodování subjektu vždy k nejlepšímu výsledku za daných podmínek, nebo je možné toto rozhodování zlepšit? Pokud je rozhodování subjektu možné zlepšit, pak má smysl hledat metody k dosažení nejlepších řešení pro daný subjekt.

Při přípravě literární rešerše si autorka vytvořila představu o očekávaných odpovědích na tyto otázky a literární rešerše měla tyto odpovědi potvrdit (případně vyvrátit) a blíže specifikovat.

Očekávané odpovědi na výchozí otázky:

1. Každá firma musí mít vztahy alespoň s jedním jiným tržním subjektem.
2. Subjekty trhu a vztahy spolupráce a konkurence mezi nimi potřebujeme vymezit jako víceúrovňový systém s možnostmi potenciálních identit subjektů, protože i konkurence a spolupráce jsou fenomény, které sledujeme na mnoha úrovních (mezi jednotlivci, zájmovými skupinami, právními subjekty, sítěmi firem, regiony, státy atd.), pročež jednotlivé úrovně spolu souvisejí. Pro potřeby této práce bude primárním třídícím kritériem právní subjektivita a cílem práce je sledovat vztahy firmy (nikoliv jednotlivce, skupiny či jiné úrovně subjektu) k ostatním tržním subjektům.
3. Vztahy spolupráce a konkurence mezi subjekty jsou vztahy vědomé a subjektem aktivně ovlivňované, ale i vztahy nevědomé. Se zosťujícím se konkurenčním prostředím narůstá podíl vědomé konkurence a cílené aktivní spolupráce.

2.1 Literární rešerše

Problematika konkurence a spolupráce tržních subjektů

Výsledky literárního průzkumu jsou poměrně rozsáhlé, proto jsou prezentovány v Příloze 1 disertační práce. Pro lepší orientaci čtenáře je Příloha 1 strukturována do dílčích číslovaných poznámek, které mají vždy odkaz na literární zdroj. Autorka disertační práce připojuje k některým citovaným názorům svůj dílčí komentář, který je odlišen graficky. Odkazy na číslované poznámky z Přílohy 1 jsou využívány v této a následujících kapitolách disertační práce.

Literární rešerše vycházela z předpokladu, že problematika konkurence a spolupráce tržních subjektů je předmětem zájmu řady specializovaných ekonomických věd. Literární průzkum se soustředil na **prameny z obecné ekonomie (mikroekonomie, makroekonomie), marketingu, managementu**. Tím není výčet zdaleka vyčerpán, ale nebylo v možnostech autorky pojmout zkoumanou problematiku ještě širším záběrem. Výběr zdrojů byl účelový a je odrazem záměru autorky vyslovit závěry ke zkoumanému tématu v kontextu předmětu zkoumání výše jmenovaných věd.

Tato práce vychází z podmínek tržního ekonomického systému, respektive ekonomického systému s převahou tržních prvků, což odpovídá ekonomickému systému ČR v době tvorby této práce.

Autorka se pokusila v rámci systémového přístupu nejdříve vymezit prvky systému (subjekty spolupráce a konkurence) a teprve následně zkoumat a vyhodnocovat jejich vztahy. Tento postup však narazil na problém, jak stanovit vhodná kritéria pro vymezení a strukturalizaci prvků systému, pokud nejsou vydefinovány samotné pojmy spolupráce a konkurence. Úvodní část tedy náleží

vymezení těchto pojmů. Na jejím základě následuje vymezení subjektů, a teprve po té jsou vymezeny nástroje vztahů spolupráce a konkurence. Nejdůležitější částí této kapitoly je popis samotného procesu rozhodování subjektu o konkurenci a spolupráci s ostatními tržními subjekty.

2.1.1 Co je to konkurence, co je to spolupráce

Co je to konkurence?

- **Konkurence jako vztah subjektů?** Konkurence je většinou autorů charakterizována jako boj (Smith poznámka 1), rivalita (Slovník ekonomie a sociálních věd poznámka 19), hospodářská soutěž (obchodní zákoník). Holman říká: "Konkurence neboli soutěž je svobodou volby mezi příležitostmi. Jsme nejen subjektem volby, ale i objektem volby" (poznámka 11). Z tohoto konstatování lze odvodit, že **konkurenci lze sledovat jako vztah subjektů**, z pohledu této práce nás bude tento vztah zajímat především v ekonomické, ale částečně i právní rovině, protože část hospodářského práva se zabývá právem soutěžním (obchodní zákoník, zákon na ochranu hospodářské soutěže); můžeme-li konkurenci nazvat vztahem subjektů, vytváříme si příznivá metodická východiska pro uplatnění nástrojů teorie systémů;
- **Konkurence jako mechanismus efektivní alokace zdrojů a dosažení efektivního fungování trhu?** Za podmínek omezených zdrojů jednotlivých trhů i ekonomiky jako celku musí jednotlivé subjekty o tyto zdroje soupeřit (Smith poznámka 1, Mankiw poznámka 5, 6, 9, Holman poznámka 15). Omezenost zdrojů se jeví jako jeden ze základních předpokladů konkurence a odpovídá na otázku, proč vlastně subjekty konkurují, když je to často stojí spoustu úsilí i finančních prostředků. Konkurenční boj může vést i k likvidaci subjektu. Omezenost zdrojů zde můžeme vnímat jak v poloze omezenosti zdrojů jednotlivých subjektů trhu (a konkurenční boj je pak cestou k rozšíření těchto zdrojů na úkor jiných), tak v poloze celkové omezenosti zdrojů určitého dílčího trhu, respektive agregátního trhu, u mezinárodních firem světového trhu. Omezenost zdrojů je relativní v dlouhém časovém horizontu. Efektivnost trhu je dosahována prostřednictvím mechanismů tvorby ceny na trzích, ať již máme na mysli pavučinový model či jiné modely.
- **Konkurence jako model organizace trhu** (Ekonomická encyklopedie poznámka 21, Mankiw poznámka 5, Holman poznámka 11) - tento pohled na konkurenci zdůrazňuje potřebu mnoha samostatných subjektů trhů, které mají autonomii rozhodování o svých ekonomických aktivitách směrem dosažení vlastních cílů, ovšem tento model trhu v konečných důsledcích uspokojuje i zájmy společnosti jako celku.

Co je to spolupráce?

- **Spolupráce jako vztah subjektů?** V tržní systému vznikají mezi lidmi **vztahy spolupráce** tak, že lidé spolu směňují (Holman poznámka 11). Dohoda je spolupráce.
 - o Spolupráce je **vztahem subjektů trhu**.
 - o Spolupráce v pojetí této práce je **tržní vztah** a důvodem ke spolupráci jsou **ekonomické cíle**. Spolupráce tržních subjektů je v dílech různých autorů nazývána odlišně, Vodáček hovoří o pozitivní kooperaci (poznámka 29 a 30) a konkurenci nazývá negativní kooperací. Jednou z forem spolupráce je obchod (směna). **Spolupráce jako dohoda subjektů?** Subjekty trhu se mohou dohodnout na obchodu (směně), ale dohody se mohou týkat i rozmanitých parametrů tržního soužití – dohody o cenách, dělbě teritorií, dohody se mohou týkat kapitálového propojení, prodeje firmy apod. Co je výrazem dohody o spolupráci (obchodu)? **Výrazem dohody je sjednaná cena, která může mít řadu podob** (mzda, renta, úrok, cena zboží, ale i naturální plnění či protislužba, vše co může uspokojovat nějaké potřeby subjektů, které uzavírají dohodu).
 - o **Dohody se dodržují (skutečná spolupráce) a nedodržují (formální spolupráce a skutečná konkurence)** – z tohoto konstatování lze vyvodit, že pouhé uzavření dohody ještě nemusí znamenat skutečnou spolupráci subjektů. Zajímavou kauzou ilustrující tuto skutečnost je fúze amerického Chrysleru s německým Daimler-Benz z roku 2000 (Jáč poznámka 53). Americký miliardář Kirk Kerkorian se na konci roku 2003 soudil s Daimlerem za znehodnocení jeho investice a žalobu postavil na obvinění, že nešlo o „spojení rovných“, ale o zamaskovanou akvizici, kdy Daimler měl od prvopočátku v úmyslu z Chrysleru udělat pouze jednu z divizí a v podstatě tak zlikvidovat svého konkurenta.
- **Spolupráce jako mechanismus dosahování efektivnosti?**

Spolupráce je jedním z mechanismů dosahování vyšší efektivnosti za podmínek omezených zdrojů jednotlivého subjektu – výrobní kooperací mohou firmy dosáhnout lepšího vytížení výrobních zařízení, v posledních letech se objevují pokusy o outsourcing pracovníků firmy (byť narážejí na řadu problémů zákoníku práce) apod. Omezenost zdrojů jednotlivého subjektu vede nejen ke snaze soupeřit s ostatními subjekty trhu, ale i ke snaze spolupracovat s nimi – spolupráce i konkurence se zde jeví dvěma cestami k dosažení téhož cíle. Celková omezení zdrojů určitého trhu však zároveň vytváří přirozenou hranici a mez spolupráce. Další možnost rozšíření spolupráce je dána pouze diverzifikací a aktivitami na více trzích.

Základ zvyšování efektivity cestou spolupráce tržních subjektů můžeme hledat v dělbě práce, specializaci, kooperaci (Sojka poznámka 22). To jsou ovšem také základní hybné momenty technického a ekonomického rozvoje, cesty zvyšování hranic produkčních možností oboru, trhu, země, světa. Konkurence ve své podstatě napomáhá efektivně alokovat zdroje, pouze spoluprací však subjekty dosáhnou zvyšování produktivity práce, zlepšování technologií, vyvíjení a zavádění nových inovací atd. V poslední době i velké nadnárodní firmy v automobilovém průmyslu vidí, že inovace a vývoj nestačí řešit v centrále, ale začínají tlačit na své subdodavatele (spolupracující subjekty), aby řešili (a platili) v rámci svých kompetencí určitou část vývoje a výzkumu. Stejně tak tendence směrem rozvoje lidského kapitálu (Jirásek poznámka 58) a znalostní společnosti je apelem na aktivizaci schopností a motivace každého jednotlivce k celoživotnímu učení a zároveň podpory firem této aktivitě. Subjekty trhu jsou vtahovány do těsnějších vztahů spolupráce, na druhou stranu si každý z nich hlídá svou vlastní cílovou orientaci a ekonomický zájem, proto musí počítat s tím, že tato spolupráce není na věky a může se změnit ve vztah konkurenční (klíčový zaměstnanec odejde ke konkurenci i se svými znalostmi, založí si vlastní firmu apod.). Stále více dochází ke stírání faktických hranic mezi firmami i uvnitř firem ve smyslu velmi těsných vazeb spolupráce, aliancí, koalic (viz poznámky 28-33). Toto faktické prolínání (spolupráce) subjektů trhu na všech úrovních (včetně vnitřních zájmových skupin firem na jedné straně a vyšších integračních celků, sítí, clusterů apod. na straně druhé) se logicky stále více dostává do kolize s právní a vlastnickou samostatností subjektů. V tomto okamžiku lze jen těžko předvídat další vývoj, ale lze se domnívat, že problematika globalizace, regionalizace, integrace i desintegrace na celosvětové úrovni v sobě koncentruje i tyto mikroekonomické rozpory.

- **Spolupráce jako prostředek narušení konkurence?** Vyšší efektivnost lze dosáhnout konkurencí i spoluprací subjektů trhu, ovšem tento výsledek není automatický. Tak jako u konkurence shledáme ostré formy konkurence likvidující protivníky pro společnost škodlivé a v konečných důsledcích vedoucí k monopolizaci a snížení efektivity, tak i v případě spolupráce najdeme příklady dohod soutěžitelů vedoucí k omezování konkurence a snižování společenské efektivity, například kartelové dohody.

Výše uvedený popis lze shrnout v následujících bodech:

1. Spolupráce a konkurence jsou vztahy, které mohou probíhat a probíhají na všech úrovních a mezi kterýmikoliv subjekty trhu, nejsou-li jim v tom činně umělé překážky (například legislativní omezení konkurence zaměstnanců a

zainteresovaných osob vůči firmě viz zákoník práce a obchodní zákoník, popřípadě nedovolené dohody o spolupráci – viz protimonopolní zákon apod.)

Spolupráce a konkurence jsou vztahy velmi úzce propojené (spolupráce s určitým subjektem může být konkurencí vůči jinému subjektu), častokráte existující souběžně (mezi dvěma sledovanými subjekty mohou být vztahy spolupráce s občasnými konkurenčními akty, nebo naopak dva konkurenti mohou občas spolupracovat). V řadě případů je těžké odlišit, zda konkrétní subjekty spolupracují, nebo si konkurují (viz příklad fúze Daimler Benz a Chrysler s následným právním sporem). Je-li důvodem pro konkurenci omezenost zdrojů a omezenost trhů a důvodem pro spolupráci snaha dosáhnout ekonomický prospěch dohodou s jiným tržním subjektem, pak ve většině případů mohou obě podmínky působit současně a souběh konkurence a spolupráce je nejen možný, ale dokonce zákonitý. Tento dílčí závěr potvrzuje i Vodáček v poznámce 34.

2. Složitost těchto vztahů umocňuje fakt, že řada subjektů nemá dostatečné informace o tržním prostředí a jednání ostatních tržních subjektů, tudíž může vyhodnocovat tržní situaci špatně a navazovat nevýhodné vztahy spolupráce, případně chybně vést konkurenční boj. Vzhledem k tomu, že řada vztahů spolupráce a konkurence může mít i poměrně dlouhý časový horizont (u strategických aliancí se uvádí obvyklá délka spolupráce strategických partnerů v horizontu 5-8 let) významnou roli hraje i úroveň prognostických schopností a aktivit subjektu.

2.1.2 Subjekty trhu z pohledu spolupráce a konkurence

Subjekty trhu pro účely této práce budeme vymezovat jako subjekty, které mají nebo potenciálně mohou mít mezi sebou vztahy spolupráce a konkurence. Zopakujme výchozí předpoklady: spolupráci a konkurenci můžeme sledovat na mnoha úrovních (mezi jednotlivci, zájmovými skupinami, právníckými osobami, sítěmi firem, regiony, státy atd.) a mezi těmito subjekty mohou existovat identity (určitý jednatel může být majitelem firmy, zaměstnancem jiné firmy a zároveň zákazníkem pro výrobky další firmy) předpokladem viz výše bylo, že potřebujeme vymezit mnohokriteriální víceúrovňový systém s možnostmi potenciálních identit subjektů.

Pro potřeby této práce bude primárním třídícím kritériem právní subjektivita určitých subjektů a cílem práce je analyzovat a řešit vztahy firmy (nikoliv jednotlivce, skupiny či jiné úrovně subjektu) k ostatním tržním subjektům.

Pro potřeby této práce jsou za subjekty považovány **tři úrovně** (dimenze) specifikace prvků tržního systému:

1. úroveň

- a. **jednotlivci** ve smyslu konkrétních osob, které vstupují do vztahu s firmami například jako zaměstnanci.
- b. **vnitřní zájmové skupiny** subjektů úrovně 2. Sem zařadíme formální i neformální vnitřní struktury firmy (viz poznámka 33). Za specifickou vnitřní zájmovou skupinu musíme považovat například odborovou organizaci, pokud ve firmě je zřízena a působí, zvláště pak proto, že tato vnitřní zájmová skupina pro dosažení silnější vyjednávací pozice navazuje pevná spojení na vyšších úrovních (oborové svazy apod.). Významnou vnitřní zájmovou skupinou uvnitř firmy může být Strategic Business Unit (SBU) viz Kotler [22].

2. úroveň

- a. **firmy (fyzické a právnické osoby),**
 - b. **instituce státu** vstupující do přímých tržních vztahů,
 - c. **ostatní právně samostatné subjekty** působící na trhu.
- Tato úroveň třídění subjektů je pro tuto práci základní.

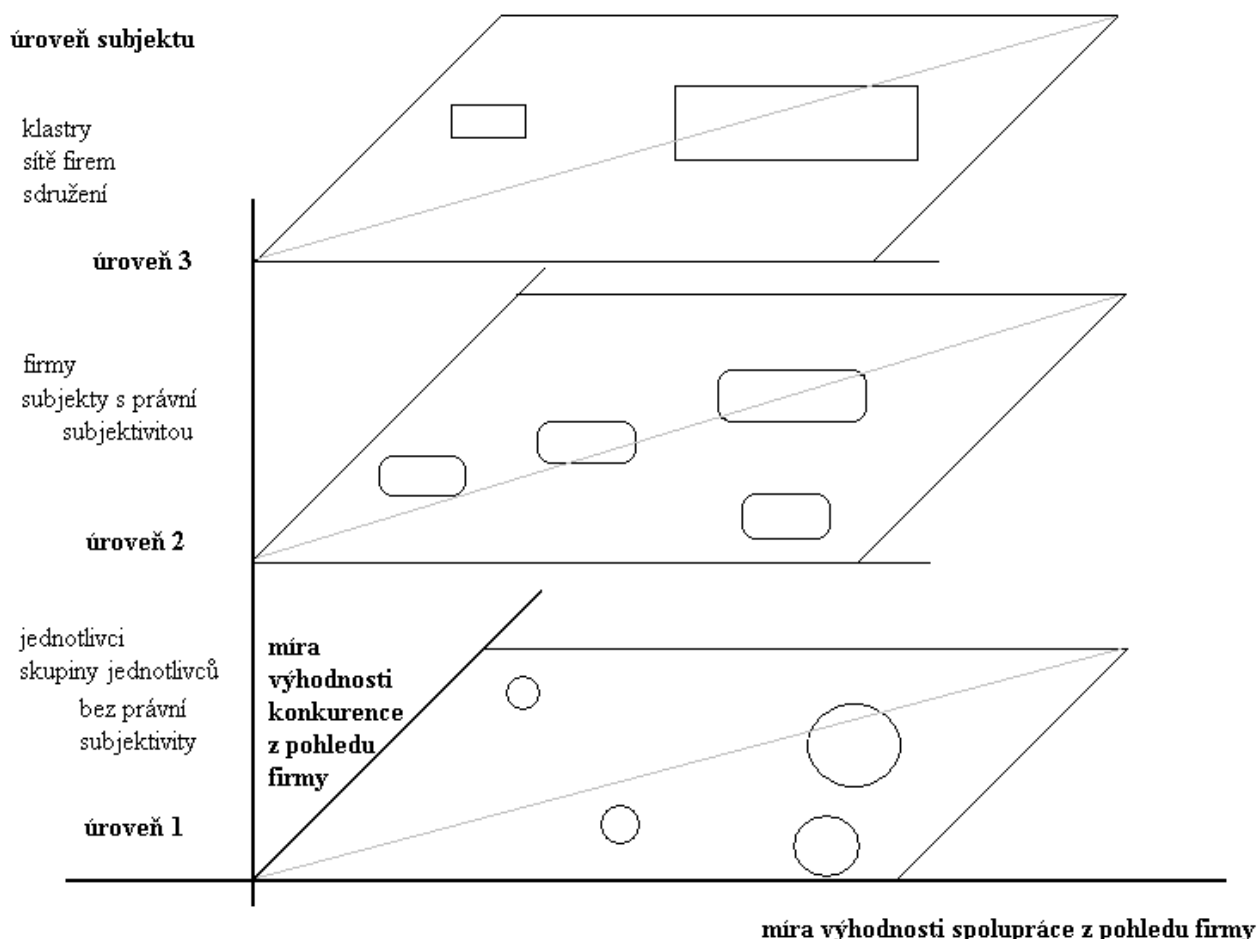
3. úroveň - sítě firem, regiony, clustery, odvětví, skupiny odvětví, celé státy, integrační uskupení. Některé z těchto subjektů mohou mít právní subjektivitu, ale řada z nich právní subjektivitu nemá (například konsorcia, sdružení firem dle občanského zákoníku apod..).

Pro dimenze jedna a dvě platí, že určité subjekty mohou být tvořeny jedním nebo více jednotlivci. Významným konstatováním je ***možnost identit určitých zkoumaných subjektů v určitých konkrétních zkoumaných příkladech. Identity nacházíme napříč propojení úrovně 1 a úrovně 2.*** Jeden konkrétní člověk může být zároveň majitelem firmy, zároveň jejím manažerem a zaměstnancem (identity uvnitř určitého subjektu druhé úrovně) a zároveň spolumajitelem jiné firmy (identita jednoho subjektu první úrovně se dvěma subjekty druhé úrovně). Znalost těchto identit je významným předpokladem pro kvalifikované rozhodování o vztazích spolupráce a konkurence tržních subjektů.

Ve všech případech, kdy subjekt druhé úrovně je tvořen více subjekty první úrovně hrozí latentní nebezpečí rozdílných zájmových orientací a tedy i odlišných rozhodovacích procesů subjektů nižší úrovně a je třeba je při tvorbě rozhodnutí na druhé úrovni zohledňovat. Teorie managementu zná řadu metod a technik sladování zájmů (např. Management by objectives apod.). Rozhodování na druhé úrovni je o to složitější, že existuje reálná možnost, že subjekty první úrovně jsou současně zapojeny ve více subjektech druhé úrovně (jeden člověk může být zároveň majitelem dvou firem, zároveň je členem zastupitelstva a zároveň je zaměstnancem třetí firmy). Zde je

významné při rozhodovacích procesech o vztazích k jiným subjektům na druhé úrovni zohlednit personifikaci (viz dále).

Obr. 1 Subjekty trhu - stratifikace do jednotlivých úrovní (vlastní zpracování)



Pro konkrétní rozhodnutí konkrétní firmy musí být použita významná selekce, která omezí počet zkoumaných subjektů na ekonomicky efektivní (tedy co nejmenší), ale zároveň vystihující a pro kvalitní rozhodování relevantní počet subjektů. Většina autorů hovoří o "stakeholderech", v českém překladu můžeme použít přibližný pojem "klíčové subjekty", případně významné subjekty. I zde se nabízí řada kritérií, která je často vhodné kombinovat.

- Teritoriální vymezení subjektů;
- tržní vymezení subjektů;
- systémové vymezení subjektů;
- jiné účelové vymezení subjektů.

Pro rozhodovací procesy je velmi významné konstatování, že subjekty druhé úrovně jsou ve svých funkcích většinou zastupovány konkrétními lidmi, tedy

subjekty první úrovně (například za firmu jedná v určitých vztazích majitel, v jiných zaměstnanec, například referent nákupu). Tento charakteristický rys můžeme nazvat *personifikace*. **Personifikace je velmi významná především pro vztahy spolupráce, protože zde se vždy jedná o dvoustranná či vícestranná jednání konkrétních osob a je tudíž významné, zda určitý subjekt první úrovně se plně ztotožňuje se zájmy subjektu druhé úrovně.** Pěkným příkladem využití personifikace je současný trend firem poskytujících služby přidělit určitým zákazníkům konkrétní osobu, která se snaží uspokojit celé portfolio jejich potřeb - například banky zavádějí tzv. osobní bankéře. Vztah jednoho klienta k bance je podle dřívějších postupů vztahem k řadě samostatných referentů (pokladní pro operaci v hotovosti, úvěrový referent pro úvěry, pracovník devizového centra pro devizové transakce apod.). Tento systém neumožňuje komplexně zohlednit veškeré vztahy subjektu druhé úrovně (banky) k jednomu klientovi, což funkce osobního bankéře umožňuje (jedná se v podstatě o kumulaci všech dílčích subjektů první úrovně dané banky do jediného subjektu první úrovně podle kritéria vztahu k subjektu druhé úrovně - zákazníkovi). Klient, který dělá velké obraty v devizových transakcích, a zároveň si chce vzít hypotéku, je za původního systému znevýhodněn tím, že svou silnější vyjednávací pozici vůči bance v objemu devizových transakcí nemůže využít ve vyjednávání o lepších podmínkách hypotéky, a proto jde s žádostí o hypotéku raději ke konkurenci, která mu nabídne o něco lepší podmínky u hypotéky, ale už u ní nedělá devizové transakce, protože opět odděleně hodnoceno se mu devizové transakce ekonomicky více vyplatí u první banky. Používání osobních bankéřů je tedy příkladem využití personifikace pro zefektivnění vztahů spolupráce s jinými tržními subjekty.

Systém personifikace je ovšem důležitý i v některých případech konkurenčních vztahů. Uvedme příklad nákupčího určité nejmenované firmy. Pokud bude tento nákupčí (subjekt první úrovně) plně loajální ke své firmě, která jej zaměstnává (subjekt druhé úrovně), bude se při obchodních jednáních chovat plně racionálně a hledat nejlepší ekonomická řešení. Pokud však tento nákupčí bude zohledňovat i své osobní zájmy a nadřadí je nad zájmy firmy, pak si klidně vezme úplatek od některého dodavatele a bude u něj jménem své firmy nakupovat zboží, i když bude jejich nabídka pro firmu méně výhodná, než nabídka konkurenční. Tohoto možného střetu zájmu si je vědoma řada obchodních řetězců a používají například rotační systém nákupců, aby se mezi nákupcem a dodavatelem nemohl vyvinout užší vztah podporující korupční jednání. V případě konkurenčních vztahů může někdy personifikace být významná, **ve větším procentu případů však personifikace pro konkurenční vztahy nemusí být brána v úvahu**, protože konkurovat může firma jiné firmě nevědomě, a i vědomá konkurence může být konkurencí vůči subjektu druhé úrovně (abstraktní právní konstrukci, např. firma XY, s.r.o.), nikoliv vůči konkrétnímu člověku dané firmy.

Vedle personifikace (vymezení vztahu subjektu druhé úrovně vůči jednotlivci jako subjektu první úrovně) **je velmi důležité také vymezení vztahů subjektů**

druhé úrovně vůči zájmovým skupinám. Tento postup můžeme nazvat *politizace* (politikum je věc veřejná; společné zájmy skupiny osob a jejich prosazování se dají v širším pojetí shrnout pod pojem politika, byť v našem případě silně okleštěný, protože nás zajímají pouze zájmy ekonomické). **Pod "politickými subjekty" pro potřeby této práce nebudeme rozumět pouze politické strany, ale veškerá zájmová uskupení.** Velmi důležité mohou být v konkrétních případech například zájmy a vliv odborů na určitou firmu - uveďme příklad sklárny v Květné, která se na přelomu tisíciletí dostala do vážných ekonomických problémů a hrozil jí úpadek. Vzhledem k fatálnímu dopadu na zaměstnanost regionu tehdy vstoupily do firmy majetkově odbory a firmu konsolidovaly. Pro nás je to krásný příklad, kdy řešení na úrovni subjektů druhé úrovně není k nalezení (nenašel se žádný standardní investor), ale dočasným řešením bylo jednání o spolupráci na úrovni první, v tomto případě se zájmovou skupinou, odbory. V řadě případů nalezneme velký vliv zájmových skupin jak uvnitř firmy, tak vně firmy (politické strany, ekologická hnutí, občanská hnutí, sdružení spotřebitelů, podnikatelské svazy atd.). V tomto okamžiku se nabízí i **možnost personifikace ve vztahu k zájmové skupině**, protože i za zájmovou skupinu při vyjednávání musíme zohlednit konkrétní osobu. To znamená, že i mezi subjekty první úrovně lze hledat vztahy a vymezení.

Musíme zdůraznit, že kvalitní vymezení stakeholderů (významných subjektů) je pro ten který příklad individuální a je poměrně složité, ovšem velmi významné. Abychom některé významné subjekty neopomněli, **měli bychom vždy dodržet následující postup:**

1. určíme významné subjekty druhé úrovně
 - a. firma jako právní konstrukce;
 - b. klíčoví dodavatelé firmy;
 - c. klíčoví zákazníci firmy;
 - d. klíčoví konkurenti firmy;
 - e. státní instituce a instituce místní správy bezprostředně komunikující s firmou.
 - f. pro dlouhodobější a komplexní úvahy potřebujeme zohlednit i potenciální investory firmy.
2. určíme významné subjekty první úrovně:
 - a. uvedeme minimálně základní zájmové skupiny uvnitř firmy - vlastníci, top management a zaměstnanci;
 - b. hledáme další specifické zájmové skupiny uvnitř a vně firmy (politizace);
 - c. tam, kde je to potřeba, provedeme personifikaci (vymezení konkrétních osob, které za subjekt druhé úrovně nebo zájmovou skupinu v určité věci mají oprávnění jednat).
3. vyhledáme identity subjektů.

V zásadě bychom se měli snažit, **aby celkový počet sledovaných subjektů nepřesáhl dvacet.** Větší počet subjektů je velmi obtížný pro definování a

vyhodnocování vztahů spolupráce a konkurence a měl by být pouze v odůvodněných případech.

2.1.3 Formy a nástroje vztahů konkurence a spolupráce

Pro hodnocení vztahů spolupráce a konkurence konkrétních subjektů je významné **určení konkrétních forem a nástrojů těchto vztahů**, protože každý z nich může mít **odlišné nároky na zdroje rozhodujícího se subjektu a výsledné efekty (dosažení cílů) pro tento subjekt**. Cílem této práce není (a vzhledem k rozsahu této problematiky ani nemůže být) podrobně klasifikovat všechny možné formy a nástroje vztahů spolupráce a konkurence. Proto zde naznačíme pouze nejběžnější používané klasifikace.

KONKURENČNÍ VZTAHY.

V literatuře je nejběžnější používané členění:

- **Konkurence cenová;**
- **Konkurence necenová.**

Toto členění však zdaleka nestačí a Jirásek uvádí, že dnešní konkurence už se nevyžívá jen v ceně a jakosti, ale zasahuje do samotné vitální podstaty firem. Ty si konkurují vším, čím mohou, svým programem výrobků a služeb, svými technologiemi, svou prodejní schopností, svou organizací, svými dělníky, inženýry, odborníky, svými manažery. Konkurence nabývá totální povahy (Jirásek poznámka 57). Pro komplexní úvahy je proto potřeba si uvědomit, že v konkurenčním boji jsou používány nástroje s mnohem širším záběrem klasifikace.

Literární rešerše ukázala mnohostrannost náhledů na formy a nástroje konkurence a spolupráce. V následující klasifikaci se autorka pokusila systemizovat vztahy spolupráce a konkurence ze dvou zásadních pohledů – pohledu jednotlivého subjektu trhu (například firmy) a pohledu společnosti jako celku.

A. Klasifikace vztahů **konkurence z pohledu jednoho subjektu.**

Konkurence:

1. nevědomá (subjekt cítí tlak, ale neví, s kým bojuje)
 - 1.1.koexistenční (subjekt zatím není existenčně ohrožen)
 - 1.2.konfrontační (subjekt bojuje o existenci)
2. vědomá (subjekt ví s kým bojuje)
 - 2.1.útočná,
 - 2.2.obranná

V případě nevědomé konkurence, kdy subjekt ani necítí tlak na trhu, nemusí činit žádná rozhodnutí.

Pokud subjekt cítí tlak, ale neví s kým bojuje, musí nejdříve nastoupit diagnostická fáze, kdy zjišťuje kdo, proč a jak s ním bojuje. Pokud subjekt zná své soupeře, může nastoupit fáze vědomé konkurence.

Charakteristiky podmínek konkurenčního boje:

1. trh dokonale konkurenční, trh s monopolistickou konkurencí, oligopolní trh, dokonale monopolní trh;
2. rivalita stávajících konkurentů, síla dodavatelů, síla kupujících, hrozba substitutů, hrozba vstupu nových konkurentů (otevřenost trhu);
3. teritoriální rozložení konkurentů;
4. legislativní omezující podmínky trhu;

Nástroje vědomé konkurence:

1. přímé a nepřímé (přes jiné subjekty trhu),
2. cenové a necenové,
3. legální a nelegální,
4. tržní a netržní,
5. využívající dohodu (s porušením dohody a bez porušení dohody) a nevyžívající dohodu s jinými subjekty trhu;
6. otevřené a skryté,
7. běžné (nevyžadující bližší zkoumání konkurence - běžná cenová a necenová konkurence) a strategické (musíme přesně specifikovat konkurenty včetně personifikace, mít marketingový informační systém o aktivitách konkurence, sledovat strategie konkurence a sofistikovaně zpracovávat vlastní konkurenční strategie - tyto nástroje jsou nezbytné u strategických aliancí vůči konkurenci, nepřátelských převzetí apod.).

Výše uvedený výčet nástrojů vědomé konkurence je spíše utříd'ující než přesně klasifikující. Jednotlivá hlediska třídění se v praxi samozřejmě kombinují a tím získává varieta možných konkurenčních nástrojů téměř neomezené možnosti. Uvážíme-li, že každý z nástrojů konkurence může mít nejen různou formu, ale i různou sílu, je rozhodování o jejich použití velmi složité.

B. Zcela svébytnou otázkou je klasifikace konkurence z pohledu celé společnosti.

Zde sledujeme otázku efektivnosti fungování ekonomického systému dané společnosti a z tohoto pohledu musíme konstatovat, že společnost shledává konkurenci:

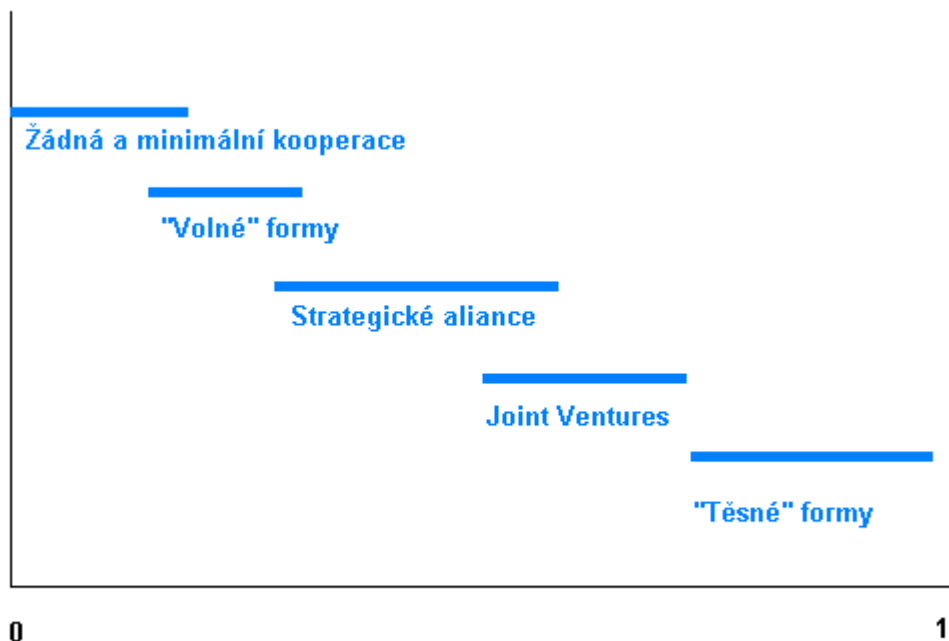
- **dobrou**, napomáhající celkové efektivnosti fungování systému;
- **špatnou**, která není výhodná pro společnost a často ani pro subjekty trhu samotné.

Z tohoto hlediska má společnost zájem podpořit "dobrou konkurenci" a omezovat "špatnou konkurenci", což činí především formou legislativní regulace (antidumpingová legislativa, obchodní zákoník, zákoník práce, atd.). Různé státy se liší právní regulací této problematiky, proto subjekty trhu musí znát konkrétní podmínky právních prostředí, ve kterých vyvíjí svou ekonomickou činnost.

VZTAHY SPOLUPRÁCE.

Jedním z běžných kritérií rozlišení forem spolupráce je kritérium míry těsnosti spolupráce. Uvedme konkrétní členění dle Vodáčka poznámka 30.

Obr. 2 *Formy strategických partnerství*



Formy strategických partnerství (Vodáček, Vodáčková 2002)

Toto členění je jedním z mnoha a i zde je potřeba zdůraznit, že konkrétní formy spolupráce mohou být mnohem různorodější.

Spolupráce je literaturou definována jako **dohoda subjektů**. **Nepředpokládáme tedy nevědomou spolupráci**, protože některý ze subjektů popřípadě oba subjekty v tomto případě dohodu neuzavírají – ukázkovým příkladem jsou pozitivní externality trhu. Metodickým problémem nevědomé spolupráce je totiž možnost, že s výsledným efektem nemusí sledovaný subjekt souhlasit a v konečném důsledku jej může vnímat jako konkurenční útok.

A. Klasifikace vztahů **spolupráce z pohledu jednoho subjektu**.

Spolupráce:

1. jako obchod (nahodilý, dlouhodobější),
2. jako forma sdílení činností a zdrojů (výrobní a jiné kooperace, joint venture, strategické aliance, horizontální a vertikální integrace, diverzifikace apod.)
3. jako forma obrany proti jiné konkurenci (např. dobrovolná nákupní či prodejní sdružení, síťové aliance, kartely, syndikáty, trusty, koncerny)
4. jako forma vzniku, přenosu a využití znalostí.

Charakteristika trhu:

Trhy dokonale konkurenční nevytváří dostatečné stimuly pro rozvoj spolupráce. Podmínky nedokonalé konkurence jsou pro rozvoj všech druhů spolupráce více stimulující. Zde by bylo možné vyslovit hypotézu, že toto konstatování je jedním z důvodů, proč se v reálné ekonomice s dokonale konkurenčními trhy téměř nesetkáme. Potvrzení či vyvrácení této hypotézy však není předmětem této práce.

Každé výše uvedené formě spolupráce odpovídají konkrétní použitelné nástroje, které vždy mají podobu určité **psané či nepsané dohody** (závisí na právní úpravě daného nástroje). I zde je relevantní členění na nástroje **legální a nelegální**. Aby se obešly právní omezení, i zde připadají v úvahu nástroje **přímé a nepřímé** (přes třetí subjekt). I u spolupráce nalezneme **tržní a netržní nástroje**. I u spolupráce existují důvody pro ukryvání vazby (tichý společník apod.) a můžeme členit na **nástroje otevřené a skryté spolupráce**.

B. Opět svébytnou otázkou je **klasifikace spolupráce z pohledu celé společnosti**.

Zde sledujeme jednak otázku efektivnosti fungování ekonomického systému dané společnosti a zároveň základní předpoklad posunu hranic produkčních možností dané společnosti. Z tohoto pohledu společnost shledává spolupráci:

- **dobrou**, napomáhající celkové efektivnosti fungování systému a postupnému posouvání hranic produkčních možností, tak jak jsme jeho svědky po celou dobu historie lidstva;
- **špatnou**, která není výhodná pro společnost a často ani pro subjekty trhu samotné.

Z tohoto hlediska má společnost zájem podpořit "dobrou spolupráci" a omezovat "špatnou spolupráci", což činí především formou legislativní regulace (protimonopolní zákon, obchodní zákoník, zákoník práce, atd.). Různé státy se liší právní regulací této problematiky, proto subjekty trhu musí znát konkrétní podmínky právních prostředí, ve kterých vyvíjí svou ekonomickou činnost.

Tato práce je zaměřena na rozhodování firem o spolupráci a konkurenci. Problematika rozhodování společnosti, respektive institucí, které ji v těchto funkcích zastupují, o vymezení legislativních podmínek pro toto rozhodování není předmětem této práce a můžeme odkázat například na publikaci Tokárová Protimonopolní politika [38], kde je blíže specifikována.

2.1.4 Rozhodování firmy o konkurenci a spolupráci.

Tato kapitola je pro další směřování této disertační práce velmi významná. Jejím cílem je zaměřit se na samotný proces rozhodování tržních subjektů o spolupráci a konkurenci.

Náhled teoretické ekonomie

Subjekty jsou v tržním hospodářství relativně nezávislé (dáno suverenitou vlastnictví výrobních faktorů) a mají **relativní rozhodovací autonomii**. Holman (poznámka 11) **hovoří o ekonomické svobodě volby mezi příležitostmi**. Jsme subjektem volby i objektem volby – to je soutěž, konkurence. Úkolem ekonomie je objasňovat, jak subjekty volí mezi příležitostmi. Racionalita volby není ve volbě cílů, ale cest a prostředků k jejich dosažení. Ekonomická svoboda volby je i volbou mezi konkurencí a spoluprací s ostatními tržními subjekty, aniž bychom vylučovali souběh obou.

Při svém rozhodování by měla firma zvážit, jak její rozhodnutí ovlivní rozhodování ostatních subjektů trhu. Na dokonale konkurenčních trzích rozhodnutí jednotlivé firmy trh jako celek neovlivní (na těchto trzích je firma příjemcem ceny a v podstatě nerozhoduje o ní – její rozhodovací autonomie je velmi malá). **Na nedokonale konkurenčních trzích** (a těch je v praxi většina) však **firma svým rozhodnutím může ostatní subjekty ovlivňovat** – čím blíže k oligopolní struktuře trhu, tím více je individuální rozhodnutí firmy pro trh významnější (viz poznámka 6).

V monopolistické konkurenci je cena vyšší než mezní náklady, protože **firmy disponují určitou tržní silou**, říká Mankiw v poznámce 9. S pojmem tržní síly se setkáme i ve většině marketingových prací (například Porterův model pěti konkurenčních sil) a stojí za bližší prozkoumání viz dále.

Spolupráce v nedokonalé konkurenci je snazší při opakovaných hrách (Mankiw poznámka 8). Dlouhodobá spolupráce je však mnohem hůře udržitelná (viz Nashova rovnováha a teorie her).

Právní mantinely rozhodovací autonomie subjektu

Autonomie rozhodování tržního subjektu je deklarována také v zákonech - definice podnikání (dle obchodního zákoníku a dle živnostenského zákona) hovoří o tom, že podnikatel podniká samostatně, vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost, soustavně a za účelem dosažení zisku. První tři charakteristiky vymezují relativní autonomii podnikatele, k této autonomii samozřejmě patří jak práva tak povinnosti, mimo jiné povinnost dodržovat při podnikání příslušné právní normy.

Z rozboru právní definice podnikání zároveň vyplývá, že podnikání je určitým souvislým procesem s jistým časovým horizontem (zde uvedena charakteristika "soustavně") a je tudíž potřeba jej sledovat v jeho dynamickém vývoji.

Poslední uvedená charakteristika podnikání hovoří o účelovosti podnikání a za základní cíl stanoví dosažení zisku. V praxi je pod pojmem zisk potřeba vidět širší pojetí, poněvadž ziskem není jen příslušný výsledek hospodaření firmy za zdaňovací období, ale v delším horizontu lze vysledovat také růst hodnoty firmy samotné, protože i firma je konec konců zbožím a lze ji prodávat za účelem dosažení zisku. Zde

teorie sleduje především ekonomickou přidanou hodnotu (EVA), která lépe než bilanční zisk odráží proces tvorby hodnoty ve firmě. V zásadě však firma dosahuje svého cíle (například dosažení zisku) velmi rozmanitými cestami a je jen její kompetencí, jaké cesty dosažení svého cíle zvolí. To je její základní rozhodovací autonomie.

Tato relativní rozhodovací autonomie se projevuje tím, že **subjekty v tržním hospodářství mohou činit vlastní rozhodnutí, která pak ovlivňují nejen jejich úspěch či neúspěch na trhu, ale i úspěch či neúspěch jiných subjektů, které jsou s nimi v určitém vztahu, bez ohledu na to, zda se jedná na vztah spolupráce či konkurence** (pozitivní kooperace či negativní kooperace).

Zde lze odvodit, že **úspěch na trhu nezávisí pouze na tom, jak firma sama řídí své vlastní vnitřní procesy (což je plně v její kompetenci), ale také na tom, jak tyto procesy řídí i další subjekty trhu, se kterými je firma v určitém vztahu.** To již firma většinou nemůže ovlivnit přímo (protože jsme hovořili o tom, že subjekty na trhu mají vlastní relativní autonomii), má však možnost:

- ***dosahovat lepších tržních úspěchů vlastním výběrem, se kterými subjekty naváže vztahy*** a s kterými subjekty vztahy nenaváže. Z tohoto hlediska se jeví jako přirozené, že firma, která chce dosáhnout lepších tržních úspěchů zaváděním například praktik štlíhlé výroby, procesním řízením či jinými způsoby zefektivnění vnitřních procesů ve firmě, bude mít snahu spolupracovat (dodavatelské vztahy, aliance, společné podniky atd.) s firmami, které taktéž vyvíjejí vysokou snahu o zefektivňování své činnosti, protože tím získají společnou konkurenční výhodu vůči konkurenci, navíc násobenou synergickými efekty. To je ovšem pouze jeden z aspektů výběru partnerů pro spolupráci resp. konkurenci.
- V posledních letech jdou firmy ještě dále a **vybrané partnery pro spolupráci sami školí**, předávají jim část svého know-how apod. To může přinášet vyšší efekty, ovšem současně se zvyšují rizika možného konkurenčního jednání partnera a vysokých ztrát.

Kvalifikovaný výběr vhodných partnerů je zde klíčovým problémem.

Rozhodování o konkurenci a spolupráci pohledem marketingu a managementu

1. Při rozhodování o spolupráci a konkurenci **potřebuji znát reakci konkurenta** (resp. odhadnout ji, protože nikdy nevím všechny parametry rozhodovacího procesu druhého subjektu, neznám přesně jejich váhy a nejsem schopný předvídat všechny okolnosti rozhodnutí).
2. Konkurence je podmíněna omezenými zdroji trhu jako celku i jednotlivých jeho subjektů. Omezené zdroje jednotlivých subjektů ale také tlačí subjekty ke spolupráci (např. pro lepší využití výrobního zařízení, společný vývoj, apod.). **Protože obě podmínky působí současně, nelze vyloučit souběh spolupráce**

a konkurence určitého subjektu s jiným subjektem trhu. Pokud vznikají mezi dvěma subjekty vazby spolupráce i konkurence, máme je hodnotit samostatně, nebo jako celek převažujícím charakterem? Je běžné, že mezi subjekty existuje řada vazeb - několik souběžně probíhajících kontraktů, kooperace, dohoda o teritoriích, dohoda o trzích, konkurenční vazba díky dohodě s jiným subjektem, apod. Lze vyhodnocovat každou z nich zvlášť, ovšem v závěru hodnocení nesmí chybět shrnující vyhodnocení, které dá dohromady synergické efekty vazeb a dopady souběhu konkurence a spolupráce a vyváží celkový vztah (**postup od charakteristiky parciálních vztahů dvou subjektů ke komplexnímu vyhodnocení vztahu**). Tento postup je vhodný pro analýzu ex post, resp. analýzu stávajícího stavu. Pro přípravu budoucích rozhodnutí ex ante lze doporučit nejdříve připravit komplexní vyhodnocení vztahu dvou subjektů (viz předchozí komentář) a teprve následně lze v návaznosti na celkový charakter vztahu licitovat, zda vztah unese ještě další dílčí vztahy konkurence či spolupráce, tak aby nebyl narušen základní charakter vazby (například v zásadě dvě konkurenční firmy bojují o tytéž zákazníky na tomtéž trhu, což charakterizuje jejich vztah jako konkurenční, ovšem ve výjimečných případech může jedna firma druhé prodat nadbytečné zásoby za rozumnou cenu – pokud např. mění částečně sortimentní orientaci - a na dílčím vztahu spolupráce vydělají oba subjekty).

3. Subjekt musí vzít v úvahu nejen své cíle a priority, ale musí zjistit nebo alespoň odhadnout cíle a priority druhé strany. Teprve **srovnáním výhodnosti jednotlivých strategií lze rozvažovat, která cesta je pro firmu nejvýhodnější**. Tato verze je zdůrazněním koexistenčního, nikoliv konfrontačního stylu řízení (Vodáček poznámka 34). Ovšem i pro konfrontaci musí subjekt předem srovnat své a konkurentovy možnosti. Srovnání je proto nutné vždy (viz neodhadnuté možnosti K Martu v cenové válce s Wal Martem 2002). **Vodáček proto zdůrazňuje, že základním problémem bývá schopnost subjektů trhu naučit se komunikovat s ostatními subjekty trhu a pochopit jejich zájmy a možnosti kompromisů**. Při rozhodování je potřeba zvážit náklady a výnosy vzájemného vztahu a rizika tohoto vztahu. Toto rozhodování v jednotlivém vztahu neřeší společenskou efektivnost a může být pro společnost nevýhodné. Z dlouhodobého hlediska ovšem společnost má snahu nevýhodné vztahy regulovat (např. regulace kartelových dohod) a rozhodující se subjekty při dlouhodobém rozhodování musí brát zřetel i na společenské zájmy.
4. **Dnes na většině trhů převládají síťové vztahy. Má vůbec smysl se zabývat vztahy dvou firem?** Nestačí konfrontovat vztahy sítě? Vodáček (poznámka 36) zdůrazňuje snahu alespoň poznat uzlovou firmu sítě a být jí co nejblíže, když už není firma přímo uzlovou firmou. V poznámce 54 Kotler hovoří o vztahovém marketingu a v poznámce 55 o hodnotově distribuční síti. Lze zmínit koncepty EDI či CRM. Všechny síťové vztahy však mají rozsáhlá

rizika, které musí subjekty před připojením k síti pečlivě vyhodnocovat a v průběhu jejího fungování sledovat. V ČR v období let 1993-2003 fungovala řada dobrovolných nákupních sdružení, ovšem většina z nich nevydržela fungovat déle než tři roky. Rizika jsou i při outsourcingu – firma dává celnímu deklarantovi či dopravci (spedici) faktury, kde jsou uvedeny všechny adresy a on tuto informaci zneužije. Stejně tak neutralizace dokladů dopravcem - ne vždy zafunguje a pro obchodní vztah to může mít fatální dopady. Základem jsou proto analýzy a vyhodnocování na základní úrovni konkrétních subjektů a jejich vztahů, teprve následně lze rozvinout úvahy hodnocení vztahů s celou sítí, shlukem, regionem apod.

5. Porad. firma A. D Littlea zdůrazňuje jako základ úspěchu firmy definování partnerů, procesů a **zdrojů**. Tím v zásadě odpovídá i na otázky otevírané touto prací - firma musí určit s kým má spolupracovat a konkurovat a definovat zdroje, na co má. Nestačí-li zdroje na konkurenční boj, nebo je-li to efektivnější, musí spolupracovat. Konkurenční boj stojí hodně úsilí, času a peněz. Investice je tedy jak do konkurenčního boje, tak do spolupráce. Porovnáním získáme podklady pro rozhodnutí.
6. Spolupráce a konkurence nemusí být orientována pouze v rámci určitého trhu, ale významné jsou **formy vztahů na územním principu**. (Smith poznámka 3, Porter clusters poznámka 44). Mohou si tato dvě různá hlediska v konečném důsledku odporovat? Určitě je to možné – může být pro firmu výhodnější spolupracovat se vzdáleným partnerem a v určitém regionu s firmami konkurovat. Ovšem dokonalá znalost místních podmínek vytváří předpoklady pro specifické podnikatelské příležitosti, takže určitě se teritoriální spolupráce také nevzdávejme.
7. **Musí konkrétní subjekt při svém rozhodování o tržních vztazích sledovat všechny subjekty trhu?** Není to v jeho silách., ani by to nebylo efektivní. Jirásek klade důraz na sledování stakeholders (poznámka 41).
8. **Dá se měřit výsledný přínos konkurence respektive spolupráce dvou subjektů?** Vzhledem k rozmanitosti konkrétních hospodářských aktů, kde konkurence a spolupráce jsou cestou naplnění cílů subjektů trhu, nelze stanovit obecné kritérium měření. Oddělme měření výhodnosti pro jednotlivé subjekty od měření výhodnosti pro celou společnost. V **případě měření výhodnosti pro dva subjekty platí:**
 - zásadě musí být **určitý vztah a jeho výsledky pro určitý subjekt výhodné**, jinak nedojde k navázání vztahu nebo již existující vztah bude ukončen. V konkrétních případech má toto obecné kritérium konkrétní podoby naplnění. Například u konkurence cenové výsledný efekt pro zúčastněné soutěžící lze přesně korunově vyjádřit (někdo vydělá, někdo prodělá). Firma, která prodělává, opustí určitý trh a hledá nové trhy nebo ukončuje činnost.
 - **Určitý konkurenční vztah dvou subjektů může být výhodný i pro další subjekty trhu** (konkurence nabízejících je výhodná pro zákazníky). Určitý

konkurenční vztah může být pro ostatní účastníky trhu nevýhodný a v dlouhodobém horizontu se budou snažit jej regulovat (dumping apod. Totéž lze říci o vztazích spolupráce s tím rozdílem, že spolupráce (minimálně formální, ale v konečném důsledku i skutečná) musí být výhodná pro oba zúčastněné, jinak nebude tento vztah ani navázán. Existuje i vliv na třetí subjekt v podobě externality tržního vztahu. Při rozhodování je tedy potřeba sledovat a vyhodnocovat vliv na třetí subjekty.

Měření výhodnosti a nevýhodnosti určitého vztahu pro dva subjekty je vždy pouze parciální a pro sofistikované rozhodování je potřeba vždy zvažovat celý komplex vztahů subjektu s jinými subjekty. Tento postup je odůvodnitelný i bilancí zdrojů a jejich efektivní alokací (spolupráce s jedním subjektem může být pro firmu výhodná, ale spolupráce s jiným subjektem může být při stejných zdrojích ještě výhodnější).

Samotné rozhodnutí nestačí - subjekt musí být schopný své rozhodnutí prosadit - u vztahu spolupráce dojednat u vztahu konkurence vybojovat.

Než nahlédneme do teorie managementu a budeme sledovat začlenění rozhodovacích procesů o spolupráci a konkurenci s jinými subjekty trhu v rámci funkcí řízení a v rámci obsahu řízení, měli bychom si ujasnit, **kdo a proč za firmu rozhoduje, což je především právní otázka.**

Tato otázka souvisí jednak s pojmem vlastnictví, jehož význam pro tržní vztahy již byl při analýze diskutován, jednak s problematikou managementu, kdy vlastník a manažer mohou a nemusí být táž osoba. V případě dvojí role vlastníka a manažera je prostředí pro rozhodování výrazně jednodušší, protože nebude docházet ke střetům zájmů, tak jak je můžeme vidět v případě oddělení těchto rolí. Mezi vlastníky a manažery může vzniknout reálný konkurenční vztah vedle formálně deklarované spolupráce (viz především zákoník práce). Pak většinou dochází k rozvázání pracovního poměru s top manažery (čímž se jejich konkurenční vztah utvrdí a odchází pracovat ve vlastní firmě či u konkurence). Konkurenční vztahy mohou vznikat i na straně vlastníků, kteří firmu "tunelují" a pak ji nechají zbankrotovat. I pro případy spolupráce vlastníků a managementu však může docházet k odlišným stanoviskům a pak musí nejdříve být dosaženo sladění zájmů (je-li to možné a je-li ochota na obou stranách) těchto dvou vnitřních subjektů firmy a teprve poté může být řešen rozhodovací proces vůči vnějším subjektům trhu. Ještě složitější jsou případy více spoluvlastníků včetně corporate governance u akciových společností Jirásek [20], kde ani subjekt vlastníci nelze vnímat jako jeden celek, protože se dá rozčlenit na několik zájmově odlišně orientovaných dílčích subjektů. U těchto úvah je samozřejmě rozdílné, jaká rozhodnutí provádí vlastníci (například jednání o prodeji vlastnických podílů, fúzích apod.) a jaká provádí zaměstnanci s delegovanou pravomocí na různých úrovních (strategické rozhodování top managementu, operativní rozhodování o obchodních vztazích na úrovni referentů prodeje a nákupu apod.).

Chceme-li vzít firmu jako jediný subjekt provádějící rozhodnutí vůči jiným subjektům trhu druhé úrovně, musí být vyjasněny vztahy první úrovně, především vztahy mezi vlastníky a top managementem.

Systémové začlenění rozhodování v rámci teorie managementu. Manažerské funkce sekvenční a průběžné. - zatřídění především rozhodování jako součást plánování, ale také jako součást ostatních funkcí (organizování, výběr a rozmisťování, vedení, kontrola).

Vodáček [39], hovoří o manažerských funkcích sekvenčních, v členění např. podle Koontze:

- plánování (planning),
- organizování (organizing),
- výběr a rozmisťování spolupracovníků (staffing),
- vedení lidí (leading),
- kontrolu (controlling)

a průběžných funkcích (continuous functions):

- analyzování řešených problémů (analysis),
- rozhodování (decision making),
- realizaci, resp. implementaci včetně koordinace (implementation incl. coordination).

Z uvedené systemizace vidíme, že problematika rozhodování prostupuje celým řídicím procesem, setkáme se s ní u všech sekvenčních funkcí a na všech úrovních řízení. **Pro potřeby této práce nás ale především bude zajímat otázka rozhodování na těch úrovních, kde je řešena otázka navazování či změn vztahů konkurence a spolupráce s ostatními subjekty trhu** - s jinými firmami, s jinými institucemi a v neposlední řadě i otázka vztahu k domácnostem, které se zobrazí jak v průhledu marketingovém, kde pro řadu firem jsou zákazníci právě domácnosti, tak v průhledu pracovně právních vztahů a práce s lidským kapitálem.

Jiným pohledem je vymezení obsahu řízení, tak jak jej definuje Bělohlávek, Košťan a Šuleř [1]. Zamyslíme-li se nad konkrétními příklady rozhodování firem o spolupráci a konkurenci, nalezneme konkrétní rozhodovací procesy u všech dále vyjmenovaných procesů:

- **strategické řízení**, například výběr partnera pro společný podnik, konkurenční strategie vůči nejvýznamnějším rivalům, zapojení do sítí firem či regionálních shluků, apod.
- **krizové řízení**, například krize finanční, personální uvnitř firmy či krize odbytová, dodavatelská, zákazníka, v konkurenci vně organizace (Bělohlávek [1], s. 231), v nejvyhrocenější podobě např. procesy konkurzního řízení a hledání partnerů pro odprodej celé nebo alespoň některé části firmy,

- **řízení změn**, například procesní řízení provázané na partnery vně organizace,
- **marketing**, především obchod a vztahy k zákazníkovi, dodavatelům a dalším subjektům trhu,
- **finanční řízení**, například úvěrové vztahy k bance, faktoring, venture kapitál apod.,
- **řízení lidských zdrojů**, především vztahy k zaměstnancům, ale i konkurenční strategie (přetáhnu konkurenci nejlepšího zaměstnance), v rámci strategické aliance okoukám od konkurence co mohu, znalostní management apod.
- **řízení informací**, například koncepty CRM, EDI, B2B, B2C, apod.
- **řízení kvality**, například koncepty EFQM, TQM a další zahrnují nejen samou problematiku jakosti finálního produktu, ale mnohem širší okruh problémů včetně budování vztahů k zákazníkům, resp. 3D management (vztahy k zákazníkům, zaměstnancům a okolí).

Z výše uvedeného popisu je zřejmé, že rozhodování o konkurenci a spolupráci s jinými subjekty trhu zahrnuje obrovsky širokou oblast **od dílčích a krátkodobých rozhodování po relativně dlouhodobé strategické úvahy** s horizontem několika let. Stejně tak je patrné, že **některá rozhodnutí mají pro firmu dílčí význam** a chybné rozhodnutí sice přinese firmě ztráty, ale firma není bezprostředně existenčně ohrožena. **Řada rozhodnutí o vztazích k subjektům trhu však má pro firmu zásadní význam** a špatné rozhodnutí může mít existenční dopady. **Za rozhodování o vztazích k tržním subjektům budeme samozřejmě považovat i rozhodování o reakci na něčí konkurenční útok.** Toto rozhodování je již vědomé a pro firmu významné. Rozhodování můžeme klasifikovat:

- krátkodobé a dlouhodobé,
- s dílčím významem, se zásadním významem pro firmu,
- iniciační, reagující.

O čem se subjekt rozhoduje - postup, parametrizace, volba metod.

Pro charakteristiku rozhodovacího procesu je vhodné použít dlouhodobé strategické rozhodování, protože je nejsložitější. Ostatní rozhodovací procesy pak lze řešit účelným zjednodušením tohoto postupu. Vodáček [39], používá následující postup pro tvorbu podnikatelské strategie:

1. **stanovení poslání firmy,**
2. **rozbor výchozího stavu,**
3. **rozbor zdrojových možností,**
4. **stanovení soustavy cílů,**
5. **formulace scénářů a výběr vhodné strategie,**
6. **prověření vhodnosti zvolené strategie** ve vazbě na měnící se podmínky,
7. **realizace strategie.**

Určitá firma samozřejmě provádí celou řadu rozhodovacích procesů a není vždy nutné provádět celý výše uvedený postup. Poslaní ("mise") firmy je relativně

dlouhodobým rozhodnutím, které se pak již neopakuje, pouze slouží pro dílčí rozhodovací procesy jako "směrovka", zda se neodchylují od vytyčeného směru. Rozbor výchozího stavu, zdrojových možností následující body postupu jsou v určitém rozsahu nezbytné pro každé, byť i dílčí rozhodnutí.

Pro rozhodování o konkurenci a spolupráci by měl subjekt mít:

- **relevantní schopnosti a znalosti,**
- **relevantní informace** (subjekt musí vědět, jaké informace potřebuje pro své rozhodování, což souvisí s parametrizací rozhodovaného problému);
- musí **volit metody**, kterými lze daný problém s vyjasněnými parametry řešit;
- vedle výše uvedených podmínek jsou **velmi významné** ještě **motivační faktory** ovlivňující rozhodování subjektu (včetně vnější stimulace relevantním okolím) a **samotná vůle** subjektu uskutečnit rozhodování a rozhodnutí realizovat.

Stručně shrnuto: subjekt musí být schopen se rozhodnout, chtít se rozhodnout, umět se rozhodnout a mít potřebné informace.

Ekonomické vědy ale i další vědní obory nabízí přehrášelské užitečných a využívaných metod, od nejjednodušších rozhodovacích problémů, přes teorii her, síťové metody, dopravní problémy, optimalizační metody atd. Rozhodující se subjekt musí především vymezit parametry sledovaného problému, které považuje za významné a od nich pak odvíjí výběr některé z metod. Velmi významné je rozhodnutí, zda bude hodnocen jediný parametr (což otevře možnosti uplatnění mnohem většímu počtu metod), nebo půjde o multikriteriální rozhodování. Vždy se však jedná o určité modelové zjednodušení reality a je třeba zkontrolovat, zda míra abstrakce není na úkor kvality konečného řešení.

Řada metod je schopná zohlednit nejen reálné informace, ale i odhady a očekávání. Protože rozhodování o spolupráci a konkurenci s tržními subjekty sice vychází z aktuálního stavu a zohledňuje případné historické zkušenosti, ale především se zaměřuje na budoucnost (blízkou či vzdálenější), jsou **odhady a očekávání velmi významné. Tyto odhady se vztahují především k charakteristikám a očekávaným budoucím reakcím tržních subjektů, se kterými chceme spolupracovat či konkurenčně na ně zaútočit.** Pro odhady reakcí mohou sloužit historické zkušenosti jiných subjektů (např. registr ekonomických subjektů ministerstva financí a historie firem, pokud jsou v dané zemi zpracovávány, bankovní registry, rating firem a placené informace o firmách apod.), významné jsou informace přímo z daného teritoria - každý subjekt za sebou zanechává jasné známky svých podnikatelských strategií a reakcí, proto clusters jsou výhodné mimo jiné i pro lepší "čitelnost" subjektů spolupráce a konkurence.

Rizika vztahů spolupráce i konkurence mohou být obrovská, proto se **firmy snaží je co nejvíce eliminovat.** Rozhodnutí je dobré opírat o **co nejvyšší kvalitu**

informace a odhady z trhu (samozřejmě je zde potřeba zohlednit i cenu informace, aby nebyla vyšší než očekávaný profit určitého obchodu). **Druhým významným ochranným mechanismem jsou různé formy zajištění navazovaných vztahů** (od sjednaných protiplnění, která jsou přirozeným a nejlevnějším druhem jištění, přes různé jištěné platební nástroje, zástavy, záruky, směnky, apod.). Zajišťovací nástroje nenalzáme pouze u vztahů firma - firma, ale i u vztahů firma - zaměstnanec (např. ustanovení zákoníku práce o zákazu konkurence ze strany zaměstnanců a naopak ochranná opatření proti okamžité výpovědi ze strany organizace, ustanovení o odborech jako formě sdružování zaměstnanců pro účely vyjednávání se zaměstnavatelem apod.). Volba jištění proti rizikům je nezbytnou součástí rozhodovacích procesů o spolupráci a konkurenci s jinými subjekty trhu.

Praktická pozorování autorky této práce za deset let aktivního podnikání na českém i zahraničních trzích ukazují, že rozhodování subjektů trhu i v těch relativně nejjednodušších případech typu jednorázový obchod jsou komplexní a multikriteriální (nikdy nestačí zohlednit pouze cenu zboží, musí být hodnocena kvalita, dodací podmínky, důvěryhodnost partnera a jeho schopnost dostát závazkům atd.) a jednokriteriální metody by proto měly být použity v kombinaci s jinými metodami. Ve většině případů tedy nestačí sledování jediného kritéria a v řadě případů dokonce nepostačí pouhá ekonomická kritéria (byť pro potřeby této práce jsou ekonomická kritéria nejdůležitější).

Shrnutí této kapitoly a vytyčení východisek pro následující kapitoly.

1. Firmy potřebují mít aktivní vztah se svým okolím, a to jak pozitivní (spolupráce, pozitivní kooperace, apod.), tak negativní (konkurence, negativní kooperace, apod.).
2. Sofistikovaným řešením svých vztahů (uvnitř firmy a s vnějším okolím) může firma dosáhnout zvýšení své konkurenceschopnosti .
3. Výchozím předpokladem pro řešení vztahů spolupráce a konkurence je přesná specifikace subjektů, které o těchto vztazích za firmu rozhodují (jednotlivci, zájmové skupiny apod.).
4. Efekty řešení vztahů firmy k vnějšímu okolí se zvýší sladěním vnitřofirmních zájmů a nalezením konsenzu zájmových skupin firmy .
5. Vnější vztahy by měla firma aktivně řešit minimálně se svými klíčovými subjekty (stakeholders) - Paretovo pravidlo 80-20.
6. Řada vztahů firmy je svou povahou neměřitelná přesnými kvantitativními metodami ("tvrdé" ukazatele), ale jsou popsitelné pouze verbálně s využitím škál a jiných "měkkých" charakteristik. Hodnocení konkurenčních střetů a spolupráce firem tedy musí zahrnovat takové metody a postupy, které umožní práci i s těmito "měkkými" ukazateli.

2.2 Formulace hypotéz

Konkurenční vztahy mezi subjekty trhu mohou být neuvědomělé (např. strategie orientované na zákazníka útočí na konkurenty, které ani firma nemusí znát), ale zostřující se **konkurenční prostředí** zesílené globalizačními tendencemi **bude tlačit firmy do vědomého a stále sofistikovanějšího řízení vztahů konkurence a spolupráce vůči subjektům trhu**, chtějí-li na trhu obstát.

Každá firma k dosažení své vysoké konkurenceschopnosti na trhu musí vědomě řídit své vztahy (spolupráce a konkurence) s ostatními tržními subjekty v kontextu své strategie a při všech významných změnách podmínek tyto vztahy přehodnocovat.

Hypotéza 1

Vztah dvou subjektů je determinován v zásadě dvěma skutečnostmi:

- o Každý subjekt trhu má v hodnoceném okamžiku vůči konkrétnímu subjektu daného trhu jistou **pozici**, vyjednávací či konkurenční sílu. **Vhodná pozice obou subjektů vůči sobě je nutnou**, ale nikoliv postačující **podmínkou pro navázání vztahu**.
- o Každý subjekt pro navázání či rozvázání vztahu s druhým tržním subjektem **vyhodnocuje výhodnost tohoto vztahu**. Pro vztah spolupráce je nutnou podmínkou výhodnost vztahu pro oba zainteresované subjekty, pro vztah konkurence postačí výhodnost tohoto vztahu na straně jednoho subjektu.

Hypotéza 2

POZICE subjektu vůči jinému subjektu budiž definována jeho **MOCÍ** a jeho **ZÁJMEM**. V **POZICI** každého subjektu se odráží mimo jiné i jeho aktuální vztahy s ostatními stakeholdery.

Hypotéza 3

Výhodnosti konkurence a výhodnosti spolupráce hodnotí vždy oba zúčastněné subjekty a charakter vztahu (vazby) je dán srovnáním těchto dvou hodnocení. Výhodnost konkurence a spolupráce je funkcí jistých proměnných, které ovšem nemusí být pro všechny vazby subjektů stejné a také nejsou stejné v závislosti na čase (dnes preferuji rychlou likviditu, zítra maximalizaci zisku).

Vazba získá formu spolupráce, pokud spolupráce bude pro obě zúčastněné strany výhodná, vazba získá formu konkurenčního boje, pokud tento boj bude výhodný alespoň pro jednu stranu.

Mějme

S_A výhodnost spolupráce pro subjekt A

S_B ... výhodnost spolupráce pro subjekt B (odhadovaná subjektem A)

K_A ... výhodnost konkurence pro subjekt A

K_B ... výhodnost konkurence pro subjekt B (odhadovaná subjektem A)

pak platí **podmínky navázání vazby**

$(S_A > K_A) \wedge (S_B > K_B) \wedge (S_A > 0 \wedge S_B > 0) \Rightarrow$ vazba subjektů A, B má pravděpodobně **formu spolupráce**

$(S_A < K_A) \wedge (K_A > 0) \Rightarrow$ subjekt A vede vůči subjektu B **konkurenční boj**

$(S_B < K_B) \wedge (K_B > 0) \Rightarrow$ subjekt B pravděpodobně vede vůči subjektu A **konkurenční boj**

v ostatních případech není vazba tržních subjektů A a B navázána.

Pozn.: vzhledem k tomu, že veličiny S_B a K_B jsou pouze odhadované, ve vztazích, kde se vyskytují, platí implikace pouze s jistou pravděpodobností. Pouze tam, kde figurují ve vztazích jen veličiny S_A a K_A je implikace finálním výsledkem.

Hypotéza 4

Na základě hypotéz 1, 2 a 3 je definován celkový charakter vazby dvou subjektů, který ovšem nevylučuje, že v omezené míře a v dílčích případech nemůže probíhat mezi subjekty souběh spolupráce a konkurence.

Hypotéza 5

Každý subjekt má omezené zdroje a potřebuje je rozložit co nejefektivněji, proto by měl řešit nikoliv pouze parciální vztahy k jednotlivým vybraným subjektům trhu, ale komplexně veškeré své vztahy. Pro komplexní řešení vztahů firmy je třeba **zahrnout v řešení dvoustranného vztahu i souvislosti a dopady na vztahy k ostatním subjektům trhu (= dvoustranný vztah s přesahem)**, přičemž při řešení dvoustranných vztahů firmy ke všem stakeholderům dojde v návaznosti na dostupné zdroje k **vybilancování pozic a vztahů firmy jako celku**.

3 FORMULACE CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE

Základními (vrcholovými, primárními) **cíli** této disertační práce jsou:

- 1) Prozkoumat a teoreticky vymezit vztahy spolupráce a konkurence tržních subjektů v tržním ekonomickém systému.
- 2) Marketingovým výzkumem u náhodně vybraného vzorku malých a středních podniků (dále MSP) zjistit míru souběhu vztahů spolupráce a konkurence mezi typovými subjekty Firma - Dodavatelé - Zákazníci - Konkurenti - Zaměstnanci firmy - Vlastníci firmy – Instituce státu.
- 3) Připravit a použít v praxi některý z možných postupů pro rozhodování firmy o konkurenci a spolupráci s jinými subjekty ekonomiky.
- 4) Zpětnou sebereflexí praktických poznatků při aplikaci navrhovaného postupu obohatit poznatky teoretických věd.

Naplnění těchto cílů vyžadovalo definování a **splnění řady dílčích cílů**:

- a) definovat pojmy spolupráce, konkurence, jejich formy, podmínky a nástroje;
- b) definovat subjekty trhu, které se rozhodují o navázání vztahů spolupráce a konkurence;
- c) definovat faktory ovlivňující rozhodování těchto subjektů;
- d) nalézt vhodné metody a postupy pro rozhodování firem o konkurenci a spolupráci s ohledem na cíle a zdroje firem.

Vzhledem k rozsahu zkoumané problematiky autorka volila při výzkumu a následných návrzích metodu hlavního článku, která dává odpovědi na podstatné otázky, a dílčí otázky (byť také významné) musely zůstat nezodpovězeny a jsou tak výzvou pro pokračování badatelského úsilí.

V pozadí řešení této práce tak musela zůstat například problematika vztahů subjektů v sítích firem, v clusterech a regionálních uskupeních, včetně specifik mezinárodní spolupráce a konkurence. Zkoumání těchto vztahů vidí autorka jako velmi významné a vysoce aktuální, a ráda by se této problematice hlouběji věnovala v dalším pokračování této práce.

4 FÁZE, METODY A POSTUPY POUŽITÉ PŘI ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE

Tato disertační práce na jedné straně čerpá z poznatků základního výzkumu a měla by přinést i jisté závěry a doporučení pro rozvoj teorie, zároveň však vychází z praxe a jedním z jejích základních cílů (viz výše) je přínos pro zlepšení praxe firemní sféry.

Autorka této disertační práce se podílela v letech 2001 až 2004 na vědecko výzkumném záměru "Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců" - CEZ: J22/98: 265300021 [30, 42]. Podíl na tomto výzkumu znamenal pro autorku nejen získání řady věcných poznatků, ale také velký posun v metodologii výzkumné práce. Základní metodologický postup tohoto výzkumu byl převzat i pro tuto disertační práci a sestává z **následujících fází**:

1. Zadání
 - a. Formulace zadání výzkumného úkolu
 - b. Zdůvodnění potřeby řešení
 - c. Cíl práce a očekávané výsledky
2. Literární rešerše
3. Hypotézy
4. Metodika
5. Vlastní zkoumání
6. Diskuse
 - a. Porovnání vlastních výsledků s výsledky dosaženými autory uvedenými v literární rešerši
 - b. Porovnání výsledků s vlastními hypotézami
7. Vlastní závěry
 - a. Přínosy pro praktické poznání a činnost
 - b. Přínosy pro teoretické poznání

Tvorba zadání probíhala ve vícero krocích - původní zadání bylo orientováno na hledání cest na zapojení českých podniků do probíhajících evropských integračních procesů. Původní hypotézy proto zůstávaly v poloze definování konkrétních firemních strategií zapojení do evropských hospodářských struktur s předpokladem jejich možné odvětvové specifikace. Předpokladem úspěšnosti těchto strategií byla konkurenceschopnost našich podniků. Po **rozsáhlé literární rešerši** dostupných domácích i zahraničních pramenů však vyvstala **potřeba hlubšího zaměření na samu podstatu konkurence, konkurenční schopnosti a ukázala se úzká provázanost s pojmy spolupráce firem**, s reflexí uvedených mikroekonomických jevů i na makroekonomické úrovni - jak v pojmech konkurenceschopnost národů a států, tak v pojmech integrace, globalizace a protisměrně působících procesech desintegrace, regionalizace. S použitím aktivní zpětné vazby tedy došlo k upřesnění zaměření této práce právě na otázky

konkurence a spolupráce firem a snahu o nalezení **konkrétního postupu rozhodování manažerů**, s kým navázat vztahy spolupráce a s kým soupeřit tak, aby bylo při daných zdrojích dosaženo co nejlépe cílů firmy. Práce reflektuje řadu autorů, kteří ukazují, že navázání efektivních vztahů spolupráce resp. konkurence firmy je v současném globalizujícím se světě významnou konkurenční výhodou..

Původní hypotéza o vlivu odvětví na použitou strategii vstupu na zahraniční trhy byla nahrazena novou výchozí **hypotézou: Každá firma k dosažení své konkurenceschopnosti musí vyhodnotit své vztahy (spolupráce a konkurence) s ostatními tržními subjekty v kontextu své strategie a při všech významných změnách tyto vztahy přehodnocovat.** Tato hypotéza pak byla v průběhu řešení rozpracována do konkrétních hypotéz (viz kapitola 2.2), které se procesu a charakteru navazovaných vazeb spolupráce a konkurence mezi tržními subjekty.

V kapitole 5 disertační práce jsou prezentovány výsledky řešení, pro jejichž získání autorka **využila mnoho postupů a metod:**

- 1) **Analýza a následná syntéza** byly základní výzkumnými metodami práce.
- 2) **Postup od jednoduchého ke složitému.** Nejdříve je zkoumán jednoduchý jev a abstrahováno od řady souvisejících vztahů. Teprve po důkladné **analýze a syntéze** s vyvozením závěrů pro jednoduchý případ lze postupovat k příkladům složitějším.
- 3) **Postup od známého k neznámému** - tento postup byl použit především při využití rešeršních prací a dopracování jednotlivých myšlenek směrem vymezeného účelu práce.
- 4) **Historický přístup** - konkrétní úvahy směrem k hodnocení firem je nutné vždy provádět v kontextu konkrétních podmínek daného okamžiku (při statickém zkoumání) či určitého období (při dynamickém zkoumání).
- 5) **Holistický přístup** byl pro autorku velkou oporou především v počátečních fázích bádání a umožňoval sběr velmi rozličných poznatků souvisejících se zkoumanou problematikou.
- 6) **Systémový přístup** autorka využívala především ve finálních fázích výzkumu pro kvalitní systemizaci a přehlednost výsledků výzkumu.
- 7) **Nejprve je vhodné využít statický přístup** zkoumající příklad v jistém okamžiku a teprve **následně dynamický přístup** sledující posloupnost a vývoj v čase.
- 8) V práci bylo využito jak **dedukce** odvozující od poznání jednotlivého směrem k obecným závěrům, tak **indukce**, kdy z obecného usuzujeme na jednotlivé.
- 9) Stejně tak významný byl **postup od konkrétního k abstraktnímu** - u všech konkrétních příkladů bylo potřeba separovat podstatné charakteristiky a podmínky od vlivů pro daný účel méně podstatných. Byly využity například schématická grafická zobrazení subjektů a jejich vazeb.
- 10) Významným pomocníkem prostupujícím celou práci byla metoda **zpětné vazby** - po každém postupovém badatelském kroku následovalo zpětné

vyhodnocení, zda výsledky výzkumu nejsou v rozporu s východisky a již dříve dosaženými dílčími výsledky výzkumu.

- 11) Vzhledem k rozsahu probírané tematiky bylo potřeba využít také **metodu hlavního článku**, která znamenala soustředění na konkrétní přesně ohraničený badatelský úkol a úkoly navazující či související již v práci nemohly být zahrnuty.
- 12) Poněvadž v dostupné literatuře nebyly nalezeny komplexní metody pro rozhodování firem o spolupráci a konkurenci, byla využívána také **metoda analogie**, která pomáhala pro daný účel využít postupy jiných vědních oborů.
- 13) Pro konkrétní propočty bylo nezbytné využít také **metodické nástroje speciálních věd** - rozhodovací matice, seznamy kritérií hodnocení výhod a nevýhod, škálování, váhy kritérií a další.
- 14) Významným nástrojem se stal marketingový výzkum. Po potřeby této práce byl využit marketingový výzkum tak jak jej definuje Příbová [32]. **Výzkum** byl v zásadě koncipován jako **kvalitativní**, neměl tedy za cíl měřit kvantitativní charakteristiky manažerského rozhodování, ale přinést nové poznání o kvalitativním obsahu tohoto rozhodování. Bližší specifikace východisek, postupu a závěrů výzkumu je uvedena v samostatné kapitole.

Jedním z cílů této práce bylo připravit a použít v praxi některý z možných postupů pro rozhodování firmy o konkurenci a spolupráci s jinými subjekty ekonomiky. V kapitole 5.3 je navržen **doporučený postup tvorby rozhodnutí o spolupráci a konkurenci**. Navrhovaný postup autorka použila v konkrétní firmě malého nakladatelství na českém vydavatelském trhu na jaře 2004 a v kapitole 5.4 popisuje výsledky tohoto komplexního řešeného příkladu. Vzhledem k tomu, že rozhodování firmy o spolupráci a konkurenci s klíčovými subjekty spadá ve velké míře do kompetence vrcholového managementu firem, souvisí se strategickým plánováním firmy a často zahrnuje práci s velmi přísně utajovanými skutečnostmi, zvolila autorka této práce firmu, ve které je sama angažována na postu vrcholového manažera. To jí umožnilo na jedné straně komplexní přístup k potřebným informacím, na druhé straně si však autorka byla vědoma možnosti jistého zkreslení výsledků svým subjektivním náhledem (self-reference criterion). I přes toto dílčí riziko však autorka je přesvědčena o kvalitním a v maximální možné míře nestranném využití navrhovaného rozhodovacího postupu a získané poznatky hodnotí jako potvrzující přínos navrhovaného postupu pro firemní praxi.

5 POSTUP A VÝSLEDKY ŘEŠENÍ

5.1 Struktura této kapitoly

Hypotézy vyslovené autorkou v kapitole 2.2 vycházely především ze studia literárních pramenů. Autorka proto cítila potřebu opřít se o **výzkum v terénu**, který by pomohl podpořit reálnost nastolených hypotéz, či od prvopočátku je vyvrátit.

Teprve po tomto výzkumu a jeho vyhodnocení autorka přistupuje k jádru práce a **navrhuje postup pro rozhodování firmy o spolupráci a konkurenci s tržními subjekty**.

I tento postup vyžadoval **ověření v reálných podmínkách tržního prostředí**, proto autorka zvolila konkrétní malou českou firmu a na jejích reálných rozhodovacích procesech si použila své navrhované postupy.

V závěru kapitoly jsou uvedena **zobecnění získaných poznatků, výsledky práce jsou srovnány s hypotézami a s výsledky dosaženými jinými autory** prezentovanými v rešerši literárních pramenů v Příloze 1 disertační práce.

5.2 Výzkum vztahů spolupráce a konkurence u malých a středních podniků ČR

V rámci **postupu od jednoduchého ke složitému** autorka vyšla z úvahy, že u **malých a středních podniků (dále MSP) jsou zájmy jednotlivých zainteresovaných subjektů přehlednější díky identitám**, které u velkých firem už téměř nenacházíme, například identita majitele, vrcholového manažera a výkonného zaměstnance v jediné osobě, což výrazně **zjednodušuje analýzu rozhodovacích procesů o vazbě firmy k ostatním tržním subjektům (vazbou zde rozumíme vztahy spolupráce a konkurence)**. V této části věnované výzkumu v terénu se proto autorka zaměřila právě na MSP. Vyvozené závěry pak mohou být východiskem pro zkoumání větších firem a vyšších celků (holdingy, alianční sítě apod.) a jejich vztahů s jinými tržními subjekty. Výzkum těchto větších celků již nebyl předmětem této práce. Vztahy na interface tržního a netržního prostředí jsou co do rozhodovacích procesů nejsložitější (vztahy firem se státními institucemi, polostátní podniky), proto jsou zohledněny v tomto průzkumu pouze okrajově a mohou být následně předmětem samostatného výzkumu.

Díličí poznatky získané analýzou a diskusí rešerše teoretických pramenů je potřeba doplnit průzkumem v reálných podmínkách podnikové praxe a analýzou získaných informací. Jako vhodná výzkumná metoda se zde jevil marketingový výzkum. Pro potřeby této práce byl využit proces marketingového výzkumu, tak jak

jej definuje Příbová [32] s posloupností následujících **fází** procesu *marketingového* výzkumu:

1. **Určení cíle výzkumu, definování výzkumného problému, přínosu výzkumu;**
2. **Určení zdrojů dat;**
3. **Stanovení metody a techniky sběru dat;**
4. **Určení velikosti vzorku;**
5. **Sběr dat;**
6. **Zpracování a analýza dat;**
7. **Zpracování a prezentace závěrečné zprávy.**

Cílem výzkumu bylo:

- 1) zjistit současný stav rozhodování MSP o spolupráci a konkurenci s ostatními subjekty trhu,
- 2) analyzovat rozdíly v rozhodování o konkurenci a spolupráci u jednotlivých subjektů a hledat jejich příčiny.

Výzkum byl v zásadě koncipován jako **kvalitativní**, nemá tedy za cíl měřit kvantitativní charakteristiky manažerského rozhodování, ale přinést nové poznání o kvalitativním obsahu tohoto rozhodování. Vzhledem k obtížnosti tohoto úkolu bylo potřeba provést pretest, při kterém se ověřil obsah a forma **dotazníku pro elektronické dotazování** a technika zpracování a vyhodnocení získaných dotazníků.

Zdrojem dat byly **malé a střední firmy (MSP)** z celé **ČR** v co nejširším spektru odvětvovém a oborovém.

Zpracování a analýza dat má charakter kvalitativního ohodnocení a nikoliv kvantitativního vyhodnocení. Tomu odpovídají i výstupy šetření, které jsou prezentovány v disertační práci.

Forma: anonymní elektronické dotazníkové šetření. Dotazník je uveden v Příloze 2.

Období realizace šetření: duben 2004.

Výběr oslovených respondentů: náhodný výběr z celorepublikové databáze MSP.

Rozesláno dotazníků: 1000

Návratnost dotazníků: 5%

Teritoriální zaměření: celá ČR

Dotazníkové šetření si vytyčilo za cíl **poznat chování a očekávání českých tržních subjektů z řad malých a středních firem směrem ke spolupráci či konkurenci s klíčovými subjekty trhu**. Teoretickým východiskem průzkumu je, že v zásadě každý ze subjektů trhu potřebuje s někým spolupracovat a vždy někomu konkuruje. Pojem konkurence i pojem spolupráce jsou běžně firmami používány, nejsou však přesně definovány - výzkum záměrně nedefinoval tyto pojmy a

ponechal rozlišování na intuitivním odlišení respondentů. Výsledky výzkumu je proto potřeba chápat spíše v celkových souvislostech a než přesně počítat procenta a četnosti jednotlivých odpovědí. Tomu odpovídá i forma vyhodnocení výzkumu.

Jednou z významných otázek řešených při přípravě výzkumu byla forma strukturalizace subjektů, se kterými měli respondenti vyhodnocovat své vztahy. Třístupňová stratifikace subjektů, tak jak byla autorkou vydefinována v kapitole 2.1 se pro tento účel jevila jako příliš nepřehledná a při metodě písemného elektronického dotazování pro respondenty nepřijatelná. **Pro snadnější orientaci respondentů** a zároveň dobrou vyhodnotitelnost výzkumu autorka použila techniku typizace - rozmanitost a různorodost reálných subjektů z praxe nahradila **typovými reprezentanty subjektů druhé a částečně i první úrovně**, běžně očekávatelnými u vztahů téměř všech firem.

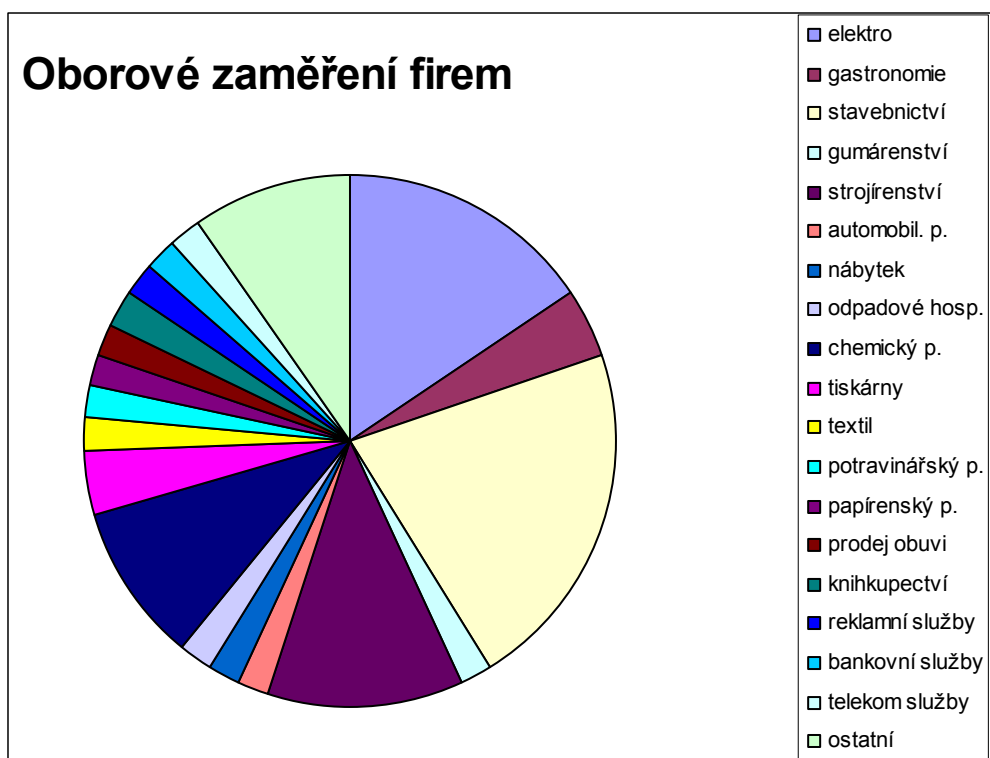
Subjekty trhu byly pro potřeby tohoto výzkumu rozděleny do následujících skupin:

- a) **dodavatelé firmy (otázky 1-4)**
- b) **zákazníci firmy (otázky 1, 5-7)**
- c) **konkurenti firmy (otázky 3, 6, 8-11)**
- d) **zaměstnanci firmy (otázky 12-14)**
- e) **vlastníci firmy (otázky 15, 16)**
- f) **státní instituce (otázka 17)**

U výše uvedeného rozdělení si uvědomme, že **řada subjektů může** (ale nemusí) **být do jisté míry identická s jinými sledovanými subjekty** - vlastník firmy může být zároveň zaměstnanec, dodavatel může být zároveň zákazníkem a oba mohou být také konkurenty. **Vedle identity sledované v určitém čase** (dnes je tento majitel zároveň výkonným prokuristou) **je možná i identita vývojová** (dnes je subjekt pro firmu dodavatelem a konkurentem, ale za měsíc může být spoluvlastníkem, což razantně ovlivní jeho rozhodovací procesy). Vztahy spolupráce a konkurence firmy ke všem výše uvedeným subjektům mohou firmě přinést zisky i ztráty, je proto smysluplné velmi dobře zvažovat charakter těchto vztahů.

Dotazník je uveden v Příloze 2 disertační práce.

Následující schéma ukazuje oborové zaměření firem zúčastněných v průzkumu.

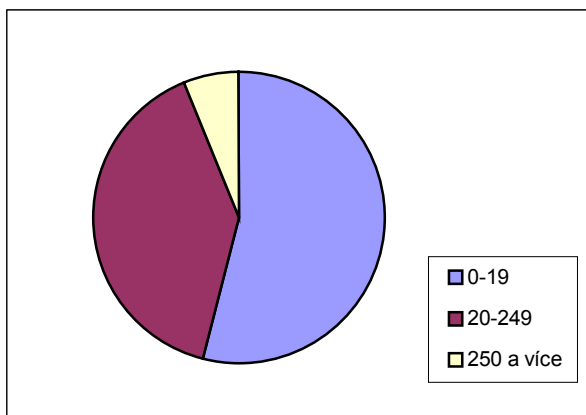


Pro hlubší poznání studovaných vztahů byly z **celého souboru respondentů (dále je CS)** vybrány dva specifické výběrové soubory, a to na základě kritéria velikosti majetkového podílu ve firmě:

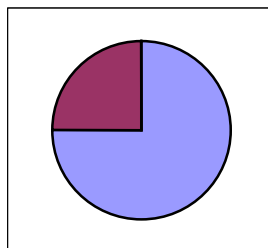
- **výběrový soubor 1 MAV** - majoritní vlastníci s podílem větším než 50%;
- **výběrový soubor 2 MIV** - minoritní vlastníci s podílem do 50%.

Struktura respondentů podle velikosti - zde je měřítkem **počet zaměstnanců**. Z grafu vyplývá, že se průzkumu zúčastnily především malé a střední firmy (u výběrových souborů byla tato podmínka dodržena stoprocentně):

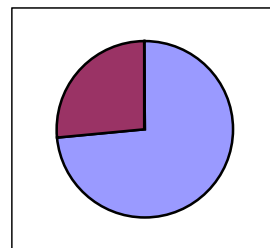
CS



MAV



MIV



5.2.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníkového šetření

A. Otázky zaměřené na dodavatele firmy a zákazníky firmy.

Úvodní slovo

U těchto subjektů se předem počítá, že s firmou spolupracují. Ovšem i tato spolupráce může být pro firmu za určitých okolností nevýhodná, případně ztrátová a v konečném důsledku má stejné dopady jako konkurenční vztah (viz otázka 2, která se dotazuje na počet problémových dodavatelů, kteří nedodržují dohodnutou jakost, termíny, tlačí na neopodstatněné zvyšování cen atd., a otázka 5, která se táže na počet problémových zákazníků, kteří neplatí včas, tlačí neúměrně na snižování ceny apod.). Možný konkurenční tlak dodavatele či zákazníka může vyplývat také z toho, že firma může obchodovat se svým konkurentem (viz otázky 3 a 6).

Vyšší formou spolupráce firem, ale také formou likvidace konkurence, bývá kapitálové propojení firem, na které se průzkum tázal v otázce 1 a v otázce 11.

Vyhodnocení

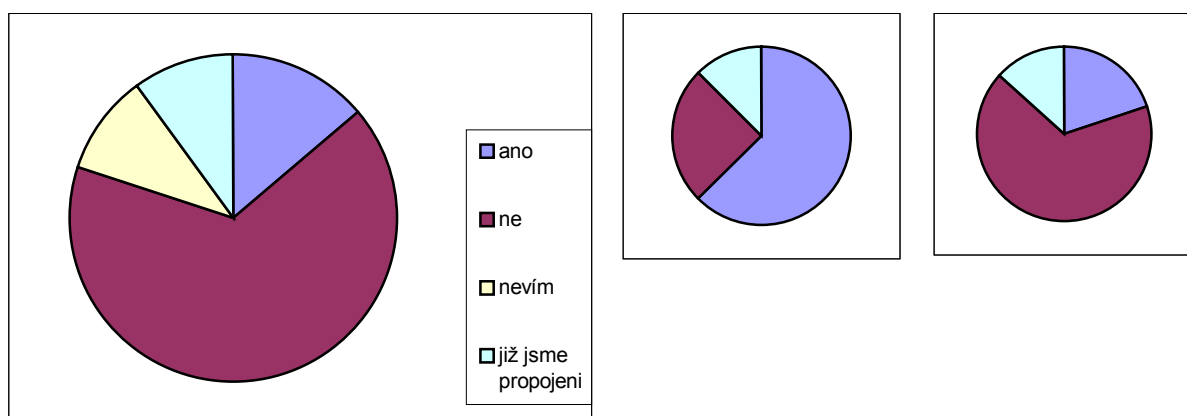
Otázka 1

Uvažuje vaše firma o majetkovém propojení se svými dodavateli či zákazníky?

CS

MAV

MIV



Celý soubor:

Většina respondentů uvádí, že neuvažuje o kapitálovém propojení se svými dodavateli či zákazníky. Pouze 14 % respondentů uvažuje o této vyšší formě spolupráce s jiným tržním subjektem a pouze 10 % subjektů již je v obchodním zřetězení propojeno. Z této odpovědi je patrné vnímané riziko fúzí či akvizic, ovšem i přes tato rizika je v delším časovém horizontu ve světě běžné, že k fúzím a akvizicím přistupuje větší procento firem

Výběrový soubor 1 - Majoritní vlastníci:

Z této odpovědi je patrný značný rozdíl od výsledků celého souboru - majoritní vlastníci jednoznačnou převahou uvažují o fúzi či akvizici na dodavatelsko odběratelském řetězci, případně již spojení jsou.

Výběrový soubor 2 - Minoritní vlastníci:

Tento soubor se ve svých výsledcích mnohem více blíží výsledkům celého souboru, kde převažovala negativní odpověď a nezájem o fúze s dodavateli či zákazníky.

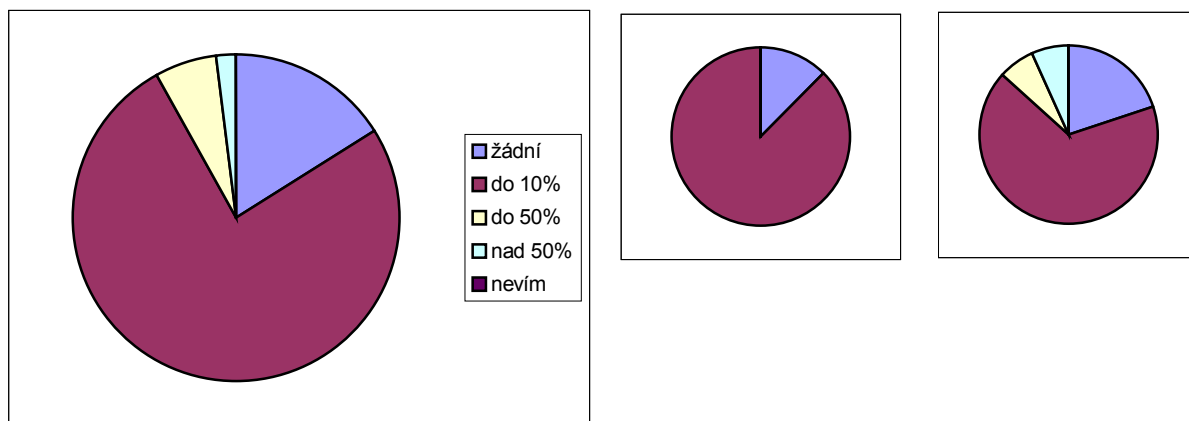
Otázka 2

Jaké máte procento problémových dodavatelů (jakost, prodlení, neopodstatněné zvýšení cen apod.)?

CS

MAV

MIV



Celý soubor:

Tato otázka směřuje k intuitivnímu, nikoliv přesně klasifikovanému, odhadu problémových dodavatelů, tedy dodavatelů nedodržujících podmínky dodávek, nepřiměřeně tlačících na zvyšování cen svých dodávek apod. Z výzkumu je patrné, že bezproblémové dodavatele, kteří plní sjednané podmínky a vzorně spolupracují, má pouze 15 % firem. Většina firem uvádí, že má do 10% problémových dodavatelů, což z pohledu možných rizik není v obecném hodnocení alarmující (samozřejmě záleží na struktuře dodavatelů - pakliže by se jednalo o klíčové dodavatele, může to být pro firmu výrazně rizikovější, ovšem tato podrobná šetření nejsou cílem tohoto průzkumu). Pouze 6 % firem vnímá počet svých problematických dodavatelů blížký 50 %. 2 % firem hovoří o ještě vyšších počtech problémových dodavatelů. Pokud se firmy pohybují na trzích s větším než 10% podílem problémových dodavatelů, stávají se sami potenciálně problematickými dodavateli pro své zákazníky a měly by zvažovat přehodnocení svých dodavatelsko-odběratelských vztahů.

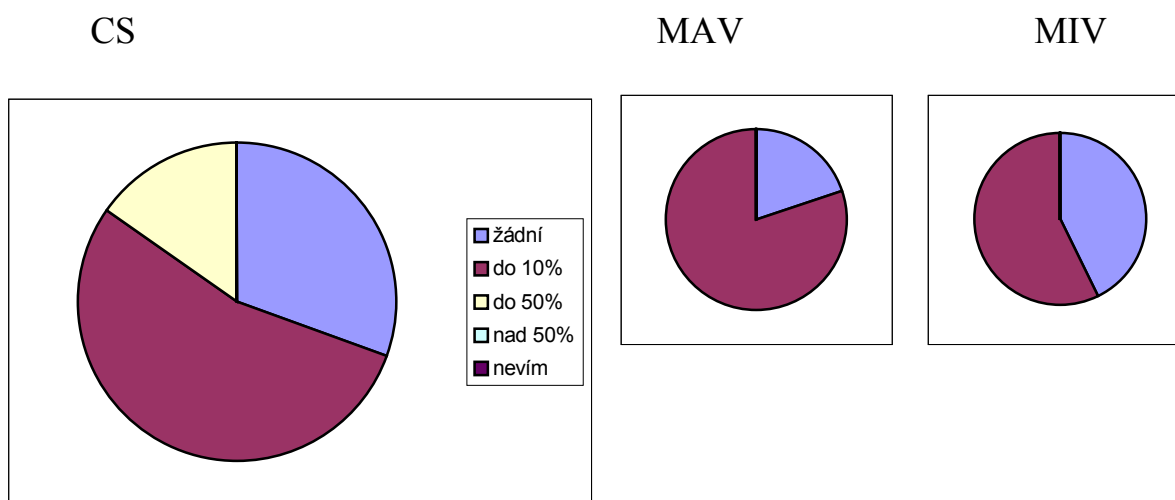
Výběrový soubor 1 - majoritní vlastníci:

Majoritní vlastníci nepřipouští, že by měli více než 10% problémových dodavatelů - pokud je to reálný odhad, pak je vidět zvýšení moci (vyjednávací pozice) odběratele

vůči dodavateli v průběhu transformace ČR na tržní systém a je odrazem snahy nakupujících firem o minimalizaci rizik spojených s nákupem. Řada podnikatelů dnes preferuje budování dlouhodobějších dodavatelsko-odběratelských vztahů, byť to určitě neznamená omezení konkurenčních vztahů - spíše se jedná o formu soužití s latentním nepřítelem. Tento dlouhodobější vztah musí být postavený na ochotě "podělit se" o zisk, na přesvědčení, že je lepší společný zisk než žádný. Pak ovšem závisí na vyjednávací síle subjektů, kde bude "hranice dělení" tohoto společného zisku.

Otázka 3

Jsou mezi vašimi dodavateli i vaši konkurenti?



Celý soubor:

Tato otázka směřuje k hodnocení provázanosti tržních subjektů a vyhrocenosti konkurenčních vztahů. 30 % respondentů uvádí, že zásadně neobchodují se svými konkurenty - tyto trhy lze hodnotit jako konkurenčně vyhrocené a subjekty nechtějí riskovat vztahy spolupráce s konkurencí. Tyto firmy vnímají dodávky od konkurence jako formu podpory této konkurence ("přece nedám vydělat soupeři"). Výrazně běžnější dle tohoto průzkumu ovšem je, že firmy připouštějí spolupráci s konkurencí ve formě dodavatelských vztahů, pokud podíl dodavatelů-konkurentů nepřevyší určité malé procento podílu všech dodavatelů (zde do 10 %) - v tomto šetření tuto variantu připustilo více než padesát procent firem. Spolupráce s konkurencí může přinášet oboustranné přínosy (obě strany vydělají), ale i rizika jsou oboustranná - dodávající konkurenční firma riskuje obstrukce ze strany odebírající firmy (pozdní odebrání, pozdní placení či nezaplacení za dodávku), kupující firma riskuje jakostní či termínové problémy s dodávkou. Tento obchodní vztah může být jednostranně zneužit pro účely konkurenčního boje. Do vyššího rizika spolupráce s konkurencí je ochotno jít pouze 15 % dotázaných firem. Nad 50% podílu dodavatelů-konkurentů nebyla ochotna jít žádná firma zúčastněná v průzkumu.

Výběrový soubor 1 - majoritní vlastníci:

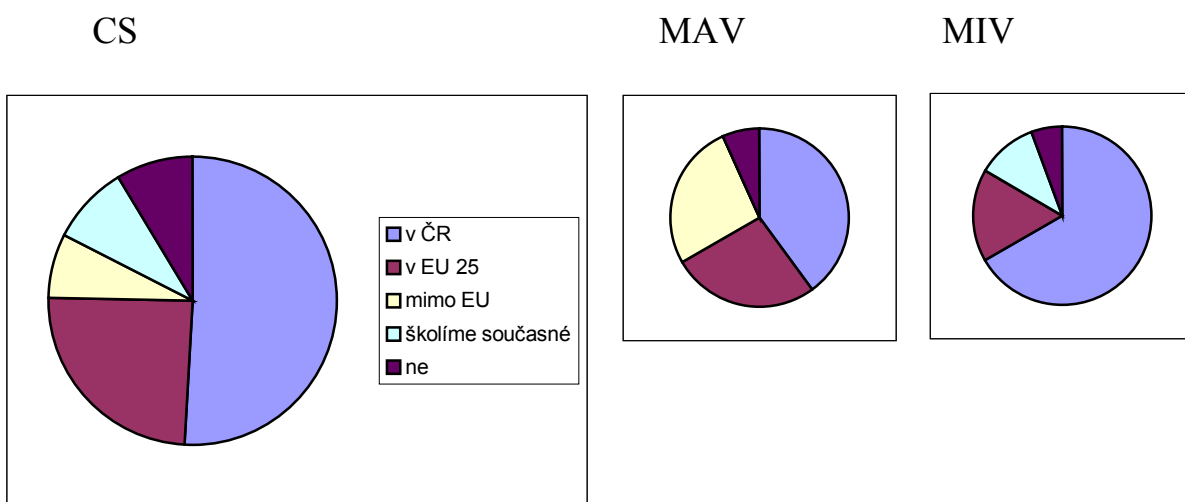
Majoritní vlastníci pouze z malé části zcela vylučují nákup u konkurence, většina majoritních vlastníků je ochotna výjimečně spolupracovat s konkurenčními firmami. V žádném případě však nepřipouští, že by umožnili, aby konkurenti tvořili více než 10% jejich dodavatelů.

Výběrový soubor 2 - minoritní vlastníci:

Minoritní vlastníci jsou ještě opatrnější - téměř 43% z nich vůbec není ochotno nakupovat u konkurence.

Otázka 4

Hledáte lepší dodavatele?



Celý soubor:

Tato otázka směřovala na loajalitu ke stávajícím tržním partnerům. Lepší dodavatele nehledá pouze 9 % respondentů. Všichni ostatní se systematicky rozhlíží po nových vztazích spolupráce. Organizátora průzkumu zajímalo, do jaké míry rozhoduje teritorium výběru - většina českých firem je stále orientována na domácí prostředí, necelá čtvrtina respondentů je ochotna hledat dodavatele v rozšířené EU. Mimo EU hledá dodavatele pouze 7 % dotázaných firem. Tato čísla ukazují ještě příliš silnou orientaci na domácí prostředí a neochotu seznamovat se s prostředím mimo ČR. Je otázkou, zda tento stav dozná změny po aklimatizaci českých firem v EU. Vzhledem k tomu, že řada českých firem měla možnost spolupráce se Slovenskem díky letitým obchodním kontaktům a celní unii, a přesto je využívala relativně málo, je prozatím očekávaný vývoj spíše skeptický. České firmy by se měly výrazně intenzivněji usilovat o rozšiřování svých obchodních kontaktů i za hranicemi ČR. Velmi příjemně překvapila odpověď firem, které zvolily variantu "školíme současné", protože ukazuje na systematickou spolupráci s určitými dodavateli, znalost jejich silných i slabých stránek a interest firmy pomoci svému dodavateli odstranit jeho slabá místa. Taková "investice" samozřejmě vyžaduje dlouhodobější vztahy spolupráce, vytváření strategických aliancí, posilování firem v dodavatelském řetězci vůči konkurenci a vytváření předpokladů pro úspěšnou pozici

takto spolupracujících firem na mezinárodních trzích. Nízká loajalita vůči dodavatelům a strategie "měním dodavatele kvůli halířkům, které teď ušetřím" nemusí z dlouhodobého hlediska přinášet dostatečné impulsy pro tvorbu silné tržní pozice a konkurenční výhody firmy.

Výběrový soubor 1 - majoritní vlastníci:

Majoritní vlastníci cítí potřebu větší internacionalizace a v žádném případě se neorientují pouze na kontakty s firmami z EU. Co se jim dá vytknout je, že nepřemýšlejí nad alternativou "školím své současné dodavatele" - hledání nových obchodních partnerů přináší nejen nové výhody, ale i nová rizika a více nákladů - v některých případech je proto efektivnější úžeji spolupracovat se současnými dodavateli a "vychovat si je k obrazu svému", například v případě problémů s jakostí, s dodržováním termínů apod.

Výběrový soubor 2 - minoritní vlastníci:

Minoritní vlastníci jsou mnohem více "při zemi" - především se orientují na hledání dodavatelů v ČR, řada z nich také uvedla, že své současné dodavatele školí.

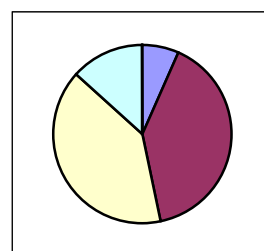
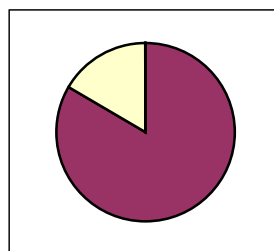
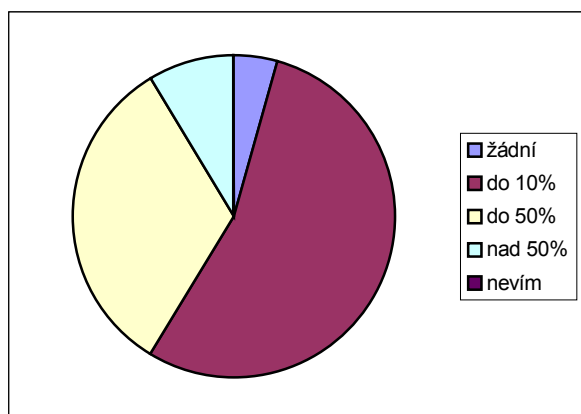
Otázka 5

Jaké máte procento problémových zákazníků (neplacení, silný tlak na snížení ceny apod.)?

CS

MAV

MIV



Celý soubor:

V transformačním období 90. let byla velkým problémem firem platební nekázeň subjektů trhu a druhotná platební neschopnost firem. Průzkum ukázal výrazný posun směrem snižování podílu problémových zákazníků na portfoliích firem (do 10% problémových zákazníků odhaduje 54 % respondentů) a obavu z eskalace těchto transformačních problémů průzkum nepotvrdil. Přesto je podíl firem s problémovými zákazníky v rozsahu větším než 10% portfolia stále vysoký. I zde by měly firmy usilovněji pracovat na zvýšení své vyjednávací síly vůči zákazníkům. Jednou z cest mohou být dobrovolné aliance.

Výběrový soubor 1 - majoritní vlastníci:

Majoritní vlastníci vysokou převahou hodnotí, že mají do 10% problémových zákazníků. V této odpovědi jsou symetrickí s odpovědí na otázku číslo 2, která

testovala procento problematických dodavatelů. Je zde pouze nepatrný náznak slabší vyjednávací pozice vůči zákazníkům (majoritní vlastníci z cca 20% připouštějí, že mají do 50% problémových zákazníků).

Výběrový soubor 2 - minoritní vlastníci:

Minoritní vlastníci jsou mnohem skeptičtější při hodnocení své vyjednávací pozice vůči zákazníkům - nadpoloviční většina z nich uvedla, že mají do padesáti procent problémových zákazníků a dokonce 15% z nich hodnotí toto procento ještě vyšší.

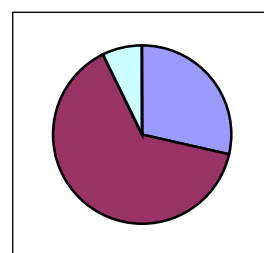
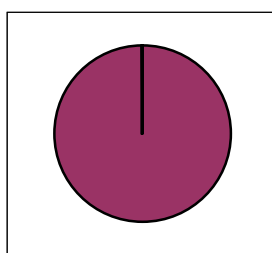
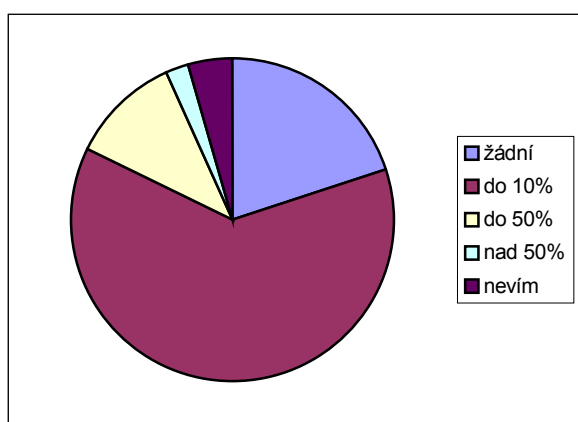
Otázka 6

Jsou mezi vašimi zákazníky i vaši konkurenti?

CS

MAV

MIV



Celý soubor:

Tato otázka je zrcadlovou k otázce 3 sledující podíl vztahů obchodní spolupráce s konkurencí. Tentokrát je firma nikoliv v pozici zákazníka, ale prodávajícího. Zde je vidět, že firmy častěji uvádějí, že jejich zákazníky je i konkurence. I zde však výrazně převažuje opatrný vztah, kdy podíl zákazníků-konkurentů nepřesahuje 10% zákaznického portfolia. Poměrně překvapivý je podíl firem, které odpověděly, že neví, zda a v jakém rozsahu prodávají i svým konkurentům. Tato odpověď ukazuje na složitost vnímání konkurence a vztahů k ní firmami. Poloha "prodám komukoliv" ovšem v sobě skrývá latentní rizika, protože obchodní vztah může být zneužit v konkurenčním boji. Určitě je na místě doporučit firmám, aby vztahy konkurence více sledovaly a zohledňovaly při svém rozhodování.

Výběrový soubor 1 - majoritní vlastníci:

Tato otázka je symetricky hodnocena jako otázka 3 - majoritní vlastníci nepřipouštějí, že by mezi jejich zákazníky mělo být více než 10% konkurenčních firem. Zajímavé je srovnání, kdy majoritní vlastníci ve 20% odpovědí uvedli v odpovědi na otázku 3, že v žádném případě jejich dodavateli není konkurence. V odpovědi na otázku 6 tak kategoričtí nejsou a možnost, že nikdy neprodají své zboží svým konkurentům neuvedl žádný z nich.

Výběrový soubor 2 - minoritní vlastníci:

Minoritní vlastníci z 27% prohlašují, že nikdy neprodají své zboží konkurenci - tím se velmi liší od majoritních vlastníků a je to jistě odrazem obav ze zvýšených rizik takového obchodu. Naopak se zde ale vyskytla úzká skupinka respondentů (8%), kteří by byli ochotni prodávat konkurenci v podstatě bez omezení - nepředpokládám, že je to odrazem jejich lehkovážnosti, ale spíše schopnosti ošetřit tato rizika tak, aby prodej zboží konkurenci byl oboustranně výhodným.

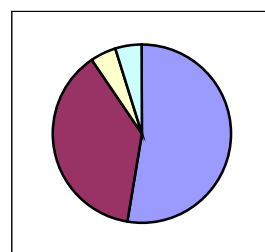
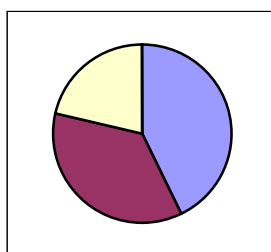
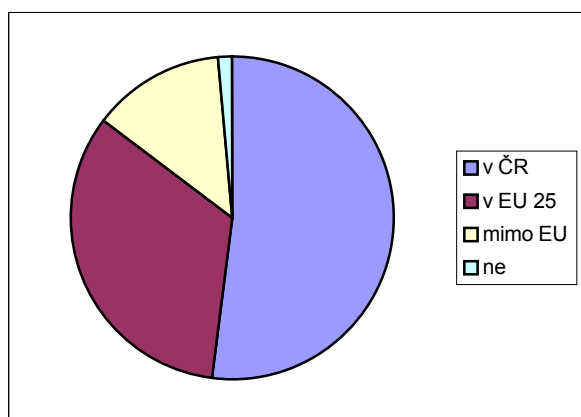
Otázka 7

Hledáte další zákazníky?

CS

MAV

MIV



Celý soubor:

Tato otázka se dá interpretovat jako zrcadlová k otázce 4, poněvadž zjišťuje aktivitu firem při hledání nových zákazníků pro své výrobky a služby. Pouze jedno procento firem odpovědělo, že nehledá nové zákazníky. Je patrné, že většina dotázaných firem sice za základ svého prodejního snažení vidí stále ještě český trh, mnohem větší zájem však jeví o prodej do zemí EU a část firem cílí i na neunijní trhy.

Srovnáním výsledků této otázky s výsledky otázky 4 můžeme potvrdit tendenci roku 2003 a 2004, kdy transformační několikaleté záporné saldo zahraničního obchodu ČR se pomalu vyrovnává a v některých měsících se dokonce začíná obracet do černých čísel. Potěšující je, že tento trend potvrzují i malé a střední firmy zúčastněné v tomto průzkumu.

Výběrový soubor 1 - majoritní vlastníci:

Majoritní vlastníci jsou (stejně jako v odpovědi na otázku 4) více otevření snaze hledat zákazníky v celé EU, případně i za jejími hranicemi, než minoritní vlastníci a respondenti celého souboru.

B. Otázky zaměřené na konkurenty firmy.

Úvodní slovo

U těchto subjektů se předem počítá, že s firmou mají konkurenční vztah. Ovšem řada firem připouští i vztahy spolupráce se svými konkurenty, a to jak za účelem

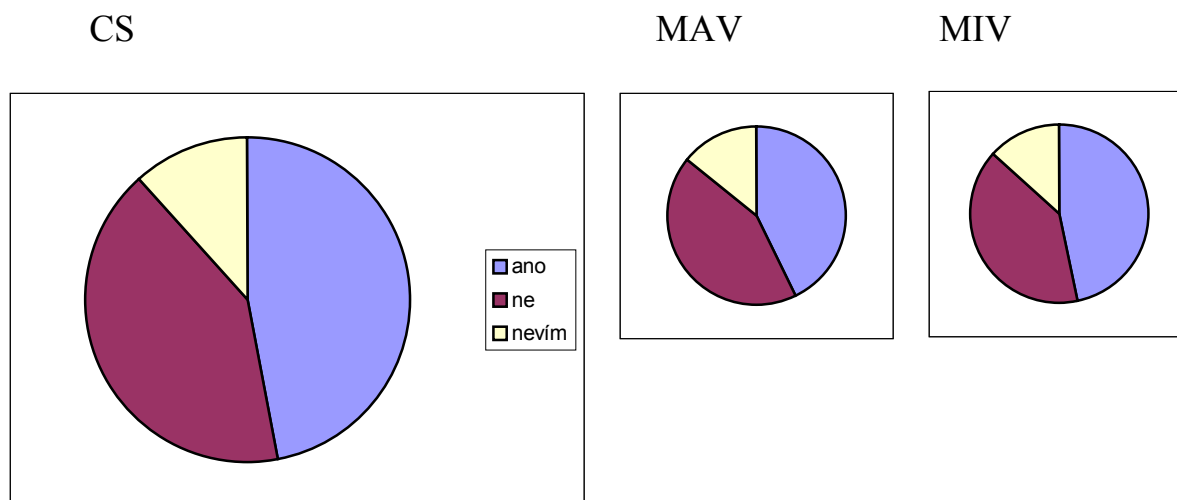
dosažení společného prospěchu, tak za účelem skrytých forem konkurenčního boje (viz otázky 3 a 6). Tyto otázky již byly komentovány v první části.

V části B se zaměříme na srovnání s konkurencí a volby formy konkurenčního boje. Teorie hovoří o cenové a necenové konkurenci. Do necenové konkurence můžeme zařadit především otázky 9 a 10. Specifická je možnost likvidace konkurence formou fúze či akvizice - na tuto formu se zaměřila otázka 11.

Vyhodnocení

Otázka 8

Máte nižší ceny než nejvýznamnější konkurenti vaší firmy?



Celý soubor:

Cenová konkurence bývá považována za základní formu konkurenčního boje - v zásadě může jít jak o konkurenci nižší cenou (zákazník má mít pocit, že kupuje srovnatelný výrobek, ale levněji než u konkurence), tak o konkurenci vyšší cenou (u specifických druhů zboží, především značkových, potřebuje mít zákazník pocit, že kupuje lepší zboží a je ochotný zaplatit více než za zboží firmy konkurenční - v tom případě je prestižní otázkou mít vyšší ceny než konkurence. Tato strategie ovšem často naráží na porušování práv majitelů značek a napodobeniny jsou prodávány výrazně levněji). Překvapující ovšem u této otázky byl poměrně vysoký počet respondentů, kteří nevěděli, zda firma má nižší ceny než nejvýznamnější konkurence. V tržním hospodářství je cena základní komplexní informací a její neznalost může způsobit řadu komplikací při snaze o dosažení ziskové pozice firmy.

Výběrový soubor 1 i 2 - majoritní i minoritní vlastníci:

Vlastníci odpovídali v překvapivé shodě s odpovědí celého souboru. Odpověď "nevím" u 12% této skupiny respondentů je buď odrazem podcenění otázky cenové konkurence, nebo záměrným mlčením, schovaným za výmluvy "naše výrobky jsou nesrovnatelné", "máme řadu odlišných služeb" apod. Zákazníci si cenové srovnání dělají, proto i firmy by v této otázce měly mít jasno.

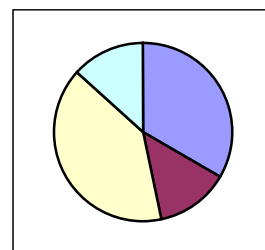
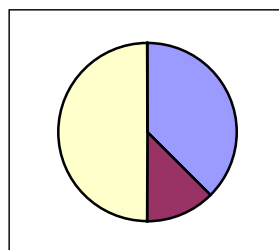
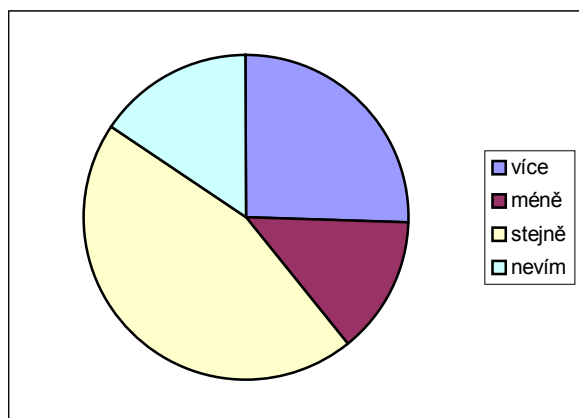
Otázka 9

Inovujete své výrobky ve srovnání s nejvýznamnějšími konkurenty?

CS

MAV

MIV



Celý soubor:

Inovace patří mezi nejvýznamnější nástroje necenové konkurence. I malá inovace může vyvolat zvýšený zájem zákazníků o produkty firmy. Je jednou z ekonomických zásad, že lidé reagují na podněty, a inovace je druhý nejvýznamnější tržní podnět, hned za změnou ceny. Je proto alarmující, že poměrně významná část respondentů nedokázala srovnat, zda firma inovuje více než konkurence, stejně nebo méně. Odpovědi byly intuitivní bez přesné klasifikace rozsahu nebo četnosti inovací.

Výběrový soubor 1 - majoritní vlastníci:

Majoritní vlastníci z poloviny odhadují, že inovují stejně jako konkurence, 34% se domnívá, že inovují více než nejvýznamnější konkurenti a pouze 16% uvádí, že inovuje méně než konkurence. Žádný majoritní vlastník si nedovolil říci, že neví, jak si ve srovnání s konkurencí co se týká inovací stojí.

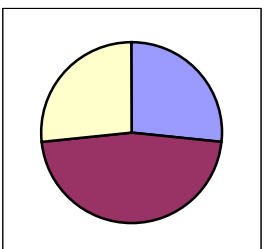
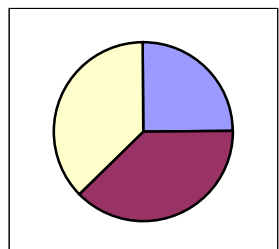
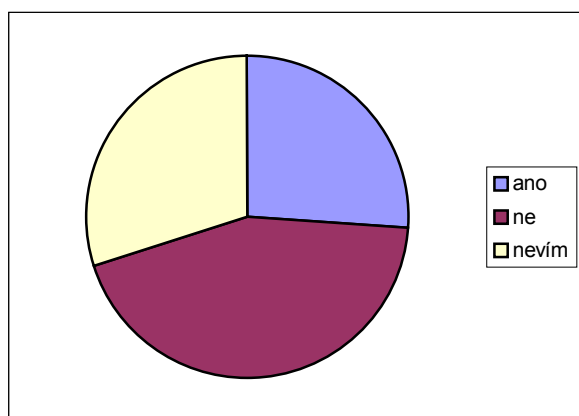
Otázka 10

Máte účinnější propagaci a lepší distribuci než vaši nejvýznamnější konkurenti?

CS

MAV

MIV

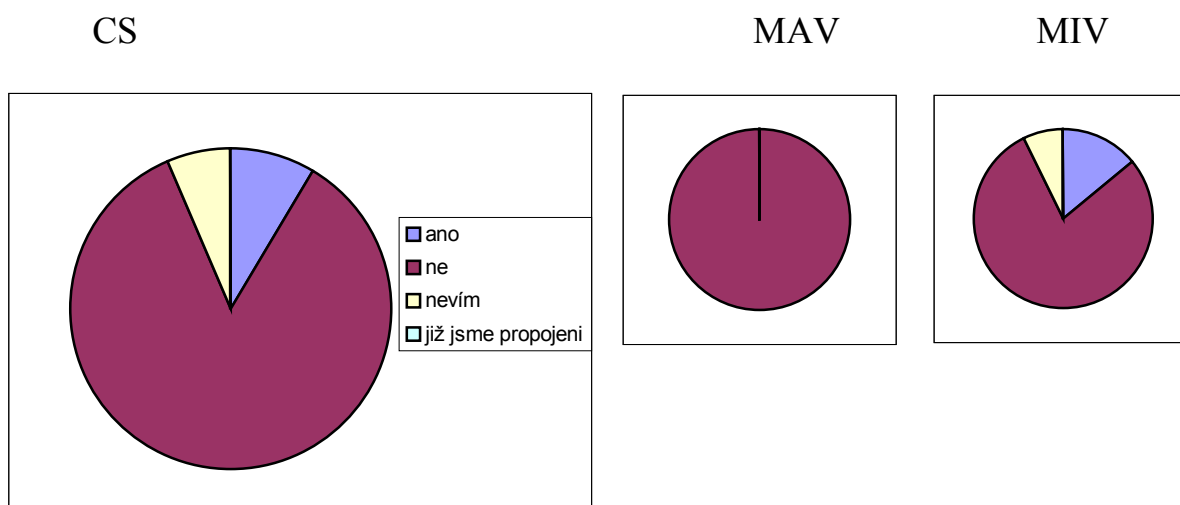


Celý soubor:

Propagace a distribuční cesty produktů firmy k zákazníkovi patří mezi další významné necenové faktory konkurenčního boje. Odpovědi byly intuitivní bez přesné klasifikace účinnosti propagace a distribuce, ale firmy by měly mít přehled o propagačních aktivitách konkurence a jejich distribuční strategii a alespoň intuitivně by měly být schopny srovnání. 30 % odpovědí NEVÍM je ve fungujícím tržním systému příliš mnoho a snižuje šance tržního úspěchu firmy. V odpovědi na tuto otázku se výběrové soubory vlastníků v zásadě nelišily od souboru základního.

Otázka 11

Uvažujete o majetkovém propojení s konkurenty vaší firmy?



Celý soubor:

Tak jako je na řadě trhů běžná určitá míra spolupráce s konkurencí například v podobě dodavatelsko-odběratelských vztahů, tak není výjimkou spojování konkurenčních firem za účelem posílení nově vzniklého subjektu v tržním prostředí. Majetkové propojení konkurenčních firem ovšem nesmí narušit hospodářskou soutěž a vést ke vzniku monopolu. Podmínky těchto spojení jsou ošetřeny zákonem na ochranu hospodářské soutěže a nad jejich dodržováním bdí úřad na ochranu hospodářské soutěže, u mezinárodních fúzí v EU je tímto orgánem jeden z komisařů Evropské komise. Z tohoto výzkumu vyplynulo, že většina firem neuvažuje o majetkovém propojení s konkurenty - pouze 9% firem uvedlo, že o propojení uvažuje, žádná firma neuvedla, že je již propojení realizováno. Ve srovnání s odpověďmi na otázku 1, která zjišťovala ochotu firem majetkově se propojit s dodavateli či odběrateli, je vidět že fúze s konkurencí je méně uvažovanou alternativou (25 % firem odpovědělo na otázku 1, že o takovém propojení uvažují nebo již jsou propojeni). Z tohoto srovnání je patrné, že konkurenční boj je určitou brzdou v úvahách o potenciální spolupráci tržních subjektů. Firmy preferují majetkové spojení s firmami, se kterými již spolupracují a obchodují.

Výběrový soubor 1 - majoritní vlastníci:

Všichni respondenti tohoto výběrového souboru shodně odpověděli, že o fúzi s konkurencí vůbec neuvažují. Tím se liší od názoru minoritních vlastníků, kteří takovou alternativu připouštějí.

C. Otázky zaměřené na zaměstnance firmy.

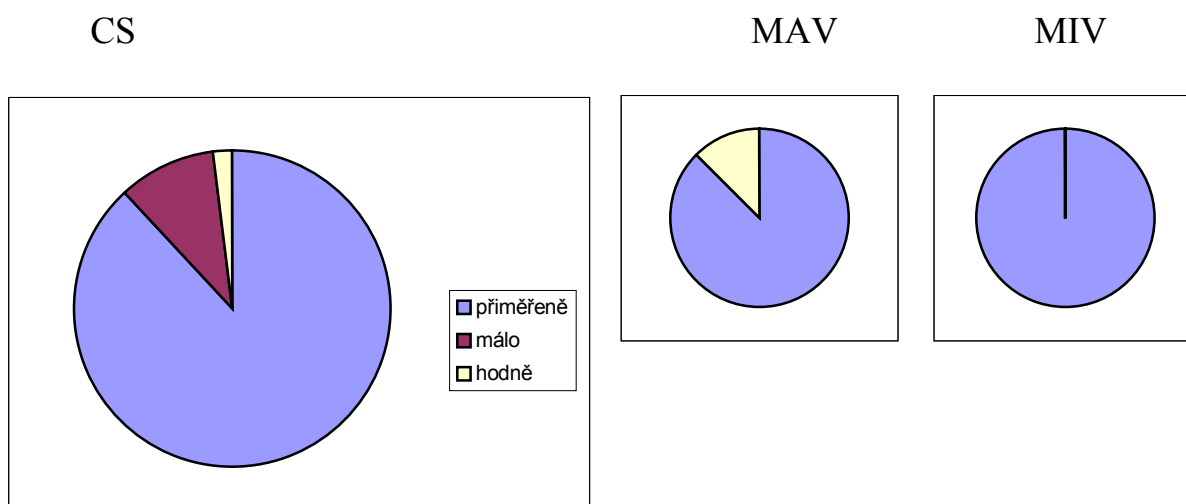
Úvodní slovo

U zaměstnanců se předem počítá, že s firmou mají vzájemný vztah spolupráce. Prosperující firma může zajistit zaměstnancům ekonomické jistoty i uspokojení z práce, a naopak lidský kapitál je v posledních letech většinou teoretiků managementu oceňován jako nejdůležitější potenciální konkurenční výhoda firmy. Z praxe jsou však známy příklady, kdy se vedení firmy či majitelé snaží zaměstnance špatně ohodnocovat až zneužívat, a stejně tak jsou známy příklady, kdy zaměstnanci nejsou k firmě loajální a firmu okrádají či jinak jí škodí. Tyto případy jsou však výjimečné a průzkum potvrdil vysokou loajalitu zaměstnanců k firmě, stejně jako přiměřené chování firmy k zaměstnancům

Vyhodnocení

Otázka 12

Za rok 2003 jste pro firmu vytvořili určitou hodnotu. Firma vás za to odměnila:



Celý soubor:

Zaměstnanci dle této odpovědi dokáží ohodnotit svůj přínos pro firmu a naprostá většina se cítí odměněna firmou přiměřeně. Široký záběr této otázky vnímá ohodnocení v nejširším slova smyslu, tedy jak hmotné, tak nehmotné hodnocení. Zaměstnanci byli s odměnou nespokojeni pouze ve 12% odpovědí. Dokonce se vyskytlo i pár respondentů, kteří se domnívají, že za svou práci byli ohodnoceni

hodně, což v kontextu ostatních odpovědí lze vyjádřit jako pocit, že dostali více, než by si sami dle svého hodnocení zasloužili.

Výběrový soubor 1 a 2 - majoritní a minoritní vlastníci:

Specifikou malých a středních firem je, že majitelé většinou bývají zároveň aktivními zaměstnanci firmy. Vzhledem k tomu, že plná polovina respondentů tohoto průzkumu byla zároveň spolumajiteli firmy (viz otázka 15), lze tuto odpověď částečně vnímat i jako vyjádření jisté míry spokojenosti s prosperitou firmy jako takové. Vlastníci ani v jednom případě nebyli s odměnou nespokojeni. To je samozřejmě dáno i principem, kdy o své odměně sami rozhodují, na rozdíl od zaměstnanců, kteří se podřizují určitému systému odměňování.

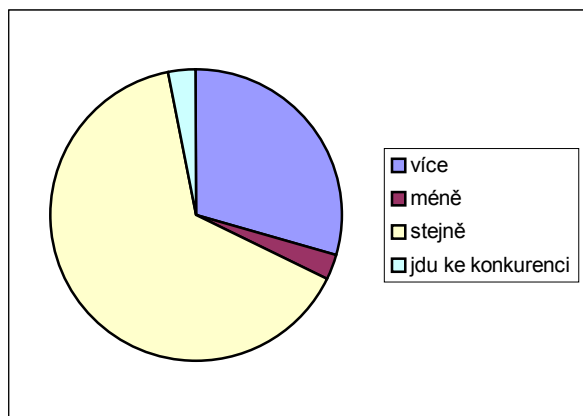
Otázka 13

Pokud vás firma odměnila málo, budete letos pracovat

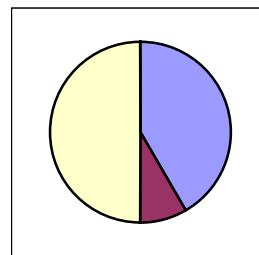
CS

MAV

MIV



Majoritní vlastníci
nezodpověděli



Celý soubor:

Odpověď na tuto otázku dala jen část respondentů, ale byli mezi nimi jak ti, kteří zodpověděli v předchozí otázce, že se cítí firmou ohodnoceni málo, tak i část těch, kteří se cítí být firmou oceněni přiměřeně (na otázku odpovědělo 68 % respondentů průzkumu). Z toho lze vyvodit, že tyto odpovídali i na hypotetický stav "kdybyste byli firmou málo oceněni". Reakce respondentů jsou zajímavé - potvrdila se hypotéza vysoké loajality zaměstnanců malých a středních firem, protože pouze 3 % respondentů by uvažovala o odchodu ke konkurenci (byť snaha o setrvání v oboru bývá očekávanou reakcí na trhu práce). Drtivá většina respondentů odpověděla, že by pracovala stejně, což nepotvrzuje zjednodušené ekonomické úvahy "za málo peněz málo práce". Dokonce téměř 30% zaměstnanců odpovědělo, že bude pracovat více. I zde je patrný vliv toho, že polovina respondentů jsou spolumajitelé firem, kteří jsou ochotni rozhodovat se v delším časovém horizontu, než je měsíční výplatní období. Motivační faktory respondentů by si ovšem zasloužily podrobnější výzkum a není na místě vynášet zde rychlé a jednoduché soudy.

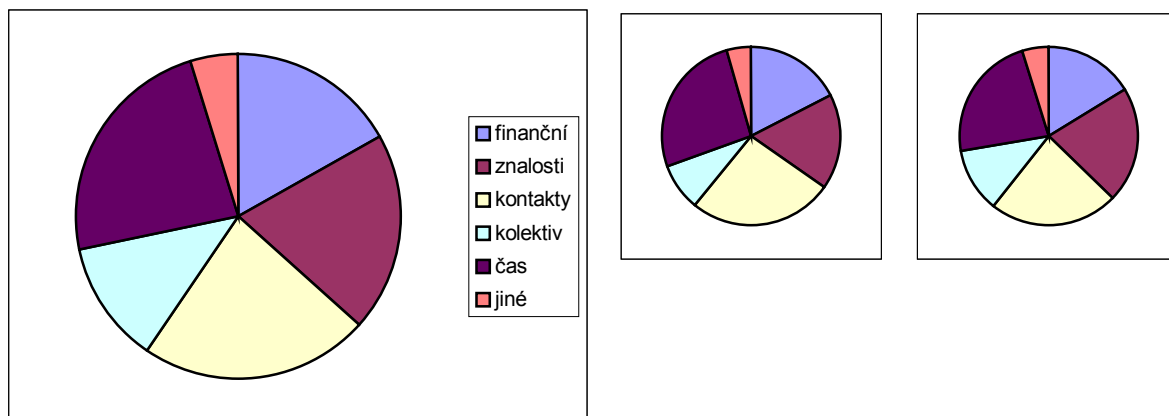
Otázka 14

K vytvoření větší hodnoty potřebujete mít lepší podmínky

CS

MAV

MIV



Celý soubor:

Většina respondentů na tuto otázku odpovídala volbou více faktorů najednou, obvykle dva až tři. Zaměstnanci a spolumajitelé na tuto otázku nejčastěji volali po více času, více kontaktech a více znalostech. Čas je však přesně ohraničená veličina, která se dá pouze lépe využít lepší organizací práce. Pociťovaný nedostatek kontaktů je významně související s časem, ale také se schopnostmi a dovednostmi respondenta. Potřeba více znalostí souvisí jak s oběma již jmenovanými faktory (člověk se může naučit lépe hospodařit s časem i systematicky budovat potřebné kontakty), ovšem nejen s nimi. Tato odpověď potvrzuje směřování vyspělých ekonomik ke znalostní společnosti a je jednou ze základních konkurenčních výhod, které může firma i celý stát dosáhnout. Teprve na čtvrtém místě se umístila potřeba dodatečných finančních zdrojů. Malé a střední firmy už se naučily v českém prostředí žít s kapitálovou podvýživou a těžkou dostupností cizích zdrojů, například bankovních úvěrů.

Výběrové soubory vlastníků se od odpovědí základního souboru téměř nelišily.

D. Otázky zaměřené na spoluvlastníky firmy.

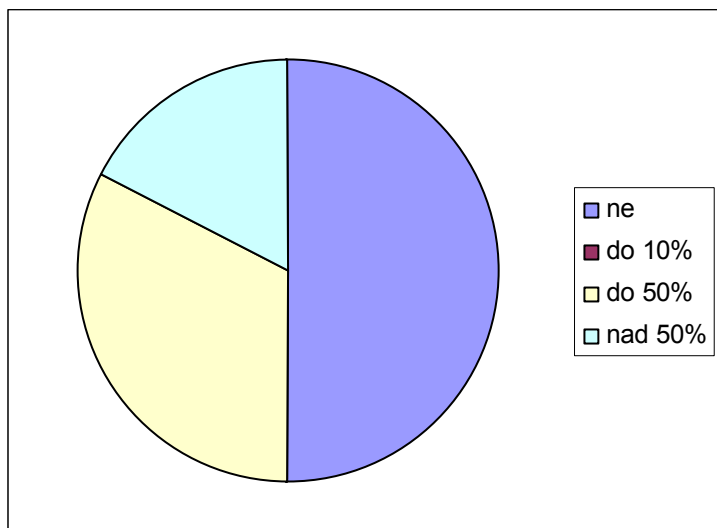
Úvodní slovo

U těchto subjektů se předem počítá, že s firmou mají s firmou vzájemný vztah spolupráce. Obvykle je zájmem vlastníka, aby firma prosperovala. Existují však příklady z praxe, kdy spoluvlastník některou ze svých firem "tuneluje" ve prospěch svůj vlastní či ve prospěch jiné své firmy. Konkurenční vztah spoluvlastníka ke své firmě je však spíše ojedinělý a tento průzkum ukázal, že u malých a středních firem ČR zúčastněných šetření se tento jev nepotvrdil, viz otázka 16.

Vyhodnocení

Otázka 15

Máte spolumvlastnický podíl ve firmě?



Tohoto průzkumu se účastnili zaměstnanci bez spolumvlastnických práv k firmě (50 %), spolumvlastníci s významným, ovšem nikoliv nadpolovičním podílem ve firmě (33 %) a majoritní, popřípadě jediní vlastníci firmy (17 %). V průzkumu nebyl účasten žádný minoritní vlastník s podílem nižším než 10%.

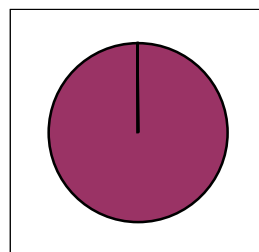
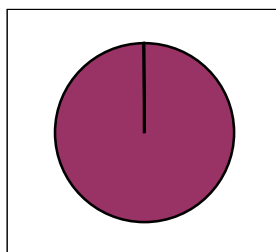
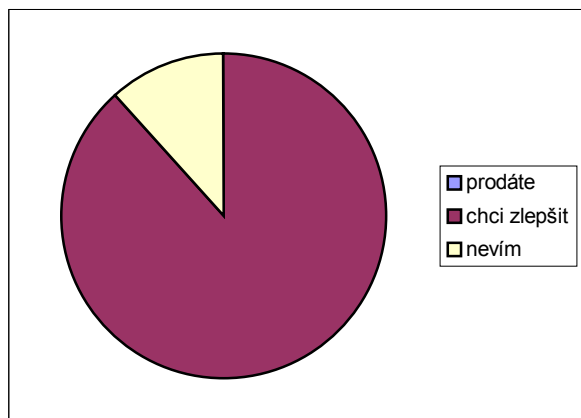
Otázka 16

V případě nespokojenosti s hospodářskými výsledky svůj podíl ve vaší firmě

CS

MAV

MIV



Celý soubor:

Tato otázka testovala míru aktivního vztahu spolumvlastníka k firmě- naprostá většina spolumvlastníků odpověděla, že v případě nespokojenosti s hospodářskými výsledky chce firmu zlepšit. Nikdo jako odpověď neuvedl tradiční investorský vztah "neuspokojuješ mě, prodám tě". Částečně je to asi způsobeno tím, že řada z těchto malých firem je existenčně závislá na osobě svého majitele a je těžko prodejná. To je ovšem velmi silným podnětem pro malé a střední firmy, aby mezi své cíle zařadili nejen dosahování zisku, ale i mnohem intenzivněji budovali hodnotu firmy jako takové a cíleně eliminovali faktory, které hodnotu firmy snižují. Tyto výsledky jsou

do značné míry předobrazem chování našich podnikatelů například ve vztahu k zahraničí - čeští podnikatelé po 14 letech transformace naší ekonomiky již získali zkušenosti a daří se jim poměrně úspěšně v zahraničním obchodě (v roce 2004 se dokonce začíná po dlouhém období vyrovnávat zahraničně obchodní bilance ČR), co však zatím naši podnikatelé ještě zcela nedocenili je aktivní investorský vztah vůči zahraničí, kdy výrazně převažuje příliv investic do ČR a zatím příliš neumíme naše investice umisťovat úspěšně v zahraničí.

12 % respondentů neví, jak se v takovém případě zachová - tuto variantu ovšem uvedli pouze zaměstnanci bez vlastnických práv, proto se jedná spíše o nepochopení otázky (pokud neměli vlastnická práva, neměli na otázku odpovědět).

E. Otázka zaměřená na vztah firmy ke státu.

Úvodní slovo

Vztahy státu a firmy jsou velmi významné - na jedné straně firmy mají snahu minimalizovat daňové odvody státním institucím a stát má naopak tendenci maximalizovat daňové výnosy na pokrytí svých potřeb, na druhé straně však se tyto subjekty jeden bez druhého neobejdou a musí hledat rozumné kompromisy svých vztahů. Se vstupem do EU se rozšiřují možnosti dotačních a grantových podpor podnikatelských projektů, je proto narůstající zájem o spolupráci státu a firem. Na peníze ze strukturálních fondů EU však nedosáhne žádný subjekt, který má nesplacené závazky vůči státním institucím, což je jedním z pozitivních motivátorů firem směrem k daňové kázi.

Vyhodnocení

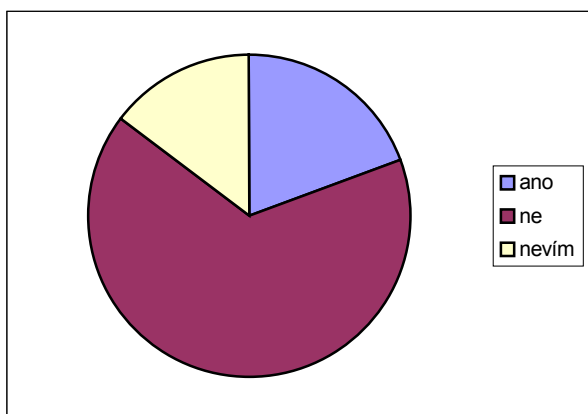
Otázka 17

Podařilo se vaší firmě získat nějaký státní úvěr či dotaci?

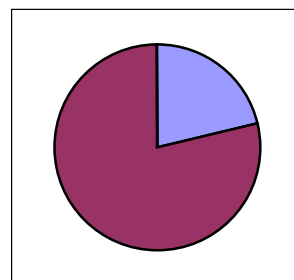
CS

MAV

MIV



Odpověděla pouze polovina vlastníků, z nich jen čtvrtina kladně (12%).



Celý soubor:

Většina respondentů uvedla, že zatím žádnou státní podporu nečerpali, pouze 20 % firem odpovědělo kladně.

5.2.2 Vyhodnocení skupin otázek dotazníkového šetření

V této kapitole jsou hodnoceny odpovědi respondentů podle skupin otázek. V části A jsou průřezová hodnocení odpovědí respondentů na všechny otázky vztahujících se k určitému typovému subjektu.

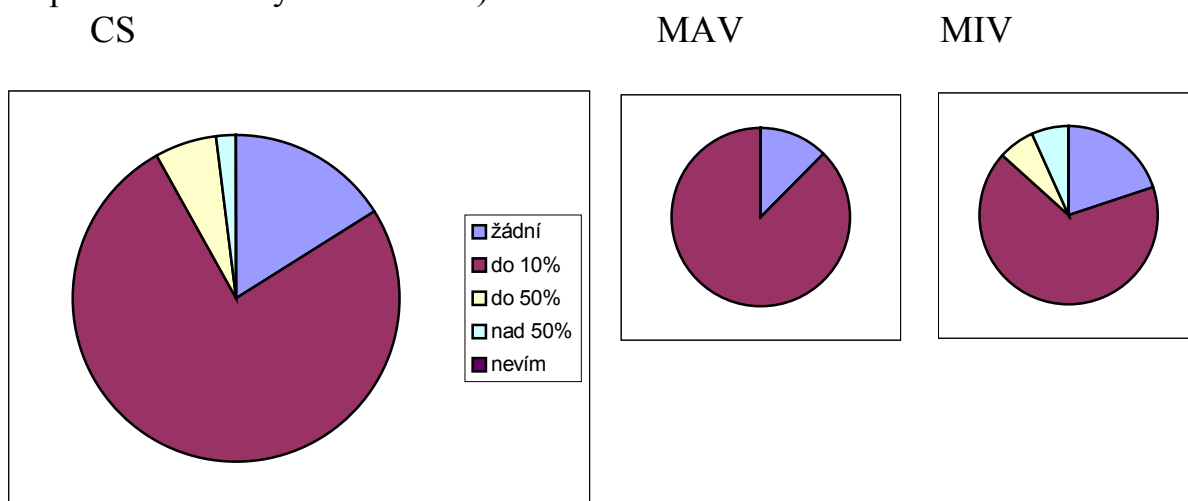
V části B jsou hodnoceny závislosti mezi odpověďmi na dvě vybrané otázky (všichni respondenti) s využitím kontingenční tabulky.

V části C jsou uvedeny otázky, u kterých se nejvíce liší odpovědi celého souboru (včetně zaměstnanců bez majetkového podílu ve firmě) od odpovědí majoritních a minoritních vlastníků .

A. Průřezová hodnocení:

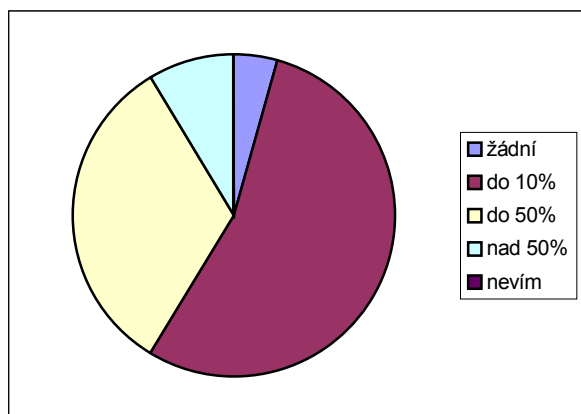
a) Vztahy firmy s dodavateli a zákazníky:

Otázka 2 - Jaké máte procento problémových dodavatelů (jakost, prodlení, neopodstatněné zvýšení cen atd.)

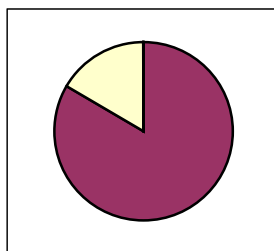


Otázka 5 - Jaké máte procento problémových zákazníků (neplacení, silný tlak na snížení ceny apod.)

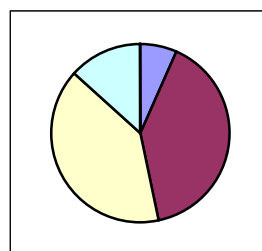
CS



MAV

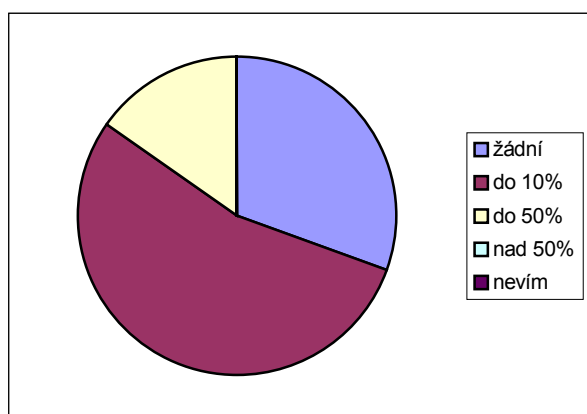


MIV

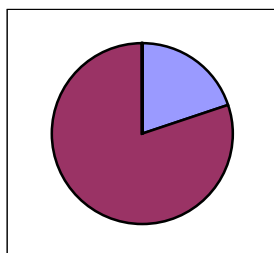


Otázka 3 - Jsou mezi vašimi dodavateli i vaši konkurenti?

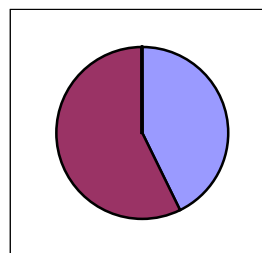
CS



MAV

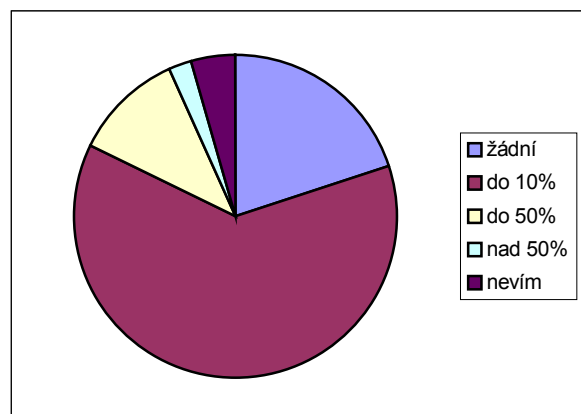


MIV

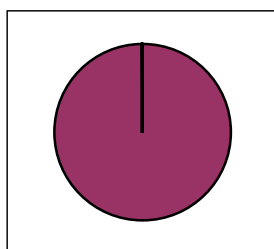


Otázka 6- Jsou mezi vašimi zákazníky i vaši konkurenti?

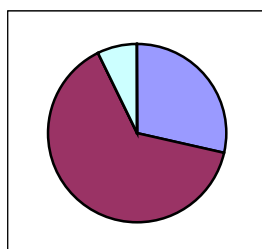
CS



MAV

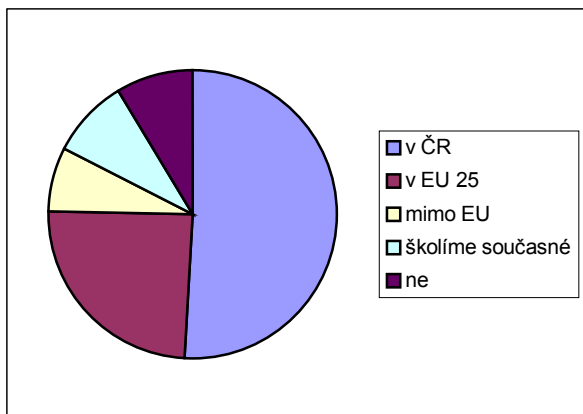


MIV

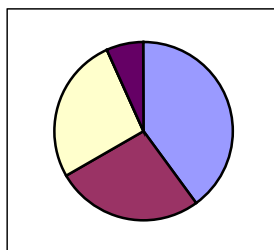


Otázka 4 - Hledáte lepší dodavatele?

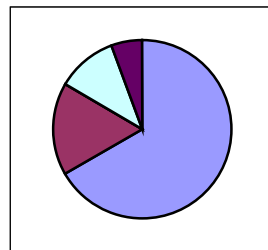
CS



MAV

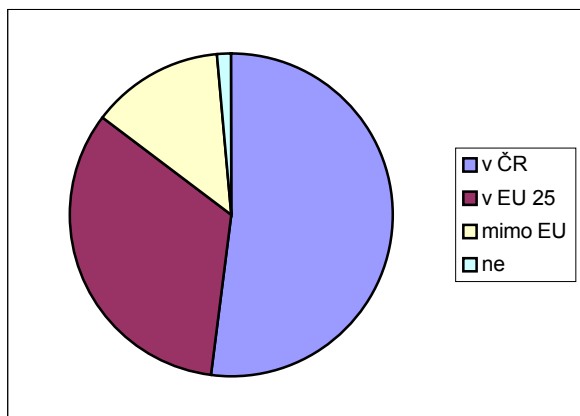


MIV

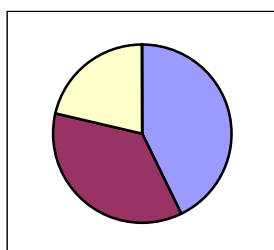


Otázka 7 - Hledáte další zákazníky?

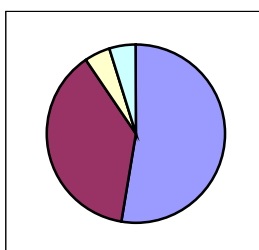
CS



MAV



MIV



Hodnocení vztahů firmy k dodavatelům a zákazníkům:

1. Většina firem má málo problémových dodavatelů.
2. Většina firem hledá nové dodavatele, část (téměř 20%) však nehledá a případně své dodavatele aktivně učí.

Hodnocení:

Firmy mají obvykle silnější vyjednávací pozici vůči dodavatelům a využívají ji. Větší část svou silnou pozici využívá tak, že hledají nové dodavatele a nejsou k současným loajální, což lze hodnotit jako vztah konkurenční; menší část firem však preferuje cestu dlouhodobé spolupráce a tlačí na své současné dodavatele, aby se přizpůsobili jejím potřebám. Vztah firmy k dodavatelům se tedy dá obecně shrnout jako vztah převažující spolupráce, ovšem není to vztah bez rizik a hledání nových dodavatelů firmami je jistým

konkurenčním prvkem, který posiluje v tomto vztahu vyjednávací pozici firmy.

3. Většina firem má větší problémy se zákazníky než s dodavateli.
4. Téměř všechny firmy hledají nové zákazníky, především v ČR, méně v EU a nejméně jinde ve světě.

Hodnocení:

Firmy mají obvykle slabší vyjednávací pozici vůči zákazníkům. To kompenzují hledáním nových zákazníků. Současně však intenzivně působí na udržení současných zákazníků a budování dlouhodobých vztahů s nimi (v poslední době velmi populární CRM). Vztah firmy k zákazníkům se tedy dá obecně shrnout jako vztah převažující spolupráce, ovšem jsou zde pro firmu vyšší rizika než při nákupu.

5. Většina firem je ochotná nakupovat u konkurence jen velmi omezeně.
6. Většina firem je o něco více ochotná konkurenci prodávat své zboží (ale také velmi opatrně).

Hodnocení:

Přímá obchodní spolupráce s konkurencí je většinou firem buď zamítána (28 procent v případě nákupu u konkurence, 22 % v případě prodeje konkurenci), nebo firmy připouští tuto spolupráci pouze ve velmi omezeném rozsahu (56% firem u nákupu u konkurence, 61 % firem u prodeje konkurenci).

Ve vztahu ke konkurenci převažuje konkurenční boj a vztahy spolupráce s konkurencí jsou pouze okrajové.

Otázky 8-10 hodnotí jednotlivé nástroje marketingového mix - tedy nástroje, jak posilovat vztahy spolupráce se zákazníky a jak lépe konkurovat konkurenci.

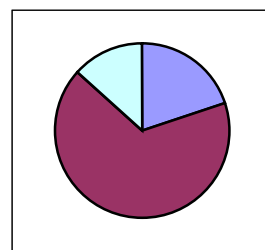
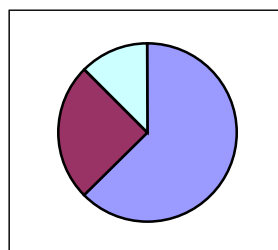
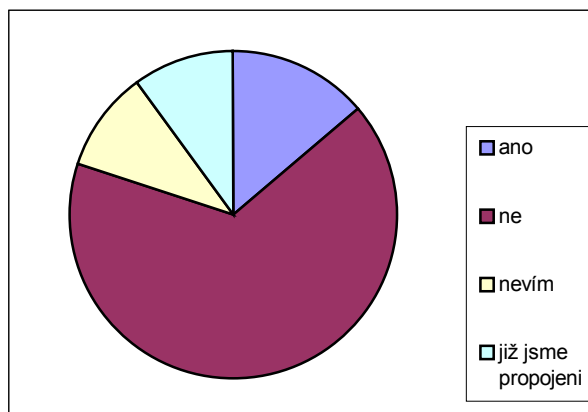
b) Vztahy investorské

Otázka 1 - Uvažuje vaše firma o majetkovém propojení se svými dodavateli či zákazníky?

CS

MAV

MIV

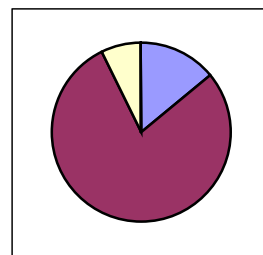
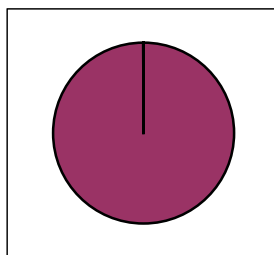
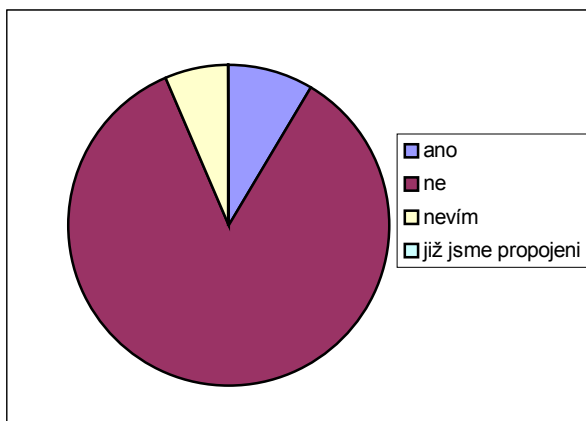


Otázka 11 - Uvažujete o majetkovém propojení s konkurenty vaší firmy?

CS

MAV

MIV

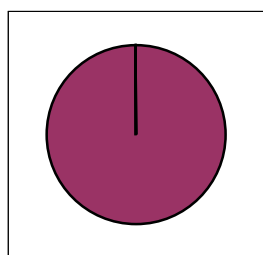
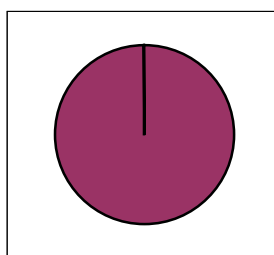
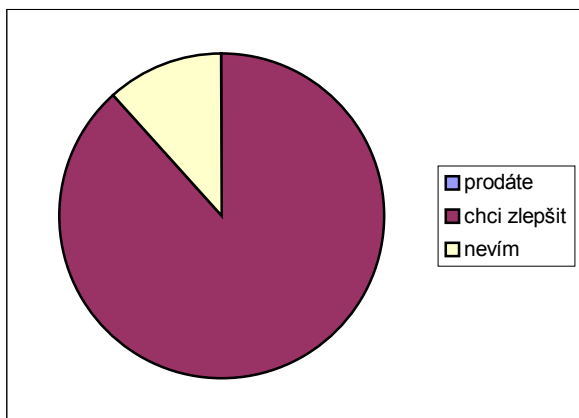


Otázka 16 - v případě nespokojenosti s hospodářskými výsledky svůj podíl ve vaší firmě

CS

MAV

MIV



Hodnocení:

Malé a střední firmy ČR obecně zatím moc neuvažují o vztazích investorských. Investorské vztahy vyžadují dlouhodobější rozhodovací horizont a vytváření strategie firmy - zde mají MSP v ČR ještě hodně mezer. Investorské budování hodnoty firmy je absentováno i v odpovědi na otázku 16, kde majitelé neuvažují o prodeji firmy mimo jiné i z důvodů, že není prodejná za uspokojivých podmínek.

Pokud firmy o investorských vztazích přemýšlejí, případně je již realizovali, je to především ve vazbě na vztahy současné obchodní spolupráce s dodavateli a zákazníky (majoritní vlastníci takto odpověděli ze 75% odpovědí, minoritní vlastníci 30%).

O majetkovém spojení s konkurencí majoritní vlastníci vůbec neuvažují, minoritní vlastníci by se spojili s konkurencí pouze v 16% odpovědí. Tato odpověď je určitě ovlivněna tím, že u MSP není

obvyklá právní forma akciové společnosti, kde je vyšší pravděpodobnost například nepřátelského převzetí.

c) Vztahy k zaměstnancům

Hodnocení:

Specifické jsou vztahy firem k jejich zaměstnancům - odpovědi ukázaly velmi vysokou míru loajality zaměstnanců a ochotu aktivně s firmou spolupracovat. Konkurenční vztah zaměstnance k firmě je spíše latentní, ovšem vzhledem k tomu, že zaměstnanec zná řadu existenčně důležitých interních vazeb, mechanismů a informací, je tento potenciální konkurenční vztah nebezpečnější.

d) Vztahy k institucím státu

Hodnocení:

Specifické jsou i vztahy firmy ke státu a jeho institucím - většina respondentů odpověděla, že od státu nezískala žádnou formu podpory (dotace, úvěr). Pouze necelých 20 % firem získalo od státu určitou podporu, což lze klasifikovat jako vztah spolupráce státu a firmy. Vzhledem k tomu, že konkurenční vztah firmy a státu, kdy firma se snaží nějakou formou obejít zákonné odvody do státní pokladny, je stále přísněji postihován (a firmám se tyto sankce již nevyplatí riskovat), lze dovodit, že většina MSP má ke státu spíše neutrální vztah (ani spolupráce, ani konkurence).

B. Hodnocení závislosti mezi odpověďmi na dvě vybrané otázky

Cílem této části není vyčerpávajícím způsobem analyzovat vztahy závislosti mezi odpověďmi respondentů na jednotlivé otázky. Záměrně byly vybrány pouze dvě otázky pro testování míry závislosti, aby byla ilustrována možnost sofistikovaného hodnocení závislostí. Autorka si však je vědoma relativně malého vzorku respondentů, který je pro věrohodné testování závislosti nedostačující.

a) KONTINGENČNÍ TABULKA pro odpovědi na otázky 2 a 3.

Tato tabulka ukazuje vztahy závislosti mezi odpověďmi respondentů na otázku 2 (% problémových dodavatelů) a 3 (% konkurentů mezi dodavateli firmy).

Otázka 2 - Jaké máte % problémových dodavatelů					
Otázka 3 - Jaké máte % konkurentů mezi dodavateli	žádní	1- 10%	11- 50%	51-100%	řádkové součty
žádní	3	13	1	1	18
1-10%	3	20	2	0	25
11- 50%	2	5	0	0	7
51-100%	0	0	0	0	0
sloupcové součty	8	38	3	1	50

Relativní četnosti

a) podmíněné

Otázka 2 - Jaké máte % problémových dodavatelů					
Otázka 3 - Jaké máte % konkurentů mezi dodavateli	žádní	1-10%	11- 50%	51-100%	řádkové součty
žádní	0,17	0,72	0,055	0,055	1
1- 10%	0,12	0,8	0,08	0	1
11- 50%	0,29	0,71	0	0	1
51-100%	0	0	0	0	0
bez rozlišení	0,16	0,76	0,06	0,02	1

b) sdružené

Otázka 2 - Jaké máte % problémových dodavatelů					
Otázka 3 - Jaké máte % konkurentů mezi dodavateli	žádní	1-10%	11- 50%	51-100%	řádkové součty
žádní	0,06	0,26	0,02	0,02	0,36
1- 10%	0,06	0,4	0,04	0	0,5
11- 50%	0,04	0,1	0	0	0,14
51-100%	0	0	0	0	0
sloupcové součty	0,16	0,76	0,06	0,02	1

Nejvíce pravděpodobnou byla kombinace odpovědí

a) firma má do 10% problémových dodavatelů a do 10% jsou jejími dodavateli také konkurenti ... pravděpodobnost 40%

b) firma má do 10% problémových dodavatelů a vůbec nenakupuje u konkurentů ...pravděpodobnost 26%

c) firma má do 10% problémových dodavatelů a 11-50% jejích dodavatelů tvoří její konkurenti... pravděpodobnost 10%

b) Testování vztahu odpovědí respondentů na otázky 2 a 3.

Faktorem A, který sledujeme, je procento problémových dodavatelů, které zjistíme z odpovědí respondentů na otázku 2. Zajímá nás statistický znak "dodavateli firmy jsou i konkurenti firmy", který jsme zjistili z odpovědí respondentů na otázku 3 (jsou-li mezi dodavateli firmy také konkurenti v libovolném procentu, statistický znak nabývá sledované hodnoty Ano).

N...počty respondentů, kteří zvolili určitou odpověď na otázku 2 a zároveň
M ...počty respondentů, kteří současně odpověděli, že nakupují u konkurence.

Nulová hypotéza: procento problémových dodavatelů firmy nezávisí na spolupráci s konkurenty jako dodavateli.

% problémových dodavatelů (faktor A)	žádní	1- 10%	11- 50%	51-100%	součty
N_i	8	38	3	1	50
spol. s kon. ANO M_i	5	25	2	0	32
M_i^2	25	625	4	0	
M_i^2 / N_i	3,125	16,447	1,333	0	20,906
p_i	0,625	0,658	0,667	0	

M^2/N	20,48
S	11,52
S_A	0,4257
S_E	11,0943

	součet čtverců	vliv %	stupně volnosti	stř. čtverec	F- kritérium
faktor A	0,4257	3,6953	3	0,1419	0,6011
rezid.	11,0943	96,3047	46	0,236	
celkem	11,52	100	49		

Protože hodnota F kritéria vyšla menší než tabulková hodnota $F_{0,95}(3;40) = 2,839$, nulovou hypotézu nezamítáme.

Z výsledků průzkumu **nelze soudit, že by procento problémových dodavatelů bylo ovlivněno tím, že firma nakupuje i u konkurentů** (spolupracuje s konkurencí).

Obdobným způsobem by bylo lze zkoumat závislosti dalších sledovaných statistických znaků zkoumaných statistických jednotek. **Vzhledem k relativně malému rozsahu statistického souboru však nelze tvrdit, že zkoumaný výběrový soubor je reprezentativní a lze závěry zobecnit na celý základní soubor malých a středních firem ČR. Není smyslem této práce vyvodit přesné závislosti mezi vztahy spolupráce a konkurence firem, spíše naznačit směr úvah a možné cesty dalšího hloubkového studia uvedené problematiky.**

C. Otázky s největší diferencí odpovědí všech respondentů a výběrového souboru spoluvlastníků

V této části autorka vybrala otázky, u kterých se nejvíce **liší odpovědi všech respondentů** včetně zaměstnanců bez spoluvlastnických práv **od názorů majoritních a minoritních vlastníků**.

Otázka 1 - Uvažuje vaše firma o majetkovém propojení se svými dodavateli či zákazníky?

Otázka 3 - Jsou mezi vašimi dodavateli i vaši konkurenti?

Otázka 5 - Jaké máte procento problémových zákazníků (neplacení, silný tlak na snížení ceny apod.)?

Otázka 6 - Jsou mezi vašimi zákazníky i vaši konkurenti?

Výrazně odlišné názory měli majoritní vlastníci na otázku majetkového propojení v dodavatelském řetězci - zde je vidět posun myšlení, kdy majoritní vlastníci už nepřemýšlejí pouze nad obchodem a chodem firmy, ale částečně i nad investorskou stránkou rozvoje firmy. Toto oddělení zájmové orientace je asi přirozené (zaměstnanci takové úvahy buď nezajímají, nebo se jich bojí, protože jsou spíše zdrojem nejistot, minoritní vlastníci ukázali taktéž mnohem větší konzervativizmus - je otázkou, zda je to zapříčiněno spíše obavou ze ztráty vlivu, nebo přesvědčením o neprodejnosti firmy, nebo prostě jen nevědomostí a soustředěním na jiné stránky podnikání).

Velmi výrazně se liší také odpovědi u otázek zastoupení konkurentů mezi zákazníky a dodavateli firmy - je zřetelné, že některé subjekty mají určité bloky pro spolupráci s konkurencí. Majoritní vlastníci však tuto otázku natolik vyhroceně nevidí. Určitě by stálo za to, aby si firmy zpracovaly analýzu svého postavení vůči zákazníkům a dodavatelům a vůči konkurenci a zkusili hledat formy relativně bezpečné a ekonomicky výhodné spolupráce s konkurencí v obchodní oblasti. To by vytvořilo předpoklady pro prohlubování takové spolupráce směrem strategických aliancí a majetkového propojování, tak jak je běžně vidíme u velkých firem.

Zajímavá je taktéž odpověď na otázku **podílu problémových zákazníků** firmy - majoritní vlastníci mají tendenci vidět situaci optimisticky (relativně malý podíl problémových zákazníků), naopak minoritní vlastníci vidí toto portfolio v docela černých barvách (nadpoloviční většina respondentů se domnívá, že mají hodně problémových zákazníků). Řízení vztahů k zákazníkům je základní kompetence každé fungující firmy - pokud firmy nemají tuto oblast dobře ošetřenu, lze se jen těžko domnívat, že budou prosperovat a rozvíjet své podnikání. U většiny firem tvoří kvalitní zákaznická databáze důležitou složku hodnoty firmy.

Závěrečné vyhodnocení dotazníkového šetření

Výzkum si kladl za cíl:

- 1) zjistit současný stav rozhodování MSP o spolupráci a konkurenci s ostatními subjekty trhu,
- 2) analyzovat rozdíly v rozhodování o konkurenci a spolupráci u jednotlivých subjektů a hledat jejich příčiny.

Ad 1) Výzkum potvrdil, že respondenti (reprezentanti firmy – zde zaměstnanci bez majetkového podílu a spoluvlastníci firmy) intuitivně chápou konkurenci v užším smyslu, kdy za konkurenty jsou považovány jiné firmy nabízející obdobné zboží na témže trhu. V zásadě však pouze malé procento firem vidí konkurenci jako nepřítel se kterým nelze spolupracovat. Je-li to výhodné, většina firem je ochotná s konkurencí uzavírat obchodní vztahy – méně firem je ochotno nakupovat u své konkurence, více firem je ochotno prodávat své konkurenci. U investorských vztahů s konkurencí jsou však MSP velmi opatrné.

Hodnotíme-li konkurenční vztahy v širším slova smyslu, tak jak jsou definovány touto prací, tedy veškeré vztahy s kterýmkoliv subjektem trhu, které mohou firmě přinést neprospěch a ztráty, pak respondenti uvádí poměrně vysoké počty problematických dodavatelů i zákazníků. Tržní prostředí má svá rizika, která se koncentrovaně projevují právě ve vztazích s dodavateli a zákazníky. Statistická analýza závislosti mezi procentem problémových dodavatelů a procentem konkurentů mezi dodavateli však nepotvrdila, že by procento problémových dodavatelů bylo ovlivněno nákupy firem u konkurentů v užším slova smyslu.

V průzkumu odpovídaly firmy, které nenakupují u žádného konkurenta a přitom uvádí, že mají vysoké procento problémových dodavatelů (4% firem) a naopak řada firem, které nemají žádné problémové dodavatele uvádí, že mezi jejich dodavateli jsou i konkurenti firmy (10% firem).

Výzkum potvrdil očekávání autorky, která v kontextu vývoje tržních ekonomik v ČR i ve světě v posledních desetiletích naznačují posun k užším vazbám firem s ostatními tržními subjekty, včetně spolupráce s konkurencí, potřebě vytváření uskupení třetí úrovně – sítí firem, clusterů apod. k posílení konkurenceschopnosti firem. Spolupráce s konkurencí je již dnes na jedné straně téměř nutností, na druhé straně výrazně zvyšuje rizika podnikání firmy. Proto si autorka za významný cíl této práce vytyčila navrhnout vhodný postup pro rozhodování firmy o spolupráci a konkurenci s ostatními subjekty trhu při maximalizaci užitku pro firmu, omezení rizik na únosnou mez a při respektování omezených zdrojů firmy. Návrh postupu přináší kapitola 5.3. Navrhovaný postup autorka poprvé použila v praxi a v kapitole 5.4 uvádí výsledky aplikace postupu na reálné firmě.

Ad 2) Za velmi přínosnou je potřeba označit poměrně vysokou účast spolumajitelů firem (ať majoritních nebo minoritních) na dotazníkovém šetření, která umožnila srovnávat výběrové soubory odpovědí.

Výrazně odlišné názory měli majoritní vlastníci na otázku majetkového propojení v dodavatelském řetězci - zde je vidět posun myšlení, kdy majoritní vlastníci už nepřemýšlejí pouze nad obchodem a chodem firmy, ale částečně i nad investorskou stránkou rozvoje firmy. Mezistupněm jistě mohou být strategické aliance či jiné méně pevné formy strategické spolupráce.

Tento směr úvah je potřeba podporovat a je významným úkolem akademické obce aktivně rozvíjet tyto dovednosti, znalosti a vědomosti managementu a vlastníků firem například formou spoluúčasti v regionálních clustrech.

Velmi výrazně se lišily odpovědi u otázek zastoupení konkurentů mezi zákazníky a dodavateli firmy - je zřetelné, že některé subjekty mají určité bloky pro spolupráci s konkurencí. Majoritní vlastníci naštěstí tuto otázku natolik vyhroceně nevidí. I zde je velký úkol před akademickou obcí předložit firmám kvalitní postupy a metody eliminující rizika a obavy firem, protože zostřující se konkurenční prostředí bude na firmy zákonitě vyvíjet tlak směrem těchto úvah.

Výzkum naznačil, že majitelé MSP v ČR jako aktivní pracovníci zúčastnění na chodu svých firem zatím v řadě otázek plně neoddělují své vnímání rozdílných úloh a zájmů soustředěných v jejich vlastní identitě, kdy majitel je zároveň zaměstnanec, zároveň manažer - tato rozdílnost zájmové orientace a na ni navazující rozhodovací procesy je patrnější až u větších firem, kde dochází k výraznější diferenciaci mezi zájmy jednotlivce jako osoby, manažera, pracovníka, vlastníka firmy apod. Tyto identity mohou být u MSP zdrojem ne plně ekonomicky opodstatněných rozhodnutí včetně rozhodnutí o spolupráci a konkurenci s ostatními tržními subjekty.

5.3 Návrh postupu firmy při rozhodování o spolupráci a konkurenci s ostatními subjekty trhu

Cílem této práce je vedle rozšíření poznatků ekonomických věd přispět k rozvoji praktickým postupů při rozhodování firem o sledované problematice směrem zvýšení jejich konkurenceschopnosti. Tímto směrem bude vedena tato kapitola.

Na soubor dílčích poznatků z kapitol 2.1 a 5.2 nyní navažme syntézou, jejímž cílem je vytvořit návrh postupu tvorby rozhodnutí firmy o spolupráci a konkurenci s ostatními subjekty trhu.

5.3.1 Postup tvorby rozhodnutí firmy o vztazích spolupráce a konkurence

O vztazích konkurence a spolupráce s ostatními subjekty trhu můžeme v zásadě uvažovat z pozice kteréhokoliv tržního subjektu první, druhé či třetí úrovně viz kapitola 2.1.2.

Tato práce se zaměřuje na rozhodování firmy o spolupráci a konkurenci s ostatními subjekty trhu na všech sledovaných úrovních, není tedy cílem této práce sledovat rozhodovací procesy zorným úhlem jiných subjektů (zájmové skupiny, jednotlivci apod.), přestože pro navrhovaný postup tyto rozhodovací procesy budeme zohledňovat.

Navrhovaný postup tvorby rozhodnutí o spolupráci a konkurenci

Rozhodování firmy o spolupráci a konkurenci autorka vidí jako **součást širších rozhodovacích procesů firmy**. Autorka se soustředila především na rozhodování firmy o konkurenci a spolupráci jako **součást strategického plánování firmy**, které je pro firmu velmi důležité. Firma samozřejmě neprovádí pouze strategické plánování, ale **také taktické a operativní plánování** – i zde jsou rozhodovací procesy o subjektech spolupráce a konkurence významné. Následující autorkou navrhovaný postup vychází ze strategického plánování a případnou aplikaci pro taktické a operativní plánování můžeme řešit účelným zjednodušením tohoto postupu.

Než-li začneme hovořit o návrhu postupných kroků pro kvalifikované rozhodování o subjektech, se kterými by měla firma spolupracovat a se kterými má konkurovat, ujasněme si, **kdo za firmu** a v jejím jménu **toto rozhodování připravuje** a následně realizuje. Firma je právní konstrukcí – za firmu vždy někdo jedná. Toto rozhodování v zásadě může provádět vlastník, resp. skupina spolumajitelů, top management firmy nebo jiný kompetentní člověk či skupina lidí. **Základní podmínkou úspěšnosti strategického plánování včetně rozhodování o konkurenci a spolupráci je ztotožnění zájmů kompetentních lidí** (většinou subjektů první úrovně) **se zájmy firmy jako celku**. Nenajde-li se žádný kompetentní subjekt první či druhé úrovně, který by ztotožnil své zájmy se zájmy celé firmy, pak následující rozhodovací proces bude sledovat jiné cíle než cíle firmy a výsledky tohoto procesu nemusí být pro firmu nejvýhodnější.

1. **Stanovení poslání firmy** – vycházejme z předpokladu, že tento bod již má firma vyřešen, protože poslání firmy není stanovováno přímo v souvislosti s rozhodováním o konkurenci a spolupráci s ostatními subjekty trhu. Rozhodování o konkurenci a spolupráci je hledáním efektivní cesty k dosažení již dříve stanovených cílů, nikoliv cíl sám o sobě.

2. **Rozbor výchozího stavu**

- a. V tomto kroku provádíme základní analýzy – analýza významného okolí Social – Legal – Economic – Political - Technological (SLEPT) analýza, SWOT analýza příležitostí a hrozeb vnějšího okolí a silných a slabých stránek firmy, marketingové analýzy tržní pozice firmy a jejích částí (BCG analýza resp. GE analýza) a další.
- b. Musíme vymezit stakeholdery:
 - i. **definujeme významné subjekty druhé úrovně,**
 - ii. **definujeme významné subjekty první úrovně a provádíme personifikace, kde je to nezbytné,**
 - iii. **vyhledáme identity subjektů,**
 - iv. **analyzujeme možné střety zájmů subjektů první a druhé úrovně**
 - v. **Definování subjektů třetí úrovně a analýza vztahů firmy k nim.**

Následuje příprava hodnocení pozice firmy vůči těmto subjektům a pozic stakeholderů vůči firmě, u vhodných stakeholderů připravíme akční matice vyhodnocující výhody a nevýhody spolupráce a konkurence. V této fázi se soustředíme na stávající stakeholdery firmy, ovšem v rámci strategických úvah už můžeme do portfolia zařadit i potenciální budoucí stakeholdery. Pracovní definice pozice subjektů a akčních matic je součástí hypotéz v kapitole 2.2. Vzhledem

ke klíčovému významu uvedených matic pro autorkou navrhovaný postup rozhodování firmy se jim budeme blíže věnovat v kapitole 5.3.2.

c. Velmi důležitá je riziková analýza.

3. **Rozbor zdrojových možností firmy.** Rozbor zdrojových možností má především za úkol ve variantách připravit potenciální rozložení zdrojů v případě spolupráce či konkurence s vybranými subjekty trhu.
4. **Stanovení soustavy cílů** – pokud firma má přehled o současném stavu, lze vytýčit soustavu cílů (např. ve stromové struktuře), čeho chce firma v určitém horizontu dosáhnout. Co nejpřesnější definování časového horizontu je nutnou podmínkou těchto úvah. V této fázi se může stát, že firma zjistí, že k naplnění určitých cílů potřebuje najít nové stakeholdery, které zatím v předchozích úvahách neměla zahrnuty doplníme nové stakeholdery a následuje nové vyhodnocení absolvováním kroků 2. a 3.
5. **Formulace scénářů a výběr vhodné strategie** následuje po vytýčení cílů a hledá efektivní cesty dosažení těchto cílů. **Plánování budoucích vztahů spolupráce a konkurence je významnou, ovšem nikoliv jedinou, součástí těchto prací.** V této etapě je potřeba mimo jiné **volit konkrétní nástroje konkurence a spolupráce a propočítávat** (popřípadě alespoň expertně odhadovat) **jejich účinky směrem naplnění cílů firmy.**
6. **Prověření vhodnosti zvolené strategie** - ve vazbě na měnící se podmínky je vhodné zpracovat variantní řešení, protože změna podmínek ovlivní preference zúčastněných subjektů a tedy i charakter jejich vztahů spolupráce a konkurence. Jsou-li určité změny podmínek vysoce pravděpodobné, je zpracování alternativního scénáře zcela nezbytné.
7. **Realizace strategie.** Tato verifikační fáze prověří relevantnost předpokladů a odhadů, se kterými rozhodující se subjekt nutně musel pracovat, i jeho schopnosti vyjednávat a přesvědčovat partnery směrem navázání či prohloubení spolupráce. Neúspěšná realizační fáze je podnětem k přehodnocení všech předcházejících kroků. Úspěšnost či neúspěšnost realizace lze někdy vyhodnotit až s delším časovým odstupem.

5.3.2 Stanovení pozice tržního subjektu a výhodnosti spolupráce a konkurence

Tato kapitola se soustředí na klíčovou otázku:

Jaké v konkrétním případě doporučit subjektu rozhodnutí, s kterými tržními subjekty má firma spolupracovat a kterým má konkurovat?

Východiska jsou dána hypotézami, uvedenými v kapitole 2.2.

Hypotézy 1 až 3 vyhodnocují vztah dvou subjektů a vychází z předpokladu, že vztah subjektů je determinován v zásadě dvěma skutečnostmi:

- o Každý subjekt trhu má jistou **pozici**, vyjednávací či konkurenční sílu vůči druhému subjektu trhu.
- o Každý subjekt vyhodnocuje **výhodnost** určitého vztahu.

Hypotéza 4 relativizuje výsledky hypotéz 1-3, protože průzkum praxe ukazuje, že mezi dvěma subjekty sice je určitý převládající charakter vazby (spolupráce či konkurence, případně neutrální vztah), ovšem ten nevylučuje dílčí či nahodilý souběh - konkurenční vztah nevylučuje nahodilou spolupráci a vztah spolupráce nevylučuje dílčí konkurenční jednání některého ze spolupracujících subjektů.

Hypotéza 5 umožňuje komplexně řešit veškeré vztahy firmy k jejím stakeholderům. Parciální řešení dvoustranných vztahů rozšiřuje na hodnocení dvoustranných vztahů s přesahem dopadu na ostatní subjekty. To umožňuje v návaznosti na dostupné zdroje firmy **vybilancovat pozice a vztahy firmy jako celku**.

5.3.2.1 Stanovení pozice subjektu A vůči subjektu B

Budiž definována POZICE FIRMY jako MOC (síla) firmy vůči konkrétnímu sledovanému subjektu trhu a ZÁJEM firmy o aktivní vztah vůči tomuto subjektu (konkurenci nebo spolupráci).

Ke grafickému zobrazení můžeme využít modifikovanou matici MOC-Zájem, kterou Bělohlávek doporučuje pro analýzu zájmových skupin [1].

Obr. 3 Matice moc- zájem

MOC

		nízký	vysoký	ZÁJEM
malá	minimální pozornost	pravidelně informovat		
velká	uspokojovat	klíčoví hráči		

Modifikace pro potřeby této práce spočívá především v tom, že do matice jsou zobrazovány nejen moc a zájem subjektů vůči firmě, ale i moc a zájem firmy vůči každému ze stakeholderů. To umožnilo autorce srovnání pozic sledovaných subjektů.

A. Stanovení MOCI subjektu

MOC subjektu je relativním poměřením vůči jinému subjektu, není smysluplné ji stanovovat jako nezávislou proměnnou. Ke stanovení MOCI subjektu využila autorka řadu kvantifikovatelných i měkkých proměnných (viz dále). MOC firmy vůči subjektům druhé úrovně (dodavatelé, zákazníci, konkurenti apod.) je stanovena na základě jiných proměnných než moc firmy vůči subjektům první úrovně (zaměstnanci, vnitřní zájmové skupiny apod.). **Významnou součástí moci subjektu je častokrát vztah vůči jiným subjektům trhu.** Velmi běžným příkladem zvyšování MOCI firmy vůči konkurenci či dodavatelům je vytváření sítí firem, nákupních aliancí, strategických partnerství. Moc firem na trzích s vysokou přidanou hodnotou je stále častěji dána znalostním kapitálem a vztahem ke svým zaměstnancům. Z analýz konkrétních firem vyplývá, že mezi charakteristiky moci subjektu patří například i jeho solidnost ve smyslu dodržování dohod (na tomto principu je také založena většina ratingových hodnocení). Součástí moci subjektu vůči jinému subjektu na určitém trhu je ovšem také celková charakteristika situace na daném konkrétním trhu – struktura trhu (monopolní konkurence, oligopol, monopol, monopson apod.), aktuální pozice nabídky a poptávky, historická fáze životního cyklu určitého trhu (vznik, rozvoj, nasycení, pokles). Tuto součást své moci subjekt neovlivní přímo, ale pouze volbou konkrétního trhu (firma může opustit saturovaný trh a přejít na nově se otevírající nebo rozvíjející trhy).

MOC u investorského vztahu je dána především ekonomickým výkonem firmy (aktuálním i očekávaným budoucím) a podílem na trhu. Řada akvizic a fúzí se děje kvůli nehmotnému majetku (know-how, značka, licence apod.).

B. Stanovení ZÁJMU subjektu

ZÁJEM subjektu je mírou jeho zainteresovanosti na vztazích vůči určitému jinému subjektu v kontextu strategie tohoto subjektu. Vztah je prostředkem k naplnění cílů určitého subjektu, proto pokud subjekt nemá jako součást své strategie zakomponován vztah s jiným subjektem, pak o tento vztah nemá zájem. Zájem je jednostranným hodnocením ze strany určitého subjektu a zdaleka neznamená, že musí být reálně naplněn konkrétními aktivitami. Proto je zájem součástí hodnocení pozice subjektu. **Nemá-li subjekt o navázání vztahu (jak konkurence, tak spolupráce) s jiným subjektem zájem, zaujímá neutrální pozici.** V tom případě nebude s jiným subjektem spolupracovat ani konkurovat. Tento postoj se může změnit na základě změny podmínek - například pokud druhý

subjekt vykáže silný konkurenční útok, pak sledovaný subjekt změni svůj zájem jako reakci na novou situaci.

C. Vyhodnocení pozice firmy vůči konkrétním subjektům

K vyhodnocení využijeme modifikovanou matici MOC – ZÁJEM, do které zakreslíme relativní hodnocení pozice firmy vůči všem stakeholderům i odhad hodnocení pozice všech stakeholderů vůči firmě. Pozice vůči sobě porovnáme (ukázka viz příklad dále).

Z výše uvedeného konstatování vyplývá, že do matice zakreslujeme jak vztahy k subjektům druhé úrovně, tak vztahy k subjektům první úrovně. Zde je třeba upozornit, že **pokud POZICE firmy vůči některým jejím vnitřním stakeholderům je slabá a existuje reálný zájem těchto vnitřních subjektů s firmou nespolupracovat či dokonce konkurovat, významně to oslabuje vnější pozice firmy.**

D. Ukázka postupu stanovení pozice firmy vůči dvěma dodavatelům

Dále použitá hodnocení jsou multikriteriální, k vyhodnocení proto byla využívána technika škálování a lze využívat i odlišné váhy sledovaných kritérií (v tomto příkladu nebylo autorkou využito).

Ukažme si příklad jedenácti kritérií, které zvolila autorka pro určitý obchodní vztah dodavatel zákazník. Výběr těchto kritérií navazuje na rešerši literárních pramenů a praktické zkušenosti autorky, což ovšem zdaleka neznamená, že je jediný možný a určitě není ani vyčerpávající. Volba kritérií pro hodnocení MOCI a ZÁJMU subjektu závisí na subjektu provádějícím rozhodování v konkrétních podmínkách konkrétního trhu a může být v určité míře odlišná případ od případu.

Některá kritéria jsou volena i s ohledem na eliminaci rizik vztahu (určité firmy například preferují platbu v hotovosti a pokud jim stakeholder je ochoten vyjít vstříc, zvyšuje to jeho vyjednávací moc).

Následující tabulka je vlastním zpracováním autorky.

MOC dodavatele a zákazníka

Názvy kritérií	zákazník		dodavatel	
	znak krit.	body	body	
Struktura trhu a postavení subjektu v ní.	A	1	konkurenční	1
	A	1	oligopol dod.	3
	A	1	monopol dod.	5
	A	3	oligopol zák.	1
	A	5	monopson	1
Aktuální stav trhu.	B	2	převís nabídky	0
	B	0	převís poptávky	2
	B	1	rovnováha	1
Vázanost v konkrétním vztahu - reálná možnost přejít k jinému zákazníkovi resp. dodavateli.	C	0	vázaný zákazník	2
	C	2	vázaný dodavatel	0
	C	1	rovnováha	1
Klíčový zákazník - dělá významný obrát sledovanému dodavateli.	D	5	nad 50 %	1
	D	4	10-49 %	2
	D	3	3- 9 %	3
	D	1	méně než 2%	5
Cash - flow. Zákazník tlačí na dodavatele "dám hotovost", kterou dodavatel nutně potřebuje.	E	2	dodavatel preferuje hotovost	0
	E	1	vyrovn	1
	E	0	zákazník preferuje do.ú.	2
Pravidelnost vztahu.	F	3	pravidelně	1
	F	2	občas	2
	F	1	jednorázově	3
Historie vztahů	G	1	dobrá	1
	G	-1	špatná	-1
	G	0	žádná	0
	G	1	Špatná - Dobrá	-1
	G	-1	Dobrá - Špatná	1
Tlaky posunů poptávky a nabídky. (změny důchodů, zdražení sur.).	H	0	mírný	0
	H	-1	tlak str. nabídky	1
	H	1	tlak str.poptávky	-1
Postavení Su na straně P nebo N. Subjekt vůči své konkurenci (na str. P nebo N) je na průměru, je nadprůměrný či podprůměrný. (podíl na trhu, pokrokové technologie, orgce práce, rating bank, good will, apod.)	J	0	stejně	0
	J	-1	vyšší mezi N, nižší mezi P	1
	J	1	vyšší mezi P, nižší mezi N	-1
Bariéry vstupu - P, N	K	2	bariéry vstupu strana P	1
	K	1	bariéry vstupu strana N	2
	K	1	bez bariér	1
Hrozba substitutu.	L	2	hrozba substitutu	0
	L	0	nehrozí substitut	2
rozpětí pro dané hodnocení:	min	2		
	max	26		

ZÁJEM subjektů o vzájemný vztah

je definován mírou významu tohoto vztahu pro naplnění strategického plánu subjektu.				
rozpětí:	min	0		
	max	10		

Pro konkrétní vztahy můžeme určitě najít i další kritéria charakterizující MOC dodavatele a zákazníka. Zde jsou kritéria váhově rovnocenná, ovšem i váhy mohou v konkrétních příkladech odlišit význam konkrétních kritérií pro konkrétní posuzování vzájemné MOCI dvou subjektů.

Stanovení POZICE firmy vůči konkrétním subjektům trhu můžeme zachytit například následující maticí, která zobrazuje vztah firmy vůči dvěma dodavatelům. Moc firmy vůči dodavateli 1 je ohodnocena 14 body (viz ilustrační výpočet vycházející z předchozích kritérií) z 26 možných. Moc dodavatele 1 vůči firmě je hodnocena 10 body. Firma má tedy vůči tomuto dodavateli silnější vyjednávací pozici. Zájem obou subjektů o navázání vzájemných vztahů je kladný, zde oba subjekty mají shodně 6 bodů z 10 maximálně možných. Pokud by některý ze subjektů neměl zájem (0 bodů), pak by přicházel v úvahu mezi dvěma sledovanými subjekty pouze vztah konkurenční (k navázání takového vztahu postačí zájem protivníka), popřípadě neutrální.

Moc firmy vůči druhému dodavateli je taktéž vysoká, vyšší je i její zájem o vzájemný vztah. Firma však není klíčovým zákazníkem dodavatele 2, proto zájem dodavatele 2 o vzájemný vztah je mírně nižší, než zájem dodavatele 1. Přesto i zde zájem je, je proto vysoce pravděpodobné, že firma i její dodavatelé budou usilovat o vzájemný vztah, což se projeví v jejich akčních maticích (viz dále). Žádný z dodavatelů neprodává přímo konečným zákazníkům firmy.

POZICE SUBJEKTU

fiktivní příklad

Firma - dodavatelé

	MOC	Zájem	Zájem	MOC	
firma	14	6	6	10	dodavatel 1
firma	14	8	4	11	dodavatel 2

Rozpětí škál:

MOC	min	2	max	26
ZÁJEM	min	0	max	10

Ukázka:

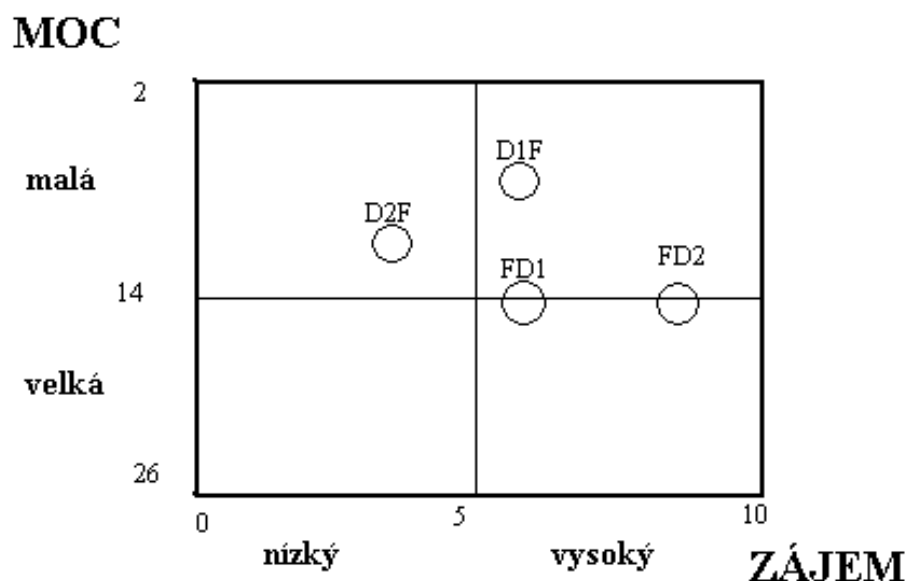
Výpočet MOCI

znak krit.	firma	dodavatel 1
A	1 konkurenční	1
B	2 převis nab.	0
C	1 rovnováha	1
D	1 méně než 2%	5
E	1 vyrovnané	1
F	3 pravidelně	1
G	1 dobrá	1
H	1 tlak str.poptávky	-1
J	0 stejné	0
K	1 bez bariér	1
L	2 hrozba substitutu	0
	14 celkem	10

Vyhodnocení pozic:

K vyhodnocení využijeme **modifikovanou matici MOC – ZÁJEM**, do které zakreslíme relativní hodnocení pozice firmy vůči oběma dodavatelům i odhad hodnocení pozice obou dodavatelů vůči firmě. Pozice vůči sobě porovnáme.

Obr. 4 Modifikovaná matice moc- zájem pro konkrétní příklad



V matici potřebujeme zobrazit pozice z pohledu všech zúčastněných – zde tři subjekty F (firma), D1 (dodavatel 1) a D2 (dodavatel 2). Sledujeme pozice firmy vůči každému dodavateli a každého dodavatele vůči firmě. Z matice vidíme, že firma má vůči dodavatelům větší MOC v obou případech, ale také relativně vyšší zájem o vztah. To jí na jedné straně dává lepší vyjednávací pozici (v tlaku na cenu, dodací podmínky apod.), ovšem velký zájem je zároveň signálem o významné úloze těchto subjektů ve strategických plánech firmy a je pravděpodobné, že ze strany firmy bude zájem o dlouhodobější a tedy oboustranně výhodný vztah. Naopak firma v očích dodavatele 2 zatím není klíčovým hráčem, tedy nemá dlouhodobě strategickou pozici.

5.3.2.2 Stanovení výhodnosti vztahu subjektu A a B

Dle hypotézy 1 je reálné navázání konkrétních aktivit vůči druhému tržnímu subjektu výsledkem poměření POZIC subjektů (bylo řešeno v předchozích odstavcích) a vyhodnocením AKČNÍ MATICE mezi oběma subjekty, tedy porovnáním výhod a nevýhod vztahů spolupráce a konkurence u obou sledovaných subjektů (je řešeno v následujících odstavcích).

Charakteristiky POZICE subjektů a výsledků akčního pole jsou ve vzájemné interakci – výsledky vztahů spolupráce a konkurence mohou dále ovlivnit pozice subjektů, a to nejen na sledovaném trhu, ale i na ostatních trzích sledovaných subjektů. Prezentovaný postup v určitých případech vyžaduje iterační proces, ve kterém se vracíme a přehodnocujeme předchozí kroky na základě výsledků kroků následných.

Vzhledem k rozhodovací autonomii tržních subjektů se můžeme pouze domnívat, že známe priority a očekávání ostatních subjektů trhu. Proto také konkrétní výpočty můžeme řešit pouze z pohledu určitého subjektu a výhodnost či nevýhodnost pro jiný subjekt můžeme pouze odhadovat. Na kvalitě tohoto odhadu pak samozřejmě záleží kvalita našich výpočtů.

Následující propočty budou činěny z pohledu firmy A.

Mějme

S_A výhodnost spolupráce pro subjekt A

S_B ... výhodnost spolupráce pro subjekt B (odhadovaná subjektem A)

K_A ... výhodnost konkurence pro subjekt A

K_B ... výhodnost konkurence pro subjekt B (odhadovaná subjektem A)

pak platí **podmínky navázání vazby**

$(S_A > K_A) \wedge (S_B > K_B) \wedge (S_A > 0 \wedge S_B > 0) \Rightarrow$ vazba subjektů A, B má **asi formu spolupráce**

$(S_A < K_A) \wedge (K_A > 0) \Rightarrow$ subjekt A vede vůči subjektu B **konkurenční boj**

$(S_B < K_B) \wedge (K_B > 0) \Rightarrow$ subjekt B pravděpodobně vede vůči subjektu A **konkurenční boj**

v ostatních případech není vazba navázána.

Pozn.: vzhledem k tomu, že veličiny S_B a K_B jsou pouze odhadované, ve vztazích, kde se vyskytují platí implikace pouze s jistou pravděpodobností. Pouze tam, kde figurují ve vztazích jen veličiny S_A a K_A je implikace finálním výsledkem.

Hodnocení výhodnosti a nevýhodnosti spolupráce a konkurence z pohledu jednoho subjektu můžeme zobrazit graficky viz následující obrázek číslo 5. Toto zobrazení lze současně využít při stratifikaci subjektů (viz obrázek číslo 1 v kapitole 2.1.2), kde výhodnost spolupráce reprezentuje osu x grafu, výhodnost konkurence reprezentuje osu y grafu a rozložení subjektů na takto vymezené rovině odpovídá výhodnosti (resp. nevýhodnosti) vztahu spolupráce a konkurence s firmou, jejímž zorným úhlem je toto hodnocení prováděno. Na ose z obrázku 1 pak sledujeme jednotlivé úrovně subjektů.

Pro úvodní úvahy, jak získat konkrétní hodnoty veličin výhodnosti vztahu pro jednotlivé subjekty, můžeme vzít zjednodušení, kdy výhodnost bude dána velikostí zisku, který vypočteme prostým srovnáním výnosů a nákladů firmy příslušejících dané vazbě. Při důkladnějších rozborech je potřeba počítat s příspěvkem na úhradu fixních nákladů firmy, a k řadě dalších veličin. Tato problematika má velmi blízko k problematice vnitropodnikových kalkulací, protože jedním z nejtěžších úkolů je odlišit podíl nákladů a výnosů připadajících pouze dané vazbě.

Obecně můžeme rozdělit tyto proměnné

- 78

- proměnné, které firma neovlivní (kurz, úroky, cla, tarify, netarifní podmínky, atd.),

Pokud se firma rozhoduje v jistém relativně krátkém časovém intervalu limitně se blížícím nule, lze některé proměnné **nahradit konstantami** (cla, tarify, daňové sazby apod. jsou relativně méně často měněny).

Vedle těchto ekonomických proměnných však mohou hrát roli i neekonomické vztahy a zájmy rozhodujících se partnerů (příbuzenské vztahy, neformální vztahy, apod.).

Možné varianty výhodnosti vztahů spolupráce a konkurence dvou subjektů zobrazíme v AKČNÍ MATICI.

Příklad 1 - Zadání

Firmy A a B se rozhodují o výhodnosti navázání spolupráce (dodavatelsko odběratelské vztahy - jedna ze slabších vazeb spolupráce subjektů), současně ale zvažují i možnost dodávat či nakupovat u jiných subjektů. Pokud firma A je výrobce a firma B velkoobchod, může zvolit firma A i jinou distribuční cestu a dodávat přímo významným maloobchodním firmám regionu - tím by ovšem pro firmu B přestala být partner pro spolupráci, ale stala by se přímým konkurentem. Obě firmy porovnávají výhody a nevýhody jak pro vazbu spolupráce, tak pro vazbu konkurenční.

Příklad 1 - Hodnocení ze strany jedné firmy

Jako nástroj jsou výhodné matice s vahami pro jednotlivá kritéria, kritéria jsou individuální, škála například viz níže, ovšem může být i slovní, vícebodová apod. Zároveň si uvědomme, že některá hodnocená kritéria mohou být objektivně změřena (zisk z obchodu, objem obchodu apod.) - tzv. tvrdá data, ovšem řada kritérií (a ne bezvýznamných) je subjektivním hodnocením s měkkými proměnnými (míra nenávisti k soupeři, míra obavy z negativního dopadu na hodnotu akcií apod.). Práce s měkkými a tvrdými daty je v současné době využívána i v hodnocení konkurenceschopnosti světovými organizacemi WEF, IMD, WB [43]. Následující tabulky berme jako velmi zjednodušené a spíše ilustrující metodický postup, než obsahově dopracované pro konkrétní podnikové potřeby.

Pro dále uvedený příklad je potřeba upozornit na apriori kladený požadavek, že firma nejen spočítá, co by jí vztah spolupráce či konkurence přinesl, ale také má spočítáno, že na to bude mít (zdroje), zvládne cash-flow budoucího vztahu a zohledňuje rizika vztahu. Pod kritériem "vydělám" je tedy zahrnuto i financování a jeho náklady. Stejně tak kritérium "vytížím dopravu" nesmí být na úkor zhoršení logistiky firmy, zvýšení obrátky zásob nesmí být na úkor výpadků prodeje atd.

Hodnocení - spolupráce - firma A

Kriterium	2	1	0	-1	-2	váha	výsledné hodnocení
Vydělám	x					0,6	1,2
<i>Jiné výhody:</i>							
vytížím dopravu		x				0,1	0,1
zvýším obrátku zásob		x				0,1	0,1
Domluvíím další obchod s partnerem C	x					0,1	0,2
<i>nevýhody:</i>							
znepřátelím si firmu D					x	0,1	-0,2
							1,4

Hodnocení - konkurenční boj - firma A

Kriterium	2	1	0	-1	-2	váha	výsledné hodnocení
Vydělám			x			0,6	0
<i>Jiné výhody:</i>							
udělám obchod s firmou D	x					0,1	0,2
<i>nevýhody:</i>							
nedomluvíím obchod s partnerem C				x		0,1	-0,1
firma B je solidní a platící partner				x		0,2	-0,2
							-0,1

Hodnocení - spolupráce - firma B

Kriterium	2	1	0	-1	-2	váha	výsledné hodnocení
Vydělám		x				0,4	0,4
<i>Jiné výhody:</i>							
rozšířím sortiment		x				0,1	0,1
podíl firmy A na reklamě		x				0,1	0,1
<i>nevýhody:</i>							
Servis				x		0,1	-0,1
platba v hotovosti					x	0,3	-0,3
							0,2

Hodnocení - konkurenční boj - firma B

Kriterium	2	1	0	-1	-2	váha	výsledné hodnocení
Vydělám			x			0,6	0
<i>Jiné výhody:</i>							
specializuji se na konkurenční značku		x				0,1	0,1
<i>nevýhody:</i>							
konkurenční značka není silná				x		0,1	-0,1
firma A nemá výpadky sortimentu					x	0,2	-0,4
							-0,4

Vyvozené závěry pro příklad 1

AKČNÍ MATICE spolupráce a konkurence

firma A	<u>spolupráce</u> S_A	S_B	<u>spolupráce</u>	firma B
	1,4	0,2		
	<u>konkurence</u> K_A	K_B	<u>konkurence</u>	
	-0,1	-0,4		
maximum	S 1,4	S 0,2		

Samostatně pro každou firmu (zvlášť levá strana a zvlášť pravá strana) **najdeme maximum** (nejvyšší výhodnost) **a srovnáme maxima obou firem** (pravidla 1 a 2 viz výše).

Pro firmu A je výhodnější spolupracovat než konkurovat firmě B. Pro firmu B sice u spolupráce jen o něco málo převažují výhody spolupráce nad nevýhodami, ale i pro ni je výhodné spolupracovat: $\max(0,2; -0,4)$. Konkurence je pro obě firmy nevýhodná, pro firmu B je konkurence s firmou A dokonce výrazně nevýhodná, proto je vysoce pravděpodobné, že obě firmy naváží vztahy spolupráce.

Dosaďme uvedené hodnoty do podmínek navázání vazby:

$(S_A > K_A) \wedge (S_B > K_B) \wedge (S_A > 0 \wedge S_B > 0) \Rightarrow$ vazba subjektů A, B má asi formu spolupráce

$(1,4 > -0,1) \wedge (0,2 > -0,4) \wedge (1,4 > 0 \wedge 0,2 > 0)$ **podmínky byly splněny**, pokud jsou odhady výhodnosti spolupráce S_B a konkurence K_B odhadované firmou A správné, vazba subjektů A, B bude mít formu spolupráce.

Míru a charakter spolupráce určuje nižší míra výhodnosti dosažená u subjektů (viz pravidlo 2) - v tomto případě hledáme minimum (1,4; 0,2). Firma B má relativně málo výhod ze spolupráce a je proto pravděpodobné, že nebude usilovat o žádnou z náročnějších a užších forem spolupráce (např. strategická aliance nebo fúze).

Příklad 2

Pro srovnání je uveden i příklad 2, kde výsledným porovnáním nedojde ke vzniku vazby spolupráce, ale pro firmy je výhodnější být ve vzájemném konkurenčním boji.

Pro ilustraci uvádíme pouze **výslednou AKČNÍ MATICI**:

firma A	<u>spolupráce</u> S_A	S_B	<u>spolupráce</u>	firma B
	-0,6	-0,1		
	<u>konkurence</u> K_A	K_B	<u>konkurence</u>	
	0,8	0,3		
maximum		K 0,8	K 0,3	

V příkladě 2 dosáhla firma A maxima výhodnosti u vztahu konkurence: max (-0,6; 0,8), firma B taktéž dosáhla maxima u konkurenčního vztahu: max (-0,1; 0,3). Je proto pravděpodobné, že obě firmy proti sobě povedou konkurenční boj. Minimální hodnota při srovnání obou firem: min (0,8; 0,3) je poměrně nízká a je na straně firmy B. Pro ni je konkurenční boj relativně málo výhodný, a proto bude spíše laxním konkurentem. Pro firmu A je konkurenční boj už poměrně zajímavější, proto může vůči B přitvrdit a používat aktivnější strategie.

Dosaďme uvedené hodnoty do podmínek navázání vazby

$(S_A < K_A) \wedge (K_A > 0) \Rightarrow$ subjekt A vede vůči subjektu B **konkurenční boj**

$(S_B < K_B) \wedge (K_B > 0) \Rightarrow$ subjekt B pravděpodobně vede vůči subjektu A **konkurenční boj**

$(-0,6 < 0,8) \wedge (0,8 > 0) \Rightarrow$ subjekt A vede vůči subjektu B konkurenční boj

$(-0,1 < 0,3) \wedge (0,3 > 0) \Rightarrow$ subjekt B pravděpodobně vede vůči subjektu A konkurenční boj

Obě podmínky byly splněny, pro oba subjekty je výhodnější vzájemně si konkurovat a snažit se získat prospěch na úkor druhého.

Příklady 1 a 2 jsou poměrně jednoznačné, a pokud byly správné a relevantní vstupní údaje pro hodnocení přínosů pro obě firmy, pak lze předpokládat, že řešení příkladů jsou správná. Složitější je však situace pro případy, kdy firmám vychází rozdílná doporučení pro navázání spolupráce či konkurenční boj.

Příklad 3 AKČNÍ MATICE

firma A	<u>spolupráce</u> S_A	S_B <u>spolupráce</u>	firma B
	-0,6	1,9	
	<u>konkurence</u> K_A	K_B <u>konkurence</u>	
	0,8	0,3	
maximum K 0,8		S 1,9	

V třetím příkladu je pro firmu A výhodný konkurenční boj (0,8), ovšem pro firmu B by byla výhodnější spolupráce (1,9). Protože se však firma B u hodnocení výhodnosti konkurenčního boje dostala do kladných hodnot (byť jenom 0,3), **je pravděpodobné, že obě firmy budou spíše bojovat proti sobě**. Pokud by přínosy ze spolupráce pro firmu B byly natolik zajímavé, že by jí stálo za to vyvinout mimořádné úsilí a zapracovat na změně preferencí u firmy A (což předem nevylučujeme), mohlo by se stát, že spolupráce nakonec může být navázána. Určitou paralelou takového postupu nám může být velká fúze firem Hewlett Packard a

Compaq, kdy potomek původního majitele chtěl fúzi zablokovat, ovšem výkonná ředitelka firmy HP, paní Fiorina, nakonec fúzi jednáním s akcionáři prosadila.

Dosaďme uvedené hodnoty do podmínek navázání vazby

$(S_A > K_A) \wedge (S_B > K_B) \wedge (S_A > 0 \wedge S_B > 0) \Rightarrow$ vazba subjektů A, B má **asi formu spolupráce**,

$(S_A < K_A) \wedge (K_A > 0) \Rightarrow$ subjekt A vede vůči subjektu B **konkurenční boj**,

$(S_B < K_B) \wedge (K_B > 0) \Rightarrow$ subjekt B pravděpodobně vede vůči subjektu A **konkurenční boj**.

$(-0,6 > 0,8) \wedge (1,9 > 0,3) \wedge (-0,6 > 0 \wedge 1,9 > 0) \Rightarrow$ podmínka není splněna kvůli hodnotě S_A , vazba subjektů A, B asi nebude mít formu spolupráce,

$(-0,6 < 0,8) \wedge (0,8 > 0) \Rightarrow$ pro subjekt A je výhodné vést vůči subjektu B **konkurenční boj**

$(1,9 < 0,3) \wedge (0,3 > 0) \Rightarrow$ pro subjekt B by bylo výhodnější se subjektem A spolupracovat, ovšem první podmínka nebyla splněna, proto spolupráce za daných podmínek není možná. Pravděpodobně tedy subjekt B povede vůči subjektu A **konkurenční boj**, protože i pro subjekt A je výhodný **konkurenční boj**.

Uvedené postupy hodnocení vazby spolupráce a konkurence dvou subjektů mají následující rizikové faktory:

- **subjektivnost hodnocení** - v zásadě subjekt A řeší multikriteriální rozhodovací problém, a může se stát, že
 - **špatně určí kritéria významná pro hodnocení** (některá významná kritéria vůbec nezohlední, některým dá jinou váhu než odpovídá realitě apod.)
 - **špatně vyhodnotí výhodnost** - zvláště u expertního odhadu je toto riziko poměrně velké, proto je potřeba snažit se využívat exaktní postupy a metody, které tato rizika sníží. Pro různá kritéria je samozřejmě možné využívat různé metody výpočtu výhodnosti.
- **relevantnost a dostupnost informací potřebných pro rozhodování** - subjekt A nemusí mít dostatek informací pro kvalifikovaný odhad, především pokud odhaduje výhodnost vazby z pohledu druhého subjektu.

Uvedený pohled byl statický.

B. Dynamizace

Příklad 4

Subjekt A má se subjektem B vztah spolupráce - subjekt B pro něj zajišťuje skladování a rozvoz zboží k jeho zákazníkům (logistika). Protože však subjekt B časem zjistil celou zákaznickou síť subjektu A i ekonomické podmínky dodavatelského vztahu, našel si jiného dodavatele, kterého stlačil s cenami pod úroveň subjektu A a začal paralelně nabízet zákazníkům své zboží.

Ukažme si celý příklad v dynamickém vývoji ve 2 fázích:

1. fáze

AKČNÍ MATICE pro první vazbu subjektů A, B.

firma A	<u>spolupráce</u> S_A	S_B	<u>spolupráce</u>	firma B
	0,6	0,3		
	<u>konkurence</u> K_A	K_B	<u>konkurence</u>	
	-0,1	-0,2		
	maximum $S\ 0.6$	$S\ 0.3$		

$(S_A > K_A) \wedge (S_B > K_B) \wedge (S_A > 0 \wedge S_B > 0) \Rightarrow$ vazba subjektů A, B má **asi formu spolupráce**,

$(S_A < K_A) \wedge (K_A > 0) \Rightarrow$ subjekt A vede vůči subjektu B **konkurenční boj**,

$(S_B < K_B) \wedge (K_B > 0) \Rightarrow$ subjekt B pravděpodobně vede vůči subjektu A **konkurenční boj**.

$(0,6 > -0,1) \wedge (0,3 > -0,2) \wedge (0,6 > 0 \wedge 0,3 > 0)$ podmínky byly splněny, vazba subjektů A, B má **asi formu spolupráce**.

$(0,6 < -0,1) \wedge (-0,1 > 0)$ podmínky nejsou splněny, subjekt A nepovede vůči subjektu B **konkurenční boj**,

$(0,3 < -0,2) \wedge (-0,2 > 0)$ podmínky nebyly splněny, subjekt B pravděpodobně nepovede vůči subjektu A **konkurenční boj**.

V první fázi je pro oba subjekty výhodné spolupracovat a konkurenční boj není výhodný ani pro jednoho z nich.

2. fáze

S postupem času však díky spolupráci subjekt B získal cenné informace o zákaznících subjektu A i o tržní situaci na daném trhu a rozhodl se, že souběžně

bude provádět prodej vlastního produktu. Protože ale prodává především stejným zákazníkům, stává se výrazným konkurentem firmě A.

K původní matici spolupráce, která je založena na počítání logistiky a její výhodnosti (je to tedy spolupráce s dodavatelem služby - outsourcing) přibývá úplně nová matice, která bude charakterizovat silný konkurenční boj, protože subjekt B se stal současně konkurentem.

AKČNÍ MATICE pro druhou vazbu subjektů A, B

firma A	spolupráce S_A	S_B	spolupráce	firma B
	-2, 0	0,6		
konkurence K_A		K_B	konkurence	
	4, 0	1,5		
maximum K_A 4,		K_B 1,5		

$(-2,0 > 4,0) \wedge (0,6 > 1,5) \wedge (-2,0 > 0 \wedge 0,6 > 0)$ podmínky nejsou splněny, na tomto bojišti firmy nemohou spolupracovat,

$(-2,0 < 4,0) \wedge (4,0 > 0)$ podmínka splněna, subjekt A povede vůči subjektu B konkurenční boj,

$(0,6 < 1,5) \wedge (1,5 > 0)$ podmínka splněna subjekt B pravděpodobně povede vůči subjektu A konkurenční boj.

Ve druhé fázi je vysoce pravděpodobné, že firmy proti sobě povedou silný konkurenční boj. Co to udělá s jejich původní vazbou spolupráce formou outsourcing? Významné je konstatování, že vazba konkurenční vznikla až následkem vazby spolupráce. Pokud by firma B díky spolupráci s A nezískala klíčové informace, určitě by se nedostala do druhé konkurenční vazby. Pokud si toto firma A uvědomí, určitě nebude mít zájem na pokračování vazby spolupráce, protože by jí nadále unikaly informace o jejích zákaznících a navíc by platila za službu, která ji u zákazníků poškozuje (firma B ji u zákazníků přímo pomlouvá a nabízí své zboží za lepších podmínek). Vzhledem k tomu, že výhody z vazby spolupráce jsou pro obě firmy menší než výhody ze vzájemné konkurence na obchodním poli, je pravděpodobné, že se ani nebude firma A snažit modifikovat původní podmínky spolupráce, aby zabránila dalšímu úniku informací (například, že by firma B dělala pouze skladování a rozvoz zákazníkům by zajišťovala firma třetí).

sečteme obě matice:

firma A	spolupráce S_A	S_B	spolupráce	firma B
	$0,6-2=$ -1, 4	$0,9 = 0,3+0,6$		
konkurence K_A		K_B	konkurence	
	$-0,1+4=$ 3, 9	$1,3 = -0,2+1,5$		
maximum K_A 3,9,		K_B 1,3		

V tomto případě pravděpodobně firma A ukončí spolupráci s firmou B a budou pouze silní konkurenti, kteří si budou vzájemně silně tajit informace (po předchozích zkušenostech). To je také významné poučení - v případě konkurenční formy vazby mezi subjekty vždy existuje přirozená nechuť cokoliv konkurenci říci a firmy si své informace chrání. V případě spolupráce se však informace volně přelévají (což je často nutnou podmínkou spolupráce), ovšem vždy je potřeba udělat **rizikovou analýzu**, potenciálních ohrožení vyplývajících ze spolupráce, především které informace lze jinému subjektu sdělit a které je potřeba nějakou formou chránit. Tržní hospodářství je především o informacích (konec konců i peníze a ceny jsou jistou formou informace).

5.3.2.3 Výsledné vyhodnocení pozic a akčních matic firmy

Pakliže má firma ujasněny matice pozic a akční matice, zbývá formulace výsledného doporučení pro navázání vztahů spolupráce a konkurence se stávajícími i novými stakeholdery.

Vyhodnocené pozice firmě ukáží tržní sílu vůči stakeholderům. Poměrně vyrovnané tržní pozice dávají předpoklad pro dobré vztahy spolupráce a umírněné vztahy konkurence (například Kotler [22, str. 217] uvádí, že poměr podílu na trhu 2:1 se zdá být rovnovážným vztahem, za kterého není pro žádného z konkurentů praktické ani výhodné zvětšovat či zmenšovat svůj podíl na trhu). Silně nevyrovnané tržní pozice mohou být příležitostí nebo hrozbou. Pozice se projeví jak v návrhu forem a nástrojů spolupráce a konkurence, tak v konečných efektech (výhodách a nevýhodách) těchto vztahů. Tím dochází k propojení pozice a akčních matic.

Akční matice již vyhodnocují konkrétní výhody a nevýhody, jsou proto základním podkladem pro rozhodování firmy o konkurenci a spolupráci s jinými tržními subjekty. Zde velmi závisí na konkrétních volbách nástrojů spolupráce a konkurence, na zdrojové náročnosti navrhovaných aktivit, na rizikovitosti navrhovaných aktivit. Akční matice vůči všem stakeholderům je třeba sladit a vybilancovat.

Výsledná doporučení mohou být pro firmu kvalitním podkladem pro rozhodování, ovšem vždy **závisí na kvalitě zvolených kritérií, použitých dílčích metod výpočtu výhod a nevýhod, dobrých odhadech postojů a reakcí stakeholderů.**

5.3.2.4 Realizace a vyhodnocení výsledků

Po ukončení rozhodování a realizaci rozhodnutí musí přijít zpětná vazba, vyhodnocení výsledku a srovnání s původním záměrem.

Uvedme přehled možných variant výsledků vztahů spolupráce a konkurence subjektů.

Výsledkem vztahu je:

- a) **zisk pro oba subjekty** (možná pro někoho větší pro někoho menší) = úspěšná spolupráce,
- b) **ztráta pro oba subjekty** =
 - 1. neúspěšná spolupráce,
 - 2. pokud jeden ztratí více a druhý méně – úspěšná konkurence ze strany toho, kdo ztratil méně, neúspěšná konkurence nebo spolupráce pro druhý subjekt
 - 3. pokud pro oba subjekty jsou ztráty velké – neúspěšná konkurence.
- c) **zisk pro jeden subjekt a ztráta pro druhý subjekt** = úspěšná konkurence ze strany ziskového subjektu, neúspěšná konkurence nebo spolupráce ze strany druhého subjektu.

Z tohoto přehledu je patrné, že **vyhodnocení výsledku vztahu konkurence nebo spolupráce nemusí být jednoznačné a vždy souvisí s postojem hodnotícího subjektu**. Příklad fúze Daimleru a Chysleru (Jáč poznámka 53) ukazuje, že neúspěch fúze hodnotí žalující strana jako konkurenční tah, kdežto žalovaná strana pouze jako neúspěšnou spolupráci.

Konkurenci a spolupráci s jiným subjektem vždy hodnotí subjekt svým zorným úhlem, který se nemusí shodovat s náhledem druhého subjektu. Proto je vždy nutné odhadovat (předvídat) postoj (náhled) druhého subjektu na daný vztah, aby bylo možné odhadnout jeho reakci. Zde lze vidět paralelu s členěním konkurentů dle Kotlera na konkurenta tygra (preventivně veškeré podněty vnímá jako konkurenční a silně na ně reaguje), konkurenta laxního (podněty vnímá jako neutrální, výjimečně dokonce jako spolupráci), konkurenta scholastika (reaguje nepředvídatelně) a konkurenta vybíravého (reaguje pouze na určité formy útoku, například na snížení cen, ale nereaguje například na reklamní kampaň druhého subjektu).

Z popisu odlišných charakteristik vztahů konkurence a spolupráce je vidět, že k navázání spolupráce subjektů je potřeba splnění více podmínek, a tedy pravděpodobně i větší úsilí. Vztahy konkurence jsou v tržním hospodářství pravděpodobně možné v širším spektru podmínek a zdají se být jednodušší v tom smyslu, že k vypovězení boje není nutný souhlas druhé strany - firmy jsou v rozhodování o konkurenci zcela soběstačné, kdežto při snaze navázat spolupráci nutně potřebují souhlas druhé strany.

5.4 Aplikace navrhovaného postupu na reálné firmě

Malé specializované nakladatelství a vydavatelství

Výše navržené postupy byly v plném rozsahu (včetně analýzy okolí a Porterova modelu) použity v praxi na firmě malého specializovaného vydavatelství ekonomických učebnic. Vzhledem k velkému rozsahu analýzy zde autorka uvádí pouze klíčová hodnocení navrhovaného postupu rozhodování firmy o spolupráci a konkurenci, tedy vymezení stakeholderů firmy, určení matic tržních pozic firmy vůči těmto stakeholderům a vyhodnocení akčních matic hodnotících výhodnost a nevýhodnost vztahů spolupráce a konkurence vůči těmto stakeholderům.

5.4.1 Vymezení subjektů

Pro ověření navrhovaných postupů rozhodování o konkurenci a spolupráci byla vybrána malá firma s českým kapitálem.

5.4.1.1 Definujeme významné subjekty druhé úrovně

a. firma jako právní konstrukce

Právní forma nakladatelství je **fyzická osoba podnikající na základě živnostenských oprávnění**.

b. klíčoví dodavatelé firmy

Charakteristika dodavatelů – nakladatelství potřebuje nakoupit služby v podobě DTP přípravy učebnice k tisku a samotný tisk. Trh firem nabízejících **DTP zpracování a tisk knih** je poměrně silně konkurenční, takže firma v blízkém okolí získala řadu konkurenčních nabídek a mohla si vybírat. O vzdálenějších dodavatelích firma zatím neuvažovala především kvůli dopravním nákladům (hledisko teritoriálního vymezení trhu). Nabídky byly hodně podobné, rozhodovala především cena, protože učebnice většinou nejsou specifickým druhem tiskoviny náročným na technické zpracování (nejsou zde barevné fotografie apod.), ale zákazníci jsou velmi citliví na cenu. I na straně dodavatelů se firmě vyplatilo volit dlouhodobější výběr umožňující perspektivní růst vydávaného nákladu (nebyla vybrána malá tiskárna, která by brzy kapacitně nestačila a musela zadávat tisk do kooperace), dlouhodobá spolupráce umožňuje firmě tlačit na platební podmínky (v prvním roce byla předplatba v plné výši, v následujícím ve výši materiálových nákladů, nyní už je běžná fakturace se splatností) a jakostní podmínky, firma po několikaletých zkušenostech s dodavatelem může uzavírat kontrakty „shaking hands“.

c. klíčoví zákazníci firmy

Charakteristika zákazníků – základním zákazníkem u učebnice pro střední školy jsou **studenti**, ale především **pedagogové**, kteří podle učebnic učí. Většina

studentů si kupuje učebnice za vlastní peníze (nenakupuje je pro ně škola), jsou tedy subjektem druhé úrovně (občan jako samostatný právní subjekt). V případě pedagogů je však situace složitější - absolutní většina pedagogů si nenakupuje učebnici sama pro své potřeby, ale je pro ně "výrobním nástrojem" sloužícím pro jejich pracovní činnost - výuku v konkrétní škole. Subjektem druhé úrovně je proto **škola**, která pro pedagogy knihu zakoupí, a pedagogové jsou subjektem první úrovně (viz dále).

Strategickou orientací na konečného zákazníka firma zároveň silně eliminovala možné silové působení ze strany knižních obchodů, a to především ve formě dlouhých splatností (a tedy tlaku na cash flow firmy), případně neplacení faktur. Firma s **obchodní sítí knižních velkoobchodů a maloobchodů** spolupracuje kvůli rozšíření služeb pro zákazníky, ovšem pouze v omezeném rozsahu. Podle znalostí trhu si 99% zákazníků knihu kupuje na základě doporučení pedagoga ve škole a pro použití při organizovaném vzdělávání (řádné i kombinované formy), nikoliv při sebevzdělání. Firma díky distribučnímu systému nemá typické klíčové zákazníky, kteří by tvořili podstatnější část jejího obrátu. Pro další úvahy tedy může pracovat s hromadnými subjekty, kteří zastupují vždy určitou typovou skupinu zákazníků - studenti, školy, knižní velkoobchody, knižní maloobchody.

Zvláštní skupinu zákazníků tvoří **reklamní partneři** - firmy, které smluvně nechají umístit své reklamy na produkty vydavatelství a za tuto službu zaplatí. V případě sledovaného vydavatelství se jedná především o velké finanční instituce (banky, leasingové společnosti, pojišťovny apod.).

d. klíčoví konkurenti firmy

Charakteristika konkurence – firma se svou strategií orientuje na zákazníka, nesleduje tedy typické konkurenční strategie. Zvolila **strategii odlišení a strategii výklenku** – orientuje se pouze na jeden speciální segment trhu vzdělávací literatury - a z tohoto hlediska velkým vydavatelstvím odborné literatury nedělá vrásky na čele. Není pravděpodobné, že některý z velkých vydavatelů by měl zájem jít do otevřeného boje o tento výklenek trhu a malí vydavatelé nemají konkurenční sílu ani potřebné know-how o tento výklenek soupeřit. **Ve svém tržním segmentu produkt firmy nemá výraznějšího konkurenta.**

e. státní instituce a instituce místní správy bezprostředně komunikující s firmou.

Firma má standardní vztahy k finančnímu úřadu, správě sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovně. S místní správou nemá specifické vazby. Mezi významné stakeholdery by mohlo potenciálně patřit ministerstvo školství, ale prozatím v úvahách není tento subjekt zohledněn.

f. pro dlouhodobější a komplexní úvahy potřebujeme zohlednit i potenciální investory firmy.

V současné době není s žádným konkrétním potenciálním investorem vedeno jednání, je však součástí strategie firmy budovat hodnotu firmy a v budoucnu jsou

úvahy o strategickém investorovi aktuální. V analýze vztahů konkurence a spolupráce bude použit hypotetický subjekt s obecným názvem **potenciální investor**.

5.4.1.2 Definujeme významné subjekty první úrovně:

g. uvedeme minimálně základní zájmové skupiny uvnitř firmy - vlastníci, top management a zaměstnanci;

Ve sledované firmě je majitel současně výkonným ředitelem (identita vlastníka a top manažera). Personifikace – za firmu jedná a s jejími zájmy je ztotožněn majitel. Firma se soustředí na svůj core business a řadu prací řeší formou outsourcingu (viz popis dodavatelů firmy). Firma zaměstnává v přepočteném stavu pět zaměstnanců, hodně aktivit řeší formou dohod o provedení práce. Vnitřní vztahy firmy jsou veskrze průhledné a **nedochází k problémům skryté nespolupráce či dokonce konkurence**. V dalším textu můžeme brát firmu jako jediný subjekt.

h. hledáme další specifické zájmové skupiny uvnitř a vně firmy (politizace).

V případě sledovaného nakladatelství jsou touto **specifickou zájmovou skupinou pedagogové**. Kniha a služby s ní spojené musí především vyhovovat jejich potřebám. Roční aktualizace knihy a přímá distribuce jsou základní konkurenční výhodou firmy. V prvním roce podnikání na tomto trhu firma prodala 2 000 knih. V roce 2003 již firma prodala téměř deset tun učebnic.

Firma hned od počátku budovala svůj vztah k zákazníkům jako partnerský a dlouhodobý (reagovala na připomínky zákazníků, minimalizovala distribuční časový interval, rychle a vstřícně řešila reklamace apod.), což se v následujících letech ukázalo jako klíčové rozhodnutí.

i. tam, kde je to potřeba, provedeme personifikaci (vymezení konkrétních osob, které za subjekt druhé úrovně nebo zájmovou skupinu v určité věci mají oprávnění jednat).

- **DTP firma** - vydavatelství má u této firmy **vyzkoušené konkrétní zaměstnance**, kteří vyhovují kvalitou a rychlostí své práce (čas je v tomto případě také velmi významnou konkurenční výhodou a vydavatelství ho musí ostře sledovat). **Firma DTP respektuje přímou komunikaci pracovníka vydavatelství s těmito pracovníky** v době přípravy tiskové předlohy, což výrazně usnadňuje tiskovou přípravu.
- **Tiskárny** - firma zadává zakázku u pracovníka obchodního oddělení a dále již nemá na průběh zakázky žádný vliv. Zde není personifikace nutná.
- **Reklamní partneři** - **personifikace je na reklamním trhu nezbytná**. U každého potenciálního partnera je nutné znát konkrétní osoby, které reklamy zadávají, znát jejich motivaci a tu v podstatě nezjistíte bez cíleně pěstovaných úzkých osobních vztahů.

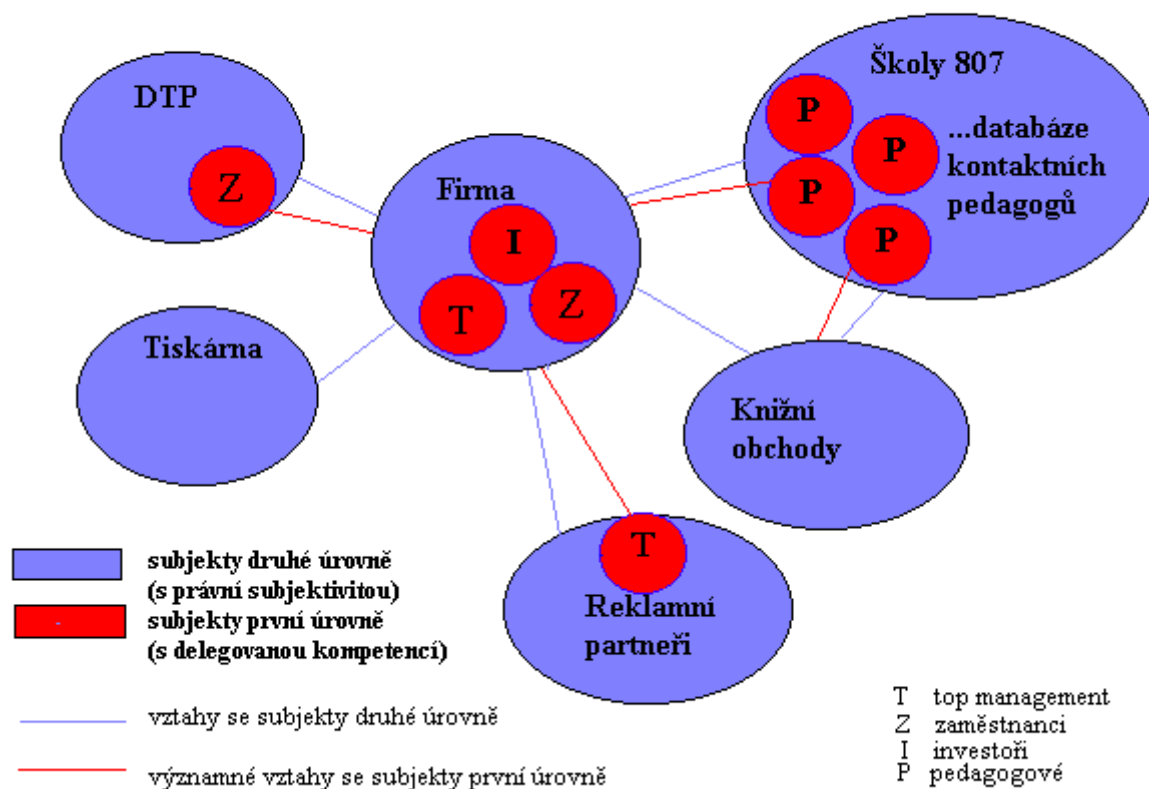
- **Zájmová skupina pedagogové ekonomických předmětů není jednotně organizovaná** - uzlovou firmou pro vzájemnou komunikace se proto musí stát samotné vydavatelství. **Na každé spolupracující škole má vydavatelství konkrétní kontaktní osobu**, se kterou řeší potřebné logistické otázky. Zde je personifikace úhelným kamenem spolupráce, bez ní nelze tuto zájmovou skupinu efektivně komunikovat.

5.4.1.3 Vyhledáme identity subjektů.

- Významná identita je u vnitřních subjektů firmy - **vlastník a top manažer firmy jsou toutéž osobou**. Tato identita je u malých firem typická - do značné míry usnadňuje řízení firma a zefektivňuje jeho práci (nedochází ke střetům zájmů, které by se musely odstraňovat, nehrozí vnitřní konkurence). Nevýhodou této identity je nezdravá závislost existence firmy na konkrétní osobě vlastníka. Pro budování hodnoty firmy je potřeba cíleně tyto funkce oddělovat a nejlépe je i odlišně personálně naplnit, jinak je firma pro potenciální investory rizikovější a tudíž méně nezajímavá.
- Další významná identita je **identita vlastníka, top manažera** a autora knih (tedy **zaměstnance** firmy). Tato identita byla úhelným kamenem vzniku firmy (nejdříve autor psal knihu - tvořil produkt - a teprve pak zakládal vydavatelství a nakladatelství, aby produkt tržně realizoval). Tato identita byla jádrem úspěchu vydavatelství. Pro další období není nutné, aby byla identita zachována - vydavatelství dnes vydává knihy i jiných autorů.
- Zajímavou identitou je identita autora učebnice (zaměstnance firmy) a zároveň pedagoga (subjekt zájmové skupiny) - zde už se dostáváme k identitám firmy s vnějšími subjekty. Pedagogická práce autora učebnice na konkrétní škole bezesporu napomohla dobré znalosti potřeb klíčové zájmové skupiny - pedagogové. Lze ji proto nazvat významnou konkurenční výhodou. Na druhou stranu je potřeba říci, že řada pedagogů píše učebnice, ale nejsou schopni je úspěšně komerčně prosadit. Tato identita tedy není sama o sobě dostačující k dosažení tržního úspěchu.

Obr.6 Schéma subjektů první a druhé úrovně pro reálnou firmu (vlastní zpracování)

Subjekty první a druhé úrovně a vztahy mezi nimi



5.4.1.4 Možné střety zájmů subjektů první a druhé úrovně

Máme-li definovány subjekty první a druhé úrovně, je třeba prověřit, zda mezi subjekty nedochází k potenciálním střetům zájmů:

- V případě firmy identity mezi vlastníkem a top managerem vylučují jeden z možných střetů zájmů. Střety zájmu mezi firmou a zaměstnanci nebyly nalezeny (částečně je to i díky tomu, že se jedná o rodinnou firmu).
- V případě DTP není střet zájmů DTP jako firmy a jeho zaměstnance, který zpracovává pro firmu zakázku.
- V případě škol a jejich pedagogů není důvod ke střetu zájmů. V některých případech školy do výběru učebnic nezasahují (a to i vzhledem k tomu, že je neplatí) a nákup učebnic pro studenty zprostředkovává pouze pedagog jako soukromá osoba (škola pak není přímo účastna vztahu k vydavatelství jako subjekt druhé úrovně).
- V případě reklamních partnerů jsou jednání o reklamních zakázkách většinou v kompetenci top managementu a nedochází ke kolizím zájmů.

- V případě vztahu některých knihkupectví přímo k pedagogům škol bývá používán provizní systém. Je to tržní systém, který není důvodem střetu zájmů škol a pedagogů. Tento vztah nevnímá jako konkurenční ani vydavatelství.

V žádném případě nebyl shledán důvod ke střetu zájmů vybraných subjektů první a druhé úrovně, není proto ani důvod ke konkurenčnímu jednání mezi těmito subjekty.

5.4.1.5 Definování subjektů třetí úrovně a analýza vztahů firmy k nim

V této části je třeba zamyslet se nad vztahy firmy a ostatních sledovaných subjektů druhé a první úrovně k vyšším celkům. Zajímat nás musí především sítě firem, clustery, vyšší integrační uskupení apod.

Budování dlouhodobých vztahů se zákazníky (obchodními zprostředkovateli i konečnými zákazníky) pomohlo vydavatelství vytvořit specifickou **tržní síť** (marketingovou síť nebo také hodnotově distribuční síť viz poznámka 53) subjektů:

- **Otevřený, ovšem poměrně přesně určený počet subjektů** daného dílčího trhu (trh ekonomických učebnic pro střední školy a vyšší odborné školy), tento počet už v rámci daného trhu nebude výrazně rostoucí.
- **Síť má uzlovou firmu**, v tomto případě je uzlovou firmou vydavatelství a nakladatelství.
- Tato síť má určitá **pravidla fungování**, které **stanoví uzlová firma**.
- **Hodnotu sítě** - v tomto případě se jedná o **síť odběratelskou** a její hodnota se projeví především při prodeji firmy nebo její části, nebo rozšiřování portfolia nabízených výrobků a služeb (daná síť má charakteristické zákaznické chování a je smysluplné zde nabízet pouze výrobky a služby odpovídající jejímu charakteru - zákazníci například po vydavatelství žádali školení pro pedagogy, informační servis, další specializované ekonomické učebnice, internetovou výuku apod.). Pro určité výrobky je smysluplné za součást sítě považovat i spolupracující maloobchody a velkoobchody, kde základem hodnoty jsou informace o jejich zákaznících, potenciálních odebíraných množstvích a platební morálce. Znalosti o celé síti má v tomto případě pouze uzlová firma, jsou součástí jejího obchodního tajemství.
- Tato **síť má určitou územní působnost**, v tomto případě má vydavatelství republikové pokrytí.

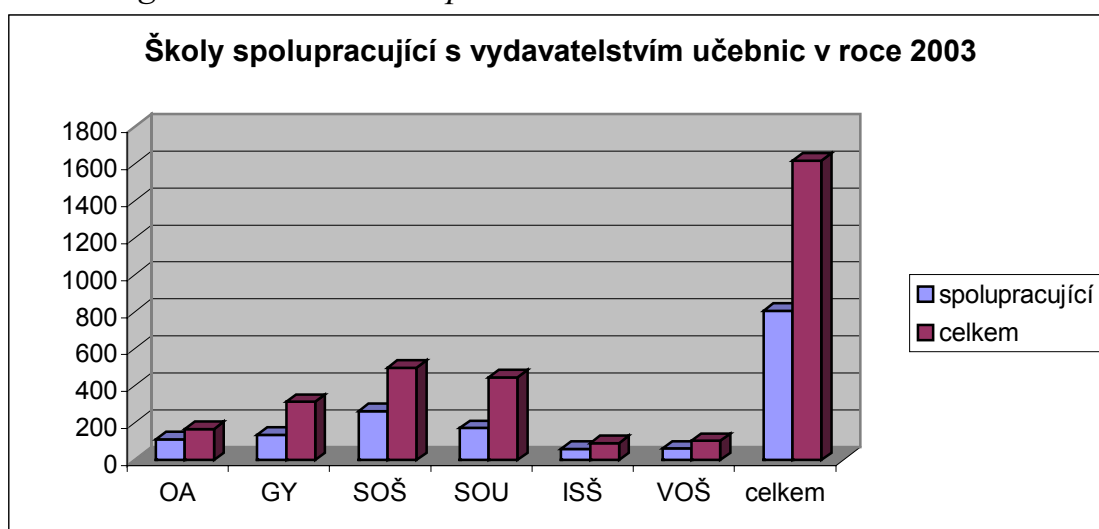
Tržní síť je v dnešní době u řady výrobků a služeb klíčovou hodnotou pro uzlovou firmu a je sama předmětem prodeje a koupě. Za příklad může sloužit prodej 640 tisíc uzavřených smluv neživotního pojištění klientů Pojišťovny České spořitelny Kooperativě za 4,1 mld. Kč v polovině listopadu 2003. Obrovský hodnotový význam mají tržní sítě především u firem „nové ekonomiky“ jako například telekomunikace a mobilní operátoři, softwarové firmy a jejich produkty. **Hodnotná je taková síť, která nastaví taková pravidla svého fungování**

(především cenová), která minimálně ve střednědobém horizontu dokáže zajisti uspokojení potřeb a prosperitu zúčastněných subjektů sítě.

Účast v jiných sítích - všechny sledované subjekty jsou účastni na telekomunikačních a internetových sítích, žádný z nich není uzlovou firmou. Pro naši analýzu tedy nemusíme tyto sítě zohledňovat.

Vzhledem k charakteru sledovaného trhu není žádný ze sledovaných subjektů účasten v některém z nově budovaných clusterů. Protože je však budování inovačních a rozvojových clusterů jedním ze strategických cílů vlády a potažmo EU, a protože celoživotní vzdělávání je nedílnou součástí každého životaschopného clusteru, je potřeba sledovat vývoj a přizpůsobovat mu své strategické záměry.

Obr.7 Segmentace zákazníků pro konkrétní MSP



5.4.1.6 Analýzy vztahů konkurence a spolupráce firmy

Úkolem následujících analýz je **popis současných vztahů spolupráce a konkurence firmy** s již dříve vymezenými tržními subjekty druhé a první úrovně a **analýza dopadů potenciálních nových aktivit** firmy na změny těchto vztahů v krátkém budoucím časovém horizontu. Úkolem analýz je, vzhledem k vymezení nejbližších aktivit v obchodní oblasti, řešení vztahů spolupráce a konkurence s dodavateli, zákazníky a konkurenty firmy. Jako doprovodné hodnocení bude sledován dopad plánovaných aktivit na hodnotu firmy a získání potenciálních investorů.

Vzhledem k tomu, že mezi subjekty druhé a první úrovně nebyly shledány střety zájmů, můžeme udělat analýzu vztahů konkurence a spolupráce na úrovni subjektů druhé úrovně. Pro analýzu vztahů konkurence a spolupráce je potřeba určit u každé dvojice subjektů daného vztahu :

- POZICI, skládají se z MOCI vůči druhému subjektu a ZÁJMU o uplatnění své moci vůči druhému subjektu;
- matici výhod a nevýhod vztahu spolupráce a konkurence.

Vztahy subjektů druhé úrovně vůči subjektům třetí úrovně (v našem případě především skutečnost, že vydavatelství je uzlovou firmou sítě odběratelů) se **promítají v hodnocení POZICE subjektu druhé úrovně**, především u parametru MOCI.

Na základě těchto matic lze dobře specifikovat aktuální pozici každého subjektu zúčastněného na sledovaných vztazích a výhody a nevýhody spolupráce či konkurence. Takto vytvořená mapa vztahů pak lépe a ve vzájemných souvislostech odhalí, které vztahy by měla firma podporovat a které jsou pro ni rizikové.

5.4.2 Vztahy firmy k zákazníkům

a) POZICE

firma		zákazník		
MOC	Zájem		Zájem	MOC
7	7	obchod	10	21
11	10	školy	8	15
8	9	studenti	5	21
5	9	reklamní partneři	5	16
Rozpětí škál:				
2	-10	minimálně	-10	2
26	10	maximálně	10	26

Hodnoty moci a zájmu u jednotlivých vztahů byly stanoveny metodou seznamu kritérií a jejich bodového hodnocení (není součástí práce). Tomuto seznamu kritérií a maximálním a minimálním možným přiděleným bodům odpovídají rozpětí škál, která jsou odlišná pro MOC a pro ZÁJEM.

b) AKČNÍ MATICE výhod a nevýhod vztahů spolupráce a konkurence

1. Vztah vydavatelství ke školám a studentům

1	Vydavatelství	-2	-1	0	1	2	váhy	celkem	celkem	váhy	2	1	0	-1	-2	Školy, studenti	
	spolupracovat															spolupracovat	
K	vydělá na knize					x	0,6	1,2	1,2	0,6	x					aktuální učebnice	D
D	zpětná vazba					x	0,1	0,2	0,2	0,1	x					akt. uč. pro učitele	D
D	dlouhodobý vztah					x	0,1	0,2	0,1	0,1		x				neplacený server	K
K	platební solidnost					x	0,1	0,2	0,1	0,1		x				jistota reklamace	K
K	reklamní nosič					x	0,1	0,2	0,2	0,1	x					sleva proti knihk.	K
								2	1,8								
	Konkurovat															konkurovat	
K	ušetří na knize	x					0,1	-0,2	-0,5	0,5				x		nezaplatí	K
K	ztratí rekl.trh	x					0,1	-0,2	-0,1	0,1				x		koupí u konkur.	K
K	Zdraží	x					0,8	-1,6	-0,4	0,4				x		nepotřebuje uč.	K
								-2	-1								
	vztah 1 výsledek							S 2	S 1,8								

2. Vztah vydavatelství ke knižní obchodní síti

2	Vydavatelství	-2	-1	0	1	2	váhy	celkem	celkem	váhy	2	1	0	-1	-2	Knižní obchody	
	spolupracovat															spolupracovat	
K	vydělá na knize				x		0,3	0,3	0,6	0,3	x					vydělá na knize	K
K	širší distribuce				x		0,5	0,5	-0,4	0,2					x	konk.přímé distr.	K
K	řízená životnost				x		0,2	0,2	1	0,5	x					komisní prodej	K
								1	1,2								
	Konkurovat															konkurovat	
D	prefer.přímé distr.			x			1	0	0,5	0,5		x				nezaplatí	K
									0,5	0,5		x				prodává konk.učeb.	K
								0	1								
	vztah 2 výsledek							S 1	S 1,2								

3. Vztah vydavatelství k reklamním partnerům

5	Vydavatelství	-2	-1	0	1	2	váhy	celkem	celkem	váhy	2	1	0	-1	-2	Reklamní partneři	
	spolupracovat															spolupracovat	
K	vydělá na rekl.					x	0,4	0,8	0,4	0,4		x				účinné v urč.seg.	K
D	mix partnerů					x	0,3	0,6	0	0,3			x			mix forem působ.	K
K	barterová reklama					x	0,3	0,6	0,3	0,3		x				barterová reklama	K
								2	0,7								
	Konkurovat															konkurovat	
K	propag. vybr.part.		x				1	-1	-1	1				x		propag. vybr.part.	K
								-1	-1								
	vztah 5 výsledek							S 2	S 0,7								
	vz.5 závisí na vz.1																

Poznámka: zkratky D a K v krajních sloupcích charakterizují dlouhodobé či krátkodobé dopady sledovaného kritéria.

Přehledně lze vyhodnocení vztahů vydavatelství k ostatním subjektům trhu zapsat i do matic vztahů, kde výsledný předpoklad charakteru vazby je dán pravidlem výběru minima z maximálních výhod pro jednotlivé srovnávané subjekty:

	vydavatel	<table><tr><td>S 2</td><td>S 1,8</td></tr><tr><td>K -2</td><td>K -1</td></tr></table>	S 2	S 1,8	K -2	K -1	školy
S 2	S 1,8						
K -2	K -1						
vztah 1	minmax	S 1,8					
		<table><tr><td>S 1</td><td>S 1,2</td></tr><tr><td>K 0</td><td>K 1</td></tr></table>	S 1	S 1,2	K 0	K 1	obchod
S 1	S 1,2						
K 0	K 1						
vztah 2	minmax	S 1					
		<table><tr><td>S 2</td><td>S 0,7</td></tr><tr><td>K -1</td><td>K -1</td></tr></table>	S 2	S 0,7	K -1	K -1	reklam.p.
S 2	S 0,7						
K -1	K -1						
vztah 5	minmax	S 0,7					

Vzhledem k tomu, že pro jednotlivé sledované vztahy **byly používány stejné součty vah** (v tomto konkrétním příkladu je součet vah vždy roven jedné), **jsou získaná čísla u jednotlivých vztahů mezi sebou souměřitelná.**

Pak lze srovnávat i míru (sílu) vztahů k jednotlivým partnerům. Silou vztahu rozumíme míru spolupráce či konkurence, nikoliv její význam pro firmu. V sledovaném příkladu je síla spolupráce vydavatelství velmi dobrá u spolupráce se školami a studenty. Školám (zde si můžeme dovolit subjekt druhé úrovně, školu, ztotožnit se subjektem první úrovně, zájmová skupina pedagogové, vzhledem k tomu, že se předpokládá jednota zájmů obou subjektů) a studentům přináší spolupráce s vydavatelstvím významné výhody, proto tato spolupráce již sedmým rokem úspěšně pokračuje. Spolupráce s knižními obchody je také na dobré úrovni, protože vydavatelství má díky své obchodní politice poměrně solidní vyjednávací pozici vůči obchodu (byť obchod jako zákazník je zde určitě v pozici silnější), vzhledem k možným rizikům však vydavatelství cíleně preferuje přímou distribuci a strategické partnerství se zájmovou skupinou pedagogů a distribuce prostřednictvím obchodní sítě je řízená a striktně regulovaná. Nejslabší vyjednávací pozici má vydavatelství vůči reklamním partnerům - tady je důvodem malý zájem partnerů. Zde by mělo vydavatelství napnout síly a najít formy jak posílit zájem reklamních partnerů.

Konkurenční střet lze částečně očekávat od knižních obchodů (především forma neuhrazení zboží), což lze částečně eliminovat systémem plateb v hotovosti, komisním prodejem, a především systémem "nedostaneš novou aktuální knihu, dokud neuhradíš závazky". Vzhledem k silnému postavení vydavatelství a jeho produktů na trhu, kdy koneční zákazníci nechtějí jiný produkt (strategie tahu pull), je tato metoda poměrně účinná.

Další vývoj vztahů

Pro blízkou budoucnost firma setrvává v nastolených vztazích spolupráce ke knižním obchodům, nabídkou dalších produktů posílí vztahy spolupráce se školami (pedagogy) a studenty. Nové produkty by měly být koncipovány tak, aby posílily zájem reklamních partnerů o spolupráci.

5.4.3 Vztahy firmy a dodavatelů

a) Matice postavení subjektů

POZICE

firma		dodavatelé		
MOC	Zájem		Zájem	MOC
14	6	DTP	6	10
14	8	tiskárna	4	11
Rozpětí škál:				
2	-10 minimálně		-10	2
26	10 maximálně		10	26

Hodnoty moci a zájmu u jednotlivých vztahů byly stanoveny metodou seznamu kritérií a jejich bodového hodnocení (není součástí práce). Tomuto seznamu kritérií a maximálním a minimálním možným přiděleným bodům odpovídají rozpětí škál, která jsou odlišná pro MOC a pro ZÁJEM.

b) AKČNÍ MATICE výhod a nevýhod spolupráce a konkurence

3. Vztah vydavatelství k DTP firmě (outsourcing)

3	Vydavatelství	-2	-1	0	1	2	váhy	celkem	celkem	váhy	2	1	0	-1	-2	DTP	
	spolupracovat															spolupracovat	
D	kvalita a rychlost					x	0,5	1	1	0,5	x					pravidel. zapl.zak.	D
K	solidní cena					x	0,5	1	1	0,5	x					vydělá na zakázce	K
								2	2								
	Konkurovat															konkurovat	
K	zadat tiskárně				x		0,5	0,5	0,5	0,5		x				nekvalitní zprac.	K
D	dělat ve vydav.	x					0,5	-1	0	0,5			x			ukrást el.verzi	K
								-0,5	0,5								
	vztah 3 výsledek							S 2	S 2								

4. Vztahy vydavatelství k tiskárně (outsourcing)

4	Vydavatelství	-2	-1	0	1	2	váhy	celkem	celkem	váhy	2	1	0	-1	-2	Tiskárny	
	spolupracovat															spolupracovat	
D	kvalita a rychlost					x	0,4	0,8	0,8	0,4	x					pravidel. zapl.zak.	D
K	Cena					x	0,6	1,2	1,2	0,6	x					velký náklad	K
								2	2								
	Konkurovat															konkurovat	
K	zadat jiné firmě				x		0,5	0,5	0,5	0,5		x				nekvalitní zprac.	K
K	Dopr. vzdálenost		x				0,5	-0,5	-1	0,5					x	paral.tisk a prod.	K
								0	-0,5								
	vztah 4 výsledek							S 2	S 2								

Poznámka: zkratky D a K v krajních sloupcích charakterizují dlouhodobé či krátkodobé dopady sledovaného kritéria.

S 2	S 2
K -0,5	K 0,5

DTP

vztah 3 minmax

S 2

S 2	S 2
K 0	K -0,5

tiskárny

vztah 4 minmax

S 2

Vzhledem k velmi podobným výsledkům můžeme následující analýzy vztahu firmy k dodavatelům shrnout. V případně odlišných výsledků bychom museli dělat vyhodnocení pro každý vztah samostatně.

Analýza pozice:

Žádný z dodavatelů není současně zákazníkem firmy. Ze strany dodavatelů hrozí jen omezená rizika možných konkurenčních aktivit, která lze předem eliminovat. V zásadě lze tyto vztahy hodnotit jako vztahy se silnější vyjednávací pozicí firmy - firma tedy volí míru tlaku na dodavatele.

Analýza výhod a nevýhod vztahů:

Pro firmu se jeví výhodnější dlouhodobá spolupráce, která posiluje její vyjednávací pozici (tiskárna je ochotná dávat lepší platební podmínky, bez obstrukcí řeší reklamace, je ochotná maximálně vyjít vstříc cenou; DTP pracuje velmi rychle a umožňuje dočasné úzké osobní řízení zaměstnance firmou). Proto firma nemá zájem přehnaně tlačit na cenu služeb a zneužívat své silnější vyjednávací pozice.

5.4.4 Vztahy firmy ke konkurenci

Jak již bylo řečeno dříve, firma nabízí natolik specifický produkt, že se od ostatních vydavatelů liší v míře, která nevyžaduje přímé konkurenční zásahy. V rámci svého segmentu tedy nehovoříme o přímé konkurenci. Pokud však firma plánuje další expanzi produktů, měla by sledovat největší česká vydavatelství učebnic, protože může svou expanzí zasáhnout i jejich teritoria. Pro tuto potřebu můžeme vydefinovat alespoň pozice firmy vůči těmto vydavatelstvím.

POZICE

firma		konkurence		
MOC	Zájem		Zájem	MOC
13	5	Fortuna	7	-1
13	5	Mirago	7	-2
13	5	Fragment	7	-2
Rozpětí škál:				
2	-10 minimálně		-10	2
16	10 maximálně		10	16

Seznam hodnocených kritérií se zde lišil od vztahů obchodních, proto je rozpětí škály MOCI odlišné od předchozích hodnocení vztahů k zákazníkům a dodavatelům.

Tabulka charakterizuje pozici firmy vůči konkurenci jako poměrně výraznou za předpokladu, že setrvá v kvalitativně rozdílné nabídce produktů a služeb. Za této situace je pro konkurenci problematické pokoušet se o konkurenční útok, vzhledem

k absenci vhodných nástrojů. Firma uvažuje o nabídce nových produktů opět zcela odlišných od aktuální nabídky ostatních tržních subjektů, proto je velmi pravděpodobné, že tato strategie nebude konkurencí napadnuta (polohy neutrální).

5.4.5 Vztahy firmy k zaměstnancům

Analýza současného stavu firmy nevyžaduje rozbor vztahů konkurence a spolupráce se zaměstnanci (viz vstupní rozbor stakeholderů firmy). Vzhledem k velkým rozvojovým aktivitám firmy však byla tato analýza učiněna. Nová produktová řada bude předpokládat nové zaměstnance jak z řad autorů, tak rozšíření správy internetového serveru. Intenzivnější práce s reklamními partnery bude vyžadovat rozšíření obchodního oddělení. Proto zde uvedme tabulku potenciálních pozic firmy k těmto klíčovým zaměstnancům.

POZICE

firma		klíčovní zaměstnanci		
MOC	Zájem		Zájem	MOC
5	10	autoři	10	15
8	8	obchodní ref.	8	8
9	9	server spec.	7	7
Rozpětí škál:				
2	-10 minimálně		-10	2
16	10 maximálně		10	16

Pozice firmy a klíčových zaměstnanců je poměrně vyrovnaná (pouze v případě autorů se dá hovořit o mírně silnější pozici vůči firmě). V případě autorů však firma uplatňuje metodu zakázkové práce (firma si přesně zadává, co chce, aby autor zpracoval za problematiku, v jakém rozsahu, pro jaký segment zákazníků apod., je tedy poměrně obtížné vhodné autory najít. Pokud však firma takové autory najde, je k nim maximálně vstřícná). Firma své zaměstnance cíleně školí (včetně autorů) a má zájem o dlouhodobou oboustranně výhodnou partnerskou spolupráci.

5.4.6 Vztahy k potenciálním investorům

V současné době má firma právní formu fyzické osoby, která je pro investorský vztah zcela nevhodná. Pokud chce v budoucnu firma o investorovi (majoritním či minoritním) uvažovat, měla by:

- změnit právní formu na některou kapitálovou obchodní společnost,
- měla by rozšířit portfolio služeb (je v kontextu s prováděnou analýzou),
- měla by oddělit identity funkcí majitele, top manažera a autora,
- měla by cíleně budovat hodnotu firmy (objem prodeje, tržní podíly, značková politika atd.).

Charakter podnikání nedává prostor pro vstup rizikového kapitálu. Rozbor současných stakeholderů firmy také nedává prostor pro novou identitu některého subjektu s investorem. Výrazně pravděpodobnější je potenciální investiční jednání s

firmami, které zatím nejsou mezi stakeholdery firmy - z toho vyplývá další úkol: cíleně monitorovat související trhy a provádět investorské analýzy pozic (moci a zájmu) a výhod a nevýhod potenciální investiční vazby jak pro firmu, tak pro potenciálního investora.

Celkové hodnocení vztahů zkoumané firmy

Pro sledovanou firmu malého nakladatelství vyšla všechna hodnocení vztahů s jejími stakeholdery ve prospěch vztahů spolupráce. Pro žádný ze sledovaných vztahů nevyšlo, že by konkurence byla výhodnější než spolupráce. Tento výsledek je určitě významně ovlivněn charakterem tržního zacílení, kdy firma nabízí specifický produkt a specializuje se na jeden tržní výklenek a v něm má dominantní postavení. Pro většinu trhů asi tento výsledek nebude typický.

Hodnocení použitých postupů analýzy a rozhodování v dané firmě

V zásadě lze konstatovat, že použití navrhovaných postupů pro rozhodování firmy o vztazích konkurence a spolupráce na konkrétní MSP potvrdilo reálnost a užitečnost těchto postupů a lze je doporučit jako podpůrné prostředky pro sofistikované řešení tržních vztahů firmy. V průběhu analytických prací v dané firmě i při následné syntéze se ukázalo jako vhodné doplnit původně navrhovaný postup o následující doporučení:

1. **Postup byl aplikován na stávající stakeholdery** (konstatování jistého stavu reálných pozic již spolupracujících a konkurujících subjektů a rozhodování o výhodnosti a nevýhodnosti dalšího vývoje těchto vztahů v kontextu strategie firmy a změn podmínek). Navrhovaný postup byl **použit u sledované firmy i pro úvahy o budoucích stakeholderech a vztazích k nim** (v tomto případě rozvojové plány firmy vyžadují nové zaměstnance a potenciálně lze uvažovat i o strategickém investorovi). Použité techniky stanovení pozic a akčních matic lze tedy využít i pro dlouhodobější plánování.
2. Aplikace v reálné firmě ukázala, že **vyhodnocení vztahů se subjekty první a třetí úrovně může v konkrétních případech silně ovlivnit vyjednávací pozici subjektu druhé úrovně** – zde konkrétně úloha autorského zázemí (vztahy k subjektům první úrovně) vytvořily předpoklad pro silnou pozici firmy, a dokonce umožnili stát se i uzlovou firmou sítě (subjekt třetí úrovně). Analýzy vztahů první a třetí úrovně by proto měly být nedílnou součástí všech úvah o pozici (postavení) firmy na trhu.
3. Použité postupy umožnily využít při rozhodovacích procesech firmy **hodnocení konkurenčních výhod a jejich vliv na pozici firmy**. I tuto specifickou stránku je potřeba systémově zařadit do úvah o pozici firmy vůči jejím stakeholderům a cíleně ji posilovat při plánování budoucích vztahů.

5.5 Zobecnění získaných poznatků

Předkládané postupy rozhodování firmy o spolupráci a konkurenci s dalšími tržními subjekty autorka vidí jako součást širší strategických a taktických úvah každé firmy působící v tržním prostředí. **Postupy reflektují dosaženou úroveň postavení firmy na trhu a dosažený stav vztahů spolupráce a konkurence s ostatními tržními subjekty při zohlednění podmínek makroprostředí i mikroprostředí.** Předkládané nástroje však nemají sloužit pouze jako analytické, hodnotící aktuální stav. Jejich primárním účelem je vytvoření předpokladů pro **kvalifikované rozhodování o vztazích budoucích** a bylo cílem autorky prezentovat tyto nástroje jako nástroje strategického plánování.

Každá firma na trhu má určitou pozici (postavení) vůči každému významnému subjektu trhu (stakeholderi). Pozice firmy je dána MOCÍ vůči jinému subjektu a ZÁJMEM o spolupráci či konkurenci s tímto subjektem.

Moc firmy je výslednicí mnoha faktorů:

- a) faktory makroprostředí,
- b) faktory struktury daného trhu,
- c) faktory ekonomické síly subjektu,
- d) faktory vázanosti subjektů vztahu, bariéry vstupu a výstupu,
- e) faktory historie určitých vztahů,
- f) faktory vývoje trhu (hrozby substitutu apod.),
- g) faktory vlivu vztahů firmy k jiným subjektům první a třetí úrovně,
- h) faktory dosažené konkurenční výhody atd.

Uvedený výčet faktorů je výsledkem rešerše literárních pramenů a poznatků získaných v praxi, v žádném případě jej však nelze brát jako systematický a plně pokrývající možné vlivy. Bude významným úkolem při dalším rozpracování této práce provést hloubkovou faktorovou analýzu.

Postavení firmy (moc i zájem) je v pojetí této práce relativním srovnáním vůči konkrétnímu subjektu trhu. Tímto pojetím se nabízené nástroje liší od metod zkoumajících postavení firmy na trhu jako celku (BCG analýza, GE analýza, například viz Kotler 22). Postavení firmy zdaleka nelze vnímat jako status quo a je potřeba toto postavení cíleně budovat (především ve složce nazvané MOC) v kontextu strategického plánu firmy. Prvkem provazujícím pozici firmy s její strategií je především složka pozice nazvaná Zájem.

Samotná silná pozice na trhu však vůbec nemusí znamenat reálné tržní úspěchy firmy. Vymezení stakeholderů firmy a vyhodnocení pozice firmy vůči nim je nutným předpokladem pro následující fázi, ve které firma vyhodnocuje své budoucí tržní akce s výše uvedenými subjekty a jejich výhodnost či nevýhodnost pro firmu. Teprve kvalitní a propracované akční matice pomohou dát firmě podklady pro

rozhodování, s kým spolupracovat a s kým konkurovat, aby firma dosáhla co nejlepší tržní výsledky.

Navrhovaný postup je přínosem pro konkrétní rozhodování konkrétní firmy.

Pokud však přijmeme navrhované postupy jako prakticky aplikovatelné a reálně zobrazující rozhodovací procesy tržních subjektů, můžeme dovodit i širší teoretické závěry:

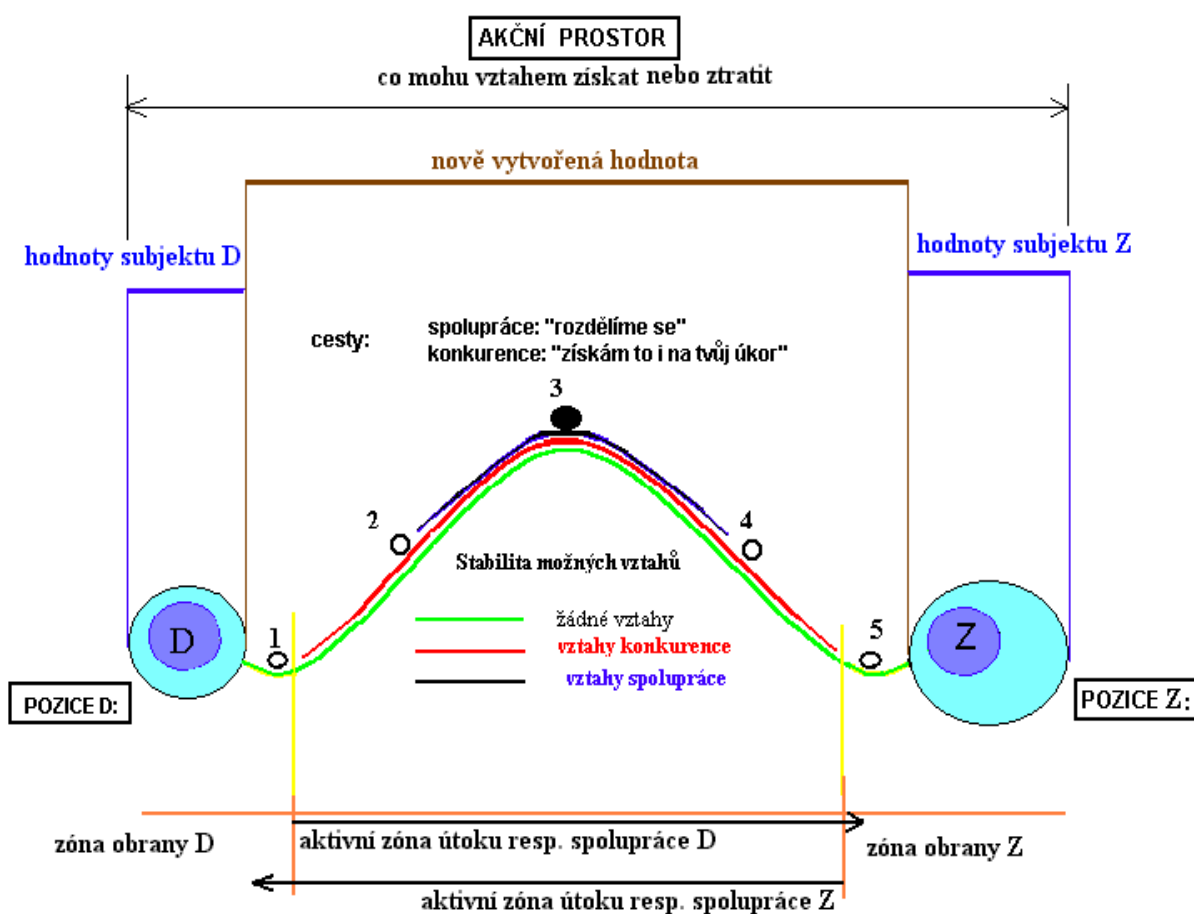
- a) Jsme-li schopni popsat rozhodování subjektů druhé úrovně o spolupráci a konkurenci, máme zároveň v rukou mechanismus pro pochopení vztahů na vyšší, třetí úrovni. Akcelerující vývoj žene firmy do super-konkurence (viz Jirásek [18, 19]) a do super-spolupráce, která nabývá rozličných podob – vytváření clusterů, sítí firem, strategických aliancí, na vyšší makroekonomické úrovni pak můžeme hovořit o hospodářské integraci resp. desintegraci. Hledání zákonitostí super-spolupráce a super-konkurence je vysoce aktuální výzvou, která nachází odraz například v úvahách o schopnosti či neschopnosti samoregulace světových finančních trhů.
- b) Dokumentované postupy pomáhají lépe porozumět tržnímu mechanismu a interakci subjektů trhu, čímž mohou rozvíjet mikroekonomické náhledy na danou problematiku. Mikroekonomická teorie s pojmy spolupráce a konkurence doposud pracovala především v kontextu se strukturálním popisem trhu. Autorkou předkládané postupy však ukazují, že struktura trhu není jediným faktorem ovlivňujícím pozici a chování firmy na trhu. Mikroekonomické teorii se otevírají nové pohledy i na ostatní faktory ovlivňující rozhodování tržních subjektů.

Zkoumáme-li odlišnosti vztahů spolupráce a konkurence tržních subjektů, musíme zdůraznit, že se liší jednak volbou prostředků, ale především směřováním k symetrii či asymetrii vztahu:

- **Konkurence je jednostranně navázaný vztah**, který nevyžaduje souhlas druhé strany. Konkurence je vztahem, kdy subjekt usiluje o asymetrii - získat více než soupeř, na úkor soupeře.
- **Spolupráce je minimálně dvoustranným vztahem** a vyžaduje **projev souhlasné vůle zúčastněných subjektů**. Součástí projevu vůle je **definování vkládaných aktiv** do společné činnosti a **definování přínosů**, které všechny zúčastněné strany ze spolupráce získají. V zásadě je spolupráce vztahem směřujícím k symetrii, jinak hrozí, že vztah nebude navázan, nebo že trvajícím vztah bude rozbit. Hodnocení symetrie vztahu je však velmi relativní a na řadě příkladů je prezentováno, že hodnocení vkladů a přínosů ze spolupráce je často těžko měřitelné a vychází ze subjektivního poznání subjektu, jeho schopností, znalostí, dostupných informací, preferencí, očekávání atd. Symetrie však v žádném případě neznamena, že všichni zúčastnění musí ze

vzájemného vztahu nutně získat stejně. Rozmezí přínosů, kdy je pro určitou firmu ještě výhodné spolupracovat s druhou firmou, je poměrně široké a při navazování vztahů nestejně velkých a silných subjektů je běžné, že silnější subjekt využívá své silnější vyjednávací pozice a získává ze vztahu větší díl prospěchu, než subjekt slabší. Pokud by však slabší subjekt neměl alespoň nějaký prospěch ze vztahu, nespolečně pracoval by. Toho si musí být silný subjekt vědom a zvažovat, do jaké míry ještě lze na druhý subjekt tlačit (pokud například monopolista přežene svou monopolní cenu, riskuje, že zákazníci ji nebudou akceptovat a budou hledat substituty).

Obr.8 Formy a stabilita vztahů dvou subjektů (vlastní zpracování)



Výše uvedené schéma ukazuje snahy dvou sledovaných subjektů o nalezení pro ně nejvýhodnějších pozic a vztahů. Už Adam Smith (viz poznámka 1) hovoří o tom, že soukromé zájmy se prosazují, narážejí do sebe a omezují se. Každý ze soupeřů zkouší, co unese druhá strana. Silnější neváhá svého lepšího postavení využít a diktovat podmínky (a to bez ohledu na to, zda se jedná o spolupráci nebo konkurenci).

Ve schématu jsou vztahy dvou subjektů sledovány z pohledu jejich stability.

- **Nejstabilnější jsou polohy 1 a 5**, kdy pro firmy je nejvýhodnější nemít vzájemně vůbec žádné vztahy a pouze sledují své aktivity na trhu. Tato poloha je také běžná pro firmy, které o sobě ani nevědí. **Nemít s druhým subjektem vztah je nejméně nákladné a nejméně rizikové, ale na druhou stranu to nepřináší prospěch (zisky). Zisky mohou přinášet pouze vztahy konkurence a spolupráce.**
- **Poloha 3 má podmíněnou (relativní) stabilitu**, danou právě existujícími vnějšími i vnitřními podmínkami. Změna podmínek může znamenat vychýlení, které vede k jisté destabilizaci vztahů firem. V poloze 3 mohou firmy spolupracovat, konkurovat (mírná cenová a necenová konkurence), ale také cíleně nemít žádné vztahy (například dočasně firma přeruší obchodní vztah, protože pro ni není výhodné nakupovat či prodávat. Při změně situace může firma obnovit spolupráci, případně navázat vztahy konkurence). Ze schématu plyne, že vztahy spolupráce vyžadují alespoň určitou míru stability, což je dáno tím, že se jedná o vztah podmíněný souhlasem obou zúčastněných stran a pro obě strany musí být spolupráce alespoň trochu výhodná (obě musí na spolupráci alespoň trochu vydělávat). S rostoucí mírou nestability narůstají rizika, která srážejí zisky minimálně u jednoho ze subjektů.
- **Polohy 2 a 4 jsou nestabilní.** Míra nestability závisí na konkrétních podmínkách. V těchto podmínkách je pro minimálně jednu z firem výhodné konkurovat druhé firmě, ovšem je to pravděpodobně silný boj, protože ani jedna z firem není ochotná za těchto podmínek spolupracovat. Cílem konkurenčního boje bude pravděpodobně likvidace druhé firmy, což ovšem stojí hodně sil a prostředků a nemůže to mít tedy dlouhého trvání. Po dovršení boje jedna firma prohrává (má vysoké ztráty, případně jde do likvidace či bankrotuje) a druhá vyhrává (má zisky, které by měly převýšit vynaložené náklady konkurenčního boje). Protože však míra vynakládaných prostředků na konkurenční boj je omezená, nemusí boj nutně končit vítězstvím jedné nebo druhé strany - po vyčerpání zdrojů mohou firmy od neúspěšného souboje ustoupit a vrátit se ke vztahu mírné konkurence či spolupráce (poloha 3), případně nemusí mít vztahy žádné (polohy 1, 5). Tuto situaci lze ilustrovat na souboji největších amerických maloobchodních řetězců WalMart (jednička na americkém i světovém trhu) a K-Mart (pátý na americkém trhu). Cenovou válku vyhlásil WalMartu top manager K-Martu v roce 2001, ovšem vydržel ji pouze tři měsíce a pak musel požádat soud o ochranu před věřiteli, prošel silnou restrukturalizací a zeštíhlením (nový top management a odprodej významné části prodejen), aby se vrátil k relativně stabilní pozici mírné konkurence s ostatními řetězci na maloobchodním trhu).

5.6 Srovnání výsledků s hypotézami

V této kapitole je vždy zopakována výchozí hypotéza z kapitoly 2.2 a k ní je připojeno hodnotící stanovisko o jejím potvrzení či vyvrácení při procesu tvorby této disertační práce.

Hypotéza 1

Vztah dvou subjektů je determinován v zásadě dvěma skutečnostmi:

- o Každý subjekt trhu má v hodnoceném okamžiku vůči konkrétnímu subjektu daného trhu jistou **pozici**, vyjednávací či konkurenční sílu. **Vhodná pozice obou subjektů vůči sobě je nutnou**, ale nikoliv postačující **podmínkou pro navázání vztahu**.
- o Každý subjekt pro navázání či rozvázání vztahu s druhým tržním subjektem **vyhodnocuje výhodnost tohoto vztahu**. Pro vztah spolupráce je nutnou podmínkou výhodnost vztahu pro oba zainteresované subjekty, pro vztah konkurence postačí výhodnost tohoto vztahu na straně jednoho subjektu.

Výsledky disertační práce:

Tato hypotéza se stala základním východiskem pro vytvoření návrhu postupu rozhodování firmy o spolupráci a konkurenci s ostatními tržními subjekty. V kontextu s hypotézou číslo 2 a 3 tak dala vzniknout nově navrhovaným nástrojům, jako jsou MATICE POZICE firmy vůči významným subjektům trhu a AKČNÍ MATICE hodnocení výhodnosti konkurence a spolupráce s těmito subjekty. Při ověření na reálné firmě byly uvedené nástroje použity a výsledky potvrdily v tomto konkrétním případě jejich využitelnost a funkčnost. Tím lze považovat za potvrzenou i správnost hypotézy 1.

Hypotéza 2

POZICE subjektu vůči jinému subjektu budiž definována jeho **MOCÍ** a jeho **ZÁJMEM**. V **POZICI** každého subjektu se odráží mimo jiné i jeho aktuální vztahy s ostatními stakeholdery

Výsledky disertační práce:

Pozice (postavení) firmy na trhu je v tomto případě definováno odlišně, než jak bývá definováno v marketingové literatuře například při použití BCG analýzy nebo GE analýzy. Pozice firmy je definována jako specifická relace dvou tržních subjektů, určená jejich mocí (vyjednávací silou, tržní silou apod.) jako vícefaktorovým relativním vyjádřením a zájmem každého ze sledovaných tržních subjektů o vzájemný vztah (bez ohledu zda konkrétní formou vztahu bude spolupráce nebo konkurence) v kontextu strategie každého z těchto subjektů. Reálné použití navrhovaných nástrojů v praxi ukázalo užitečnost tohoto přístupu a relevantnost získaných výsledků. Potvrzena byla i ta součást hypotézy, která za součást moci (vyjednávací síly) firmy považuje její vztah k jiným subjektům trhu

(vztahy zprostředkované, síťové apod.). V zásadě tuto hypotézu jako celek považuje autorka za potvrzenou.

Hypotéza 3

Výhodnosti konkurence a výhodnosti spolupráce hodnotí vždy oba zúčastněné subjekty a charakter vztahu (vazby) je dán srovnáním těchto dvou hodnocení.

Výhodnost konkurence a spolupráce je funkcí jistých proměnných, které ovšem nemusí být pro všechny vazby subjektů stejné a také nejsou stejné v závislosti na čase (dnes preferuji rychlou likviditu, zítra maximalizaci zisku).

Vazba získá formu spolupráce, pokud spolupráce bude pro obě zúčastněné strany výhodná, vazba získá formu konkurenčního boje, pokud tento boj bude výhodný alespoň pro jednu stranu.

Mějme

S_A výhodnost spolupráce pro subjekt A

S_B ... výhodnost spolupráce pro subjekt B (odhadovaná subjektem A)

K_A ... výhodnost konkurence pro subjekt A

K_B ... výhodnost konkurence pro subjekt B (odhadovaná subjektem A)

pak platí **podmínky navázání vazby**

$(S_A > K_A) \wedge (S_B > K_B) \wedge (S_A > 0 \wedge S_B > 0) \Rightarrow$ vazba subjektů A, B má pravděpodobně **formu spolupráce**

$(S_A < K_A) \wedge (K_A > 0) \Rightarrow$ subjekt A vede vůči subjektu B **konkurenční boj**

$(S_B < K_B) \wedge (K_B > 0) \Rightarrow$ subjekt B pravděpodobně vede vůči subjektu A **konkurenční boj**

v ostatních případech není vazba tržních subjektů A a B navázána.

Pozn.: vzhledem k tomu, že veličiny S_B a K_B jsou pouze odhadované, ve vztazích, kde se vyskytují, platí implikace pouze s jistou pravděpodobností. Pouze tam, kde figurují ve vztazích jen veličiny S_A a K_A je implikace finálním výsledkem.

Výsledky disertační práce:

Pakliže na základě hypotézy 2 a její aplikace dojdou zainteresované subjekty k poznání, že mají zájem o vzájemný vztah, vzniká klíčová otázka disertační práce, a to řešení výsledného charakteru vztahu firmy jako vztahu spolupráce či vztahu konkurenčního. Aplikací hypotézy číslo tři získáme funkční a přehledný nástroj v podobě AKČNÍ MATICE, který pomáhá srovnávat výhody a nevýhody spolupráce a konkurence sledovaných tržních subjektů a dát doporučení, jaký charakter vztahu, a tím i doporučených nástrojů, je pro ni výhodnější. Reálné použití

navrhovaných nástrojů v praxi ukázalo užitečnost tohoto přístupu a relevantnost získaných výsledků. V zásadě tuto hypotézu považuje autorka za potvrzenou.

Hypotéza 4

Na základě hypotéz 1, 2 a 3 je definován celkový charakter vazby dvou subjektů, který ovšem nevylučuje, že v omezené míře a v dílčích případech nemůže probíhat mezi subjekty souběh spolupráce a konkurence.

Výsledky disertační práce:

Dotazníkové šetření autorky v segmentu malých a středních firem ČR prokázalo platnost této hypotézy.

Hypotéza 5

Každý subjekt má omezené zdroje a potřebuje je rozložit co nejefektivněji, proto by měl řešit nikoliv pouze parciální vztahy k jednotlivým vybraným subjektům trhu, ale komplexně veškeré své vztahy. Pro komplexní řešení vztahů firmy je třeba **zahrnout v řešení dvoustranného vztahu i souvislosti a dopady na vztahy k ostatním subjektům trhu (= dvoustranný vztah s přesahem), přičemž při řešení dvoustranných vztahů firmy ke všem stakeholderům dojde v návaznosti na dostupné zdroje k vybilancování pozic a vztahů firmy jako celku.**

Výsledky disertační práce:

Uplatnění principu dvoustranného vztahu s přesahem je částečně obsaženo jako jeden z faktorů při tvorbě matice pozice firmy vůči jejím stakeholderům, kdy sledujeme vliv vztahu firmy k jiným subjektům (první, druhé i třetí úrovně) jako faktor ovlivňující moc firmy vůči konkrétnímu subjektu druhé úrovně. Při použití navrhovaných postupů v praxi tuto hypotézu autorka využila při zobrazení silnější vyjednávací pozice firmy díky tomu, že sledovaná firma byla uzlovou firmou sítě tržních subjektů. V tomto směru hypotéza 5 byla potvrzena. Širší dosah této hypotézy směrem potvrzení vybilancování pozic sledovaných tržních subjektů díky použití autorkou navrhovaných postupů však teprve čeká na potvrzení či vyvrácení.

5.7 Srovnání výsledků s výsledky dosaženými autory uvedenými v literární rešerši

Rozsáhlá literární rešerše se stala pevným základem, východiskem a významným předpokladem pro navazující analytické a syntetické práce autorky. Z tohoto pohledu bylo logické a potřebné následně konfrontovat dosažené výsledky s těmito primárními vstupy. Při zpětnovazební kontrole navržených postupů rozhodování firem o konkurenci a spolupráci autorka neshledala rozpor s žádným z deklarovaných výsledků dosažených autory v literární rešerši.

Problematika spolupráce a konkurence tržních subjektů je předmětem zkoumání řady specializovaných vědních oborů, z nichž každý nazírá na danou problematiku svébytným způsobem a ke studiu těchto fenoménů využívá specifické metody. Snahou autorky bylo pokusit se o interdisciplinární pohled, který využívá obecně přijímané názory autorů jednotlivých disciplín:

- Autoři z řad teoretických ekonomů uvádí základní principy a východiska pro odlišení struktury trhů dokonale a nedokonale konkurenčních a poukazují na příklady dobré a špatné spolupráce jak na úrovni dílčích trhů, tak především z pohledu prospěšnosti pro společnost jako celek.
- Autoři děl marketingových se více než na pojem konkurence a spolupráce obrací ke zkoumání konkrétních strategií a nástrojů konkurenčního boje a spolupráce tržních subjektů.
- V neposlední řadě pak autoři zabývající se managementem přináší řadu konkrétních manažerských náhledů na řízení v podmínkách tržního prostředí, které vyžaduje uplatnění jak vztahů spolupráce tak řešení reálných i latentních konkurenčních střetů.

Autorka ve své práci navrhla postup pro rozhodování firem o konkurenci a spolupráci s ostatními tržními subjekty.

Autorka využila své kontakty s firemní sférou k praktickému ověření svých navrhovaných postupů (viz kapitola 5.4). První pokus o praktické uplatnění autorčiných myšlenek zdá se být úspěšný, zároveň však otevřel řadu nových otázek, které zaslouží další rozpracování.

Výsledky dosažené citovanými autory byly v této práci potvrzeny a dílčím způsobem rozpracovány, a to jak směrem systemizace teoretických postulátů o konkurenci a spolupráci, tak směrem doplnění určitých rozhodovacích postupů o konkrétní řešení vztahů spolupráce a konkurence firmy s významnými subjekty trhu na bázi multikriteriálních a maticových rozhodovacích metod.

6. PŘÍNOS PRÁCE VĚDĚ

Práce navazuje na poznatky významných českých i zahraničních autorů, systemizuje je a hledá charakteristiky pro tyto názory společné.

Významným kladem práce je to, že nezůstává na povrchu jevů, ale snaží se o hloubkovou sondu jdoucí až ke kořenům ekonomické teorie, k samotné podstatě tržního ekonomického systému, k pojmům konkurence a spolupráce firem. Základním přínosem této práce pro rozvoj věd je vymezení souvislostí mezi oběma uvedenými pojmy a jejich vztahu k firemním cílům. Autorka disertační práce obhájí názor, že jak konkurence, tak spolupráce jsou nedílnou součástí tržního systému, nejsou však jeho cílem, ale prostředkem, který umožňuje jeho historický vývoj směrem k vyšší efektivnosti a posunu hranic produkčních možností dané ekonomiky. Z tohoto pohledu je úloha obou sledovaných fenoménů pro tržní ekonomický systém nezastupitelná. **Disertační práce rozpracovává poznání teoretické ekonomie v oblasti mechanismu rozhodování firem o spolupráci a konkurenci, především pak v otázce stability navazovaných vztahů a směřování těchto vztahů – vztahy konkurenční ukazují tendenci k asymetrii, kdežto vztahy spolupráce směřují k symetrii akčních matic, jinak vztahy nebudou navázány nebo již existující vztahy budou rozbity. V praxi se jak spolupráce firem, tak jejich konkurence prosazuje individuální volbou samostatně se rozhodujících tržních subjektů, proto tato disertační práce rozpracovává i stručný nástin možných postupů firmy, která se rozhoduje, se kterými tržními subjekty bude spolupracovat a se kterými subjekty povede konkurenční boj ve vazbě na dosažení maximálních individuálních efektů.**

Ekonomická věda má být reflexí praxe, ovšem nikoliv reflexí pasivní, ale aktivně se zapojující a zpětně mobilizující a podněcující k činu. Ne jinak je tomu i u této práce - syntéza teoretických východisek světového poznání v interakci s praktickými výzkumy v realitě konkrétních fyzicky existujících firem a jejich zkušeností a stavu poznání dávají vzniknout nové kvalitě, která posunuje jak poznání teoretické, tak dává podněty k využití získaných výstupů v praxi firem směrem reálné prosperity a efektivního fungování.

Poslední dekáda dvacátého století a počátek 21.století znamenají v managementu zaměření na "**intangibles**" - nehmotné faktory ovlivňující konkurenceschopnost firem. Je významným úkolem ekonomické teorie na tato hledání reagovat. Tato disertační práce má ambice přispět svým dílem k objasňování rozhodování tržních subjektů o konkurenci a spolupráci s dalšími tržními subjekty. Budou-li tržní subjekty kvalifikovaněji rozhodovat o svých tržních vztazích, sníží rizika svého podnikání, zvýší svou konkurenceschopnost a potenciálně i ekonomické přínosy, a to při respektování omezenosti vlastních zdrojů.

7. PŘÍNOS PRÁCE PRO PRAXI

Využití uvedených postupů v praxi:

- 1) Firmy mohou dle předložených postupů **hodnotit svou pozici vůči klíčovým subjektům trhu a výhodnost navázání vztahů spolupráce resp. Konkurence s těmito subjekty (stakeholdery)**. Kvalitně definované a strategicky do budoucna promyšlené vztahy konkurence a spolupráce mohou být **významnou konkurenční výhodou**. Tyto vztahy jsou **závislé na změně podmínek** - výpočty je potřeba při změně podmínek **opakovat** a znovu vyhodnocovat.
- 2) Sofistikované řešení vztahů konkurence a spolupráce se stakeholdery by mělo být **součástí všech strategických úvah firmy** (nemusíme dělat výpočty pro každý nahodilý obchodní vztah, ale u navazování strategických aliancí a užších forem spolupráce by měly být samozřejmostí). První využití autorkou navrhovaných postupů v praxi konkrétní české firmy ukázalo, že se jedná o nadějný směr, který po hlubším rozpracování může přinést firmám zcela konkrétní přínosy v podobě kvalitnějších, efektivnějších a účinnějších vztahů s dalšími tržními subjekty. Již první aplikace ukázala možnost zobecnění získaných poznatků i na vztahy třetí úrovně, tedy vztahy v rámci strategických aliancí, sítí firem, clusterů a podobně.
- 3) Strategická aliance subjektů je nositelem synergických **efektů, kterých by jednotlivá firma nikdy nedosáhla**. Proto firma, která s využitím nabízených nástrojů vyhodnotí, že bude se všemi pouze konkurovat, by měla hloubkově prověřit svou strategii, zda nepodceňuje některé možné vztahy strategické spolupráce.
- 4) Vývoj hospodářských struktur a vztahů spolupráce a konkurence směřuje k **vytváření vyšších a silnějších uskupení, strategických aliancí, clusterů**, ovšem nikoliv s rigidním uspořádáním, ale naopak velmi pružnou sítí vnitřních vazeb, schopnou rychle a efektivně reagovat na turbulentní a skokové změny vnějšího prostředí. Právě vyhodnocování vztahů konkurence a spolupráce je jedním ze základních mechanismů, na kterém tyto vyšší celky složené z právně samostatných subjektů s určitou rozhodovací autonomií mohou stavět své fungování.
- 5) Disertační práce má konkrétní přínosy nejen pro firemní sféru, ale i **pro rozvoj výuky** teoretické ekonomie, marketingu a managementu na vysokých školách. Další směry pokračování této práce zároveň mohou být východiskem pro vědeckou činnost na vědeckých pracovištích vysokých škol.

8. ABSTRAKT

Vztahy firmy s jejím okolím jsou různými autory pojmenovávány různě, obvykle jsou však používány pojmy: konkurence a spolupráce, resp. kooperace. Ve světě omezených zdrojů je spolupráce vždy endemická, na druhé straně však žádná firma nemůže být konkurenceschopná bez spolupráce s jinými subjekty. Konkurence a spolupráce jsou neoddelitelnými atributy tržního ekonomického systému. Firma by měla zvolit takové vztahy spolupráce a konkurence, které jí pomohou vytvořit nejvhodnější podmínky pro její podnikání. Tato disertační práce řeší problematiku rozhodování firmy "s kým a proč má firma vést konkurenční boj a s kým a proč má firma spolupracovat". Autorkou předkládané návrhy postupu umožňují firmám hodnotit jejich tržní pozici vůči významným subjektům trhu a vyhodnocovat výhodnost navázání vztahů spolupráce resp. konkurence, a to i v případě neúplných nebo téměř žádných informací. Není potřeba dělat výpočty pro každý nahodilý obchodní vztah, ale u navazování strategických aliancí a užších forem spolupráce by měly být samozřejmostí. Autorkou navrhovaný postup respektuje omezené zdroje firmy.

KLÍČOVÁ SLOVA: KONKURENCE A SPOLUPRÁCE FIREM, ROZHODOVÁNÍ

9. ABSTRACT

Relationships of an enterprise with its surroundings are variously entitled by different authors, but the most commonly used terms are the following: cooperation, collaboration, competition. In the world of limited resources, collaboration will always be endemic, on the other hand no enterprise can be competitive without cooperation. Competition and cooperation go hand-in-hand in economic practice. An enterprise should establish those kinds of collaborative and competitive relationships, which will serve to create the most advantageous conditions for its commercial activities. This PhD Thesis deals with the decision making of an enterprise "With whom and why should we compete, and with whom and why should we cooperate?" The submitted approaches will enable enterprises to evaluate their market position in comparison with their stakeholders and to evaluate the appropriateness of establishing collaborative or competitive relationships with them, and this even under the circumstances of dearth or virtually complete lack of information. There is no need to perform a case-by-case calculation for each randomly-occurring commercial relationship, but in the course of creating strategic alliances and other closer forms of collaboration, it should be taken for granted. The limited resources of an enterprise are respected by the author of this PhD Thesis in the recommended procedure.

KEY WORDS: COMPETITION AND COOPERATION OF ENTERPRISES, DECISION MAKING

10. NÁSTIN DALŠÍHO POKRAČOVÁNÍ PRÁCE

Tato práce se zaměřila na klíčový fenomén z pohledu firmy, rozhodování s kterými jinými subjekty spolupracovat a s kterými konkurovat, při vědomí, že s řadou subjektů může mít firma jak vazbu spolupráce, tak vazbu konkurenční, a uvedené vazby nemusí být jen otevřené, ale mohou být i skryté a zprostředkované.

Vzhledem k rozsahu dané problematiky byla řada postupů pouze naznačena:

- 1) Je potřeba **hloubkově rozpracovat faktorovou analýzu pro určení moci** v rámci **pozice subjektu**.
- 2) Navrhované postupy použité **u akčních matic** zůstaly vzhledem k obrovskému rozsahu sledované problematiky pouze naznačeny a vyžadují podrobnější **rozpracování metod, kvantifikujících měřitelné a odhadované výhody spolupráce a konkurence** s ostatními tržními subjekty.
- 3) **Analýzy na úrovni subjektů první úrovně** (jednotlivci a vnitřní zájmové skupiny firmy) **a analýzy na třetí úrovni** (sítě firem, clustery, strategické aliance apod.) byly v práci pouze naznačeny. Pokud by měly být navrhované postupy využívány nejen pro malé a střední podniky, ale i pro velké firmy, pak je podrobné rozpracování této problematiky nutnou podmínkou efektivní aplikace navržených postupů v praxi.

Vývoj ekonomiky směrem širšímu využívání spolupráce a konkurence subjektů na třetí úrovni vyžaduje dopracovat postupy:

- 1) **Pro síťovou spolupráci firem** – především problematika zprostředkovaných vztahů v síti a míry konkurence v síti je zatím pouze v prvopočátcích. Stejně tak je velmi zajímavou a doposud nezpracovanou problematika hodnoty sítě pro její účastníky. Práce taktéž neřeší míru spolupráce - práce světových autorů se podstatně liší ve výkladu a systemizaci používaných pojmů, není přesně vydefinován pojem shluku ve smyslu sítě a řady dalších. Je vysoce pravděpodobné, že síť ve svých dílčích částech obsahuje různé formy a míry spolupráce a může to mít také vliv na jejich stabilitu, tvorbu strategie a hodnotu.
- 2) **Pro konkurenci sítí** – práce prozatím pracovala s fenoménem konkurence firmy s jinou firmou, současná realita však ukazuje narůstající význam konkurence celých sítí, který si zaslouží samostatnou analýzu a doporučení pro strategii firem.
- 3) **Specifickou otázkou je výzkum dynamiky sítí.** Většina světových autorů se shoduje na časově omezené existenci většiny kooperačních uskupení, ať již se jedná o volnější formy typu strategických aliancí (zde se udává průměrná délka okolo 8 let) nebo užších propojení typu Joint Venture, popř. fúze či akvizice. Ujasnění časového horizontu je pro strategické plánování velmi významné.

11. BIBLIOGRAFIE

1. BĚLOHLÁVEK, F. KOŠŤAN, P. ŠULEŘ, O. *Management*. Rubico, Olomouc, 2001. ISBN 80-85839-45-8
2. BLECHA, I. *Filosofický slovník*. 2. vydání. Nakladatelství Olomouc, Olomouc, 1998. ISBN 80-7182-064-4
3. BLEEKE, J., ERNST, D. Collaboration to Compete. *Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace*. John Wiley, New York 1993
4. BLEEKE J, ERNST D. Is Your Strategic Alliance Really a Sale? *Harvard Business Review*, Jan-Feb 1995. ISSN 0017-8012
5. BRUGGER, W. *Filosofický slovník*. Překlad Benyovszky, L. Naše vojsko, Praha, 1994. ISBN 80-206-0409-X
6. CHEE, H., HARRIS, R. *Global Marketing Strategy*. Financial Times Professional Limited, London 1998. ISBN 0-273-62348-6
7. CIHELKOVÁ, E. *Světová ekonomika. Regiony a integrace*. Grada Publishing, Praha, 2002. ISBN 80-247-0193-6
8. CRAINER S. *Kompendium managementu*. Computer Press, Praha, 1998. ISBN 80-7226-109-6
9. DOOLE, I., LOWE, R. *International Marketing Strategy*. 2. vydání. International Thomson Business Publishing. London, 1999. ISBN 1-86152-472-2
10. DUSSAUGE P, GARRETTE B, MITCHELL W. Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic Management Journal* , Feb 2000. ISSN 0143-2095
11. ECHAUDEMAISON, C.D. a kol. *Slovník ekonomie a sociálních věd*. E.W.A.Edition, Praha 1995. ISBN 80-85764-13-X
12. HAMEL, G. DOZ, Y. L., PRAHALAD, C. K. Collaborate with Your Competitors – and Win. *Harvard Business Review*, January – February 1989, str. 133 – 139
13. HAMEL, G. PRAHALAD, C.K. Competing for the Future. *Harvard Business School Press*, Boston 1994, str. 184 – 186
14. HLAVENKA, J. *Dělejte byznys na internetu*. Computer Press, Praha, 1999, ISBN 80-7226-182-7
15. HOLMAN, R. *Transformace české ekonomiky v komparaci s dalšími zeměmi střední Evropy*. CEP, Praha, 2000. ISBN 80-902795-6-2

16. HOLMAN, R. *Ekonomie*. 2. přepracované vydání. C.H.Beck, Praha, 2001. ISBN 80-7179-387-6
17. JÁČ, I. Bude vlna fúzí a akvizic v ČR pokračovat i přijetím do EU? In: *Transformace hospodářství ČR před vstupem do EU*. Mezinárodní konference. TU v Liberci, HF. Liberec, 2003. ISBN 80-7083-738-1
18. JIRÁSEK, J. A. *Konkurenčnost. Vítězství a porážky na kolbišti trhu*. Professional Publishing. Praha 2001. ISBN 80-86419-11-8
19. JIRÁSEK, J. A. *Strategie. Umění podnikatelských vítězství*. Professional Publishing. Praha 2002. ISBN 80-86419-22-3
20. JIRÁSEK, J. A. *Podnikatelská správa akciových společností*. Professional Publishing. Praha 2001. ISBN 80-86419-14-2
21. KLOUDOVÁ, J. *Evropské integrační procesy*. UTB, Zlín, 2001.
22. KOTLER, P. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Grada Publishing, Praha, 2001. ISBN 80-247-0016-6
23. LAMMING, R. BESSANT, J. *Macmillanův slovník podnikání a managementu*. Management Press, Praha 1995. ISBN 80-85603-47-0
24. MANKIW, N. G. *Zásady ekonomie*. Grada Publishing, Praha, 1999. ISBN 80-7169-891-1
25. MACÁKOVÁ, L. *Mikroekonomie*. Melandrium, Praha 1998. ISBN 80-901801-2-4
26. MEFFERT, H. *Marketing Management*. Grada Publishing, Praha, 1996, ISBN 80-7169-329-4
27. NOVÁČEK, V. DOHNALOVÁ, Z. Pojetí zájmových skupin v teorii firmy. In: *Transformace hospodářství ČR před vstupem do EU*. Mezinárodní konference. TU v Liberci, HF. Liberec, 2003. ISBN 80-7083-738-1
28. PEARCE, D.W. a kol. *Macmillanův slovník moderní ekonomie*. 4. vydání. Victoria Publishing, Praha, 1994. ISBN 80-856-05-42-2
29. PORTER, M. *Konkurenční výhoda* (originál 1985 Competitive Advantage). Victoria Publishing, Praha, 1993. ISBN 80-85605-12-0
30. PORTER, M. *Konkurenční strategie*. Victoria Publishing, Praha, 1994. ISBN 80-85605-11-2
31. PORTER, M. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, Nov-Dec 1998. ISSN 0017-8012
32. PŘIBOVÁ, M. *Marketingový výzkum v praxi*. Grada Publishing, 1996, s.25. ISBN 80-7169-299-9
33. SKOŘEPA, M. Psychologie proniká do ekonomie. *Vesmír*, 81, str. 212, 2002/4.

34. SMITH, A. *An Inquiry into the Cause of Wealt of Nations*. Reprint London 1975.
35. SOJKA, M., KONEČNÝ, B. *Malá encyklopedie moderní ekonomie*. Libri, Praha, 2001. ISBN 80-7277-032-2
36. SPĚVÁČEK, V. a kol. *Transformace české ekonomiky*. Linde, Praha, 2002. ISBN 80-86131-32-7
37. ŠVEJNAR, J. *Česká republika a ekonomická transformace ve střední a východní Evropě*. Academia, Praha, 1997. ISBN 80-200-0568-4
38. TOKÁROVÁ, M. *Protimonopolná politika..* Sprint, Bratislava, 2002, ISBN 80-89085-14-8
39. VODÁČEK, L. VODÁČKOVÁ, O. *Management - teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha, Management Press, 1994, str. 78. ISBN 80-85603-55-1
40. VODÁČEK, L. VODÁČKOVÁ, O. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. Management Press, Praha, 2002. ISBN 80-7261-058-9
41. ZELENÝ, M. Otazníky nad vstupem ČR do EU. *Moderní řízení*. Economia, Praha 2004, č.5, s. 10-13 ISSN 0026-8720
42. ŽÁK, M. a kol. *Velká ekonomická encyklopedie*. Linde, Praha, 1999. ISBN 80-7201-172-3
43. Roční zprávy hodnotící konkurenceschopnost států od IMD v Lausanne, hodnocení World Economic Forum: *The Global Competitiveness Report 2001,2002*; hodnocení Světové banky. www.imd.ch, www.weforum.org, www.worldbank.org .

12. PUBLIKACE

1. ŠVARCOVÁ, J. *Ekonomie-stručný přehled 98/99*, CEED, Zlín, 1998, ISBN 80-902552-0-5
2. ŠVARCOVÁ, J. *Krok za krokem světem ekonomie 1*, CEED, Zlín, 1999, ISBN 80-902552-1-3
3. ŠVARCOVÁ, J. *Ekonomie, stručný přehled 1999/2000*, CEED, Zlín, 1999, ISBN 80-902552-2-1
4. ŠVARCOVÁ, J. *Krok za krokem světem ekonomie 2 – EXPORT, zvyšování konkurenceschopnosti firmy*, CEED, Zlín, 2000, ISBN 80-902552-3-X
5. ŠVARCOVÁ, J. Kde se vzdělává nastupující marketingová generace? *Marketing Magazine*, 1999, č. 10, s. 30.
6. ŠVARCOVÁ, J. Celoživotní marketingové vzdělávání – přepych nebo nutnost? *Marketing Magazine*, 1999, č. 11, s. 30.
7. ŠVARCOVÁ, J. Marketingový supertrend či fikce? *Marketing Magazine*, 1999, č. 12, s. 30.
8. ŠVARCOVÁ, J. Rok "MM" klepe na dveře. *Marketing Magazine*, 1999, č. 12, s. 54.
9. ŠVARCOVÁ, J. Vzdělávání pro trh EU. *Marketing Magazine*, 2000, č. 3, str. 30
10. ŠVARCOVÁ, J. Ekonomické vzdělávání na SŠ a VOŠ v ČR. *Sborník referátů z 5. mezinárodní konference "Cestovní ruch, regionální rozvoj a školství"*. Tábor, 2000. ISBN 80-7040-401-9.
11. ŠVARCOVÁ, J. *Ekonomie - stručný přehled 2000/2001*. CEED, Zlín, 2000, ISBN 80-902552-4-8
12. ŠVARCOVÁ, J. Ekonomické vzdělávání a nové informační technologie. In. *Sborník z mezinárodní konference "Cestovní ruch, regionální rozvoj a školství"*. JČ Univerzita Tábor, 2001, ISBN 80-7040-401-9
13. ŠVARCOVÁ, J. Internetové vzdělávání a podniky ČR. In. *Sborník z vědecké konference s mezinárodní účastí Regio 2001*. Západočeská univerzita, Plzeň, 2001. ISBN 80-7082-791-2
14. ŠVARCOVÁ, J. Konkurenceschopnost firem a státu. In. *Sborník z vědeckého semináře Hospodářská politika v tranzitivních ekonomikách*. VŠB-TU, Ostrava, 2002 ISBN 80-248-0178-7
15. NOVÁČEK, V., ŠVARCOVÁ J. *Makroekonomie I*. UTB ve Zlíně, Zlín, 2001. ISBN 80-7318-003-0
16. ŠVARCOVÁ, J. *Ekonomie -stručný přehled. 2001/2002*. CEED, Zlín, 2001. ISBN 80-902552-5-6
17. ŠVARCOVÁ, J. Internetová generace? *Marketing Magazine*, 2000, říjen, s. 30
18. ŠVARCOVÁ, J. Špičkové světové firmy používají BSC. *Marketing Magazine*, 2000, listopad, s. 30.
19. ŠVARCOVÁ, J. Jak přežít v tržním prostředí. *Marketing Magazine*, 2000, prosinec, s. 30.

20. ŠVARCOVÁ, J. Vzdělávání a konkurenceschopnost. *Marketing Magazine*, 2001, leden, s. 30.
21. ŠVARCOVÁ, J. Vzdělávání a byznys. *Marketing Magazine*, 2001, únor, s. 30.
22. ŠVARCOVÁ, J. On-line univerzity. *Marketing Magazine*, 2001, březen, s. 30.
23. ŠVARCOVÁ, J. Kam kráčíš, české vysoké školství? *Marketing Magazine*, 2001, duben, s. 30.
24. ŠVARCOVÁ, J. Evropané - kdo jsou a co chtějí. *Marketing Magazine*, 2001, květen, s. 30.
25. ŠVARCOVÁ, J. Nová ekonomika v nových botách. *Marketing Magazine*, 2001, červen, s. 30.
26. ŠVARCOVÁ, J. Je elektronické vzdělávání opravdu levnější? *Marketing Magazine*, 2001, č. 6.
27. ŠVARCOVÁ, J. Učí se organizace - cesta k úspěchu na trhu, *Marketing Magazine*, 2001, č. 9.
28. ŠVARCOVÁ, J. Ceteris paribus, *Marketing Magazine*, 2001, č. 11.
29. ŠVARCOVÁ, J. *Ekonomie - stručný přehled 2002/2003*. CEED, Zlín, 2002. ISBN 80-902552-6-4
30. NOVÁČEK, V., BOBÁK, R., TRNKA, F., ŠVARCOVÁ, J., KLOUDOVÁ, J., DOHNALOVÁ, Z. Teorie konkurenceschopnosti - dílčí výzkumná zpráva CEZ: J22/98:265300021. *Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců*. Zlín: VUT v Brně, FaME ve Zlíně, 2001, s. 118.
31. ŠVARCOVÁ, J. Konkurenceschopnost firem a státu. In. *Sborník z mezinárodní konference Nové trendy rozvoje průmyslu*. VUT, Brno, 2002. ISBN 80-214-2102-9
32. ŠVARCOVÁ, J. Je vzdělání vstupenkou do světa byznysu? *Marketing Magazine*, 2002 č. 1.
33. ŠVARCOVÁ, J. Světová ekonomika 2002 podle IMD v Lausanne. *Marketing Magazine* 2002, č. 6, str. 47.
34. ŠVARCOVÁ, J. Chcete přežít v ostré konkurenci? Vytvářejte strategické aliance. *Marketing Magazine*. 2002, č. 10. str. 30.
35. ŠVARCOVÁ, J. Will the EU Bring Strong and Unknown Competition? *Marketing Magazine*. 2002, č. 11, str. 14, 15.
36. ŠVARCOVÁ, J. Low Wages - Key Competitive Advantage? *Marketing Magazine*. 2002, č. 12, str. 14, 15.
37. ŠVARCOVÁ, J. We Learn to Understand the European Markets. *Marketing Magazine*. 2003, č. 2, str. 14, 15.
38. ŠVARCOVÁ, J. Konkurence se přiosťuje - a není to jen pocit. *Marketing Magazine*. 2003, č.3, str. 38.

39. ŠVARCOVÁ, J. Stav a problémy privatizace v ČR. In: *Sborník prací Specifika transformačního procesu ČR*. Masarykova Univerzita v Brně, Brno, 2002. ISBN 80-210-2783-5
40. ŠVARCOVÁ, J. Evropské integrační procesy a české firmy. In: *Vědecký sborník z konference "Ekonomická teória a prax - dnes a zajtra"*. Univerzita Mateja Béla v Banské Bystrici, 2002. ISBN 80-8055-592-3
41. ŠVARCOVÁ, J. Konkurence a integrace firem. In: *Ekonomické a adaptační procesy 2002 - sekce 7 Podnik a podnikání - současnost a perspektivy*. Sborník z mezinárodní vědecké konference. VŠB-TU, Ostrava, 2002. ISBN 80-7329-009-X
42. NOVÁČEK, V., ŠVARCOVÁ, J., KLOUDOVÁ, J., DOHNALOVÁ, Z. Teorie konkurenceschopnosti. In: *Research Into the Competitive Abilities of Czech Industrial Producers*. Výzkumný záměr CEZ: J22/98: 265300021. Souhrnná výzkumná zpráva za dílčí úkol. UTB, Zlín, 2003. ISBN 80-7318-117-7
43. ŠVARCOVÁ, J. *Ekonomie - stručný přehled 2003/2004*. CEED, Zlín, 2003. ISBN 80-902552-8-0
44. ŠVARCOVÁ, J. Rozhodování firem o konkurenci a spolupráci. In: *Nové trendy rozvoje průmyslu*. Sborník z mezinárodní vědecké konference. VUT, Brno, 2003. ISBN 80-214-2518-0
45. ŠVARCOVÁ, J. Rozhodování firem o konkurenci a spolupráci. In: *Transformace hospodářství ČR před vstupem do EU*. Sborník z mezinárodní vědecké konference. TU Liberec. Liberec, 2003. ISBN 80-7083-738-1
46. NOVÁČEK, V., ŠVARCOVÁ, J. *Makroekonomie I*. Druhé upravené vydání. UTB ve Zlíně, Zlín, 2003. ISBN 80-7318-155-X
47. NOVÁČEK, V., ŠVARCOVÁ, J. Konkurence, spolupráce - existenční rozhodování firem. In: *Firma a konkurenční prostředí 2003*. Sborník z mezinárodní vědecké konference. Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Brno, 2004. ISBN 80-7157-695-6
48. ŠVARCOVÁ, J. *Ekonomie - stručný přehled 2004/2005*. CEED, Zlín, 2004. ISBN 80-902552-9-9
49. ŠVARCOVÁ, J. Dusíte svou konkurenci nebo s ní spolupracujete? *Marketing Magazine*, 2004, č. 10, s. 22.
50. ŠVARCOVÁ, J. Bankovnictví v roce nula. *Marketing Magazine*, 2004, č. 11, s. 66.
51. ŠVARCOVÁ, J. Rozhodování firmy o konkurenci a spolupráci. In: *Nové trendy rozvoje průmyslu*. Sborník z mezinárodní vědecké konference. VUT, Brno, 2004. ISBN 80-214-2787-6

13. CURRICULUM VITAE

Jméno : **Jena ŠVARCOVÁ**

Adresy : Obeciny 3623

760 01 Zlín

Česká republika

Tel. : 00 420 603 444 786

E-mail : svarcova@fame.utb.cz

ceed@ceed.cz

Datum narození: 19. ledna 1963

Národnost : česká

VZDĚLÁNÍ

- od 1999** **Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky**
doktorský studijní program
- 1981 – 1985** **Vysoká škola báňská Ostrava, Fakulta ekonomická**
inženýr ekonomie (Ing.) obor Systémové inženýrství
Téma závěrečné práce - Návrh využití netradičních
organizačních struktur pro rozvoj mikroelektroniky v n. p.
Fatra Napajedla

ODBORNÁ PRAXE

- od 1998** **Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky,** odborný asistent Ústavu ekonomie
- od 1995** **Gymnázium Zlín,**
externí učitel
- od 01/1995** **CEED, Zlín - odborné nakladatelství a vydavatelství**
majitelka a výkonná ředitelka
- 09/1985 – 12/1994** **ZPS, a.s. Zlín**
organizační referent

JAZYKOVÉ A POČÍTAČOVÉ ZNALOSTI

Znalost jazyků

Angličtina (aktivně)

Ruština (pasivně)

počítačové znalosti

WORD, EXCEL, POWERPOINT, FRONT PAGE, OUTLOOK

Příloha 1

Rešerše literárních pramenů

Následující příloha je **průřezem názorových proudů na problematiku konkurence a spolupráce** na různých úrovních subjektů (mikroekonomická úroveň i makroekonomická úroveň). **Jednotlivé názory jsou rozčleněny do číslovaných poznámek**, na které jsou uváděny odkazy v textu disertační práce. K některým poznámkám **autorka disertační práce připojuje své dílčí komentáře**, objasňující myšlenkové souvislosti s tématem disertační práce.

Pojmy konkurence a spolupráce chápe řada autorů jako všelidské, provázející lidskou společnost od šerého dávnověku. Jako synonymum pojmu konkurence jsou často dávány pojmy soutěž, boj. Pojem konkurence se objevuje již v prvních dílech klasických ekonomů.

1) Adam Smith ve svém díle [34] hovoří o všeobecnosti trhu a rivality, společnost definuje jako společnost založenou na sobectví a zdůvodňuje, jak sledování individuálních zájmů vede ve svých konečných důsledcích k uspokojení všeobecných zájmů. Poukazuje, že individuální zájmy se nesčítají, ale **soukromé zájmy na sebe naráží, prosazují se a omezují se**. Přejímá také názor Thomase Hobbesa o „bellum omnium contra omnes“ – válce proti všem – jako o nezměnitelném způsobu lidské existence. Smith takto definuje základní **principy dokonalé konkurence a mechanismus tvorby ceny na trhu**. Trh vnímá jako bojiště a konkurenci mezi subjekty jako boj. Tržní mechanismus popisuje jako neviditelnou ruku trhu a svobodná konkurence jako jediná podle něj může zajistit hojnost zboží, rovnováhu nabídky a poptávky, nízkou cenu a chrání společnost před ustrnutím.

2) Na druhou stranu již Adam Smith neměl o podnikatelích pražádné iluze, nazýval je „velkými vynálezci nepravostí“, kteří stále hledají jak zvětšit svůj prospěch na úkor druhých. **Kdekoliv se sejdou dva nebo tři, už jistě chystají nějaký komplot**. Spolčují se proti cizí konkurenci, proti dělníkům, proti úřadům, vymáhají výsady, omezení, regule.

3) Podle Smitha se kapitál nejlépe uplatní v domácím, blízkém a známém prostředí, ale ve skutečnosti nemá vlast.

4) Už Smith nesledoval konkurenci jen na úrovni jednotlivých subjektů, mikroekonomická úroveň, ale uvádí makroekonomické úvahy o konkurenci národů a mezinárodním obchodě, obecněji mezinárodních tržních vztazích.

Pozn.: Smith vidí konkurenci jako vztah pozitivní, neoddělitelný od tržního systému. Smith hovoří o spolupráci subjektů trhu jako o negativním vztahu, jako o „komplotu“. Zdůvodňuje nutnost regulace spolupráce subjektů trhu ve smyslu protikartelových dohod.

5) Mankiw N. G. [24] postupuje od pojmu trh - trh je skupina kupujících a prodávajících určitého zboží nebo služby. Trhy jsou vysoce organizované (např. komoditní burza s obilím), častěji jsou však trhy organizované méně. Většina trhů v ekonomice je vysoce konkurenčních. Konkurenční trh charakterizuje takto: **Konkurenční trh** je trh, na kterém je mnoho prodávajících a kupujících, takže každý z nich má pouze zanedbatelný vliv na tržní cenu. O **dokonalé konkurenčním trhu** hovoříme tehdy, když

1. nabízené statky jsou stejné,
2. kupujících a nabízejících je tolik, že žádný z nich nemůže ovlivnit tržní cenu. Musí přijímat cenu určenou trhem (zákon nabídky a poptávky), označujeme je jako **příjemce ceny**.

Kromě dvou výše uvedených podmínek dokonalé konkurence se někdy považuje za podmínku dokonalé konkurenčního trhu ještě fakt, že **firmy mohou volně vstupovat na trh a odcházet z něj**. Na dokonalé konkurenčním trhu firma maximalizuje zisk, pokud se mezní příjmy rovnají mezním nákladům. **Firmy nerozhodují o ceně** (viz výše), rozhodují pouze o množství svého výstupu. Firma se rozhodne uzavřít firmu v krátkém období (sezóna, výkyv cen na trhu apod.), pokud příjem, který by získala prodejem svých výrobků bude nižší než variabilní náklady, které musí na jejich výrobu vynaložit.

Trhy však vždy dokonalé konkurenční nejsou. Některé trhy mají jen **jednoho prodávajícího**, který určuje ceny - **monopolista**. Některé trhy mají **jen několik prodávajících a tato skupina mezi sebou nemusí vždy tvrdě konkurovat**. Takový druh trhu nazýváme **oligopol**.

*Pozn.: Mankiw hovoří o organizovanosti trhů – některé trhy jsou více organizované, některé méně. V zásadě však žádný trh v tržním ekonomickém systému není centrálně řízen ve smyslu plánovaného hospodářství, protože tím by byla zrušena základní podmínka tržního ekonomického systému (viz poznámka 1). Z toho lze dovodit, že **tržní subjekty vždy mají určitou rozhodovací autonomii** v rámci určitých podmínek a pravidel daného trhu. Tam, kde selhává tržní mechanismus tvorby ceny (monopol), nastupuje administrativní regulace tržních podmínek ze strany státu, ovšem i ta musí ponechat prostor pro autonomní rozhodování tržního subjektu.*

6) Oligopolisté by chtěli dosáhnout monopolního zisku, ale to vyžaduje spolupráci, která se někdy dá jen těžko udržet. Pro analýzu ekonomie spolupráce je výhodná teorie her, která se zabývá studiem lidského chování ve strategických situacích (strategická situace znamená, že každá osoba při rozhodování o svém jednání musí brát ohled na to, jak mohou ostatní na toto jednání zareagovat). Jelikož je počet firem na oligopolním trhu malý, musí každá firma jednat strategicky a je si vědoma toho, že její zisk závisí nejen na tom, kolik vyrobí, ale rovněž na rozsahu výroby konkurentů. Při svém rozhodování by každá firma měla

zvážit, jak její rozhodnutí může ovlivnit rozhodování druhých firem. Teorie her není nezbytně nutná k pochopení dokonale konkurenčních nebo monopolních trhů. **Na dokonale konkurenčním trhu je každá firma tak malá v porovnání s trhem, že strategické střety s druhými firmami nejsou důležité.** Na monopolním trhu naopak strategické střety firem vůbec neexistují, protože na trhu je pouze jedna firma. Teorie her je však velmi užitečná pro pochopení chování oligopolů. Obzvláště důležitá je "hra" nazvaná věžňovo dilemma. Díky této hře můžeme pochopit, jak náročné je udržení spolupráce. Mnohokrát v životě lidé nedokáží spolupracovat, i když by spolupráce byla pro všechny výhodná. Oligopol je toho příkladem. Věžňovo dilemma přináší obecný poznatek, který můžeme aplikovat na každou skupinu snažící se udržet spolupráci mezi svými členy. Mankiw [24].

*Pozn.: Pro oligopolní trhy Mankiw zdůrazňuje význam **hodnocení strategických situací, kdy firma musí zohledňovat, jak se rozhodují ostatní subjekty trhu.** Toto zohlednění není významné pro dokonale konkurenční trhy ani pro monopolní strukturu trhu. Jaký je význam zohledňování rozhodování ostatních tržních subjektů u monopolně konkurenční struktury trhů Mankiw nehodnotí.*

7) Jak hodnotit výhody spolupráce firem z pohledu společnosti? V některých případech je nekooperativní rovnováha pro společnost stejně nevýhodná jako pro hráče (firmy), například závody ve zbrojení. V případě oligopolistů snažících se udržet monopolní zisky je nedostatek spolupráce z pohledu společnosti žádoucí. Monopolní výstup je výhodný pro oligopolisty, ale negativní pro spotřebitele daného statku. Pro společnost je nejvýhodnější výstup dokonalé konkurence. Když se oligopolistům spolupráce nedaří, je množství, které vyrobí, blíže této optimální úrovni. Jinými slovy by se dalo říci, že neviditelná ruka vede trh tak, aby alokoval zdroje efektivně, jen v podmínkách dokonalé konkurence a trhy jsou dokonale konkurenční, jen když firmy nemohou mezi sebou spolupracovat. Politika proti oligopolům - jedním ze způsobů jak politika omezuje spolupráci, je vydávání zákonů. Příklady z USA - Shermanův antitrustový zákon z roku 1890 povýšil dohody mezi monopolisty z neplatných smluv na zločinecké spiknutí. Claytonův zákon z roku 1914 antitrustové zákony ještě zpřísnil. Podle tohoto zákona pokud někdo zjistí, že byl poškozen nelegální dohodou omezující obchod, může strany dohody žalovat a požadovat náhradu třikrát větší, než byla utrpěná škoda. Cílem tohoto neobvyklého zákona, který ztrojnásoboval škodu, bylo podněcovat soukromé procesy proti oligopolistům, kteří uzavírali dohody. Rozsah antitrustových zákonů je předmětem nekonečných diskusí. Ačkoliv cenové dohody mezi konkurenčními firmami vedou ke snižování blahobytu společnosti a měly by být nezákonné, některé obchodní praktiky, jež na první pohled snižují konkurenci, by mohly být legitimní za předpokladu, že mají smysluplný účel (Mankiw uvádí několik konkrétních příkladů z amerických trhů). Z toho vyplývá,

že politici musí být opatrní, když využívají antitrustových zákonů k omezování firem. Mankiw [24]

*Pozn.: Mankiw poukazuje na **nevýhody spolupráce konkurentů pro spotřebitele a užitečnost antitrustových zákonů**, ovšem uvádí i řadu příkladů, kdy nekooperativní rovnováha firem je stejně nevýhodná pro konkurenty jako pro spotřebitele. **Některé dohody soutěžitelů jsou tedy přínosem nejen pro soutěžitele, ale i pro společnost.***

8) Kartely někdy dokáží udržet koluzivní dohody (o cenách, množství, dělbě teritorií) i přes snahy některých členů podvádět. Důvodem bývá to, že dohoda neproběhne pouze jedenkrát, ale mnohokrát. **Spolupráce je snazší při opakovaných hrách.** Mankiw [24].

*Pozn.:Tímto konstatováním Mankiw hovoří hned o několika jevech – **spolupráce firem (kartel) bývá často narušována snahou porušovat dohodu** (konkurovat, soutěžit, snažit se získat pro sebe víc na úkor spolupracujícího subjektu). S delším horizontem spolupráce (nikoliv jen nahodilá, jednorázová dohoda) roste ochota subjektů spolupracovat – pokud spolupráce subjektům přináší zisky navíc, srovnávají dlouhodobou perspektivu vyšších zisků s krátkodobým ziskem z porušení dohody.*

9) Některé trhy mají mnoho prodávajících, kteří nabízejí **mírně odlišné výrobky**. Protože výrobky nejsou naprosto stejné, je každý prodávající do jisté míry schopen ovlivnit cenu produktu. Takový trh se nazývá **monopolistická konkurence**. V krátkém období si monopolisticky konkurenční firma volí rozsah výroby i cenu obdobně jako monopol. Vstup na trh je však v monopolistické konkurenci volný, proto monopolní zisk přitáhne na trh další konkurenty, nebo naopak dosahovaná ztráta vede k odchodu firem z trhu - v dlouhém období se tedy rovnováha trhu monopolistická konkurence přiblíží rovnováze dokonalé konkurenčního trhu. **Mezi monopolistickou a dokonalou konkurencí existují dva pozoruhodné rozdíly - přebytek kapacit a marže.** Firmy v dokonalé konkurenci vyrábějí v dlouhém období efektivní rozsah produkce (množství, pro které jsou průměrné celkové náklady minimální), zatímco firmy s monopolistické konkurenci vyrábějí nižší než efektivní rozsah produkce, mají nadbytek kapacit. Druhý rozdíl mezi dokonalou konkurencí a monopolistickou konkurencí je ve vztahu mezi cenou a mezními náklady. V případě dokonalé konkurenční firmy se cena rovná mezním nákladům. Naopak v případě firmy v monopolistické konkurenci je cena vyšší než mezní náklady, protože firmy vždy disponují určitou tržní silou. V tomto vztahu mezi cenou a mezními náklady vidíme klíčový rozdíl v chování firem v dokonalé konkurenci a firem v monopolistické konkurenci. Firma v dokonalé konkurenci nestojí o dalšího zákazníka, který je ochotný koupit její zboží za běžnou cenu, protože se cena přesně rovná mezním nákladům a zisk z prodeje další jednotky je nulový. Naopak firma v podmínkách monopolistické

konkurence chce vždy získat dalšího zákazníka, jelikož její cena je vyšší než mezní náklady a dodatečná jednotka prodaná za běžnou cenu jí přinese dodatečný zisk. Mankiw [24]

10) Určitý stupeň konkurence se vyskytuje na většině trhů. Mankiw [24]

11) Holman [16] odvozuje svůj výklad konkurence od pojmu svoboda volby. **Svoboda volby je možnost sám si vybrat mezi příležitostmi**, které se mi nabízejí. **Jsme nejen subjektem volby, ale i objektem volby** - vybíráme si, ale také jsme vybíráni. **To je soutěž neboli konkurence**. Soutěž je hybnou silou zdokonalování člověka a tedy i silným motorem vývoje společnosti. **Tržní ekonomika je systémem, založeným na ekonomické svobodě volby - na tržní konkurenci**. V tržním systému vznikají mezi lidmi vztahy spolupráce tak, že spolu lidé směňují. Dobrovolnost této směny je zárukou, že směna bude výhodná pro oba směňující. Každý sleduje svůj vlastní zájem. V tržním systému není sledování individuálních zájmů v rozporu s dosažením společenského zájmu. Systém, který dává lidem svobodu sledovat vlastní zájmy, vytváří silné motivace.

*Pozn.: Svoboda volby je podmíněna relativní samostatností rozhodujících se subjektů. To potvrzuje již dříve vyslovenou myšlenku, že trhy jsou sice do jisté míry organizované, ovšem nikoliv ve smyslu centrálního řízení (viz poznámka 5). Navázání vztahů mezi subjekty lze tedy označit jako volbu vycházející z příležitostí a podmínek určitého trhu. Holman hovoří o soutěži a spolupráci, ovšem zde je potřeba blíže specifikovat – pokud vybírám na trzích s monopolistickou konkurencí dodavatele, je to pro mne spolupracující firma či soupeř? Určitá tenze mezi poptávajícím a nabízejícím samozřejmě existuje, ovšem při dlouhodobějších vztazích (nikoliv nahodilých) lze očekávat větší přínosy ze spolupráce, než ze soutěže. V rámci velmi rozvinuté dělby práce mezi firmami při výrobě finálního produktu pro konečného spotřebitele (například u automobilového průmyslu jde až o několik tisíc subdodavatelů pro jediný typ auta) lze jen těžko vystačit s pouhou vazbou konkurenčního boje. Vztahy prodávající a kupující již na většině trhů mají charakter síťových, nikoliv pouze bilaterálních vztahů, a pak hodnocení výhodnosti uskutečnění určitého obchodu bývá podmíněno výhodností i pro následující partnery v produkčním a distribučním řetězci či síti. Soutěž i spolupráce mezi tržními subjekty je nutnou a samozřejmou součástí jejich relativní rozhodovací autonomie – **ekonomická svoboda volby je tedy i volbou mezi soutěží a spoluprací tržních subjektů**. Spolupráce se liší od soutěže tím, že musí být výhodná pro oba zúčastněné subjekty. Soutěž může být vypovězena jednostranně. Dobrovolná směna (obchod) je základní formou spolupráce.*

12) Základní pravidla pro fungování tržního systému jsou:

- dodržování smluv (nedostatečná vynutitelnost dodržování smluv odrazuje od obchodování);
 - ochrana soukromého vlastnictví (nedostatečná ochrana soukromého vlastnictví odrazuje od investování);
 - volný vstup na trhy (není-li volný vstup na trhy, konkurence je potlačena).
- Holman [16]

Pozn.: Holman zdůrazňuje základní pravidla (mantinely) pro fungování tržního systému, která jsou v kompetenci příslušných institucí každého státu. Státy se liší v nastavení těchto „mantinelů“ pro fungování trhů i jejich praktické vymahatelnosti, proto je také potřeba vždy specifikovat, jaká pravidla pro ten který trh jsou určena.

13) Tržní konkurence nedovoluje systematické porušování pravidel. Ty kdo systematicky porušují pravidla, vytlačuje z trhů. Jsou-li trhy velké a konkurence na nich silná, lidé dodržují smlouvy. Holman [16]

Pozn.: Nejen právní nastavení podmínek trhu, ale i samotná autonomie volby tržních subjektů mohou v delším časovém horizontu eliminovat ty subjekty, které porušují pravidla. V České republice můžeme tento proces sledovat po celé transformační období – v počátcích devadesátých let řada podnikatelů nabyla dojmu, že lze beztrestně nakupovat zboží a neplatit takto vzniklé závazky. To vedlo k obrovské primární i druhotné platební neschopnosti. Tržní subjekty nečekaly na reakci legislativy a zabezpečily se proti takovému jednání jednak pečlivějším výběrem partnerů, jednak změnou platebních podmínek (rozmach plateb v hotovosti) a v neposlední řadě rychlým rozvojem systému zápočtů pohledávek. Teprve s poměrně velkým časovým zpožděním přichází období, kdy stát a jeho výkonná moc s větší razancí prosazuje práva věřitelů (například zavedení exekučního práva).

14) Základním předpokladem, na kterém ekonomie staví, je **předpoklad racionálního chování člověka. Racionalita lidského chování není ve volbě cílů, nýbrž ve volbě prostředků k dosažení cílů.** Racionalita lidského chování znamená, že je člověk schopen nalézt ty cesty, po kterých dojde ke svým cílům efektivně, tj. s minimálními náklady. Člověk ekonomický nemá na zřeteli nic jiného než maximalizovat své výnosy a minimalizovat náklady. Žádný z nás není stoprocentně člověk ekonomický, ale v každém z nás je kus člověka ekonomického. Ekonomie objasňuje, jak člověk volí mezi příležitostmi. Holman [16]

Pozn.: Tato poučka může být aplikována i na volbu autonomně se rozhodujícího tržního subjektu, jak k dosažení svých cílů bude využívat

vztahy konkurence a spolupráce s ostatními tržními subjekty. V určitých podmínkách je smysluplné volit, se kterými subjekty je výhodné spolupracovat a proti kterým vést konkurenční boj tak, aby tržní subjekt dosáhl svých cílů. Protože však tržní podmínky nejsou statické, je potřeba i tyto volby dynamicky přehodnocovat tak, aby subjekty dosáhly maximálního efektu.

15) **Kupující si navzájem o zboží konkurují** a jejich vzájemná konkurence žene cenu vzhůru, **Prodávající, kteří si vzájemně konkurují**, tlačí cenu dolů. Tržní rovnováha nastává v průsečíku křivky poptávky a křivky nabídky, kde rovnovážná cena odráží současně mezní užitek spotřebitelů i mezní náklady výrobců. Holman [16]

*Pozn.: Holman zde hovoří o **cenové konkurenci**. Konkurovat lze ovšem i **necenovými faktory**. U dodavatele hodnotí firma nejen cenu zboží, ale i jakost, servis, dodací podmínky a další charakteristiky (viz například pojetí komplexního výrobku z marketingu), a pak má osvědčený subdodavatel pro firmu penězi vyjádřitelnou vyšší přidanou hodnotu oproti jinému dodavateli téhož zboží, který například není schopný zajistit přesný časový harmonogram dodávek (systém Just-in time).*

16) Jaké podmínky musí být splněny, aby byl **trh dokonale konkurenční**?

1. Dokonalá informovanost kupujících - o existenci a o cenách všech dodavatelů daného statku.
2. Nulové náklady na změnu dodavatele.
3. Homogenní produkt.

Homogenní trhy jsou obvykle trhy zemědělských plodin nebo surovin, **trhy výrobců zpracovatelského průmyslu bývají heterogenní**. Výrobci se zde snaží **odlišit od konkurence**. **Toto rozrůznění produktu znamená, že jeho trh nemůže být dokonale konkurenční**. Je nedokonale konkurenční. Na nedokonale konkurenčních trzích může být konkurence velmi intenzivní - tvrdá až agresivní. Konkurenční boj na trzích, kde je jen několik málo velkých firem, může tu a tam dokonce přerůst v cenové války. **Rozdíl mezi dokonalou a nedokonalou konkurencí není v tvrdosti konkurence, ale v něčem jiném - v cenové tvorbě**. Holman [16]

*Pozn.: Z uvedené charakteristiky vyplývá, že **většina trhů není dokonale konkurenčních**, protože minimálně jedna z podmínek nebývá dodržena.*

17) **Intenzita konkurence závisí především na tom, zda a do jaké míry je trh otevřeným trhem**. **Intenzita konkurence nezávisí na počtu a síle existujících konkurentů, ale také (a dlouhodobě především) na počtu a síle potenciálních konkurentů, kteří by na trh mohli snadno a rychle vstoupit**. Holman [16]

Pozn.: Tato charakteristika koresponduje s modelem pěti konkurenčních sil Michaela Portera (viz dále).

18) Narušení konkurence - omezování vstupu na trh - například kartely (nekalá kooperace), **cechy** (sdružení výrobců, kteří ovšem nejsou vázáni dohodami o cenách a množstvích jako u kartelu, ale cech brání vstupu nových firem na trh). Krátkodobě jsou kartelové dohody udržitelné, ale dlouhodobě jsou nestabilní. Jejich účastníci směřují k Nashově rovnováze (Nobelova cena za ekonomii 1994), která v tomto případě znamená porušování dohody. Holman [16]

Pozn.: Tato charakteristika není plně v souladu s názory Mankiwa (poznámka 8). Mankiw tvrdí, že při opakovaných hrách (dlouhodobé spolupráci) je spolupráce partnerů snazší. Zde je asi potřeba odlišit jednorázově uzavřený kontrakt na delší období, který dává subjektům pocit určité jistoty výhod spolupráce a svádí k tajnému porušování dohod a možnosti „ještě si přivydělat“, na rozdíl od obnovovaných krátkodobých kontraktů, kdy znovu a znovu otevíraná nejistota, zda se partneři opětovně dohodnou (protože spolupráce je vždy projevem vůle obou stran, na rozdíl od konkurenčního boje) udržuje tržní subjekty ve snaze smlouvy neporušovat.

19) Slovník ekonomie a sociálních věd [11]. Konkurence je rivalita mezi prodejci nebo kupujícími stejného zboží. V teorii rozlišujeme různé stupně konkurence podle stanovených předpokladů.

Model čisté a dokonalé konkurence.

O čisté konkurenci hovoříme, jsou-li splněny tři podmínky:

- rozdrobenost (množství drobných nabízejících i kupujících na trhu);
- homogenost výrobku (všichni dodavatelé nabízejí stejnorodý výrobek, který má stejné vlastnosti a výkon);
- volný vstup do odvětví (novým konkurentům se nekladou do cesty žádné právní nebo institucionální překážky).

O dokonalé konkurenci hovoříme, jsou-li splněny dvě podmínky:

- transparentnost trhu (ekonomické subjekty jsou dokonale informovány o kvalitě a cenách všech konkurenčních výrobků)
- mobilita výrobních faktorů (práce a kapitál směřují tam, kde jsou optimálně odměňovány).

Pozn.: V globalizujícím se světě narůstá disproporce mezi mobilitou kapitálu, který se dnes již může na finančních trzích přemisťovat v reálném čase, a mobilitou práce, jejíž mobilita se mění jen velmi málo (podrobněji viz dále). To samo o sobě může být významnou překážkou k vytváření dokonale konkurenčních světových trhů.

20) **Nedokonalá konkurence.** Nereálnost výše uvedených podmínek vedla teoretiky ke zkoumání konkrétnějších případů nedokonalé konkurence. Nejzávažnějšími případy jsou:

1. Konkurence monopolní: toto zjevně protichůdné slovní spojení znamená, že konkurence a monopol se vzájemně zcela nevylučují. Konkurence existuje za předpokladu existence velkého množství prodávajících; tato konkurence je ale monopolní, protože diferenciací výrobku z hlediska jeho vzhledu, ochranné známky, místa a způsobu distribuce atd. staví prodávajícího do pozice quasimonopolu, při kterém má určitou volnost ohledně stanovení ceny.
2. Oligopol (z řec. *oligos*, některý a *pólein*, prodávat) je trh, na kterém je nabídka uskutečňována jen malým počtem prodávajících (např. automobilový trh). V tomto případě existuje vzájemná závislost mezi chováním různých podniků, cena závisí na přijaté strategii: v situaci soutěže se přibližuje konkurenčním podmínkám, v situaci dohody jde o monopolní podmínky.

Neexistence konkurence

Monopol je situace, kdy na trh vstupuje jediný prodávající: konkurence neexistuje. Právě možnost této situace vedla k tomu, že se v preambuli francouzské ústavy z roku 1946 objevuje princip eventuálního znárodňování. Monopolní výrobce je sice schopen ovlivňovat ceny, a tedy i inflaci, nicméně pokud jde o tvorbu cen závisí na pružnosti poptávky po jeho výrobku. Někteří ekonomové jsou toho názoru, že monopol vede dlouhodobě k celkovému poklesu výroby. Monopolní výrobce totiž vyrábí jen za předpokladu, že dosáhne mezního zisku. Podle názoru jiných naopak vysoký zisk umožňuje financovat výzkum a technický pokrok.

Konkurence není jen na straně nabídky, ale i na straně poptávky. Oligopson (z řec. *opsónein*, kupovat) znamená takovou situaci, kdy na trhu existuje jen omezený počet kupujících" nedokonalá konkurence na straně poptávky. Monopson je situace, kdy je na trhu pouze jeden kupující: konkurence neexistuje. Echaudemaison [11].

Pozn.: Význam rozhodování tržních subjektů o spolupráci či konkurenci s jinými tržními subjekty narůstá především na trzích s oligopolní strukturou. Rozhodování tržních subjektů o spolupráci a konkurenci se netýká pouze strany nabídky, ale i strany poptávky. Čím méně je poptávajících (trh směřuje ke struktuře oligopsonu), tím vyšší je význam spolupráce, která může snížit cenu (příkladem jsou dobrovolné nákupní aliance). Naopak konkurence poptávajících vede ke zvýšení ceny.

21) **Ekonomická encyklopedie** [42]. Konkurence představuje model organizace trhu, na němž jednotlivé subjekty vedou soutěž o co nejlepší podmínky při

získávání výrobních zdrojů, jejich užití i při prodeji konečné produkce. V teorii převládají modely dokonalé a nedokonalé konkurence.

Konkurence dokonalá

Model dokonalé konkurence byl vypracován v předkeynesiánském neoklasicismu a představuje základní učebnicový model tržní struktury. Tato tržní struktura je charakterizována splněním následujících podmínek:

1. Existence dostatečně velkého počtu stejně velkých firem, z nichž každá uspokojuje zanedbatelný podíl poptávky.
2. Firmy nabízejí homogenní produkt při využití shodné technologie.
3. Existují dokonalé informace na straně nabídky i na straně poptávky; důsledkem je, že žádný subjekt nepreferuje jiný subjekt podle jiného kritéria než ceny.
4. Neexistují bariéry vstupu do odvětví, firmy mohou libovolně do odvětví vstupovat i z odvětví odcházet, aniž by to vyvolávalo dodatečné náklady.

Firma v dokonalé konkurenci maximalizuje zisk při úrovni normálního zisku. Pokud zisk poklesne pod tuto úroveň, firma z trhu odchází, v případě ekonomického zisku přicházejí firmy do odvětví tak dlouho, dokud nestlačí poptávku po produktu na úroveň zajišťující pouze normální zisk. Z dlouhodobého hlediska je to struktura výrobně efektivní neboť firmy maximalizují zisk a jsou tedy v rovnováze při rozsahu produkce minimalizující průměrné náklady. Tato struktura je současně alokačně efektivní, protože umožňuje maximalizaci celkového přebytku (přebytku spotřebitele i firmy). Ve standardních modelech jsou používány k popisu modelu dokonalé konkurence tzv. U nákladové křivky, u nichž existence minima umožňuje existenci právě jednoho rovnovážného rozsahu výroby maximalizujícího zisk. Při porušení některé z podmínek dokonalé konkurence přechází tato tržní struktura ve strukturu nedokonalé konkurence. Žák [42].

Pozn.: Konkurence pomáhá efektivně alokovat zdroje. Z pohledu společnosti je to kladný význam konkurence. Z pohledu jednotlivých firem znamená konkurence tlak na trvalé zdokonalování všeho, co firma může ovlivnit, směrem k dosažení vyšší efektivnosti využití zdrojů. Není-li toho firma schopná, stává se nekonkurenceschopnou a odchází z trhu. Pro firmu může mít konkurence negativní dopady. Zvyšování efektivnosti využití zdrojů je možné nejen s využitím vnitřních možností firmy (štíhlá výroba, inovace výrobků i technologií apod.), ale i díky spolupráci s jinými subjekty – společný hromadný nákup zlevní vstupy, kooperace firem umožní lépe využít strojní kapacity, v posledních letech se rozvíjí snahy human resource managementu o sdílení pracovníků (zde ovšem často narážíme na omezení pracovně právních předpisů), běžné však je využívání outsourcingu atd. **Spolupráce tržních subjektů také může přinést pozitivní ekonomické efekty.** Na druhou stranu může být

spolupráce využita k potlačení konkurence (kartely apod.), a pak má naopak negativní ekonomické dopady hodnoceno zorným úhlem společnosti. Protikonkurenční opatření často dělá sám stát a jeho instituce, a to především ve formě protekcionismu domácích subjektů na úkor konkurentů ze zahraničí (celní bariéry, netarifní překážky, cílená devizová politika apod.).

22) Dělbba práce, specializace a směna. Lidé v ekonomice se specializují na různé činnosti. Už staří Řekové si všimli, že specializovaní řemeslníci jsou zručnější a dokáží vyrobit více, než kdyby se snažili vyrábět malá množství různých výrobků. **Specializace vede ke zvyšování produktivity práce. Specializovaní výrobci si musí mezi sebou výrobky vyměňovat. Specializované pracovníky v podniku je potřeba v zájmu dosažení společného cíle koordinovat.** Specializaci spolu s koordinací označujeme souhrnně **dělbou práce. K dělbě dochází v rodině, v podniku, v národním hospodářství i ve světové ekonomice.** Sojka [35].

Pozn.: Uvnitř firmy umožňuje a usnadňuje koordinaci jednotlivých subjektů management firmy a jeho nástroje. Jak ale probíhá koordinace mezi firmami, kde manažer nemá přímé nástroje k řízení nezávislých subjektů trhu. V tržním hospodářství pomáhá právě tržní mechanismus, využívající konkurenční vztahy. Tržní mechanismus je univerzální a funguje nezávisle na národních a jiných hranicích. Protože však tržní mechanismus za určitých podmínek selhává, nesmíme opomenout úlohu státu a jeho institucí, které vytváří rámec pravidel fungování jednotlivých trhů (jiná pravidla jsou pro finanční trhy, jiná pro trhy zemědělské prvovýroby, jiná pro trhy pracovní atd.).

23) V tržním systému se ekonomické subjekty rozhodují v zásadě samy. Firmy si stanovují co budou vyrábět a jaké technologie k tomu budou využívat. Zohledňují při tom své omezené zdroje. Domácnosti se rozhodují, co za své příjmy nakoupí. Jejich rozhodování ovšem není zcela nezávislé, všechny ekonomické subjekty musí brát v úvahu podmínky a omezení vytvářené trhem. Trh je společenská instituce založená na směně zboží. Při koupi a prodeji se sjednává cena, která je vytvořena vzájemnou interakcí prodávajících a kupujících, bez ohledu na to, zda o ceně přímo jednají, nebo na ni působí nepřímo svým chováním. Cena je zdrojem důležitých ekonomických informací, tržní mechanismus je založen na autonomním a automatickém šíření informací – proto jsou trhy velmi citlivě reagenční na změny podmínek. Funkce trhů:

1. přenášejí informace (prostřednictvím cen),
2. stimulují (podněcují) ekonomické činnosti,
3. rozdělují důchody mezi jednotlivé subjekty. Sojka [35].

Pozn.: Výrazem dohody (spolupráce) tržních subjektů je sjednaná cena. Cena je komplexní informací a pro dokonale konkurenční trhy je jediným kritériem výběru při autonomním rozhodování tržních subjektů.

Pro nedokonale konkurenční trhy však cena není jedinou důležitou informací pro tržní subjekty, což také bylo základním popudem pro vznik svébytného vědního oboru marketingu, který má specifický předmět zkoumání i specifické metody, které pro své zkoumání využívá.

24) *Jak vytvořit trvalou konkurenční výhodu? Jaké existují strategie výhry při konkurenčním střetu o trh? Jak získat významný podíl na ziscích v průmyslovém odvětví nebo segmentu?* I když jsou kolaborativní formy průmyslových společností poměrně rozšířené, přesto trh zůstává brutálním Darvinským místem. Samozřejmě že společnosti spolupracují, ale i při jejich spolupráci si konkurují v získávání dovedností toho druhého, v maximalizaci svého podílu na zisku a ve využívání takového partnerství ke svým vlastním cílům. Stejně, jako je válka pokračováním diplomacie jinými prostředky, také **spolupráce je konkurencí jinými prostředky. Ve světě omezených zdrojů bude spolupráce vždy endemická, ať již mezi bakteriemi nebo mezinárodními společnostmi. Konkurence je stará jako lidstvo samo** - od první rány, která padla při sporu o majetek, až po komplikované spory o patentová práva. Crainer S. [8].

*Pozn.: Crainer popisuje koexistenci konkurence a spolupráce tržních subjektů, ovšem konkurenci vidí jako vztah základní, kdežto spolupráci popisuje spíše jako jev nestabilní, který má tendenci časem stejně přerůst v konkurenci. Formulaci „**spolupráce je konkurencí jinými prostředky**“ evokuje myšlenku, že konkurence i spolupráce tržních subjektů nejsou ani tak protipóly dvou možných odlišných vztahů, jako spíše jedním vztahem, ovšem využívajícím jiné prostředky. Tuto myšlenku podporuje i konstatování, že jak spolupráce, tak konkurence jsou pouze různými cestami k témuž cíli (viz poznámka 14). Tato formulace pak snáze vysvětlí, že změnou použitých prostředků dojde i ke změně charakteru vztahu (tržní subjekt koupí jiný tržní subjekt = akvizice, bývá většinou považována jako jedna z nejvyšších forem spolupráce tržních subjektů. Ovšem pokud kupující firma následně provozy uzavře a propustí zaměstnance, tedy fakticky koupený subjekt zlikviduje, dalo by se to označit spíše jako akt nejvyšší míry konkurenčního boje).*

25) Sun Cu: Umění války. **"Vrcholem umění je utlumit nepřítelovy síly bez boje.** Nejlepším způsobem je napadnout strategii protistrany, dalším v pořadí je napadnout jeho spojence, dalším nejlepším způsobem je napadnout jeho vojáky, nejhorší je napadnout jeho města". 500 let př.n.l. Crainer S. [8].

26) Porter v knihách Konkurenční výhoda a Konkurenční strategie [29, 30] píše: "V jakémkoli průmyslovém oboru, ať již domácím nebo mezinárodním, vyrábějícím zboží nebo poskytujícím služby, jsou **pravidla soutěže tvořena pěti konkurenčními silami:**

- a. **Vstup nových konkurentů.** Noví konkurenti vás přinutí k nějaké konkurenční odpovědi, která samozřejmě povede k použití některých vašich zdrojů a tím omezí zisky.
- b. **Hrozba substitutů.** Pokud na trhu existují životaschopné alternativy vašeho výrobku nebo služeb, ceny, které si můžete účtovat budou omezené.
- c. **Síla kupujících.** Pokud mají zákazníci vyjednávací sílu, využijí ji. Dojde ke snížení marže a tím bude ovlivněna ziskovost.
- d. **Síla dodavatelů.** Pokud budou mít dodavatelé nad vámi moc, zvýší svoje ceny a nepřiměřeně ovlivní vaši ziskovost.
- e. **Rivalita mezi stávajícími konkurenty.** Konkurence vede k potřebě investovat do marketingu, výzkumu a vývoje nebo do snižování cen, což sníží váš zisk.

Souhrn těchto pěti konkurenčních sil rozhoduje o schopnosti firem v daném oboru dosahovat průměrné návratnosti investic v poměru ke kapitálovým nákladům. Výslednice těchto pěti sil se u jednotlivých oborů liší a při vývoji oboru se může měnit".

27) Kotler [22] rozlišuje "dobré" a "špatné" konkurenty. Považuje za prozíravé podporovat dobré a atakovat špatné konkurenty. Dobří se vyznačují tím, že hrají fair-play, dodržují obecně uznávaná pravidla v odvětví, dělají reálné předpoklady o dalším rozvoji, usilují o celkový odvětvový rozvoj, dělají spravedlivé ceny, uznávají pravidlo přiměřené rentability. Špatní konkurenti ustavičně narušují konkurenční rovnováhu. Například IBM považuje za dobrého konkurenta Cray Research, protože dodržuje obecné zásady, drží se svého segmentu a neútočí zbytečně na IBM. Za špatného konkurenta považují Fujitsu, která neustále nízkými cenami a malým rozlišením ohrožuje pozice IBM. Dobré firmy mohou usilovat o očistění svého odvětví od špatných konkurentů prostřednictvím licencí a odvetných akcí, vytvářením koalicí. Z dobrých konkurentů má firma několikerý užitek - konkurence snižuje antitrustové riziko, zvyšuje celkovou poptávku, vede k diferenciaci, určuje nákladové standardy, podílí se na nákladech spojených s rozvojem trhu a se zaváděním nových technologií, zvětšuje podnikatelskou sílu vůči odborům, apod. V zásadě se firmy mohou orientovat na konkurenci - sledují její chování a reagují na ni, nebo na zákazníka - sledují potřeby a reakce zákazníka a reagují na ně. V soudobé praxi musejí firmy věnovat pozornost svým zákazníkům i konkurentům.

Pozn.: Kotler ukazuje, že konkurence má kladné i negativní dopady na trh - za kladný dopad na trh můžeme považovat například diferenciaci a rozvoj poptávky, za negativní dopad silnou cenovou konkurenci (dumping), která zlikviduje konkurenci a v konečném důsledku povede k monopolizaci trhu. Dočasná cenová výhoda pro zákazníka pak může být dočasným důvodem k radosti, ovšem v dlouhodobém horizontu je v zákazníkův neprospěch.

28) Podnikání je realizací lidské vlastnosti podnikavosti, tj. schopnosti (znanosti, dovednosti, umění, ...) objevit a (nebo) záměrně vytvořit a pak návazně účelně a účinně využít příležitosti, které podnikatelskému subjektu vznikají z aktivní spolupráce s okolím (trhem, zákazníky, partnery...). Vodáček [40].

Pozn.: Tržní subjekt musí mít nějaké vztahy se svým okolím. Vodáček hovoří o vztazích aktivní spolupráce, ovšem v následujícím textu upřesňuje, že spolupráce může mít i negativní charakter.

29) Spolupráce (kooperace) s podnikatelským okolím může mít charakter **pozitivní kooperace**, tj. vzájemně konstruktivní spolupráce. Může však být i **kooperací negativní**, tj. soupeřením, a to např. ve formě konkurence. Dnes je nejednou obtížné jednoznačně rozlišovat, kdo je kdy partnerem a kdy konkurentem. Je nutné počítat se souběhem spolupráce a konkurence. Vodáček [40].

Pozn.: Vodáček na rozdíl od Crainera zdůrazňuje svým názvoslovím, že základ vztahů subjektů trhu vidí ve spolupráci, kooperaci. Soupeření nazývá negativní kooperací. V zásadě by bylo možné pojem kooperace nahradit pojmem vztah, který se může lišit formou (pozitivní kooperace, negativní kooperace). Zde ovšem musíme dávat dobrý pozor na přídavná jména pozitivní a negativní, protože mohou vyvolat mylný dojem, že pozitivní znamená dobrý (žádoucí) a negativní znamená špatný (nežádoucí). Vodáček ve své knize používá pojmy negativní a pozitivní kooperace spíše ve smyslu odpudivé či přitažlivé síly mezi tržními subjekty a sám zdůrazňuje, že je někdy velmi těžké odlišit, o jakou formu vztahu se v konkrétním případě jedná. Navíc zdůrazňuje, že mezi subjekty mohou být současně jak vztahy spolupráce, tak konkurence. To směřuje k potřebě definování více než jedné vazby mezi dvěma subjekty.

30) Pozitivní kooperace může mít řadu podob **strategických partnerství**:

- **Volné formy** – příležitostná spolupráce, „tiché“ neformální dohody,
- **Strategické aliance**,
- **Joint ventures**
- **Těsné formy** – **meržingy, akvizice.**

O těsných formách strategických partnerství platí, že jsou právně i organizačně méně dynamické než strategické aliance. Strategické aliance mají v dnešní dynamické době obvykle lepší parametry úspěchu (včetně „přežití“) než organizačně rigidnější formy meržingů a akvizic. Vodáček [40].

Pozn.: Výše uvedené členění forem spolupráce tržních subjektů je poměrně vágní a zdaleka nepokrývá všechny možné formy. Jiným pojetím forem je členění na kartely, syndikáty, trusty, koncerny. Specifickým členěním možných forem spolupráce je právní hledisko, rozlišující spolupráci bez

vzniku právnické osoby (v ziskové sféře jsou to například sdružení a konsorcia, případně smlouvy o tichém společenství) a spolupráce se vznikem nové právnické osoby (joint ventures apod.)

31) V rámci strategických aliancí probíhá pozitivní i negativní kooperace velmi často souběžně. Prvotním smyslem strategických aliancí je rozvoj pozitivní kooperace a redukce kooperace negativní. Vodáček [40].

Pozn.: Z tohoto konstatování vyplývá, že je smysluplné za určitých podmínek dlouhodoběji plánovat vztahy spolupráce a konkurence s tržními subjekty. Hledisko dlouhodobosti je nasnadě, protože strategické aliance jsou příliš náročnou formou spolupráce (byť zde současně probíhá i konkurenční soupeření, ovšem pouze „na pozadí“ dominujícího vztahu spolupráce strategických partnerů), než aby bylo efektivní je uzavírat na relativně krátká období.

32) Strategické aliance pomáhají úspěchu jak vnějšího („entrepreneurship“) tak i vnitřního („intrapreneurship“) podnikání. Vnějšímu podnikání napomáhají především prostřednictvím pozitivních kooperačních efektů spolupráce s externími partnery (i konkurenty). Ve vztahu k vnitřnímu podnikání může jít např. o přenos a využití know-how ke zdokonalení práce vlastních spolupracovníků, resp. učení se od partnerů. Vodáček [40].

*Pozn.: Toto konstatování je velmi důležité, protože ukazuje relativnost definování tržních subjektů. **Za jistých podmínek může docházet k tržním vztahům i uvnitř firmy,** kdy jeden zdánlivě celistvý subjekt musíme rozčlenit na více subjektů (zájmových skupin), které mohou mezi sebou mít jak vztahy spolupráce (principiálně převládající a vycházející z jednoty řízení), tak i vztahy konkurenční, soutěžní, napomáhající prostřednictvím tržních mechanismů dosahovat vyšší efektivnosti alokace zdrojů i uvnitř firmy.*

33) Cohen a Cyert (1965) pohlíží na firmu jako na koalici, která je tvořena jednotlivci a skupinami s vlastními cíli. Cíl firmy je pak chápán jako výsledek dohody zúčastněných ve smyslu politického rozhodnutí. Firma jako koalice podle Cyerta je tvořena manažery, zaměstnanci, akcionáři, zákazníci a dalšími skupinami. Jinými slovy, jde o skupiny a jednotlivce, kteří mají na firmě nějaký hmotný zájem a jistým způsobem ovlivňují cíle firmy. Podle E. Freemana (1984) jsou za zájmové skupiny považovány všechny skupiny nebo jednotlivci, kteří danou firmu ovlivňují nebo jsou jejím jednáním firmy sami dotčeni. Širší přístup k definování zájmových skupin ve firmě uplatňuje Clarkson (1994) v definici, ve které za zájmové skupiny považuje osoby nebo skupiny, které jsou dobrovolně nebo nedobrovolně vystaveny riziku spojenému s aktivitami firmy. Bowman (1995) definuje zájmové skupiny ve firmě jako jednotlivce nebo skupiny, které

mají ekonomický zájem na firmě a jsou také zdrojem úspěšnosti firmy. Podle Bowmana mají tyto skupiny rozdílné cíle a každá z nich usiluje o jejich maximalizaci. Úkolem řízení firmy je sladění těchto cílů jak uvnitř jednotlivých skupin, tak s chováním firmy.

Podle výše uvedených definic lze formulovat základní charakteristické znaky zájmových skupin v podniku:

- jde o jednotlivce nebo skupiny s rozdílnými zájmy a cíli,
- vliv na chování firmy,
- hmotný zájem na firmě,
- dobrovolně nebo nedobrovolně přijímají riziko spojené s aktivitami firmy.

Manažerské modely firmy. Kritikou neoklasického modelu firmy se zabývají manažerské modely firmy. Začaly se objevovat v 50.-60. letech. Podle nich firmy nemusí sledovat pouze jeden cíl, a to maximalizaci zisku. Je to dáno skutečností, že ve firemní praxi došlo k oddělení vlastnictví od kontroly firmy. Vznikají tak dvě skupiny, vlastník resp. vlastníci a manažeři, kteří mohou ovlivňovat chování a jednání firmy a rovněž rozhodovat o jejich cílech. Firma je považována za „koalici“, ve které existují různé zájmové skupiny, které mohou sledovat rozdílné cíle. V teoriích „manažerské firmy“ jsou sledovány zejména cílové funkce sledující maximalizaci užitku vlastníků a manažerů.

Behaviouristické teorie firmy považují strukturu firmy z pohledu existence zájmových skupin za mnohem složitější než teorie manažerské. Modely jsou konstruovány v zásadě na dvou základních předpokladech, a to:

- firma je koalici skupin a jednotlivců s rozdílnými zájmy,
- rozdílné zájmy skupin a jednotlivců mohou na cílové chování firmy působit v rozdílné míře, a to v závislosti na relativní moci těchto skupin uvnitř firmy.

K nejrozšířenějším behaviouristickým modelům patří Simonův model z roku 1959, model R.M. Cyerta z roku 1963 a model J.G.Marche z roku 1963. K novodobějším modelům patří například Doyleův model z roku 1994. Nováček, Dohnalová [27].

Pozn.: Snahy řady ekonomů o definování principů vztahů uvnitř firmy (a to jak vztahů spolupráce tak konkurence) jsou patrné již více než půl století. Tyto úvahy vychází z relativní rozhodovací autonomie vnitřních subjektů firmy, jejich rozdílné cílové orientace a potřeby sladování těchto cílů. I při jednotě cílů je však pravděpodobné, že k dosažení těchto cílů mohou vést jak vztahy spolupráce tak vztahy konkurence mezi těmito vnitřními skupinami, i když v určité výrazně menší škále prostředků jako na vnějším trhu. Nevyjasněný je i počet jednotlivých vnitřních zájmových skupin. Jako minimální se jeví rozčlenění na skupiny vlastníků a manažerů. Svěbytná je ovšem i skupina zaměstnanců, která je u řady firem zastupována silou odborů. V zásadě je ovšem potřeba konstatovat,

že bez vyjasnění a sladění těchto vnitřních vztahů směrem k jednotnému působení vůči vnějšímu tržnímu prostředí nelze očekávat efektivní fungování vnějších vztahů (a to jak vztahů spolupráce nebo konkurence vůči jiným tržním subjektům). Jinak řečeno, nejprve je potřeba udělat pořádek uvnitř subjektu, a teprve pak lze efektivně navazovat vazby vnější. Významnou otázkou je, kdo z vnitřních subjektů vlastně jedná jménem firmy vůči vnějšímu okolí, a tedy určitým způsobem zosobňuje při jednání i určité zájmy. V této otázce hodně závisí na míře delegace pravomocí. Ve firmě s vysokou mírou delegace pravomocí se výrazně rozšiřuje okruh lidí, kteří v rámci svých kompetencí jednají s vnějšími subjekty - není to jen skupina vlastníků a manažerů, ale i řadoví zaměstnanci (například nákupčí, prodejci, pracovníci dopravního oddělení atd.). Zde pak při nejednotě zájmů narůstá prostor pro jednání, které je pro firmu nevýhodné (úplatky nákupčích, zvýhodňování kontraktů s firmami známých a příbuzných atd.).

34) I pro české firmy naléhavě platí, že je nezbytné vyjasnit si „filosofii“ soužití s konkurencí. Tato filosofie **by měla být koexistenční, nikoliv konfrontační**. Platí, že **pokud je to možné, pak bývá vhodné „vyhnout se ostrému úhlu“ (avoid acute angle) střetu, a to za cenu rozumného kompromisu, včetně spolupráce. Rozhodující je samozřejmě konečný efekt**. Asi není nutné váhat podstoupit konkurenční zápolení tam, kde jde o slabého soupeře a výsledek je „předem jasný a nevyžaduje oběti“. Velmi jednoduchou modelovou analogii pro podobná rozhodnutí poskytují analýzy SWOT. Základním problémem „spolupráce s konkurenty“ bývá schopnost naučit se s konkurenty komunikovat, pochopit jejich zájmy a možnosti „stravitelných kompromisů“. Vodáček [40].

Pozn.: Vodáček svou formulací „pokud je to možné, pak bývá vhodné vyhnout se střetu, a to za cenu rozumného kompromisu, včetně spolupráce“ navozuje stejně jako Crainer (viz poznámka 24) náhled na kooperaci tržních subjektů (vazbu subjektů) jako na jeden určitý vztah, který využívá různé prostředky, nástroje, jejichž konečným důsledkem je pak charakter vazby s převažující spoluprací nebo konkurencí. I on klade důraz na konečný efekt. Navíc zdůrazňuje náklady soupeření a případný nejistý výsledek (ten ovšem není jistý ani u pozitivní kooperace). Stejně jako můžeme vyčíslovat náklady a přínosy boje subjektů, můžeme vyčíslovat náklady a přínosy spolupráce. Jejich srovnáním můžeme s chladným kalkulem rozhodnout, co je pro určitý tržní subjekt za daných podmínek výhodnější.

35) I když strategické aliance s konkurenty začaly ve formě dvoustranných aliancí, **dnes je tato bilaterálnost stále více nahrazována mnohostranností**. Jde o různé typy **síťových aliancí**. Síťové aliance mohou být pro externí pozorovatele **zjevné**, větší nebezpečí pro ostatní podnikatele je však u síťových aliancí s

konkurenty, které jsou **neprůhledné a zamlžené**, a to jak v celé síti, nebo alespoň v částech sítě. Vodáček [40].

36) Síťové strategické aliance pomáhají **vytvořit kritický potenciál** "critical mass" pro prosazení určité podnikatelské strategické politiky sítě na uvažovaných podnikatelských polích. Vodáček [40]

37) Zvlášť silnou pozici v síťové strategické alianci má firma, které se podaří v síti zaujmout **"uzlovou pozici"** (nodal position). Vodáček [40].

38) Při tvorbě sítě s existujícími nebo potenciálními konkurenty je nezbytné udržet si potřebnou loajalitu partnerů. Základním pravidlem je, aby pro partnery bylo výhodné být součástí sítě. Vodáček [40].

39) Vodáček [40]přináší klasifikaci strategických aliancí:

- strategické aliance zaměřené na **sdílení činností a zdrojů partnerů**, které představují „klasické“, tradičně uváděné poslání;
- strategické aliance zaměřené na **redukci konkurenčních střetů** („negativní kooperace“);
- strategické aliance zaměřené na **vznik, přenos a využití znalostí**. Důraz na rozvoj tohoto třetího základního poslání strategických aliancí je typický pro druhou polovinu 90. let a současnou dobu.

*Pozn.: Vodáček vyzdvihuje další významný rys současné ekonomiky, kdy **mezi sebou nesoupeří pouze jednotlivé subjekty, ale celé skupiny (sítě, řetězce) subjektů**, kdy subjekty sice právně většinou zůstávají samostatné, ovšem fakticky jsou uvnitř tyto skupiny propojeny velkým množstvím vazeb spolupráce různé míry i charakteru (od obchodních vazeb až po finanční propojení, svůj význam mají i vazby personálního propojení firem) a navenek vystupují jako jeden celek. Mezi takto vzniklými "vyššími celky" pak mohou vznikat superkonkurenční boje, určitá forma soupeření je však všudypřítomná i uvnitř těchto sítí. Někteří teoretici přichází i s dalšími pojmy - "shluk" nebo "roj".*

40) Navázaná a **soustavně pěstovaná součinnost** může mít různé pokračování. Může se **přeměnit v plodnou spolupráci**, může přejít ve společnou přípravu nějaké významné **inovace, společné pronikání na trh**, společnou **obranu proti agresivní konkurenci**, společné podnikání. **Podnik je být bohatý svými vztahy. Mají i ekonomickou hodnotu a schopnost přispívat ke zhodnocování.** Představují potom jeho stále významnější "sociální kapitál". Očividné svědectví podává nárůst dohod, **společného podnikání (joint ventures), aliancí mezi podniky**, ale i **aliancí podniků s vědou, s uměním, podnikových shluků (clusters) podnikatelských rojů (swarms)** atd. Vznikají podnikatelské formace, které se vzdalují navyklé hierarchii s vymezenými oddělujícími stěnami funkcí, adresnými příkazy a kontrolami. Pojítkem se naopak stává "instinkt součinnosti".

Zvláště významné je dostat se do produktivních sítí, shluků, aliancí. Ovládat síť, mít vliv na síť, nebo alespoň být jejich aktivním článkem, to je východisko k rozmachu. **Je to možná vůbec to nejdůležitější pro budoucnost. Rozsah sdílených zájmů roste.** Globalizace a informatika lámou navyklé meze prostoru a času. Do sdílených zájmů mohou přistupovat nejen zblízka, ale i zdaleka. Jirásek [20].

41) K problematice spolupráce podniků se vyjadřuje Jirásek v knize Podnikatelská správa akciových společností [20]. Hovoří o **sdílených zájmech (stakeholding)**. Jde o dvoustranný vztah, který vychází právě od těch, kteří mají na podniku nějaký svůj (oprávněný) zájem (vested interest). **Typický střední až velký podnik má 20 až 40 stakeholders.** K této skupině mohou patřit i konkurenti, pokud se nevyvinul nevraživý vztah. Mají společné:

- sdílené záměry a úmysly,
- vzájemné působení a společný prospěch,
- nepřímý vliv.

Britští odborníci o těchto otázkách pojednávají ze dvou hledisek, jednak jako o "racionálním, kalkulovaném chování" za určitým cílem, na němž mají zájem obě strany, jednak jako o "morálním imperativu" a "účelu v sobě samém". Ztotožňují tyto vztahy s demokracií a "společenskými participativními dovednostmi". V nové době se z hlediska přidávané hodnoty hovoří o "sociálním kapitálu", o ekonomii informací a kooperativních vztazích.

Podniky, které se stavějí ke sdíleným zájmům se zájmem, otevřeně a aktivně, mívají lepší předpoklady vytvářet efektivní strategii, zvyšovat konkurenčnost a zajišťovat prosperitu. Vnímavěji odpovídají na vnější podněty, spíše se uchraní jednostranných rozhodnutí, pevněji odolávají úpadku. Využívají netoliko vlastních, ale i "spojeneckých" schopností a sil.

42) Jirásek v knize Strategie - umění podnikatelských vítězství [19] rekapituluje významné strategie. První skupinou jsou **strategie zaměřené na výrobek a služby (na zákazníky)**, které se nezaměřují na přímé formy boje s konkurencí (či formy spolupráce). To jsou prostředky, nikoliv cíl. Druhou skupinou jsou pak **přímé konkurenční strategie**.

*Pozn.: Jirásek hovoří i o **outsourcingu** – chápe ho jako **spojenectví za účelem přidané hodnoty** - konečnou instancí outsourcingu jsou podnikové aliance. Jirásek mezi typické stakeholdery zařazuje jak vnitřní subjekty firmy (vlastníky, manažery, zaměstnance), tak vnější subjekty, včetně konkurentů. Jirásek uvádí, že **vztahy podniku mají ekonomickou hodnotu a schopnost přispívat ke zhodnocení**. Je to pěkně vidět na příkladech, kdy součástí hodnoty prodávajícího podniku je například databáze stálých zákazníků. Zprostředkovaně může být touto hodnotou i*

*značka (firmy, výrobku), protože značka slouží k identifikaci zákazníků a dobrá značka (hodnotná značka) má své vlastní loajální zákazníky. Jirásek využívá kromě pojmů aliance také pojmy shluky a roje. Zdůrazňuje význam účasti firem v těchto podnikatelských formacích jako základní východisko pro budoucnost. Hovoří také o **outsourcing**, který je při rozvinuté dělbě práce hojně využívanou formou spolupráce - účelem outsourcing je vyšší přidaná hodnota výsledného produktu, tedy ekonomické hledisko výhodnosti takové spolupráce.*

43) Poradenská firma Artura D. Littlea sestrojila schéma prezentující charakteristické rysy úspěšných podnikatelských aktivit. Za rozhodující faktory úspěchu považuje:

- partnery,
- procesy,
- zdroje a organizaci.

Na své první zastávce musí firma definovat své partnery a jejich potřeby. Největší pozornost doposud většina společností věnovala svým akcionářům. Dnes firmy stále více uznávají, že je třeba věnovat pozornost těm, na nichž nejvíce závisí prosperita podnikání, a to svým partnerům - zákazníkům, zaměstnancům, dodavatelům, distributorům, neboť bez nich by nebylo možné zajistit akcionářům toužebně očekávaný zisk. Podnikatelé musejí usilovat, aby byla uspokojena minimální (prahová) očekávání všech partnerských skupin, některým skupinám musejí poskytnout nadprahovou míru uspokojení. Mezi partnerskými skupinami se vytvářejí dynamické vazby. Například: spokojení zaměstnanci vytváří výrobky a služby vysoké jakosti - spokojení zákazníci - vysoké zisky umožňující vyplácení vysokých dividend, což vysoce uspokojí akcionáře. Kotler [22]

Pozn.: Kotler uvádí jako první podmínku úspěšného podnikání právě své partnery, klade důraz na výběr a správnou míru uspokojování partnerů. Za partnery nepovažuje pouze vnější subjekty trhu (zákazníky, dodavatele, distributory apod.), ale i vnitřní subjekty firmy - akcionáře, zaměstnance.

44) Problematice **vztahů spolupráce mezi firmami na určitém zeměpisném území, tzv. clusters - shluky**, se ve svých posledních pracích věnuje Michael Porter. Ve svém článku Shluky a nová ekonomika konkurence [31] poukazuje na paradox globalizace, kde teoretici předpokládali, že hospodářsko-geografická poloha již nemůže být zdrojem konkurenční výhody. Otevřené globální trhy, rychlá doprava a vysokorychlostní komunikace by měly umožnit podnikům čerpat zdroje kdekoli a kdykoli. Ale na praktických příkladech Porter dokazuje, že umístění (lokalizace) zůstává pro konkurenci velmi důležitá. Dnešní ekonomická mapa světa je charakteristická tím, co Porter nazývá **shluky: kritická masa na jednom místě propojených průmyslových podniků a institucí od dodavatelů**

po univerzity, vládní agentury, které dosahují neobvyklý konkurenční úspěch v určité oblasti. Nejznámější příklad uvádí **Silikonové údolí**, ale obdobné shluky nacházíme po celém světě. Porter vysvětluje, jak shluky ovlivňují konkurenci ve třech směrech:

- **zvyšováním produktivity firem v určitém území,**
- **směřováním inovačních aktivit** (zacílením, usměrněním, koncentrací),
- **stimulací vytváření nových podnikání uvnitř shluku** (multiplikační efekt).

Zeměpisná, kulturní a institucionální blízkost poskytuje podnikům zvláštní přístup (lepší než pro vzdálené firmy z jiných kulturních prostředí), bližší a pevnější vztahy (relationship), lepší informace, silné pobídky a další výhody, které jsou těžko dosažitelné na dálku. Porter tvrdí, že konkurenční výhoda leží právě v lokálních věcech - znalostech, vztazích a motivaci, kterou vzdálení soupeři nemohou napodobit.

Pozn.: Pojem podnikových shluků Porter definuje především na regionální bázi. Významné na těchto shlucích je, že jsou založeny na spolupráci velmi rozmanitých subjektů, včetně univerzit, vládních agentur. Zde se blíží pojmu "stakeholders". Zdůrazněním zeměpisného aspektu spolupráce Porter plně potvrzuje názory Adama Smitha (viz poznámka 3).

45) Strategické aliance zaměřené na redukci konkurenčních střetů – tři články Harvard Business Review:

- Gary Hamel, Yves L. Doz a C. K. Prahalad „Collaborate with Your Competitors – and Win, 1989 [12]
- Kenichi Ohmae „The Global Logic of Strategic Alliances, 1989,
- Rosabeth Moss Kanterová „Collaborative Advantage: The Art of Alliances, 1994.

Společnou myšlenkou uvedených tří statí je, že v současném období stálého napětí a chaotických změn není účelné ztrácet síly vzájemným bojem („to ponechme ostatním“). Je vhodné – pokud možno – obejít ostré střety s konkurenty, zejména pak vytvářením společných strategických aliancí. Účelem pak může být nejen vyhnout se „krvácení v konkurenčním zápolení“, ale i posílení vlastní pozice proti další konkurenci, a to jak spoluprací či alespoň hrozbou spojenectví s partnery, tak také intenzivním procesem učení se od dnešních partnerů, ale zítra možná zase soupeřů.

Ze systémového hlediska moderního managementu jde o umění nahradit „negativní kooperaci“ (boj, soupeření, konkurenci) jejím protipólem, tj. „pozitivní kooperací (spoluprací, aliancí), popř. se alespoň konkurenčnímu zápolení vyhnout (neutrální kooperace). Jde o snahu, kterou např. Jessica Lipnacková a Jeffrey Stamps označují názvem „co-opetition“ 1993 nebo Yves L. Doz a Gary Hamel „co-option“ 1998. Přitom se pragmaticky předpokládá, že i při spolupráci

s konkurencí nadále může část zápolení a nebezpečí střetů zůstat, popř. vztahy „pozitivní integrace“ se mohou v časovém průběhu měnit na „negativní kooperaci“ a obráceně. Vodáček [40].

46) Hamel G., Doz Y. L. a Prahalad C. K. [12] navrhuji uvážit tato základní obecná doporučení ke spolupráci s konkurencí:

- Konkurence jako jedna z forem negativní kooperace je spoluprací v jiné formě. I při pozitivní kooperaci klasických strategických aliancí nelze zapomenout, že partneři se mohou snažit vás odzbrojit;
- Harmonie nemusí být nejdůležitějším motorem v úsilí dosáhnout úspěchu. Některé formy „konfliktů“ a „nebezpečí“ v důsledku spolupráce s konkurenty mohou motivovat manažery k zlepšení jejich výkonu;
- Každá kooperace (pozitivní stejně jako negativní) má svá omezení a vyžaduje umění dělat kompromisy. V důsledku měnících se podnikatelských podmínek jejich plnění je otázkou častého vyjednávání s partnery;
- Spolupráce s konkurenty může být velmi hodnotným zdrojem učení se. Dává možnost „strávit dovednosti konkurentů“ a rozšířit získané znalosti v rámci vlastní organizace;
- Strategická aliance s konkurentem je příležitostí „mít okno“ na partnerovy schopnosti, silné a slabé stránky. Poskytuje partnerovi cenné zpravodajské informace. V tomto smyslu může být spolupráce s konkurentem taktickým prostředkem pro budoucí strategický boj;
- Spolupráce s konkurentem může být dočasným partnerstvím v boji proti jinému silnějšímu konkurentovi;
- Strategická aliance s konkurentem existuje ve velmi rizikovém prostředí. Proto je moudré mít plány mimořádných opatření k řešení neočekávaných situací.

47) Hamel G. a Prahalad C. K. ve své knize Competing for the future [13] předpokládají, že možnost dosáhnout pomocí strategické aliance výrazného vlivu na budoucí konkurenční podmínky (a tím i budoucí zisk) je podmíněna zejména pěti faktory a jejich sladěním:

1. Schopnost organizace (podniku, firmy, ústavu, ...) včas a kvalitně **vytvořit vhodnou strategickou alianci** (zajistit si prostřednictvím partnerství přístup k potřebným zdrojům a umět je využít). **Umět se účinně podílet na jejím řízení** a zhodnocování pozitivních kooperačních výhod, které aliance poskytuje;
2. Umění **vytvořit si klíčové znalosti, schopnosti a dovednosti** („core competencies“), které mají rozhodující význam **pro zajištění atraktivní konečné hodnoty pro zákazníky**. Platí to jak pro nové oblasti dosavadní podnikatelské činnosti, tak zejména pro budoucí podnikatelské příležitosti. Postup vyžaduje ochotu vytvářet včas klíčové kompetence, resp. včas a

v potřebné míře do těchto kompetencí investovat adekvátní zdroje. Účast ve strategické alianci tomu může podstatně napomoci;

3. Schopnost rychle vstřebat a být schopen **využívat znalosti o současném a zejména budoucím trhu** (včas zjistit, kde lze očekávat rozhodující pramen budoucí poptávky na vznikajícím či utvářeném trhu). Neváhat při tom experimentovat a ze získaných zkušeností se učit pro další proaktivní podnikání;
4. Kompetence **zajistit si dostatečně dimenzované místo na budoucím trhu a tomu odpovídající distribuční kapacitu** (distribuční infrastrukturu) **i pozici značky**, a to na takové úrovni, že bude spoluvytvářet **výhodu vůči příp. budoucím konkurentům**. Dobře koncipovaná strategická aliance může opět budoucí pozici na trhu výrazně posílit;
5. **Umění upevnit si svou vedoucí roli v uvažované oblasti podnikatelské činnosti** proaktivním chováním na trhu. Jde především o to prosazovat postupy práce a parametry výrobků i služeb jako zákaznicky všeobecně uznávaná či preferovaná pravidla a standardy. **Snažit se vytvářet si konkurenční výhodu, zejména tím, že konkurentům „vnucuje“ systém, který má firma profesionálně osvojený, ale ostatní se ho musí teprve učit** (např. úsilí při prosazování softwarových systémů Microsoftem, hardwarových mikročipů Intelem, standardů bezpečnosti pro informační systémy, ekologické standardy apod.).

48) Joel Bleeke a David Ernst v knize Spoluprací k soutěžení [3] ukazují nutné předpoklady pro spolupráci s konkurencí:

- nepředpojaté a tvůrčí myšlení a jednání vedoucích managerů;
- umění najít a projednat rozumné kompromisní soustavy strategických a návazně taktických cílů, které přinášejí partnerům atraktivní podíl na výhodách spolupráce a nedráždí je;
- flexibilní organizační struktury spolupráce se značnou mírou neformální spolupráce;
- častá a pozitivně laděná komunikace s partnery, odpovídající i nárokům na interkulturní specifickou účastníků aliance;
- vnitřní informační systém, pružně reagující koordinační mechanismy;
- umění rychle a nekonfliktně měnit cíle, úkoly, řešit spory a problémy.

49) Na druhou stranu strategická **spolupráce mezi firmami**, ať již formou aliancí, joint ventures či jiných, zdaleka **není dlouhodobou záležitostí**. Bleeke a Ernst [4] v roce 1995 upozorňuje na statistiky, které říkají, že v posledních pěti letech **počet domácích a zahraničních aliancí ročně rostl o 25 %, ale střední "délka života" aliancí je okolo sedmi let a téměř 80% společných podniků končí prodejem podílu jednoho z partnerů**. To vyžaduje od managementu předvídatost a systematické budování hodnoty podílu, jinak hazardují s důvěrou svých akcionářů při "výprodeji" za mizivou částku. Na druhou stranu dobře

plánovaná a k určitým cílům řízená strategická aliance může být velmi dobrý obchod - autoři hovoří o příležitostech, kdy aliance může být použita jako málo riziková a nízko-nákladová opce na budoucí akvizici. Velmi mnoho tedy záleží na strategickém plánování a budoucích záměrech partnerů. Na základě zkušeností obou autorů s více než 200 strategickými aliancemi uváděli šest odlišných typů aliancí a jejich možných vývojových pokračování.

50) Dussauge P, Garrette B. a Mitchell W. [10] v roce 2000 rozlišují dva základní druhy aliancí mezi konkurenty: **vztahové aliance** (link alliances) a **aliance z rozsahu** (scale alliances). Vztahové aliance jsou spoluprací firem, kde jednotliví partneři přispívají odlišnými schopnostmi a kompetencemi, kdežto aliance z rozsahu jsou partnerstvím firem navzájem hodně podobných. Průzkumy prokázaly, že partneři ve vztahové alianci mají velkou snahu po reorganizaci a "okoukání" všeho, co stojí za to, kdežto aliance z rozsahu většinou přežívají beze změn. Oba typy aliancí však ukončují spolupráci přibližně za stejnou dobu. Učící efekt je tedy pro vztahové aliance velmi významný. (Na učící efekt poukazuje ve své knize Strategické aliance se zahraničními partnery také Vodáček).

Pozn.: Všechny citované zdroje uvádí předpoklady, výhody, nevýhody spolupráce s konkurencí. V zásadě ale nediskutují o tom, zda s konkurencí spolupracovat či ne. Všichni tito autoři jsou přesvědčeni, že v dnešní době už nelze obházet fakt, že firmy vytváří strategické aliance a sítě, aniž by firma neriskovala, že bude nekonkurenceschopná. Otázkou pak zůstává s kým a za jakých podmínek spolupracovat a s kým soupeřit. Z uvedených citací zároveň lze vyčíst, že spolupráce s konkurenty není "na věky" - strategické aliance vznikají a zanikají. I faktor času a plánování dalšího postupu jsou tedy velmi důležité.

51) Vlna fúzí a akvizic vrcholící v roce 2000 ukázala, že ne všechny mají své opodstatnění. Uvádí se, že 60 - 70 % jich končí neúspěchem. **Dříve bylo hlavním motivem pro uskutečnění fúze nebo akvizice snižování nákladů, avšak podle nejnovějších průzkumů je to snaha zvětšit svůj podíl na trhu** - nesporně výsledek globalizace. Nebezpečím koncentrace je vznik obřích podniků, špatně ovladatelných, jejichž finanční výsledky nesplňují očekávání investorů a výnosy jsou nižší než jaké měly podniky před sloučením. Hlavním negativem fúzí jsou sociální dopady. Obvykle totiž dochází k **snížení počtu zaměstnanců jako důsledek snižování nákladů** a odstraňování nadbytečných kapacit. Při fúzi se totiž některé činnosti zdvojují, proto je třeba ty nadbytečné zrušit. Příkladem může být fúze bank, které mají své pobočky na stejném území. Podle odhadů se redukce pracovníků v případě fúze bank, jejichž činnosti se územně nepřekrývaly, pohybuje kolem 3 až 5 %. V případě spojení bank překrývajících se teritoriálně je toto číslo mnohem vyšší, až 25 % zaměstnanců. Jáč [17].

52) Cena fúzí ze sociálního hlediska je tedy vysoká. Své opodstatnění má v případě, že finanční výsledky spojené společnosti jsou vyšší než jakých by dosáhly obě strany před spojením. **Podle různých studií je však podle tohoto hlediska úspěšných asi jen 52 % fúzí, některé zdroje uvádějí dokonce méně, asi 42 %.** Příčin neúspěchu je hned několik, především je **při přípravě fúzí brán minimální ohled na manažery různé úrovně i řadové zaměstnance.** V důsledku toho vzniká v podnicích napětí a nejistota, která je často příčinou odchodu těch nejschopnějších lidí z podniku. Z tohoto důvodu je nutné neustále zaměstnance informovat o připravovaných krocích a změnách. Podle zprávy UNCTAD je další možnou příčinou neúspěchu fúzí nebrání zřetelu na **kulturní rozdíly jednotlivých zemí v případě přeshraničních fúzí.** Různé podniky mají různou organizační kulturu a různé styly manažerské práce. Snaha je kombinovat naráží na řadu problémů, někdy jsou tyto rozdíly úplně opomenuty a celá transakce je odsouzena k nezdaru. Typické jsou odlišnosti mezi kontinentální Evropou a anglofonními zeměmi, především USA a Spojeným královstvím. Jáč [17].

53) Podcenění náročnosti přeshraniční fúze dokumentuje případ spojení Daimler a Chrysler. V roce 1998 dala tato fúze vzniknout společnosti DaimlerChrysler. První problémy se objevily již na počátku. Při plánování tohoto spojení přikládal management Daimleru jen malou váhu tomu, že se jedná o přeshraniční fúzi, o spojení dvou odlišných kultur. **I když se jednalo o přátelské spojení, manažeři Chrysleru na střední úrovni nebyli zajedno s vedením, které je přesvědčovalo, že se jedná o spojení rovného s rovným. Celou operaci pokládali spíše za prodej Chrysleru cizincům a současně se obávali příchodu Němců s jejich rigidními manažerskými praktikami.** Aby vyvrátil veškeré pochybnosti o spojení, prohlásil Jürgen Hubbert, člen představenstva odpovědný za divizi automobilů v Daimleru, že jsou spokojeni s vývojem fúze a mají jasnou představu: jedna společnost, jedna vize, jeden výkonný ředitel a dvě kultury. Zisk z druhého čtvrtletí 1999 ve výši \$ 1,7 mld., který dokonce předčil očekávání, dával za pravdu vedení. Nicméně v té době již kurz akcií DaimlerChrysler nezadržitelně klesal, když mezi burzovními analytiky jednoznačně převládla skepse o vyhlídkách tohoto spojení. Souhlasím s tím, že je vývoj na burze cenných papírů všeobecně pokládán za jakýsi „barometr“ budoucích možností určité firmy. Burzovní odborníci byli v tomto případě nekompromisní – **od doby uskutečnění fúze na konci roku 1998 do roku 2000 klesla cena akcií o více než 40 %.** Chrysler nastartoval pozdě svůj program, jehož cílem je ušetřit \$ 2 mld. Zisky z roku 2000 byly poloviční a v roce 2001 je dokonce ztráta kolem \$ 2 mld. (po započítání nákladů na restrukturalizaci) a zatím neúplné výsledky roku 2002 neukazují žádné zlepšení.. Do čela americké části společnosti dosadil DaimlerChrysler Jürgena Schremppa, aby napravil obrovské ztráty v USA. Vypadá to, že **o práci v amerických továrnách Chrysleru přijde neuvěřitelných 26000 zaměstnanců.** Nejdůležitější je však získat zpět důvěru

investorů, vždyť dnes má DaimlerChrysler menší tržní hodnotu než měl Daimler-Benz před fúzí v roce 1998. Neúspěch spojení těchto dvou firem je neoddiskutovatelný, naštěstí sáhlo vedení k razantním krokům, které by měly vést k podstatně lepším výsledkům americké divize. Cena za to je však vysoká. Krach fúze zapříčinily faktory, o kterých jsem se zmínil na začátku této kapitoly, a kterým se musí věnovat mimořádná pozornost, aby mělo spojení šanci na úspěch. V případě DaimlerChrysler se jedná především o:

- podcenění integrace dvou rozdílných kulturních prostředí,
- podcenění synergického efektu – ten měl plynout z možnosti sdílet a použít některé součásti do podobných vozů, ale co když je uvedení na trh každého z těchto vozů naplánováno na jindy?
- nedůvěra zaměstnanců ve spojení, především obavy z „cizího“ managementu. Jáč [17].

Pozn.: Jáč analyzuje vysoké procento neúspěchu fúzí a akvizic ve světě i u nás a jako základní důvody uvádí především podcenění vztahů uvnitř firmy - mezi vlastníky, manažery a zaměstnanci, a to na obou stranách spolupracujících (spojovaných) firem. Vztahy nedůvěry a potenciální konkurence uvnitř firem mohou zcela zničit úspěšnost vnějších navazovaných vztahů, u vztahů spolupráce obzvlášť.

54) Vztahový marketing. Představuje praxi budování dlouhodobých, vzájemně prospěšných vztahů mezi klíčovými účastníky – zákazníky, dodavateli a distributory – za účelem udržování dlouhodobých preferencí a obchodních styků. Konečným výsledkem vztahového marketingu je vybudování jedinečného majetku firmy, který se nazývá marketingová síť. Zahrnuje firmu a všechny účastníky, kteří ovlivňují efektivitu jejího fungování: zákazníky, zaměstnance, dodavatele, distributory, maloobchodníky, reklamní agentury, vysokoškolské pracovníky a další, se kterými vytváří vzájemně výhodné obchodní vztahy. V rostoucí míře tak dochází k tomu, že vzniká konkurenční boj mezi celými sítěmi, v němž vyhrávají ty společnosti, které dokáží vybudovat efektivnější vzájemné vztahy. Kotler [22].

55) Hodnotově-distribuční síť. Chce-li být firma úspěšná, musí dohlédnout i mimo své vlastní operace – v rámci svého hodnotového řetězce (viz Michael Porter) – po možnostech, jak dosáhnout konkurenčních výhod. V souvislosti se stále rostoucí konkurencí se řada firem snaží uzavřít partnerství se specifickými dodavateli a distributory a vytvářet dokonalé hodnotově-distribuční sítě. Ty pak umožňují využívat počítačové systémy EDI, CRM a podobné, kdy výrobce ví, kolik kde bylo prodáno konečným zákazníkům a podle toho organizuje výrobu. V tomto rychle reagujícím systému je produkce zboží „tažena“ poptávkou, nikoliv tlačena nabídkou. Kotler [22].

*Pozn.: Kotler uvádí některé důvody spolupráce mezi tržními subjekty a charakterizuje **trvalejší vztahy jako marketingovou síť** (můžeme také říci tržní síť), která sama o sobě **může mít vysokou hodnotu**. Stejně tak uvádí, že **konkurenční boj se přesouvá na boj mezi sítěmi**.*

56) Z potřeby silnější konkurenční orientace je odvozován vznik nástrojů, které by umožnily systematické sledování a analýzu chování konkurence. Na tomto pozadí vznikla koncepce strategických skupin. **Strategické skupiny** zahrnují podniky jedné branže, které jsou srovnatelné z hlediska způsobů strategického chování. Srovnatelnost se projevuje v podobných vyjádřeních klíčových proměnných, jako je např. stupeň vertikální integrace, rozsah palety výrobků a spotřebitelské prodejní kanály. Zásadně jsou myslitelné dvě extrémní situace, jak je možno vytvářet strategické skupiny z podniků téže branže:

- Branže může představovat jednotlivou strategickou skupinu, v případě že všechny podniky z hlediska klíčových strategických dimenzí vykazují podobné vztahy. V tom případě je analýza strategických skupin rovna analýze branže.
- Jestliže všechny podniky v branži sledují rozdílné strategie, pak představuje každý z nich separátní strategickou skupinu. Analýze se pak rovná tradiční analýze konkurence.

Obvykle existuje malý počet strategických skupin, pomocí kterých by mohly být charakterizovány zásadní rozdíly mezi konkurenty. Strategické skupiny nelze zaměňovat s tržními segmenty. Strategická skupina je dána nabízejícími, zatímco skupiny segmentu představují poptávku na trhu. Mezi strategickými skupinami existují bariéry mobility v té formě, že podniky se mohou pohybovat od jedné k jiné skupině pouze na základě vynaložených nákladů a času, jakož i nejistoty vzhledem k dosažení cílů.

Analýza strategických skupin přispívá podstatně k popisu a osvětlení specifické konkurenční situace v branži. Tak lze odvodit rozdíly v rentabilitě uvnitř branže z rozdílně silného vlivu konkurenční síly ve strategické skupině. Kromě toho umožňuje identifikace skupinově odlučitelných bariér mobility lepší porozumění relevantním soutěžním parametrům uvnitř branže. Na tom vybudované analýzy silných a slabých stránek mohou být omezeny na podstatné klíčové strategické dimenze a tak zprostředkovat precizní a pro branži specifickou představu o podnikové a konkurenční situaci. Nikoliv v poslední řadě mohou být strategické skupiny použity jako nástroj prognózy reakcí konkurence, poněvadž vychází z toho, že podniky stejné strategické skupiny reagují podobně na změny konkurenčního prostředí (Homburg, Sütterlin 1992). Kotler [22].

Pozn.: Jiným pohledem na studium konkurence je sledování strategických skupin v branži - zde se nejedná o vytváření sítí firem, ale o analytický nástroj umožňující lépe identifikovat charakter a sílu konkurence uvnitř

určité branže. Problematické ovšem zůstává vyhodnocování vztahů napříč více branžemi.

57) Jirásek [18] používá také **pojem totální konkurence**. Joseph Schumpeter v roce 1943 předvídal, že konkurence „nebude klouzat jen po povrchu podniků“, nebude se stále jen vyžívat v jakosti a ceně, ale že bude zasahovat samu vitální podstatu podniků. Budou si mezi sebou konkurovat vším, čím mohou, svým programem výrobků a služeb, svými technologiemi, svou prodejní schopností, svou organizací, svými dělníky, inženýry odborníky, svými manažery. Konkurence nabude totální povahy.

58) Jirásek [18] srovnává, že **dříve bývala konkurence jiná než v současnosti**.

Současná konkurence je:

- unášena jinými hybnými silami,
- má jiný dosah,
- přibýlo jejích vlivných činitelů,
- tito činitelé vstupují do jiných kombinací.

Tato kvalitativní i kvantitativní změna si žádá nový název: superkonkurence, megakonkurence, americká varianta bývá nejčastěji „hyperkonkurence“, objevilo se i jméno „ultrakonkurence“ a méně konzistentní „metakonkurence“, ve francouzštině „surpetition“ něco jako „nadkonkurence“, ve skutečnosti **konkurence zesílená kooperací**. Definování tohoto nového stádia není stále uzavřeno a následující charakteristiky jsou stále otevřeným souborem:

1. podnikatelské, nejen kontrolní pojetí podnikové správy,
2. ústup manažerského a nástup vůdcovského pojetí řízení,
3. tvořivá vize a strategie,
4. nová strategie lidského rozvoje,
5. generický způsob inovací,
6. zaměření na zákazníka, nejen na trh,
7. od dat a informací ke znalostem,
8. prohloubená kontrola nákladů a rizikového financování,
9. otevřená organizace podniků,
10. nová „rasa“ velkých podniků, které mají přednosti velkých, ale jsou schopny operovat i jako malé a pružné,
11. síťová informační a komunikační technologie.

*Pozn.: Jirásek hodnotí změny v samotném charakteru konkurence za posledních sto let. Mimo jiné hovoří o **konkurenci zesílené kooperací**. Pokud se blíže podíváme na jednotlivé charakteristiky tohoto nového stádia konkurence, nalezneme v nich důraz na vztahy (vazby), a to jak vztahy spolupráce, tak konkurence:*

- **Pronikání konkurence do vnitřního systému řízení firem** (ad. 1 - podnikatelské pojetí s sebou nese nutné prvky soutěže a rizik s ní spojených, zároveň však vytváří tlak na efektivnost využití zdrojů, hledání nových cest dosahování lepších výsledků včetně cest spolupráce s dalšími tržními subjekty a účasti v tržních sítích, clusterech apod.).
- **Vůdcovského pojetí řízení lépe propojuje zájmy stakeholderů firmy** (vnitřní i vnější), klade důraz na partnerství v případě spolupracujících subjektů, ale také na ostrý boj tam, kde je to pro firmu výhodné.
- **Důraz na inovace** častokrát není schopná firma sama se svými vnitřními zdroji (kapitálovými i lidskými) efektivně naplňovat - je pro ni často výhodnější účastnit se spolupráce ve shlcích, kde je úzká vazba na výzkumná centra a univerzity, hodně může řešit formou outsourcing, nákupu licencí a jinými formami vnější spolupráce. Inovace je současně formou efektivního konkurenčního boje - "inovuj nebo zemřeš" říká jedno okřídlené rčení. Spolupráce s určitými subjekty je proto současně konkurencí vůči jiným subjektům, kteří nemohou využít spolupráci se stejnými subjekty pro svůj prospěch a proti firmě.
- **Zaměření na zákazníka** - zákazník je velmi významný stakeholder firmy, řada strategií je postavena na budování dlouhodobých vztahů se zákazníky, které zvyšují bezprostřední výsledek hospodaření (současný přínos) i hodnotu firmy (budoucí přínos, ovšem vytvářený současnými aktivitami).
- **Zaměření na znalosti** předpokládá systematické a soustavné **budování partnerských vztahů uvnitř firmy i vně firmy** - znalosti přináší zaměstnanci a manažeři firmy, ale i spolupracující partneři. Vzhledem k možné dočasnosti této spolupráce musí firma cíleně vytvářet vlastní systém přenositelnosti, uchování a práce s těmito znalostmi, protože jinak není schopná je trvale využívat k získání konkurenční výhody a zvyšování hodnoty současné i budoucí.
- **Prohloubená kontrola nákladů** vede řadu firem k potřebě řídit nejen náklady své vlastní, ale ovlivňovat náklady i u spolupracujících subjektů v dodavatelském řetězci. To vede například k propojování informačních systémů formou EDI, CRM, k cílenému přenosu know-how, společnému vývoji, kapitálovému provázání apod., viz například automobilový průmysl.
- **Otevřená organizace podniků** má na jedné straně usnadnit spolupráci uvnitř i vně firmy, která je pro firmu jednou z existenčních nutností, na druhé straně ovšem nesmí umožnit snazší pronikání konkurence. To klade stále vyšší nároky na zabezpečovací systémy (technické, softwarové i organizační).
- **Velikost firmy versus operační schopnosti** - toto dilema lze efektivně řešit právě efektivními systémy spolupráce uvnitř a vně firmy,

zapojováním do sítí a aliancí. Tyto systémy spolupráce se pak stávají jednou z významných konkurenčních výhod v konkurenčním boji.

• **Síťová komunikace a informační technologie** - konec dvacátého století byl ve znamení velmi rychlého rozvoje komunikačních a informačních technologií, které na jedné straně nabídly obrovské možnosti k zefektivnění práce uvnitř firem i mezi firmami, na druhé straně odhalil řadu nebezpečí, které mohou tyto systémy v globalizovaném světě přinášet - počínajíc hackrovskými útoky, špionáží, až po zneužívání k řadě asociálních praktik. Protože i cena zboží je informací a v konečném důsledku i peníze samotné lze používat v bezhotovostní formě pouze v podobě čísel v počítači, nástup informačních a komunikačních technologií byl převratem pro řadu obchodů - burzovními obchody počínaje, on-line aukce B2B, e-obchody, atd. Tyto technologie tedy propojily svět a výraznou měrou napomáhají spolupráci tržních subjektů, na druhé straně mohou být zneužity v konkurenčním boji jako velmi nebezpečná zbraň.

59) **Konkurence zemí.** Je to jistá suma konkurenčních střetů mezi podniky v dané zemi s podniky v jiných zemích. Pak má význam formulování národní ekonomické politiky. Další dobrý důvod – když se podniky utkávají s konkurencí, děje se tak v jistém národním ekonomickém prostředí, ve větší nebo menší otevřenosti ekonomiky, regulace a deregulace, v určitých poměrech kapitálu, úroků, směnných relací, daní, dávek, také určité opory ve vzdělanosti a výcviku, vědě, výzkumu a inženýrství, ve fyzické infrastruktuře, v zajištění profesionálního servisu, v jisté celkové ekonomické atraktivnosti a společenské atmosféře.

Ekonomická mikrosféra i makrosféra se vyznačují určitými konkurenčními faktory.

V mezzosféře, v oborech a odvětvích stejné výroby a obchodu anebo ve velkých obcích či rajonech, lze podobně vysledovat určité specifické poměry, jejichž porovnání může vysvětlit konkurenční sílu nebo slabost. Můžeme tedy hovořit i o konkurenci odvětví. Zde je ovšem třeba si uvědomit, že podniky se diverzifikují a pak nepatří nikdy zcela do jedné škatulky (odvětví).

Nejzajímavější konkurence se rozevírá mezi nadnárodními svazky a mezi globálními podniky. Ty se však přesahem nevejdou do našich škatulek. Psát na takové téma by bylo nanejvýš potřebné, jenže by se muselo obejít bez opory v porovnávacích statistikách. Jirásek [18].

60) Jirásek [18] hodnotí **Světové zprávy o konkurenčnosti**. Skutečným obratem ve sledování a analýze problematiky konkurence se stalo **Světové ekonomické fórum** (World Economic Forum, WEF) se sídlem v Ženevě, které se každoročně schází v Davosu. Odborníci i podnikatelé se zde radí o vývoji na světových trzích, nových podobách konkurence, pobídkách a hrozbách, jež z ní vycházejí, o tom,

jak žít s rostoucí konkurencí. Po několik let se této činnosti zúčastňoval **Mezinárodní institut pro manažerskou průpravu** (International Institute for Management Development, **IMD**), přední evropská manažerská škola v Lausanne. Působil i jako teoreticko-metodologická opora pro přípravu a vydávání žebříčků konkurenčnosti. Před lety se rozešli a jak Světové ekonomické fórum tak Mezinárodní institut manažerské průpravy každoročně vydávají vlastní zprávy.

1. WEF – ženevská škola chápe **konkurenčnost jako schopnost hospodářského růstu**; především američtí vědci a názory, např. Michael Porter
2. IMD – lausannská škola chápe **konkurenčnost jako schopnost obstát při tržním střetu**;

Původně vyšli ze stejné metodiky, ale pak se názorově rozešli.

Výhodou je kompatibilita údajů v delší časové řadě (deset let).

Kromě nich publikuje zprávy o konkurenčnosti např. i Světová, ale ta je metodologicky podstatně slabší, jedná se spíše o zprávy o ekonomické vybavenosti, klouže po povrchu, směřuje konkurenčnost s obvyklými ekonomickými přehledy.

K teorii a metodologii konkurenčnosti

Často kladené otázky:

1. Proč se konkurenčnost jako klíčový pojem objevila teprve nedávno?
2. Čím se odlišuje od snah o ekonomickou rovnováhu nebo ekonomický růst?
3. Jakým směrem a jakým tempem se vyvíjí?
4. Jaká bude za dvacet let?
5. Čím se projevuje ničivý účinek konkurence a jak mu čelit?

Základem metodologie WEF jsou názory M. Portera, který tvrdí, že „Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření“. Tato definice ztotožňuje konkurenční výhodu s přidanou hodnotou pro zákazníka. Ta se ale stane konkurenční výhodou teprve srovnáním s konkurencí.

Může konkurenční výhoda být i na straně odběratelů? Jistě.

Může se konkurenční výhoda uplatnit jen za růstu nebo i za poklesu? Četné příklady.

M. Porter spolu s Jeffreyem Sachsem (oba Harvardova univerzita) vytvořili metodologii WEF a jejich definice konkurenčnosti zní: „Je to množina institucí a ekonomických strategií, jež podporují vysokou míru ekonomického růstu na střední období“. Zde je překrytí s ekonomickým růstem jednoznačné.

$Y = k A$ kde Y je produkt na hlavu, k je kapitál na hlavu, A úroveň technologie (průměrný výkon jednice kapitálu)

Růstový vzorec je pak $DY/Y = dA/A \times sA$

Kde d je přírůstek (změna), s je úspora důchodu (přeměnitelná na kapitál).

Druhým centrem je IMD, jmenovitě Stéphane Garelli, jeho definice z roku 2001: „schopnost obstát v utkání na trhu s předními konkurenty (kdosi to jednou vylepšil, že jde o prvních dvacet) a zajistit si alespoň střednědobou prosperitu“.

Jako konečný smysl, cílovou funkci konkurenčnosti, vyzvedá „zvýšení životní úrovně lidí“. Konstruuje krychlový model konkurenčnosti národů se čtyřmi faktory: výkon ekonomiky, efektivnost státu, účinnost byznysu (mikroekonomiky) a infrastruktura ve vzájemném působení vydávají dvojí produkt, jednak konkurenčnost podniků a tvorbu přidané hodnoty, jednak konkurenčnost národů a tvorbu národního důchodu. Sjednocující pohled na konkurenčnost firem a národů.

Vyjevuje **tři modely**:

1. anglosaský včetně Singapuru a Hongkongu (tři rozlišující znaky: deregulace, pružnost práce, riskování),
2. severoevropský, Německo plus Skandinávie a Japonsko (znaky: dlouhodobá strategie, konsenzus mezi ekonomickými činiteli, stálost práce)
3. jihoevropský včetně zemí v přechodu (znaky: nízké pracovní náklady, nerozvinutá infrastruktura, paralelní šedá a černá ekonomika).

Definice OECD: Konkurenčnost národa je „stupeň, jehož může země, za svobodných a rovných tržních podmínek, dosáhnout při produkci výrobků a služeb, jež vyhovují podmínkám mezinárodních trhů, a přitom souběžně udržovat a zvětšovat reálný příjem lidí v dlouhém období“.

Porter i Garelli se shodují v tom, že nejsilnější pružina konkurenčnosti je vzdělání, znalosti, vědomosti. Pak už se rozcházejí. Porter zdůrazňuje nové technologie, aliance (sítě), Garelli klade důraz na sociální odpovědnost a udržitelnost rozvoje.

Co podle Jiráska v teorii chybí:

- Kus samotné podstaty – ostřejší zaměření na samu tržní rivalitu. Bylo by potřeba odhalit zápasnické schopnosti makro a mikroekonomiky – zápasník potřebuje nejen svaly, ale i výcvik, taktiku střetnutí, překvapující chvaty.
- Schumpeter – konkurence zapojí veškerou vitální sílu – v jeho očích je to především podnikavost a inovace
- Podle Jiráska – je to přeměna lidského faktoru v lidský zdroj a nejnověji v lidský kapitál. Strategie podniků a strategie rozvoje lidských schopností a sil se sbíhají. Představuje členění lidí, ne každý je toho co má naplnit schopen. Není to jen lidský pokrok, ale je v tom i mnoho nehumánních rizik a redukce svodných ukazatelů.
- Investice do mozků a znalostí, intelektuální kapitál – investice, které se neamortizují ale naopak na hodnotě ožívují a připisují. Zprávy o konkurenčnosti se s tím zatím vypořádávají pouze slovy, bohužel.
- Síla dnešních podniků není v tom, co jim patří, kam sahá jejich přímá pravomoc, ale umocňuje se spoluprací v různých spojenečtvích, v sítích, v řetězcích, ve shlcích.

K metodologii regrese a svodných ukazatelů:

1. Obě metodologie (IMD a WEF) mají mnoho kritérií – 300, 150 – v obou případech jak tvrdé tak měkké. Postupné shrnování ukazatelů s pomocí korelačního kalkulu může však celé hodnocení zamlžit, dát určitým kritériím nepatřičnou váhu.
2. **Omezování ekonomik jen na „národní ekonomiky“ se už dostává nejednou do rozporu s ekonomickou realitou globální ekonomiky.** Ještě horší je to s mikroekonomikou – podniky překračují národní hranice a s národní ekonomikou se kryjí stále méně.

Pozn.: Jirásek ukazuje, že konkurence není jen fenoménem jednotlivých tržních subjektů, ale lze ji samostatně sledovat i mezi odvětvími, mezi celými státy. Vzhledem k diversifikaci výrobních programů firem i prorůstání kapitálů bez ohledu na hranice odvětví a na hranice států, je toto studium stále náročnější. Jirásek také uvádí, že v teorii postrádá hlubší zaměření na samu podstatu konkurence, chce odhalit "zápasnické schopnosti" makro a mikroekonomiky. Na tomto místě lze doplnit, že nestačí schopnosti, ale podstatná je i vůle je použít. Tato práce se zaměřuje na rozhodování firem o spolupráci a konkurenci, což určitě předpokládá analýzu možností (a schopností), ale také poodhalení podstaty výběru nástrojů spolupráce a konkurence, proč firmy volí tu či

onu formu. Firma může mít schopnosti zasadit konkurenci smrtící úder, ale zvolí spolupráci formou aliance - proč? Za jakých podmínek?

*Pojmy konkurence a spolupráce jsou spojovány především s mikroekonomickými vztahy. V ekonomii státu a mezinárodních ekonomických vztazích se častěji setkáváme s pojmy **globalizace** a **regionalizace**, **integrace** a naopak **desintegrace**. Pojmy konkurence i spolupráce jsou nedílnou součástí obsahu všech těchto pojmů.*

61) Cihelková [7] Termín **globalizace** byl uznán zhruba v polovině 80. let a jeho definice se velmi různí. Jejich společným jmenovatelem je nazírání globalizace jako "soudobé transformační etapy v dlouhodobém vývojovém procesu světové civilizace, ve kterém dochází v závislosti na technickém rozvoji k dynamickému překonávání lokálně vázaných a relativně izolovaných lidských idejí a aktivit ve směru univerzalizace některých z nich" (Adamcová VŠE).

62) Ve smyslu definice P. Dickena je globalizace pokročilejší a komplexnější forma **internacionalizace**, která zahrnuje i **funkcionální integraci** mezinárodně rozptýlených aktivit a **multilateralismus** lze v souladu s názorem L. A. Winterse pojmut jako charakteristiku světové ekonomiky, jež se odráží v chování jednotlivých zemí, a to v míře, v jaké se tyto země chovají "multilaterálně". Toto chování může být vymezeno negativně, jako funkce stupně diskriminace v obchodní politice a průměrné výše ochranných opatření, či pozitivně, jako funkce stupně, ve kterém v příslušné zemi absentuje diskriminace a rozsahu, ve kterém obchodní režimy jednotlivých zemí předpokládají volný obchod. Multilateralismus je výhodný do té míry, do jaké neexistuje diskriminace (mezi partnery platí zásada rovného zacházení), a do jaké míry se obchodní režim blíží volnému obchodu. Cihelková [7].

63) Proti, respektive paralelně s procesem globalizace (multilateralismu), jenž vede k univerzalizaci světové ekonomiky, působí proces **fragmentace (diferenciace)**, který má za následek její rozklad na menší hospodářské celky. Územním projevem fragmentace světové ekonomiky je proces, který je označován jako **regionalismus (regionalizace)**. Podle R. E Baldwina je zapotřebí regionalismus chápat z pohledu procesu integrace, která z globálního hlediska sice vede k propojování a k růstu soudržnosti jednotlivých částí světové ekonomiky, z regionálního hlediska však přispívá k vytváření těsnějších vazeb mezi několika národními státy. Podle L.A. Winterse jde o jakoukoliv politiku zaměřenou na snižování obchodních bariér mezi zeměmi bez ohledu na to, zda jsou tyto země sousedící či vůbec sobě blízké. Oman považuje za regionalismus pohyb dvou a více ekonomik, respektive dvou a více společností, směrem k větší vzájemné integraci. Cihelková [7].

64) Pojem **ekonomické integrace** byl do poloviny 50. let zřídka používán a jeho definice byla nejasná. Teprve později se objevila jeho charakteristika, jako pojmenování pro situace počínaje ekonomickým sbližováním, přes spolupráci a solidaritu, až ke spojování, slučování, sjednocování. Formulace a obsah ekonomické integrace byly ovlivněny přístupem neoklasické teorie mezinárodních ekonomických vztahů, kde mezinárodní ekonomická integrace vyjadřuje těsnější a intenzivnější vazby mezi jednotlivými částmi světové ekonomiky. **Základními formacemi ekonomické integrace je zde volný či volnější obchod, který sám o sobě je integrací, i když jejím nejnižším stupněm. Volný obchod je podle neoklasiků hlavním důvodem uskutečňování ekonomické integrace.** Poválečnou integraci přitom nepovažují neoklasici za výrazně specifickou, ale jde pouze o jednu ze tří integračních vln, počínaje formováním národních států, přes růst volného obchodu do konce 19. století a vloženou fázi dezintegrace ve 30. letech, jež byla spojena s krizí mezinárodních ekonomických vztahů, až potření integrační vlnu po 2. světové válce. Cihelková [7].

65) Základem regionalizmu je region, který představuje územní celek se specifickými ekonomickými, sociálními, kulturními a politickými rysy. Bereme-li v úvahu pouze mezinárodní úroveň, regiony mohou nabývat podoby:

- makroregion - prostorová struktura, která se vytváří soustředně okolo rozvinutého jádra a ekonomiky staví do funkční závislosti, tedy do vzájemných závislostí;
- region - prostor vznikající na základě zvláštního typu mezinárodních smluv mezi zeměmi, který však může mít i podobu neformální (neformalizované) integrace;
- subregion - regionální růstová zóna ("trojúhelník růstu", "přeshraniční růstová zóna").

66) Soudobá světová ekonomika je (navzdory své globalizační etapě) strukturou multiregionální, jež je často označována za strukturu polycentrickou. Klíčové jsou tři **makroregiony** označované jako "triáda" - USA (s vnějším ekonomickým zázemím v Kanadě a zemích Latinské Ameriky), Evropská unie (se zázemím v ESVO, přidružených a dalších zemích střední a východní Evropy) a Japonsko (se zázemím v asijském rozvojovém centru). Vedle triády existuje řada dalších světových regionů (makroregionů), které vykazují specifické charakteristiky (Rusko, Čína apod.). Cihelková [7].

67) **Regiony**, které vznikají na základě zvláštního typu mezinárodních smluv, mají podobu mezinárodních seskupení různého integračního stupně:

- preferenční oblast (postupné snižování bariér vzájemného obchodu),
- zóna volného obchodu (úplné odstranění cel a kvantitativních omezení v obchodě mezi členskými státy),

- celní unie (země se vzdávají práva určovat si autonomně celní tarify vůči nečlenským zemím a stanovují tarify společně),
- společný trh (je zde neomezený nejen pohyb zboží a služeb, ale i pohyb osob a kapitálu),
- hospodářská a měnová unie (značná unifikace makroekonomických politik jednotlivých členů, zavedení společné strukturální politiky a společné měny),
- politická unie (rozšíření společných politik i do oblasti zahraničních vztahů a bezpečnosti, harmonizace legislativy týkající se vnitřních záležitostí národních států a bezpečnosti, harmonizace legislativy týkající se vnitřních záležitostí národních států a prakticky vznik federace, případně konfederace).

V této souvislosti vznikl pojem **regionální integrace**. Baldwin rozlišuje regionalismus mělký, povrchní (shallow) a hluboký (deep). Nejzřejmějším příkladem hlubokého regionalismu resp. "hluboké integrace" je Evropská unie. V Evropě se nacházejí také další hlubší integrační seskupení. Je to jednak Evropský hospodářský prostor (EHP), který rozšiřuje přístup na vnitřní trh EU pro tři členské země Evropského společenství volného obchodu (ESVO), a dále Evropské dohody, jež byly uzavřeny Evropským společenstvím a státy střední a východní Evropy za účelem sbližování hospodářských politik, zákonů a praktik se standardy obvyklými v EU. Cihelková [7].

68) Vztah globalizace a regionalizace - otázky:

- Existují regionální dohody zlepšující životní standard v členských či ostatních zemích?

Podle Bladwina se většina ekonomů shoduje na tom, že velká regionální seskupení, jaká vznikají v Evropě či Americe, mají v jisté míře příznivý vliv na členské země a nepřímo i na nečleny. U malých seskupení se zatím pozitivní vliv neprokázal. Nic ale nenasvědčuje tomu, že by regionální dohody životní standardy členů a nečlenů snižovaly.

- Ohrožuje rozšiřující se regionalismus světový obchodní systém a multilaterální liberalizaci obchodu (globalizaci)?

Někteří ekonomové vítají liberalizaci v jakékoliv podobě a regionalismus považují za něco, co má značný vliv na multilaterální obchodní systém. Důležitým argumentem pro je poválečný vývoj: v rámci regionů může integrace přecházet k vyšším systémovým stupňům, zatímco v globálním rámci je podobný posun i v dlouhém období nereálný. (Bernášek, V. Multilateralismus a regionalismus v soudobé světové ekonomice). Naopak Gaberler soudí, že pozitivní přínos plyne více z globální, celosvětové integrace, než z mnohem více propagované a diskutované regionální integrace.

- Existují obavy, že rostoucí regionalizmus ohrozí mnohostrannou liberalizaci a přináší nebezpečí obchodních válek mezi regionálními bloky.

Podle Omana regionalizmus může být odpovědí na globalizaci a v tom smyslu napomáhá posilování mikroekonomických sil, které řídí globalizaci v regionu, při stimulaci soutěže, jakož i při rozšiřování regionálního trhu. Na národní úrovni může regionalizace podněcovat legislativní reformy a napomáhat tak otevření ekonomiky globalizaci. Regionalizmus může vystupňovat politiku stability a kredibility členských států, která je důležitá pro přilákání investic. Je tomu tak za situace, že podpora takovýchto investic (více než podpora obchodu) je hlavní motivem mnoha regionálních ujednání, především v rozvojových zemích.

Jestliže se regionalizmus stane ochranářským nástrojem a přestane tak přispívat k růstu konkurenceschopnosti země, ztratí tím i hodnotu nástroje ke zvyšování regionálního růstu a konkurenceschopnosti na globálním trhu. Cokoliv, co omezuje efekty, nebude z důvodu omezení autonomie národních politik, které jsou spojeny s regionální integrací, ospravedlnitelné. Na druhé straně, pokud regionalizace utužuje vnitřní konkurenci, může tím zvětšit suverenitu společných politik proti působení tržních sil, a tím i potenciální efektivnost společných politických opatření. Zvyšuje se tím i konkurenceschopnost daného regionu proti zbytku světa. **Globalizace a regionalizace vedou ke vzájemnému posilování, pokud politika usiluje o podporu konkurence uvnitř regionu a o oslabení moci oligopolů.** Cihelková [7].

Pozn.: Pojmy globalizace a regionalizace se mohou jevit jako protikladné procesy, tak jako se jeví na první pohled konkurence a spolupráce jako vylučující se vztahy. Realita soudobé světové ekonomiky nás však přesvědčuje, že tyto pojmy spolu neoddělitelně souvisí, vzájemně se prolínají a doplňují. Není čistá globalizace ani čistá regionalizace, stejně jako nelze pouze spolupracovat nebo pouze soupeřit. Konkurence je zákonitá díky omezenosti zdrojů každého z ekonomických subjektů, a je v zásadě jedno, zda subjektem rozumíme jednotlivce, firmu, město, kraj, stát či regionální uskupení. Stejně tak je zákonitá i spolupráce, protože napomáhá efektivní dělbě práce mezi subjekty. I konkurence i spolupráce mohou na druhou stranu sehrát svou negativní roli - konkurence mezi státy a většími uskupeními může přerůst do ekonomické války (stačí poukázat na nesčetná embarga, odvetná cla, apod. - "banánová válka", "hovězí válka", "ocelová válka" mezi USA a Evropskou unií patří mezi hojně medializované). Spolupráce v podobě protekcionismu (a je lhostejno, zda na úrovni mezistátní nebo na úrovni regionálních integračních celků) omezuje vliv světové konkurence a chrání vnitřní podnikatelské prostředí jednotlivých států tak, že není vyvíjen tlak na zvyšování efektivnosti se všemi negativy v podobě zaostávání produktivity, ztráty konkurenceschopnosti atd. Ekonomická

rozhodnutí dělají ještě složitějšími strategické a politické zájmy, které v krátkém horizontu mohou zcela zastínit ekonomické výhody spolupráce i konkurence. I na makroekonomické úrovni tedy dochází k dynamickému prolínání a vyvažování procesů globalizace, regionalizace, ekonomické integrace i ekonomické desintegrace (rozpadu integračních uskupení, viz RVHP apod.).

69) **Z pohledu obecné teorie gravitace** (Tinbergen 1962), která slouží k vysvětlení obchodních vazeb mezi zeměmi na základě měření jejich obchodních potenciálů (HNP, počet obyvatel, úspory z rozsahu výroby) a zkoumání omezujících faktorů ve vzájemném obchodě (relativní geografická vzdálenost, dopravní náklady, členství v preferenčních obchodních zónách, sociálně psychologické faktory) **jsou globalizace a regionalismus součástí stejného fenoménu (přitažlivosti)**. Rozdíl spočívá v rovině pohledu. Cihelková [7].

70) Kvalitativní rozdíly v rostoucí vzájemné ekonomické závislosti na globální a regionální úrovni však existují. Jsou podmíněny takovými činiteli, jako jsou :

- ekonomický růst a s ním související expanze přes hranice (vede k utváření regionálních růstových zón nebo k integraci mezi zeměmi),
- vnitřní strategie transnacionálních korporací, které oslabují či posilují regionalismus (například expanze transnacionálních korporací do regionální růstové zóny, počáteční přímé zahraniční investice v zemích, jejichž vlády často podporují příliv kapitálu, a které mohou vytvářet podmínky pro pozdější přelévání do okolních zemí, investice vedené obavou z utvářejícího se silného integračního celku),
- regionální strategie transnacionálních korporací (umístění produkce na regionální trh, protože národní trh není dostatečný pro efektivní operace, regionální rozmístění pracovních sil, regionální strategické aliance v zahraničních soutěžích),
- vládní politika na podporu regionalizmu (vznik zón volného obchodu, celních unií, regionálních institucí a iniciativ). Cihelková [7].

71) Charakter kapitálových trhů, trhů zboží a práce.

V důsledku sílící globalizace a regionalizmu zahrnuje světová ekonomika tři úrovně trhů:

- **mezinárodní trh kapitálu** - představuje nejvyšší úroveň,
- několik **regionálních seskupení, jež usilují o harmonizaci pohybů zboží a služeb** a o řízení obecných vnějších cel, společná a harmonizovaná nařízení a o vytvoření společného trhu (střední úroveň),
- **národní vlády se snaží o regulaci trhů práce** za podmínek, kdy toky kapitálu jsou determinovány mezinárodními rozdíly v úrokových sazbách (nebo v mírách návratnosti přímých investic) a trhy zboží jsou intenzivněji regulovány na regionální úrovni.

Obchodní toky jsou stále více spjaty s toky kapitálu. Odhaduje se, že objem obchodu, který je přímo či nepřímo spjat s přímými zahraničními investicemi, se pohybuje kolem 60 až 70%. Odhady rovněž předpokládají, že asi 50% světových obchodních toků je realizováno uvnitř transnacionálních korporací, které kontrolují ceny v rámci své působnosti. To má hluboké důsledky pro rozmístění ekonomické aktivity, distribuci výnosů z obchodu i efektivnost národních vlád při ochraně jejich daňové základny.

Objem přímých zahraničních investic ve světě se jen od roku 1980 do roku 1996 téměř zdvojnásobil a vzrostl ze 191,6 mld USD na 314,7 mld. USD. Navíc, s ohledem na to, že se zaměřují do strategického průmyslu, je jejich národohospodářský význam větší než číselná hodnota. Většina kapitálu - 70 % celosvětového objemu přímých zahraničních investic - se soustřeďuje na Evropu, USA a Japonsko.

Od poloviny 80. let roste mezinárodní dělba práce cestou investic několikanásobně rychleji, než je tomu cestou obchodu. Tento růst se uskutečňuje prostřednictvím téměř 60 tisíc transnacionálních korporací. V současné době nejvíce transnacionálních korporací připadá na EU (39 415), následuje Japonsko (4334) a Spojené státy (3382), i když tato čísla nevypovídají o síle korporací.

Liberalizace kapitálového pohybu a silící uplatňování moderních komunikačních technologií vedly k nafouknutí mezinárodního finančního obchodu. **Mezinárodní finanční trhy se odpoutaly od reálné ekonomiky a od světového obchodu. Osamostatňují se a zvýšenou měrou se vymykají národnímu řízení a kontrole. Finanční trhy stále více určují měnové kurzy a úrokovou úroveň a vyvíjejí tlak na reálnou ekonomiku. Především v menších zemích ztrácí státní finanční politika akční prostor, který potřebují pro vnitřní konjunkturu.** Mezinárodní finanční trhy stále méně plní svůj původní úkol - připravovat mezinárodnímu obchodu nutnou likviditu a zajišťovat optimální uplatnění kapitálu. Velký objem a zvyšující se operační rychlost finančních transakcí destabilizuje mezinárodní finanční trhy. Ale jsou i subjekty, které z takového systému profitují. Jsou to nejenom mezinárodní banky, ale i mezinárodně operující podniky. Ty mohou využívat celosvětově nejpříznivějších investičních a úvěrových možností.

Také světový obchod trvale narůstá. Přestože se světový obchod neustále zvyšuje, 85 % světové produkce je nadále umístováno na národních trzích. Cihelková [7].

72) Globalizace trhů kapitálu a regionalizace trhů zboží a služeb jsou stále více v rozporu s trhy práce, které jsou skoro exkluzivně národní. Pohyb kapitálu a volný obchod, využívání informačních technologií. Pružná a zeštíhlená

výroba podporuje přeshraniční konkurenci mezi námezdními silami. Práce jako zboží se stává stále méně obchodovatelným statkem, protože výroby mohou být z jedné země do druhé přesouvány podle toho, kde jsou náklady příznivější. Konkurencí méně dotčené zůstávají pouze kvalifikované činnosti ve vědecky a technologicky náročných oborech.

Mezinárodní organizace práce (ILO) odhaduje **celosvětovou nezaměstnanost na 120 až 130 milionů osob**. K tomu přistupuje 700 milionů osob, které jsou zaměstnané pouze částečně.

Státní regulace na národních trzích práce je požadována jako reakce na globalizaci reprezentovanou aktivitami transnacionálních korporací a na regionalizaci, představovanou ekonomickou integrací. Argumenty:

- prohlubující se nerovnosti v nezaměstnanosti a potřeba přemísťování relativně nekvalifikované pracovní síly,
- vzdělání, příprava na zaměstnání, fiskální a další politiky vytvářející nové oblasti specializace národních pracovních zdrojů, které budou mít za následek zvýšení konkurenceschopnosti země a komparativní výhody.

Stát by tedy měl řešit problémy způsobené změnami ve vztazích mezi pracovní silou třetích ekonomik a dané země nebo být inovátorem a tvůrcem lepších konkurenčních možností svých zdrojů práce vůči zbytku světa. Cihelková [7].

73) Finanční globalizace přináší krajně rozporné účinky na světovou ekonomiku i na její jednotlivá centra. Ke zvyšování značné mobility kapitálových trhů přispívá vznik takzvaných horkých peněz. Jestliže **příliv přímých zahraničních investic plní vesměs pozitivní úlohu dlouhodobou stabilizací kapitálové bilance zemí**, krátkodobý kapitál silně fluktuuje v závislosti na mezinárodní situaci i vnitřním stavu jednotlivých ekonomik.

V procesu postupné finanční globalizace lze vysledovat několik tendencí, které mají rovněž vztah k pozici zemí triády:

1. **Dochází ke změnám základních směrů čistých kapitálových toků. USA jako původní hlavní vývozce se stává rozsáhlým příjemcem investic**, zejména japonských, ačkoliv si od konce 80. let udržují pozici největšího kapitálového exportéra. Japonsko a další země stupňují v 80. a 90. letech svůj zájem o investice na tzv. emerging markets.
2. Finanční globalizace spolu s dalšími faktory **ovlivňuje fluktuaci měnových kurzů, která má posléze značný vliv na rozhodování firem**. Tím může být ovlivněno jejich rozhodování produkovat zboží uvnitř regionu, či přenášet výrobu jinam. Tato souvislost je markantní například v souvislosti s výkyvy amerického dolaru.

3. **Přenášení výroby (přímé zahraniční investice) do zemí s levnou pracovní silou způsobuje zpětné importy zboží či subdodávek, jež mohou mít vliv na rozvoj pasivního salda obchodní bilance.** Tato tendence je patrná v USA. Nedotýká se doposud japonské ekonomiky.
4. **Přitahování přímých zahraničních investic je možná více než podpora obchodu základním motivem mnohých regionálních dohod.** To platí například pro USA a Mexiko v rámci dohody NAFTA. Cihelková [7].

Pozn.: Cihelková zdůrazňuje rozevírající se disproporce mezi operativností a masovostí světových přesunů kapitál a rigiditou a pomalostí reakce pracovních trhů. Globalizace je pak nejen zdrojem ekonomického přínosu, ale i zdrojem disproporcí - v čí prospěch? Ještě více kritičtější je Jirásek ve svém hodnocení vlivů globalizace.

74) Jirásek [18] Globalizace: někteří tvrdí, že globalizace začala už objevitelskými cestami patnáctého a šestnáctého století. Filozoficky vzato však **globalizace není okupování prostoru, ale druh osvobození se od prostoru.** Její pružinou je **možnost zakládat hodnotové řetězce v nejvýhodnějších časoprostorovém rozložení.**

V současné době se odhaduje, že do globalizované ekonomiky vstupuje padesát tisíc podniků, s vedoucím postavením je několik stovek, globálních šampiónů je dvacet pět až padesát. Globalizace nutí i největší podniky se spojovat, zaměstnávají statisíce lidí, mají miliony akcionářů (je to ještě vlastnictví podniků?).

Historické přesuny: zemědělská sféra primární (kdysi zcela převažující, dnes 5-10%) sekundární průmyslová sféra (ještě nedávno nadpoloviční, dnes 20-35%), na řadu přichází terciální sféra služeb (40-70%). Je velmi heterogenní, je ovšem největším rezervoárem málo kvalifikované práce se všemi důsledky. **Technologický pokrok navždy vyřazuje mnoho lidí z produkční sféry, pokud se mají zabývat činnostmi ekonomicky odůvodněnými** (něco jiného by bylo, kdyby okruh tvořivé činnosti lidí zamířil k samosprávě, sebetvorbě, výchově, vzdělávání, zkrášlování atp. Antická řecká demokracie v helénské době k tomu připoutávala svobodného občana třetinou času). Někteří lidé se stávají naplno přebytečnými a nejsou potřební ani k vykořisťování (viz slovník Karla Marxe). Ekonomicky je globalizace předpokladem nejvyšší známé hodnotové tvorby. Politickým, sociálním a kulturním efektem je shazování pout nacionálnosti a lokálnosti. Zatím jsme však vše zvyklí měřit národními zájmy a volné přelévání kapitálu světovými finančníky nedokáže národní stát zdanit. **Neexistuje nadnárodní světová organizace, která by světový kapitál dokázala regulovat, vyvažovat zájmy a posilovat globální synergii.** Hlavními činiteli globalizace jsou shora silné finanční investiční skupiny, které dostávají pod svůj vliv masivy

světové ekonomiky, zdola deregulace, liberalizace, flexibilita, provázené demokratizací, tedy uvolňováním společenských vztahů a decentralizací. **Současné probíhající procesy jsou tedy decentralizací a regionalizací na jedné straně a současně centralizací obřími nadstátními finančními investory na druhé straně.** Jeremy Rifkin předložil teorii „nového světa práce“ a zejména americká republikánská většina ji krok za krokem prosazuje. Člověk má pracovat jen když tvoří hodnotu. Ze vztahu trvalého zaměstnání se má stát smluvní vztah dočasných prací. Je třeba rozložit minulou etiku práce, hrdosti na zvládnutí profese, věrnosti povolání, života z práce a nahradit ji etikou uvolněnosti, pružného střídání a dočasné sounáležitosti. Lidi, kteří přebývají je nejlépe vytlačovat ze společnosti, ne-li jinak pak na nucené práce a do věznic. Amerika má třikrát víc odsouzených než u nás, kriminalita vzrostla šestkrát až dvanáctkrát víc než v Západní Evropě.

75) Země, státy nemají jako hlavní vrozené konkurenční výhody. Nové konkurenční výhody se musejí vytvářet hospodářskou politikou, činností podnikatelů, manažerů, odborníků. Nové ekonomické poměry už nemají dané paradigma, nedají se stáhnout do vzorce, vše je v pohybu. Uvažování v pojmech národní ekonomiky už nevystačí, zavádí nás do zbytečných smyček. Co žene ekonomiku přes hranice je software, finanční údaje, farmaceutické formule, marketingové služby, výzkumné zprávy, manažerské poradenství, licence... Globalizace staví národy před plebiscit 39 trilionů dolarů světové spotřeby, píše Pattison. **Konkurenčnost se bude měřit atraktivností národa dodávat myšlenky, schopnosti, tvořivost. Kdo vyrobí, bude až druhá věc.** Největší jistotou národů zůstane a v ještě větší míře bude jejich síla znalostí, tvořivosti a podnikavosti. Jirásek [18].

*Pozn.: Jirásek hovoří o potřebě vyvažování zájmů. Světové finanční trhy hodnotí jako zcela neregulované, bez právních či etických kodexů, se zájmy čistě ekonomickými - důsledkem je pak zvětšující se masa přebytečných lidí. **Procesy navazování vazeb spolupráce a konkurence jsou procesy vyvažování zájmů, je tedy smysluplné jejich důslednou analýzou a následnou syntézou hledat řešení nejen mikroekonomických, ale i makroekonomických témat současnosti a budoucnosti.***

76) Evropské integrační procesy Kloudová [21]. **Integrace** – určitý stupeň propojení národních ekonomik. Rozvoj integrace je podmíněn rostoucí vzájemnou hospodářskou závislostí jednotlivých států. **Ekonomickou integrací rozumíme proces spojený s odstraňováním bariér, které ztěžují vzájemné obchodní styky (cla a jiné obchodní přírážky) mezi státy. Dochází ke slučování jinak oddělených národních trhů, takže vzniká větší rozsáhlejší trh přinášející výhody všem zúčastněným státům, které si však ponechávají svou samostatnost.** Jedná se tedy o:

- spojování ekonomik do větších celků volného obchodu.

- odstraňování obchodních překážek

V souvislosti s ekonomickou integrací se také používá termín **makrointegrace** či makroekonomická integrace, rozumí se tím záměrné a systematické aktivity států, uskutečňované například formou uzavírání mezivládních dohod, kterými se vytvářejí předpoklady pro postupné propojování a slučování několika národních ekonomik v nejrůznějších formách (pásma volného obchodu, celní unie atd.). Ovšem má-li být hospodářská integrace úspěšná, musí obdobné procesy probíhat i na mikroúrovni (podniků). V tomto případě bývá používán termín **mikrointegrace**.

77) Pojem integrace není využíván jen na makroekonomické úrovni - pro srovnání uveďme i **jiné definice** jiných autorů. **Integrace je proces sbližování funkčních jednotek v organizaci. Je opakem diferenciací.** Lamming [23] **Integrovaná ekonomika** - situace, kdy **různé sektory ekonomiky**, obvykle odvětví zemědělství a průmyslu, **efektivně spolupracují a jsou propojeny vzájemnými vazbami**. Ve vztahu k procesu rozvoje tato integrovanost obvykle bývá průvodním rysem udržitelného růstu. Pearce [28].

Integrace ekonomická

1. synonymum **vertikální koncentrace**: seskupení činností uvnitř firmy (nebo seskupení firem), které zahrnují vztahy s dodavateli a k zákazníkům;
2. **ekonomická integrace teritoriální povahy**: vytváření jednotného ekonomického prostoru propojením oddělených národních ekonomik. Echaudemaison [11]

Integrace podniků je spojování dvou nebo více podniků pod jedno vedení. Příčiny mohou být různé, od dobrovolného spojení ve snaze získat lepší hospodářské výsledky po vynucené spojení z důvodů ekonomických problémů. Integrace může být **horizontální**, kdy se spojují podniky se stejnou nebo podobnou činností, integrace **vertikální**, kdy se spojují podniky s navazující činností nebo integrace **konglomerátní** spočívající ve spojení podniků s různou činností. Žák [42]

Formy integrace podniků:

1. na základě kooperace

- uzavření smlouvy o tichém společenství
- uzavření smlouvy o sdružení za účelem podnikatelské činnosti
- uzavření kartelové dohody (cenový, odbytový, výrobní a kondiční kartel).

2. na základě koncentrace kapitálu

- fúze, ke které dochází sloučením nebo splynutím podniků nebo převodem či přechodem podniku nebo jeho podstatné části;
- vytvoření dceřiné společnosti skoupením jejich akcií na finančním trhu.

Žák [42]

Příloha 2

Dotazník elektronického dotazníkového šetření duben 2004

Otázka 1

Uvažuje vaše firma o majetkovém propojení se svými dodavateli či zákazníky?

ANO

NE

NEVÍM

JIŽ JSME PROPOJENI

Otázka 2

Jaké máte procento problémových dodavatelů (jakost, prodlení, apod.)?

ŽÁDNÍ

DO 10 %

DO 50 %

VÍCE

NEVÍM

Otázka 3

Jsou mezi vašimi dodavateli i vaši konkurenti?

ŽÁDNÍ

DO 10 %

DO 50 %

VÍCE

NEVÍM

Otázka 4

Hledáte lepší dodavatele?

V ČR

V EU 25

MIMO EU

ŠKOLÍME SOUČASNÉ

NE

Otázka 5

Jaké máte procento problémových zákazníků (neplacení, silný tlak na snížení ceny)?

ŽÁDNÍ

DO 10 %

DO 50 %

VÍCE

NEVÍM

Otázka 6

Jsou mezi vašimi zákazníky i vaši konkurenti?

ŽÁDNÍ

DO 10 %

DO 50 %

VÍCE

NEVÍM

Otázka 7

Hledáte další zákazníky?

V ČR

V EU 25

MIMO EU

ŠKOLÍME SOUČASNÉ

NE

Otázka 8

Máte nižší ceny než nejvýznamnější konkurenti vaší firmy?

ANO

NE

NEVÍM

Otázka 9

Inovujete své výrobky ve srovnání s nejvýznamnějšími konkurenty?

VÍCE

MÉNĚ

STEJNĚ

NEVÍM

Otázka 10

Máte účinnější propagaci a lepší distribuci než vaši nejvýznamnější konkurenti?

Otázka 11

Uvažujete o majetkovém propojení s konkurenty vaší firmy?

Otázka 12

Za rok 2003 jste pro firmu vytvořili určitou hodnotu. Firma vás za to odměnila:

Otázka 13

Pokud vás firma odměnila málo, budete letos pracovat:

Otázka 14

K vytvoření větší hodnoty potřebujete mít lepší podmínky:

Otázka 15

Máte spoluvlastnický podíl ve firmě?

Otázka 16

V případě nespokojenosti s hospodářskými výsledky svůj podíl ve vaší firmě:

Otázka 17

Podařilo se vaší firmě získat nějaký státní úvěr či dotaci?

Otázka 18

Počet zaměstnanců vaší firmy

Ing. Jena Švarcová

Rozhodování firem o spolupráci a konkurenci

The Decision Making of Enterprises on Cooperation and Competition

Disertační práce

Sazba: autor

Publikace neprošla jazykovou ani redakční úpravou.

Rok 2005