

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Konkurenceschopnost firem v podmínkách tržního
prostředí**

Autor práce: Jiří Šíp

Studijní obor: Regionální studia

Forma studia: kombinovaná

Vedoucí práce: Ing. Jiří Dušek, Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D.

Katedra: Evropských studií a veřejné správy

2009

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna ke studijním účelům.

.....

Děkuji vedoucím bakalářské práce Ing. Jiřímu Duškovi a Ing. Ladislavu Skořepovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

Obsah

Úvod.....	5
1. Cíl a metodika bakalářské práce	7
2. Konkurence a její regulace.....	8
2.1 Definice konkurence	8
2.2 Dokonalá konkurence.....	8
2.2.1 Chování firmy v prostředí dokonalé konkurence.....	9
2.2.2 Efektivnost trhu v dokonalé konkurenci	10
2.3 Nedokonalá konkurence.....	10
2.3.1 Chování firmy v prostředí nedokonalé konkurence	11
2.4 Monopolistická konkurence	12
2.4.1 Diferenciace produktu	12
2.4.2 Neefektivnost monopolistické konkurence	13
2.5 Oligopol	14
2.5.1 Oligopol kooperativní	15
2.5.2 Oligopol s jednou dominantní firmou	16
2.6 Monopol a monopson.....	17
2.6.1 Podmínky získání monopolního postavení	17
2.6.2 Chování monopolisty na trhu	19
2.6.3 Náklady monopolu	20
2.7 Konkurenční prostředí a jejich dynamika	21
2.8 Zásahy státu proti nedokonalosti konkurence	22
2.8.1 Cenová regulace	23
2.8.2 Regulace a vnější konkurence	26
2.8.3 Státní vlastnictví monopolu	27
2.8.4 Protimonopolní zákony	28
3. Konkurenceschopnost, konkurenční strategie	30
3.1 Pojem konkurenceschopnost.....	30
3.2 Konkurenční strategie	30
3.3 Povaha konkurenční strategie	31
3.4 Defenzivní konkurenční strategie	32
3.4.1 Prvky defenzivní strategie.....	33
3.5 Ofenzivní konkurenční strategie	34
3.5.1 Druhy ofenzivních strategií.....	34
3.6 Konkurenční výhoda	36
3.6.1 Konkurenční výhoda vůdčího postavení v nízkých nákladech	37
3.6.2 Konkurenční výhoda ve formě diferenciacce	38
3.7 Konkurenceschopnost a ochrana hospodářské soutěže.....	40
3.7.1 Kartelové dohody	41
3.7.2 Zneužití dominantního postavení na trhu.....	43
3.7.3 Spojení konkurentů	44
3.8 Ochrana hospodářské soutěže v rámci EU.....	45
Závěr.....	47
Seznam použité literatury.....	50
Seznam zkratk	52
Seznam příloh	53
Přílohy.....	54
Abstrakt	59
Abstract.....	60

Úvod

Vývoj společenství lidí a jejich touha po co možná nejkomplexnějším a zároveň i nejjednodušším dosažení uspokojení vlastních potřeb vede k tomu, že mezi sebou kooperují. Produkce zboží a služeb je totiž mnohem efektivnější, opírá-li se o rozvinutou a účelnou dělbu práce, neboť spolupracující, správně strukturálně utříděná organizace lidí má vždy nesrovnatelně vyšší produkční potenciál než skupina nezávislých a nespolupracujících jednotlivců. Pochopení a přijetí této zásady vede následně k vytváření ekonomických subjektů - podniků a firem. Smyslem existence všech těchto organizací však záhy přestává být pouhé uspokojování vlastních potřeb, nýbrž hnacím motorem jejich činnosti se bez výjimky stává dosažení zisku ať už produkcí vlastních výrobků či poskytováním služeb. Střetává-li se však na jednom poli více subjektů se stejným cílem a velice podobnými prostředky k jeho dosažení, musí nutně docházet k jejich vzájemnému soupeření. Tomuto boji vedenému doslova „o přežití“ říkáme konkurence a schopnosti úspěšně v něm obstát konkurenceschopnost.

Náhled na konkurenci může být samozřejmě různý. Jednotlivými účastníky konkurenčního zápolení může být vnímána jako věc nežádoucí. „Klasičtí autoři (např. Adam Smith) se domnívají, že ve stavu konkurence je předem daná harmonie mezi obecným zájmem a soukromými zájmy výrobců, a že každý z nich tedy musí vyrábět více a ve snaze o vlastní obohacení tak vlastně zajišťuje společenský blahobyt.“¹

Povaha a intenzita konkurenčního boje závisí na mnoha hlediscích. Hlavním z nich je struktura konkurenčního prostředí. Ta se liší podle množství a síly subjektů v daném odvětví a to od výsadního postavení jedné firmy v prostředí monopolu, zuřivé zápolení, nebo naopak kooperaci několika dominantních firem v prostředí oligopolu, až po sveřepé střetávání mnoha menších subjektů v prostředí monopolistické konkurence.

Základním předpokladem vzniku konkurence je existence tržního prostředí. Tržní prostředí je vlastně systémem ekonomických vazeb, struktur a dějů, ohraničených určitými legislativními mantinely, v němž se pohybují a konají ekonomické subjekty. Jinak řečeno „jde o uspořádání, v jehož rámci dochází k prodejm a nákupům statků a

¹ MERVART, J. *Tržní mechanismus v různých ekonomických systémech*. Praha: Ústřední ústav národohospodářského výzkumu, 1990, s. 117

služeb.“² Trh je pak místem jejich vzájemného střetávání a interakce. Procesy probíhají v tržním prostředí samovolně a i bez vnějších zásahů, ovšem existuje riziko jejich poruch a nedostatečné efektivnosti. Poruchy fungování trhu jsou způsobovány mnoha faktory, mezi něž patří například existence veřejného hospodářství, vyskytující se externality, nedostatečné informace a v neposlední řadě i právě poruchy konkurence. Tyto nežádoucí jevy se pak snaží eliminovat, či alespoň omezovat jejich dopady, stát prostřednictvím svých zásahů. Stejně tak státní orgány dozírají nad regulérností konkurenčního boje – takzvanou hospodářskou soutěží.

Za předpokladu efektivně chráněného a funkčního tržního a konkurenčního prostředí tkví schopnost prosazení se ve správně zvolené konkurenční strategii. Ta je základním stavebním kamenem a hlavní zbraní subjektu v konkurenčním zápole. Účinná strategie je složena z množství opatření a kroků vedoucích k získání trvale udržitelné konkurenční výhody nad konkurenčními partnery v odvětví. Jejím smyslem je analyzovat činnost protivníka a situaci na trhu a s využitím vlastních silných stránek se snažit využít situace a chyb konkurenta k získání převahy a trvalé výhody. Schopnosti získat a udržet své místo v konkurenční struktuře odvětví pak říkáme konkurenceschopnost. Udržení konkurenceschopnosti z dlouhodobého hlediska je věcí velice náročnou na metodickou marketingovou, inovační investiční či personální činnost. Firma musí být neustále ve střehu a reagovat na změny podmínek v odvětví a vlastně je i do jisté míry předvídat a nejlépe pak vytvářet.

² VYKOPALOVÁ, H. *Vybrané aspekty trhu z hlediska psychologického, právního a ekonomického*. Olomouc: Vydavatelství University Palackého 1996, s. 7

1. Cíl a metodika bakalářské práce

Konkurence jakožto jeden ze základních pilířů ekonomického, technického i sociálního rozvoje je všudypřítomným jevem vyskytujícím se prakticky ve většině odvětví kulturního i ekonomického prostředí života lidí. Dopad působení konkurence a jejích tlaků však nemusí být a není dán nějakou konstantou, právě naopak je značně rozdílný v závislosti na různosti jednotlivých prostředí, postavení ovlivňovaného subjektu v systému, na vnějších vlivech atd. Nastíníme tedy analýzu jednotlivých druhů konkurenčního prostředí a určíme jejich dopad na ekonomický systém i na jednotlivé subjekty v jeho rámci. Konkurence sama by byla pouhým prázdným pojmem bez zpětné odezvy subjektů, na něž působí. Pokusíme se proto provést analýzu chování tržního subjektu a posoudit možnosti volby opatření přijímaných v rámci konkurenčního boje. Snaha o maximální konkurenceschopnost s sebou přináší narušování konkurenčního prostředí a tím i jeho nižší efektivnost i ze strany samotných účastníků konkurenčního boje. Provedeme tedy rozbor opatření přijímaných k řešení tohoto problému, pokusíme se posoudit jejich skutečnou vhodnost a účinnost a nastínit možná řešení.

Konkurenceschopnost firem a konkurence sama jsou tedy tématem dosti obsáhlým a pro potřeby této práce pak byla rozdělena do dvou celků. První z nich se věnuje podstatě konkurence, jednotlivým druhům konkurenčních prostředí, jejich charakteristice, rozboru a chováním firem v nich. Dále pak snahou státních orgánů o snížení tržních neefektivností daných konkurenčními poruchami a řeší otázku vhodnosti regulace. Čerpá hlavně z publikací R. Holmana: *Ekonomie*, J. Krafta: *Ekonomie teorie a příklady*, P. Samuelsona s D. Nordhausem: *Ekonomie*, J. Švarcové: *Ekonomie stručný přehled* a dalších. Druhá část je pak věnována konkurenceschopnosti firem, jejím zdrojům, tvorbě a prolínání jednotlivých druhů konkurenčních strategií a metodám získávání a udržení konkurenční výhody. Dále pak ochraně prostředí zaručujícího využití potenciálu konkurenceschopnosti. Hlavními zdroji zde byly publikace M. Portera: *Konkurenční strategie, Konkurenční výhoda*, J. A. Jiráska: *Konkurenčnost vítězství a porážky na kolbišti trhu*, F. Bartese: *Konkurenční strategie firmy* a údaje Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže.

2. Konkurence a její regulace

2.1 Definice konkurence

Konkurence je pojem značně široký a mnohoznačný proto není jednoduché ho správně uchopit a konkrétně definovat. Snad by se dala popsat jako proces střetávání se jednotlivých subjektů na trhu a jejich vzájemné působení na sebe. Jedná se tedy o systém uspořádávání vztahů mezi tržními subjekty za účasti všech faktorů náležejících k tržním mechanismům jako je nabídka, poptávka, cena, náklady, výnosy, přidaná hodnota, zisk, kapitál a další. Schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu firem, konkurence rozhoduje o vhodnosti různých oborů činnosti podniku, které mohou přispět k jeho účinnosti jako například inovace, efektivní realizace strategických záměrů atd.

Ve své ryzí a nezkreslené podstatě ji lze tedy chápat jako pomyslné síto oddělující zdravé a životaschopné rozvíjející se subjekty od těch méně adaptabilních. Všechny tyto předpoklady platí pro prostředí takzvané dokonalé konkurence, které se však v praxi nevyskytuje. Ve skutečnosti vstupují do tržního a tedy i konkurenčního schématu vnější elementy ať již náhodné či plánované, které mohou povahu konkurence i dopady jejího působení zkreslovat a modifikovat.

2.2 Dokonalá konkurence

Definice a modely konkurence a konkurenčního chování nastíněné v předchozích odstavcích byly víceméně rázu teoretického, tj. předpokládající ideální prostředí takzvané dokonalé konkurence. Toto dokonale konkurenční prostředí se v reálném fungování žádného ekonomického systému téměř nevyskytuje. Mluvíme o něm většinou jen v rovině abstraktní.

„Charakteristickým rysem dokonalé konkurence je stav, kdy všechny firmy jsou ve stejném postavení. V oboru neexistuje výhoda pro žádného výrobce spočívající v tom, že by disponoval větší částí zákazníků než ostatní výrobci či modernější technologií. Cena je pak dána tržně, žádný z výrobců ji sám o sobě nemůže stanovit pro celý trh, neboť existuje velké množství výrobců, kteří si navzájem konkurují. Za tuto tržně stanovenou cenu je veškerá produkce prodejná.“³

³ KRAFT, J. *Ekonomie teorie a příklady*. Liberec: Technická Universita v Liberci, 2001, s. 149

Z definice vyplývá, že základním předpokladem dokonale konkurenčního prostředí je účast velkého množství přibližně stejně silných konkurentů na trhu majících rovné podmínky. Dále homogenní produkce, stejný přístup ke zdrojům, optimální cena stanovená trhem přijatelná pro všechny konkurenty, neboť poptávka je v takovém prostředí dokonale elastická. Další podmínkou jsou nulové náklady na změnu dodavatele a v neposlední řadě též dokonalá informovanost prodávajících i nakupujících.

Praktickou ukázkou prostředí nejvíce se asi blížícímu dokonalé konkurenci je například trh s pšenicí. Žádný z pěstitelů není tak velký, aby na něj připadala víc než skutečně nepatrná část trhu. Všichni pak prodávají na plodinové burze. Trh je tedy soustředěn na jednom místě a kupující jsou dokonale informováni o cenách. Cena je pak tvořena nikoliv dodavateli, ale trhem. „Dominantním faktorem určujícím cenu pšenice na trhu je počasí a to v celosvětovém měřítku se zvláštním přihlédnutím k oblasti Číny, neboť ta se stává v posledních letech čím dál více expandujícím exportérem. Dále pak je to politika světových velmocí, vývoj jednotlivých měn apod.“⁴ Při takovémto mechanismu sestavování ceny nemá producent moc šancí ji ovlivnit. Je-li tedy diktována cena 3 000 Kč/t měl by cenu dodržet. Bude-li chtít prodat za 3 001 Kč/t neprodá pravděpodobně nic. Při ceně 2 999 Kč/t by teoreticky získal celý trh, ale protože ho nedokáže svými dodávkami uspokojit, nemá to žádný efekt.

2.2.1 Chování firmy v prostředí dokonalé konkurence

Firma pohybující se v dokonale konkurenčním prostředí má tedy velice malý rozhodovací prostor, produkt je homogenní, jeho cena daná trhem, tudíž jediné o čem rozhoduje je množství produkce. Rozsah produkce firmy závisí na interakci fixní tržní ceny a jeho výrobních nákladů. Zároveň se subjekt snaží o maximalizaci svých zisků. „Ekonomicky optimální rozsah produkce spojený s dosahováním maximálního zisku firmy v dokonalé konkurenci představuje výrobu takového množství, při kterém se mezní náklady rovnají právě tržní ceně, která je rovna mezním příjmům.“⁵ Vyrobí-li firma více produktů než je optimální rozsah produkce, byly by tyto produkty v prostředí dokonalé produkce ztrátové, neboť mezní náklady by na ně byly vyšší než jejich tržní cena. Naopak když vyrobí méně, než je optimální množství nevyužila by maximálně

⁴ Display system international. *Komoditní trhy pod drobnohledem-pšenice* [online]. 1997-2009, poslední revize 28. 3. 2009 [cit. 26. února 2009]. Dostupné na WWW: <[http://www.komodity.cz/komoditni-trhy-pod-drobnohledem-\(02\)-Psenice-x86](http://www.komodity.cz/komoditni-trhy-pod-drobnohledem-(02)-Psenice-x86)>.

⁵ KRAFT, J. *Ekonomie teorie a příklady*. Liberec: Technická Universita v Liberci, 2001, s. 151

své možnosti a nedosáhla maximální možné míry zisku, šlo by o takzvanou ztracenou příležitost.

V dokonale konkurenčním prostředí za předpokladu trhem dané ceny je vyvíjen tlak na úsporu nákladů firmy. Důležitý je poměr nákladů variabilních a fixních. A to zejména pro otázku ukončení výroby. Bod ukončení výroby produktu by měl nastat v okamžiku, kdy tržní cena nepokrývá ani variabilní náklady firmy. Fixní náklady je nutno hradit, i když dojde k zastavení výroby, proto jejich výše není pro rozhodování v tomto případě tolik relevantní. Dochází tedy k porovnání, zda ztráta ze zastavení činnosti je vyšší, než ztráta z další výroby.

2.2.2 Efektivnost trhu v dokonalé konkurenci

Efektivnosti na trhu je dosaženo, jestliže zvýšený užitek jednoho subjektu zároveň znamená snížení užitku subjektu jiného. Trh v dokonale konkurenčním prostředí je trhem efektivním, neboť na něm dochází k rovnovážnému stavu mezi výrobcem a spotřebitelem. To znamená, že vyrobené množství produktu při dané tržní ceně odpovídá požadovanému množství ze strany spotřebitelů.

2.3 Nedokonalá konkurence

Jak již bylo uvedeno v předchozí části, dokonale konkurenční prostředí na trhu je situací víceméně pouze teoretickou, kdy v reálném fungování tržních struktur se mu některá odvětví a oblasti výroby a spotřeby (jako například trh s pšenicí) pouze blíží, ovšem nejsou schopny splnit veškeré aspekty a podmínky jeho dokonalé funkčnosti v plné šíři. Je tedy zřejmé, že konkurenční prostředí tržního systému se skládá vedle prvků dokonalé konkurence zčásti i z prvků konkurence nedokonalé. Jednotlivé subjekty se snaží o zviditelnění se a získání co největšího podílu na trhu třeba formou selekce výroby, tlaků na omezení volnosti vstupu do daného odvětví. Dále pak snahou o snižování vedlejších nákladů. „Jednotlivé firmy se snaží překonat výši transakčních a přepravních nákladů shlukováním zdrojů s vyšší mobilitou ke zdrojům s mobilitou nižší, což může vést k získání konkurenční výhody. Příhodná dispozice některých méně mobilních zdrojů jim tak může poskytnout monopolní výhodu.“⁶ Podobné modely chování pak vedou k faktu, že počet monopolizovaných odvětví roste, což může mít ve svém důsledku negativní dopad na mikroekonomické subjekty na poptávkové straně

⁶ ŘEZNÍK, J. *Ekonomická analýza příležitosti: časový a prostorový efekt*. Ostrava: MONTANEX a.s., 1997, s. 113

tržního spektra, tedy zejména spotřebitele produktu. Zároveň subjekty v nedokonalé konkurenčním prostředí nevyužívají naplno svůj možný ekonomický potenciál, vyrábějí pod úrovní produkčního optima a často i s náklady vyššími než by bylo nezbytně nutné. To vede k hospodářským ztrátám celého systému. Proto je nutno nedokonalou konkurenci dokonale zanalyzovat a snažit se o zjištění a nápravu jejích nejexponovanějších složek.

2.3.1 Chování firmy v prostředí nedokonalé konkurence

„Nedokonalá konkurence v žádném případě neznamená, že by konkurence přestala existovat, nebo že by firma mohla manipulovat s cenou své produkce bez omezení.“⁷ Je ale možné konstatovat, že konkurence nabývá nové podoby ne již tolik zaměřené na snižování nákladů jako u konkurence dokonalé, ale orientované spíše na prodej produktu, neboť prodejnost je v nedokonalé konkurenčním tržním prostředí otázkou zásadní. Proto vstupují na paletu konkurenčního boje pojmy jako reklama, design produktu, marketing a podobně. Výrobce se tedy mnohem více snaží o propagaci svých výrobků. Snahou firmy v jakémkoliv konkurenčním prostředí je dosáhnout maximalizace svých zisků. Jak již bylo uvedeno dříve, maximálně ziskový stav nastane v okamžiku, kdy firma dosáhne takového rozsahu produkce, při kterém se mezní příjem rovná mezním nákladům. V prostředí dokonalé konkurence se mezní příjem rovná ceně dané trhem. V prostředí nedokonalé konkurence však cena není určována trhem, ale stanovuje ji přímo výrobce produktu. Takže oproti dokonalé konkurenci kde hledá pouze optimální množství produkce, v tomto prostředí musí stanovit kromě optimálního množství i prodejní cenu. Přičemž nejvýhodnější je taková cena, která se rovná mezním nákladům.

Tento model rovnovážného chování firmy, ve kterém je množství produkce stanoveno tak, aby se mezní příjmy rovnaly mezním nákladům a zároveň i tržní ceně, je však možný pouze z krátkodobého hlediska. Neboť ekonomický zisk láká do odvětví další konkurenty, čímž dochází k přerozdělení poptávkového balíku na větší počet dílů. Poptávka připadající na jednotlivce se tedy snižuje, což vede i ke snížení mezních příjmů. Tento jev pokračuje do okamžiku, kdy je na trhu dosahováno ekonomického zisku, tj. do doby než se mezní příjem vyrovná s průměrnými náklady. Po té končí příliv nových konkurentů do odvětví. „Firma na nedokonalém trhu prodává za cenu, která je

⁷ KRAFT, J. *Ekonomie teorie a příklady*. Liberec: Technická Universita v Liberci, 2001, s. 156

vyšší než mezní náklady. Tím se nedokonalý trh odlišuje od dokonalého, kde se cena rovná mezním nákladům. Dále je možno konstatovat, že na nedokonalém trhu firma nevyrábí v minimu průměrných nákladů. Tím se nedokonalý trh rovněž odlišuje od dokonalého trhu, kde firmy vyrábí v minimu průměrných nákladů.⁸

2.4 Monopolistická konkurence

První kategorií nedokonalé konkurence je monopolistická konkurence. Jedná se o konkurenční prostředí s velkým množstvím výrobců, kteří nemají jednotlivě zásadní vliv na trh či na jeho podstatnou část, jejichž produkce se v podstatě liší. Hlavním znakem monopolistického konkurenčního prostředí je pak diferenciací a velké míra substituce produktu. Jedná se o nejnižší stupeň monopolizace tržního prostředí. Podobá se dokonale konkurenčnímu prostředí velkým množstvím subjektů na trhu, z nichž žádný nemá výrazně dominantní roli, ovšem odlišuje se právě diferenciací produktů. A tato heterogenita produktu je příčinou toho, že monopolistickou konkurenci řadíme mezi nedokonalé konkurenční tržní prostředí. „Jeden specifický výrobek je totiž vyráběn pouze jedním výrobcem, který má na něj vlastně monopol. Zároveň je však tento produkt na trhu konfrontován s blízkými substituty produkovány ostatními výrobci. Z toho vyplývá, že takový trh v sobě spojuje prvky monopolu i konkurence.“⁹

2.4.1 Diferenciací produktu

Mezi základní vlastnosti monopolistické konkurenční struktury tedy patří velká rozmanitost produktu zvaná diferenciací. Diferenciací vlastně zvyšuje vzácnost produktu i jeho užitečnost. Jinak řečeno, výrobce se snaží prosadit na trhu nabídkou nových produktů pokud možno co nejsnadněji identifikovatelných a hlavně jasně odlišitelných od produkce konkurence. „Důležitým vedlejším znakem diferenciací produktu je, že zároveň zákonitě vede ke klesající poptávkové křivce každého prodávajícího. Protože trh je v podmínkách monopolistické konkurence volně přístupný a náklady na připojení nejsou výrazně limitujícím faktorem, ziskové a lukrativní odvětví zákonitě láká další konkurenty. Tyto nové přistupující subjekty samozřejmě odčerpávají část objemu stávající poptávky. Tento příliv bude trvat až do doby, dokud nebudou ekonomické zisky sraženy na nulu. Tím nastává rovnováha v odvětví v dlouhodobém

⁸ HOLMAN, R. *Ekonomie*. Praha: C. H. Beck, 2001, s. 142

⁹ HOLMAN, R. *Ekonomie*. Praha: C. H. Beck, 2001, s. 142-143

horizontu. Protože zisky jsou nulové, rovnají se průměrným nákladům, nikdo nemá pokušení do odvětví vstoupit ani není nucen z něj vystoupit.“¹⁰

Další důležitou vlastností monopolistické konkurence je otevřenost trhu. Na rozdíl od monopolního či oligopolního konkurenčního prostředí zde neexistují žádné zásadní překážky vstupu na trh. Náklady na vstup nového subjektu nejsou limitujícím faktorem, výrobní vstupy (kvalifikovaná pracovní síla, vstupní suroviny, výrobní technologie, investiční kapitál atd.) jsou relativně volně dostupné. Trh je otevřený, volný a variabilní. Malá až střední velikost výrobce, zvyk, důvěrná znalost značky, věrnost či setrvačnost zákazníka, lokace, doplňkové služby, servis. Toto jsou další znaky a nástroje konkurenčního zápolení v monopolistickém prostředí. Ovšem tím základním, hlavním a bezpochyby určujícím je cena a kvalita produktu.

2.4.2 Neefektivnost monopolistické konkurence

Jak již bylo řečeno, podstatou monopolistické konkurence je velké množství menších subjektů, značně segmentovaný trh a diferenciovaný produkt. Právě to může vést k neefektivnosti, neboť velké množství produktů je produkováno a prodáváno velkým množstvím tržních subjektů a to za ceny značně převyšující mezní náklady. Naproti tomu kdyby bylo na trhu menší množství standardizovaných produktů a menší množství prodávajících mohlo by dojít k razantnímu snížení cen. Jedná se o takzvanou cenovou neefektivnost. Značným a vlastně likvidačním nedostatkem snahy o minimalizaci dopadu cenové neefektivnosti je, že by v podstatě zásadním způsobem limitovala spotřebitelský blahobyt, neboť by došlo ke snížení rozmanitosti a tím i vzácnosti produkovaných statků. Je jasné, že spotřebitel preferuje raději ztrátu způsobenou cenovou neefektivností, před uniformitou spotřeby a snížením zákaznického komfortu.

„V praxi se málokdy dostáváme do mezních stavů. Proto nejčastější poloha trhu je někde mezi výše uvedenými extrémními stavy na obou koncích spektra konkurenčního prostředí, mezi dokonalou konkurencí a úplným monopolem, tj. v oblasti monopolistické konkurence.“¹¹ Monopolistické konkurenční prostředí je tedy nejčastějším typem nedokonalého trhu a nejčastěji se vyskytující konkurenční

¹⁰ SAMUELSON, P., NORDHAUS, D. *Ekonomie*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1995, s. 611-612

¹¹ ŠVARCOVÁ, J. *Ekonomie stručný přehled*. Zlín: CEED Centrum pro rozvoj ekonomického vzdělávání 1999, s. 23

strukturou na trhu. V reálném každodenním životě se s monopolistickou konkurencí setkáváme velice často. Klasickým příkladem je třeba maloobchodní trh s benzínem. „Existuje velké množství benzínových čerpacích stanic, každá z nich prodává jen zanedbatelně velké části celostátního trhu. Avšak každá má kousíček tržní moci. Odlišnost jejího produktu pochází z polohy, druhu prodávaného benzínu, čistoty a vzhledu okolí, doplňkových služeb atd.“¹² Z tohoto ukázkového příkladu je zřejmé, že s monopolistickým konkurenčním prostředím se shledáváme velice často a je běžnou součástí všech tržních struktur.

2.5 Oligopol

Dalším typem poruchy konkurence v tržním prostředí je oligopol. Jedná se o střední formu nedokonalé konkurence nacházející se mezi póly tvořenými na jedné straně dokonalou konkurencí a na straně druhé monopolem. Oligopol je tedy konkurenční prostředí, v němž má dlouhodobě vůdčí a určující pozici omezený počet subjektů. Na rozdíl od monopolu v oligopolní struktuře není nároky poptávající strany schopna uspokojit jedna firma, nicméně tržní poptávka umožňuje existenci jen málo dodavatelů. „Je to zejména v případech, kdy optimální velikost firmy je v důsledku vysokých fixních nákladů značná a zároveň tržní poptávka je vzhledem k optimální velikosti firem relativně malá. Tržní poptávka pak umožňuje ziskovou existenci pouze několika málo firmám a to i v dlouhodobém období.“¹³ Tato situace je typická například pro leteckou dopravu, telekomunikační společnosti, nebo tabákový průmysl.

Jinak řečeno, oligopolní konkurenční prostředí vzniká v situaci, kdy na trhu operuje malé množství přibližně stejně silných konkurentů, kteří dokážou téměř plně uspokojit poptávku po dané komoditě či službě a tudíž již není na trhu prostor pro vstup nového konkurenčního subjektu. A to zejména v důsledku vysoké nákladové náročnosti, která tlačí poměr účasti na trhu nutný k ziskovosti až do výše 10 %, 20 % nebo dokonce až 50 % z celkového výstupu. Dále pak tu svou roli hrají překážky v konkurenci uvedené dále v části věnované monopolní konkurenci, tedy diferenciaci produktu, státní zásahy, přirozené vlivy atd. Důležitým faktorem bránícím stupu konkurentů na oligopolní trh pak může být i rozsah kooperace firem již na trhu působících.¹⁴ To ale neznamená, že by si firmy zúčastněné na oligopolním trhu nekonkurovaly. I když

¹² SAMUELSON, P., NORDHAUS, D. *Ekonomie*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1995, s. 611-612

¹³ HOLMAN, R. *Ekonomie*. Praha: C. H. Beck, 2001, s. 143-144

¹⁴ SAMUELSON, P., NORDHAUS, D. *Ekonomie*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1995, s. 605-607

intenzita konkurenčního boje je samozřejmě různá například v závislosti na druhu odvětví. Jejich konkurence se však většinou neodehrává v oblasti cenové, nýbrž se spíše týká kvality, diferenciac a dostupnosti doplňkových služeb, propagace výrobků, reklamy a podobně. Ovšem ani tento stav není pravidlem. V určitých fázích mezi oligopolisty dochází k intenzivnímu zápolení i v oblasti stanovení cen a to zejména v okamžiku kdy na trh vstupují, nebo se přes všechna uvedená omezení připojuje nový konkurent a dochází k novému přerozdělování trhu. Z toho vyplývá, že všechny oligopolní struktury nejsou identické. Rozlišuje je právě možná úroveň překážek kladených vstupu do odvětví, podíl jednotlivých firem na oligopolním trhu, stupeň kooperace oligopolistů atd. V zásadě určujeme dva hlavní typy oligopolní struktury konkurenčního prostředí.

2.5.1 Oligopol kooperativní

Jedná se o nejjednodušší příklad oligopolu. Na trhu je zastoupeno málo konkurentů produkujících v podstatě podobný produkt či službu. Vzájemně si všichni uvědomují svou pozici i schopnost svou i konkurentů na ovlivnění trhu. V této struktuře mohou zpočátku probíhat silné konkurenční tlaky vedoucí až k cenové válce, ovšem v dlouhodobé perspektivě se situace stabilizuje. Každý z konkurentů si uvědomí jakou část trhu je efektivně schopen udržet a pochopí, že jakákoliv výhoda plynoucí ze stanovení nižší ceny je v nedlouhém časovém intervalu konkurentem dohnána. Jednotlivé subjekty tedy většinou raději uznají svou vzájemnou závislost a ceny všech konkurentů budou pravděpodobně oscilovat okolo podobné výše. V takovéto situaci se mohou firmy rozhodnout kooperovat a společně hledat pro ně ziskově optimální cenu a množství produkce. Tímto jednáním se pak vlastně blíží jednání monopolisty popsanému v následujících kapitolách. Tedy cena bude nad úrovní mezních nákladů, a naopak objem produkce bude nižší než mezní náklady. „Když jsou tedy oligopolisté schopni kooperovat dokonale a maximalizovat své společné zisky, takže berou v úvahu svou vzájemnou závislost, cena a množství budou blízké ceně a množství jediného monopolisty.“¹⁵

Vzájemná kooperace na takovéto úrovni se odehrává mimo stanovený legislativní rámec a je nelegální viz kartelové dohody dále. Naráží samozřejmě i na jiná úskalí. Dochází ke zhroucení spolupráce při zneužití situace jedním z oligopolistů na

¹⁵ SAMUELSON, P., NORDHAUS, D. *Ekonomie*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1995, s. 608

úkor jiných, přes množství omezení může na trh vstoupit nový konkurent a nabourat již existující strukturu atd. Podobný scénář kooperujících oligopolních firem však není pravidlem, ale spíše výjimkou. Mnohem častěji se v této situaci jednotliví konkurenti zaměří (při respektování nastavené ceny a vlastního podílu na trhu) spíše na reklamu a propagaci vlastního produktu, na širší spektrum poskytovaných doplňkových služeb a jiné podobné formy konkurenční strategie.

2.5.2 Oligopol s jednou dominantní firmou

Struktura konkurenčního prostředí oligopolu s jednou dominantní firmou je tvořena jedním velkým oligopolním subjektem s dominantní rolí na trhu a množstvím menších konkurentů. Dominantní vůdce plní na trhu vůdčí roli, určuje cenu produktu, je takzvaným cenovým vůdcem. Ovšem i v této úloze je zároveň částečně limitována ostatními konkurenty, kteří si mezi sebou rozdělí neobsazený zbytek trhu. Má-li dominantní oligopolista snahu stanovovat cenu příliš vysokou, dochází k přesunu poptávky do té části trhu spravované menšími konkurenty, která se z pohledu konkurenční struktury mnohem více blíží dokonale konkurenčnímu prostředí. Tím by mohl dominantní subjekt oslabit svou pozici.

Je tedy nasnadě otázka, proč vůdčí firma nezlikviduje menší konkurenty a nezaujme jejich místo a tím pádem nezíská monopolní postavení? Odpovědí na tuto otázku může být hned několik. Dominantní oligopolista by musel na vytlačení menších konkurentů vynaložit neúměrně vysoké náklady. Menší subjekty se drží na trhu díky určitým specifickým vlastnostem, kterým vůdčí oligopolista není schopen konkurovat (výrobní značka, pozice na regionální úrovni, tradice, speciální služby apod.). Po jejich odstranění z trhu by nemusel svou kapacitou pokrýt celý poptávkový rozsah. Na uvolněné místo na trhu by se pak mohl dostat jeden mnohem silnější konkurent než skupina malých firem a ohrozit jeho vůdčí pozici. Skupina menších konkurentů tedy funguje jako nárazníkové pásmo a zároveň i zpětná vazba pro vůdčího oligopolistu. Jde o formát, kdy menší část trhu je v podstatě konkurenční a větší je spravována v duchu monopolu, přičemž se obě strany navzájem ovlivňují a omezují, takže se konkurenční prostředí plně nepřikloní k ani jednomu z protikladných stavů.

Oligopolní konkurenční prostředí je značně variabilní a tvárnou tržní strukturou s rozsahem od téměř monopolního chování vzájemně kooperujících firem až po tvrdý konkurenční boj s cenovými válkami.

2.6 Monopol a monopson

Monopolní struktura trhu je systémem s nejvyšší úrovní kontroly trhu ze strany jednoho subjektu a zároveň nejméně výhodnou variantou pro zákazníka. Monopol je v ekonomii velmi frekventovaným pojmem. Často se jím však označuje i situace skutečné podstatě monopolu nepříslušející. Hned v úvodu je třeba poznamenat, že čistý monopol ve své ryzí podstatě v současném tržním systému podobně jako dokonalá konkurence v podstatě neexistuje. Vyskytují se pouze situace a stavy monopolu se blížící. Monopol lze definovat různými způsoby: „monopol je situací, kdy mezi potencionálními prodávajícími existuje pouze jeden, který má výsadní postavení na trhu např. má jediný povolení státu určitý výrobek prodávat, tomu říkáme administrativní monopol, nebo má jediný technologii či náležitý technologický postup na výrobu určitého výrobku, tomu pak říkáme monopol absolutní.“¹⁶ Monopol lze ovšem uchopit nejen jako objekt, ale i jako probíhající děj. Pak ho lze popsat jako takovou situaci, při níž určitý specifický výrobek dodává na trh jediná firma. Tato firma tudíž není vystavena konkurenci jiných dodavatelů se stejným produktem. To ovšem neznamená, že by nebyla vystavena vůbec žádné konkurenci. Konkurenční tlak bude přicházet ze strany subjektů dodávajících na trh možný substitut k výrobku monopolisty, i když se nejedná o stejný výrobek.

Monopolní postavení může v tržní struktuře existovat nejen na straně nabídky, nýbrž i na straně poptávky. Tento ekonomický jev pak nazýváme monopsonem. Jde tedy o zrcadlově obrácený monopolní trh, kdy na straně kupujícího existuje pouze jeden subjekt. Často jím bývá stát, který jako jediný poptává strategické zboží (speciální technologie, zbraňové systémy apod.) „V přesném slova smyslu se monopsonistou nazývá jediný kupec určitého výrobního faktoru. Obecněji se monopsonem rozumí omezení možností nabídkové strany na trhu, které mohou vyplývat z omezeného počtu subjektů na straně poptávkové.“¹⁷ Monopson je stejně jako monopol výrazným narušením rovnovážné situace na trhu, ovšem zdaleka není situací natolik čtenou.

2.6.1 Podmínky získání monopolního postavení

Z definování obsahu pojmu monopol vyplývají podmínky nutné pro získání monopolního postavení:

¹⁶ ŠVARCOVÁ, J. *Ekonomie stručný přehled*. Zlín: CEED Centrum pro rozvoj ekonomického vzdělávání 1999, s. 23

¹⁷ PEARCE, D. *Macmillanův slovník moderní ekonomie*. Praha: Victoria Publishing, 1992, s. 215-216

jedinečný výrobek bez substitutu – monopolista musí vyrábět nebo dodávat takový produkt, který je zcela jedinečný a nemá žádné náhrady-substituty. Takový stav je v reálném tržním prostředí prakticky nemožný. Vždy se najde ke všem produktům nějaká náhrada ať bližší nebo vzdálenější. Čím vzdálenější je substitut, nebo čím vyšší jsou náklady na nahrazení původního produktu jiným zástupným výrobkem, tím je pozice monopolisty na trhu silnější. Například České dráhy jsou jediným poskytovatelem železniční dopravy v České republice a jejich monopolní postavení se z tohoto pohledu zdá být velice silné. Za železniční dopravu však existuje náhrada v podobě jiných druhů dopravy. Pokud tedy zvýší České dráhy jízdné na výši pro cestující neakceptovatelnou, zvolí tito raději jiný způsob dopravy byť možná méně pohodlný, ale levnější. Jinak je tomu například o podniku Vodovody a kanalizace, který dodává vodu, tedy produkt který nemá v podstatě žádné jiné substituty a je jejím jediným dodavatelem. Monopolní postavení takového subjektu je pak opravdu velmi silné a přes zvýšení cen zákazníkovi neztrácí.

omezený přístup na trh – je jedním z hlavních předpokladů vzniku monopolního konkurenčního prostředí na trhu. Z pohledu otevřenosti trhu je pravidlem, že otevřený trh se nestává plně monopolním, ani když na něm působí pouze i jen jeden jediný výrobce či poskytovatel služby. Existuje tu totiž vždy možnost vstupu nového subjektu na trh a tím je vytvářen tlak na již existující strukturu firem v odvětví alespoň zčásti jim bránící v monopolním chování. Naopak když je trh uzavřen, nebo těžce přístupný, i odvětví značně segmentované mezi jednotlivé firmy se může přiklánět k monopolnímu pojetí konkurence, neboť nehrozí připojení nových konkurentů. Vznik monopolního prostředí z pohledu otevřenosti trhu tudíž není spojován ani s počtem ani s velikostí firem, ale spíše s výší nákladů spojených se vstupem do odvětví popřípadě s legislativními omezeními v podobě licencí, povolení k činnosti a podobně.

kontrola nad klíčovými vstupy – monopolní výrobce má jako jediný přístup k určitému výrobnímu faktoru, čímž může bránit ostatním firmám v tom, aby začaly podnikat ve stejném odvětví. Těmito výrobními faktory limitujícími ostatní konkurenty mohou být například přírodní zdroje, kvalifikovaná pracovní síla. Plná kontrola takovýchto druhů vstupů zpravidla není reálná. Důležitá je ovšem i jejich lokace, která může určitým daným výrobcům poskytovat nemalou konkurenční výhodu v podobě nižších vedlejších, transakčních nákladů na jejich využití. Dalším významným vstupem mohou být technologie a technické poznatky, u nichž má monopolní výrobce před

potenciálně nově vstupujícími firmami tu výhodu, že v dané oblasti již podniká. Může si tudíž teoreticky jisté technologie či technická řešení nutná k výrobě nechat v předstihu před ostatními patentovat a tím omezit přístup ostatních subjektů k nim a vlastně tak získat kontrolu nad jedním z výrobních vstupů.

úspory z rozsahu – vyplývají z jednoduchého faktu, že firma se zaběhnutým výrobním programem bude velice pravděpodobně mít nižší průměrné a tedy i mezní náklady, než kterákoliv jiná firma, jež by chtěla v odvětví svou činnost teprve zahájit. Z tohoto náhledu není případné vytvoření monopolního postavení výrobce věcí náhodou, nýbrž k ní může zcela spontánně směřovat vývoj dokonalé konkurence a to v těch odvětvích, kde je možná realizace vysoké míry úspor z rozsahu. Ne ve všech odvětvích je tento trend standardním nebo stejně intenzivním jevem, protože v určitých oblastech je optimální rozsah produkce velice nízký a firma s ním dokáže uspokojit pouze zlomek zákazníků. Jinde je naopak posun nákladů směrem dolů velmi zřetelný. „Ideální podmínkou pro upevnění nedokonalé konkurence je stav, kdy firma plně saturuje zájem spotřebitele, jiná firma pak už nemá na trhu šanci prodat.“¹⁸

2.6.2 Chování monopolisty na trhu

Jak již bylo řečeno dříve, v prostředí nedokonalé konkurence si cenu produktu určuje sám výrobce. Základní otázkou tedy je, jakou cenu má monopolní subjekt stanovit, aby dosáhl co největšího zisku, a jaké množství produkce bude optimální na trh dodávat. K nalezení rovnováhy monopolisty dané nejvyšším ziskem je důležité brát v potaz dopad prodeje dodatečné jednotky výstupu na mezní příjem. „Mezní příjem je přírůstek celkového příjmu (plus nebo minus) ze zvýšení výstupu o 1 jednotku.“¹⁹ Sledujeme tedy, jakým způsobem se mění zisky při zvýšení množství produkce neboli porovnání mezních nákladů na dodatečný výstup s mezním příjmem z dodatečného prodeje. Sledováním vývoje mezních příjmů je firma tudíž schopna stanovit optimální rozsah svojí produkce. Zpočátku celkový příjem roste téměř lineární přímkou, protože poptávka je elastická a tudíž vynucené snížení ceny při zvyšování množství dodávané produkce je mírné. Tento trend pokračuje až do chvíle dosažení středního bodu poptávkové křivky. Tedy do situace kdy celkový příjem dosahuje svého maxima. Po překročení tohoto bodu nás zvyšování množství přivádí do oblasti neelastické poptávky,

¹⁸ KRAFT, J. *Ekonomie teorie a příklady*, Liberec: Technická Universita v Liberci, 2001, s. 157

¹⁹ SAMUELSON, P., NORDHAUS, D. *Ekonomie*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1995, s. 578

tudíž se snížení ceny potřebné k prodeji dalších kusů projevuje tak, že snižuje celkový příjem.

Z uvedeného modelu chování monopolního trhu jasně vyplývá, že ani monopolista nemůže prodávat za maximální možnou cenu, neboť při její výši by neprodal žádné množství produktu. Ani změníme-li podmínky tak, že bude prodávat za cenu, při které může alespoň něco prodat, je zřejmé, že ani prodejem malého množství byt' za vysokou cenu nedosáhne monopolista svého cíle, tady maximálního zisku. K jeho dosažení tudíž musí najít rovnováhu mezi množstvím a cenou, tedy stav kdy se elastická poptávka mění v neelastickou. Tuto nastalou skutečnost můžeme označit jako bod maximálního zisku. „Mezní příjem je kladný, je-li poptávka elastická, rovná se nule, je-li jednotkově elastická, a je záporný, je-li poptávka neelastická. Poptávka je elastická, jestliže pokles ceny vede ke zvýšení příjmu.“²⁰ Jinak řečeno dokud další přidaná jednotka výstupu přináší vyšší užitek, než jsou náklady na její pořízení, zisk monopolisty se zvyšuje a ten tedy bude pokračovat ve zvyšování svého výstupu. Pokud se naopak dostane do situace, kdy při dané úrovni výstupu je mezní příjem nižší, než mezní náklady, což znamená, že zvýšení výstupu vede ke snížení zisku, monopolista by měl objem výstupu snížit. „Je tedy možné říci, že k dosažení maxima zisku nevede ani neomezený růst produkce ani neomezený růst ceny.“²¹ Nejkřivější bodem je tedy zřejmě bod, kdy se mezní příjem rovná mezním nákladům. Maximálně ziskových cen a množství monopolista dosahuje, když se mezní příjem rovná mezním nákladům. $MC = MR$ při maximálně ziskovém množství i ceně. Paradoxně tak docházíme ke zjištění, že toto pro monopolistu klíčové pravidlo je v podstatě úplně stejné jako pro subjekty působící v dokonalé konkurenci. Vidíme tedy, že obecné pravidlo maximalizace zisku platí stejně v prostředí dokonalé i nedokonalé konkurence.

2.6.3 Náklady monopolu

Vyjdeme-li opět ze základního pravidla nedokonalé konkurenčních trhů potažmo chování monopolisty, tedy z faktu že cena je určována nikoliv trhem ale přímo na něm vystupujícími subjekty, zjistíme samozřejmě, že výše takto stanovené ceny bude vyšší než by byla v podmínkách konkurence dokonalé. A protože při dokonalé konkurenčním prostředí se cena rovná mezním příjmům, je jasné, že v prostředí monopolu bude cena vyšší než mezní příjmy a tedy i náklady. A právě z toho vyplývá neefektivnost

²⁰ SAMUELSON, P., NORDHAUS, D. *Ekonomie*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1995, s. 578

²¹ KRAFT, J. *Ekonomie teorie a příklady*. Liberec: Technická Universita v Liberci, 2001, s. 160

monopolu. Z důvodu zachování co nejvýhodnější ceny firma s monopolním postavením produkuje menší množství výstupů, než by pro ni bylo technologicky optimální. Tedy nevyrábí až do bodu kdy by byly mezní náklady rovny ceně, protože by to znamenalo snížení ceny všem spotřebitelům a tím by monopolista ztratil určitý zisk. Takto ovšem v podstatě zkresluje a deformuje fungování zákona vzácnosti statku, protože umělým poddimenzováním produkce dělá svůj statek vzácnějším, než by v celkové hierarchii výstupů měl být. Nákup takového produktu pak odčerpává větší množství kupní síly zákazníků, než by bylo jinak nutné, tudíž pak na nákup ostatních produktů zbývá méně peněz a tím je prakticky iracionálně brzděn i rozvoj ostatních třeba i nemonopolních odvětví. I tato ostatní odvětví pak kvůli snížené poptávce vyrábějí pod svou vlastní optimální kapacitní úroveň, tedy s většími náklady než by bylo jinak nutné. Tak vzniká v ekonomice ztráta vzniklá působením monopolního prostředí prostřednictvím umělého navyšování nákladů. Toto však zřejmě není jediný způsob, jímž působí monopolní konkurence negativně na ekonomický systém. Tím druhým a veřejností mnohem intenzivněji vnímaným je přebytečný zisk monopolu. „Když se lidé zamýšlejí nad problémem monopolistů, přisuzují největší váhu otázce monopolních zisků – způsobu, kterým se monopolisté údajně obohacují na úkor nešťastných spotřebitelů.“²² Druhý aspekt ztrátovosti monopolní konkurence má původ v tom, že monopolista může vydělávat více, než kdyby se musel pohybovat na trhu dokonale konkurenčním. Tento přebytečný zisk je vnímán veskrze záporně, neboť částečně deformuje důchody spotřebitele.

Jak názorně vidíme, monopol v určitém ekonomickém odvětví nezpůsobuje ekonomickou neefektivnost pouze v konkrétní oblasti. Působení monopolisty se odráží se v mnohem širším ekonomickém spektru.

2.7 Konkurenční prostředí a jejich dynamika

Toto byl v kostce souhrn základních konkurenčních prostředí nacházejících se v tržní ekonomické struktuře. Konkurence jako veličina je sice na trhu kontinuálně přítomná a neustále ovlivňuje tržní chování jednotlivých subjektů na trhu přítomných, nelze ji však považovat za konstantní a neměnnou. Naopak je dějem dynamickým, neustále se měnícím a vyvíjejícím, na který lze zcela přesně uplatnit teoretické vzorce jen velmi obtížně. Mezní případy konkurenčního spektra jako dokonalá konkurence

²² SAMUELSON, P., NORDHAUS, D. *Ekonomie*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1995, s. 584

nebo naopak čistý monopol se v praktickém pojetí v ryzí nezkraslené podobě v podstatě nevyskytují i když se jim určité situace ve vybraných odvětvích (jako třeba trh s pšenicí) nebo na určité místní úrovni (dodávky vody do domácností ve městě) přibližují. Je zřejmé, že se jednotlivá konkurenční prostředí navzájem prolínají a doplňují. Například oligopolní struktura může v sobě spojovat postavení monopolisty v kombinaci s monopolistickou konkurencí a umožňuje oběma rozdílným konkurenčním prostředím nejen koexistovat, ale i úspěšně kooperovat. Jednotlivé druhy konkurenčních prostředí se mohou vyvíjet a měnit pod tlakem vnějších vlivů z nich nejsilnější je působení státu. Tak se třeba monopolní konkurenční postavení může díky státním zásahům změnit na strukturu oligopolní či dokonce monopolistickou konkurenci. A naopak silně a účinně spolupracující oligopolisté jsou schopni vytvořit v podstatě monopolní konkurenční prostředí.

Není jednoduché přesně vymezit, která konkurenční prostředí jsou nejlepší a která naopak nežádoucí. I monopol obecně považovaný za „zlo“ má v určitých situacích své opodstatnění a je dokonce státem uměle zřízenou tržní situací. Každé z uvedených konkurenčních prostředí má své nedostatky a ekonomicky vyjádřenou neefektivnost. U monopolu se jedná o nedostatečné využití výrobních kapacit, neefektivní využití zdrojů, nadhodnocené náklady atd. Ale s nedostatky se setkáváme i třeba u monopolistické konkurence v podobě cenové neefektivnosti. Jisté však je, že čím vyšší je úroveň monopolizace odvětví, tím vyšší jsou i ztráty vzniklé nedokonalostí konkurence. Úloha regulovat tyto tržní a konkurenční poruchy připadá státu, který k tomu využívá legislativní, daňové, regulační či alokační nástroje jako například protimonopolní zákony, regulace vnější konkurence, tvorba státních monopolů, státní cenovou a daňovou politiku atd.

2.8 Zásahy státu proti nedokonalosti konkurence

Rozšiřování monopolních struktur v tržním prostředí může přinášet ekonomickému systému řadu problémů v podobě poruch efektivnosti a výkyvů rovnováhy trhu. Ne vždy je tržní mechanismus sám o sobě schopen takovýmto situacím úspěšně čelit. V takovéto situaci hraje nezastupitelnou úlohu stát, který prostřednictvím svých zásahů má za úkol stabilizovat a řešit vzniklé problémy. „Ztráty, které monopoly způsobují ekonomikám, se podle odborných odhadů pohybují mezi 0,5-2 % HDP.“²³

²³ KRAFT, J. *Ekonomie teorie a příklady*. Liberec: Technická Universita v Liberci, 2001, s. 163

Jednou z hlavních úloh státu by tedy měla být snaha o jejich minimalizaci. K dosažení těchto cílů má státní složka množství nástrojů a institucí.

2.8.1 Cenová regulace

Cenová regulace je prvním a jedním z hlavních nástrojů státu ve snaze o snížení ztrátovosti způsobované nedokonalou konkurencí. Jedná se o poměrně razantní a silný nástroj používaný jednak ve snaze o omezování ziskovosti monopolů, ale i ke stabilizaci inflace. Podstatou je, že určená státní instituce stanoví maximální cenu, která nesmí být monopolistou překročena. Chce-li pak monopolista dosáhnout stejné úrovně zisků jako před zavedením cenové regulace, musí zákonitě zvýšit objem výroby.

V současné době jsou uplatňovány dva způsoby regulace cen umožněné zákonem o cenách, tj. úředně stanovené ceny a věcné usměrňování cen. Regulaci cen využívají cenové orgány (tj. Ministerstvo financí, Energetický regulační úřad, Český telekomunikační úřad, Ministerstvo zdravotnictví, Státní úřad pro kontrolu léčiv a v rozsahu zvláštního pověření kraje a obce) v případech vymezených ustanovením § 1 odst. 6 zákona o cenách, tj. tehdy, je-li trh ohrožen účinky omezení hospodářské soutěže, které by se mohly negativně projevit v úrovni cen sjednávaných mezi prodávajícím a kupujícím.

Seznam zboží s regulovanými cenami vydává Ministerstvo financí jako své rozhodnutí podle § 10 zákona č. 526/1990 Sb., o cenách, formou výměrů publikovaných v Cenovém věstníku. Znamená to, že rozhodnutí o regulaci nepodléhá legislativnímu procesu jako vyhláška a jeho vydání lze zabezpečovat velmi operativně. Rozhodující změny v regulaci cen jsou vydávány po předchozím projednání nebo informování vlády příp. porady ministrů. Ve výměru Ministerstva financí jsou stanoveny jednak maximální a minimální ceny příslušných druhů zboží, jednak pravidla věcného usměrňování. Kraje a obce svá rozhodnutí ve vymezených položkách vydávají formou nařízení. Obecně lze konstatovat, že jejich působnost je omezena na méně významnější služby a často není ani ze strany místních orgánů plně využívána. V průběhu roku Ministerstvo financí podle potřeby seznam zboží s regulovanými cenami upravuje, popř. mění ceny v něm stanovené. Ceny zboží, které podléhá věcnému usměrňování cen, nejsou stanovovány žádným rozhodnutím ministerstva, ale určují je podle stanovených pravidel jednotliví prodávající a sjednávají s kupujícími.

Podíl zboží a služeb, u nichž se uplatňuje cenová regulace, představuje v současné době cca 5–6 % hrubého domácího produktu. Z položek, na nichž Český statistický úřad sleduje ukazatel vývoje spotřebitelských cen (míry inflace), podléhá cenové regulaci cca 21 % zboží a služeb, což je stále poměrně široký rozsah.²⁴

Ministerstvo financí tak v současné době reguluje ceny položek, jako jsou osobní autobusová i železniční doprava, pitná voda, nájemné a ceny služeb spojené s užíváním bytů, sběr a třídění odpadů atd. To, že je cena státem regulovaná samozřejmě neznamená, že je neměnná. Právě naopak, podíváme-li se například na vývoj cen pitné vody a odpadní vody odváděné (vodné a stočné - viz příloha I) zjistíme, že cena za tuto službu i přes státní regulaci vzrostla od roku 1991 o téměř neuvěřitelných cca 4 500 %.

Další významnou institucí kromě MF podílející se na regulaci energií je Energetický regulační úřad. Mezi jeho hlavní úkoly patří mimo jiné i podpora hospodářské soutěže a ochrana zájmů spotřebitele v těch oblastech energetických odvětví, kde není možná konkurence. K těmto účelům využívá právě formu regulace prostřednictvím úředně stanovených maximálních cen elektrickou energii, plyn a formou věcného usměrňování cen energii tepelnou. Přes tuto možnost regulace ovšem dochází k neustálému vzrůstu cen energií. Například společnost ČEZ navýšila ceny v počátku letošního roku o dalších téměř 10 %. Státní orgány v tomto případě proklamovaly úspěšnost svého jednání tím, že se jim díky regulaci povedlo zamezit zdražení mnohem razantnějšímu. Je zde však nasnadě otázka, proč i přes možnost regulace dochází k navýšení cen u společnosti, jež v loňském roce dosáhla rekordního zisku ve výši 47,4 miliardy korun? Odpověď je kromě obligátního přizpůsobování se globální tržní situaci zřejmě jednoduchá. Stát jako hlavní akcionář obdrží z předpokládaného objemu vyplácených dividend ve výši 50-60 % částku v rozmezí 17 až 20 miliard korun.²⁵

Mezi další regulační instituce v rámci legislativy ČR patří Český telekomunikační úřad regulující formou určených minimálních a maximálních cen služby elektronických komunikací. Dále pak Ministerstvo zdravotnictví regulující ceny

²⁴ Ministerstvo financí ČR. *Vývoj a současný rozsah cenové regulace* [online]. 2005 [cit. 2. dubna 2008]. Dostupný na WWW: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/cenova_regulace_cr_38884.html>.

²⁵ ČTK. *Dražší elektřina a ČEZ hlásí rekordní zisk*. Lidovky.cz [online]. 2009 [cit. 3. března 2009]. Dostupný na WWW: <http://www.lidovky.cz/drazsi-elektrina-a-cez-hlasi-rekordni-zisk-fjk-/ln_ekonomika.asp?c=A090303_092521_ln_ekonomika_abc>.

zdravotních výkonů, Státní úřad pro kontrolu léčiv určuje maximální ceny léčivých přípravků, Celní úřad Kolín určující pevné ceny cigaret a v neposlední řadě i jednotlivá města a obce.

Cenová regulace tedy rozhodně není všelékem a dá se říci, že v některých případech je nástrojem přinejmenším diskutabilním. Problém přináší ve stanovení odpovídající ceny. Je-li totiž státem stanovená cena nastavena na příliš nízké úrovni, může rovněž znamenat likvidaci možné potencionální konkurence pro monopolistu, neboť její náklady při vstupu do odvětví budou pravděpodobně vyšší než u „zaběhnutého“ monopolisty, ale státem regulovaná cena platí pro všechny stejná. Z toho vyplývá, že opatření v podobě cenové regulace může mít zcela opačný efekt a vede k takzvanému zakonzervování monopolu, tedy změni krátkodobý monopol v dlouhodobý. Dalším důvodem svědčícím proti zavedení regulace monopolní ceny je selhání motivace monopolisty. Jev se vyskytuje v případě ceny nadhodnocené, či nevhodně zkalkulované. Je-li například regulovaná cena stanovena na přičítání určité povolené přírážky k průměrným nákladům (jako je tomu u cen tepla odebíraného od tepláren), u výrobce absentuje jakákoliv motivace ke snižování těchto nákladů zlepšováním organizace, technologickým pokrokem, hledáním efektivnějších výrobních metod, či levnějších vstupů. Snižování nákladů by zákonitě znamenalo i snížení ceny a to popravdě není příliš pozitivní motivační faktor. Zákazník tak z pohledu chování monopolisty nemusí trpět pouze vysokou cenou (již se snaží toto opatření omezit), ale i tím, že bez tlaku konkurence monopolista patřičně nedbá na kvalitu a zlepšování doprovodných služeb.

Cenová regulace ač se zdá na první pohled věcí zcela jednoduchou je záležitostí skládající se z mnoha aspektů. Stát a státní orgány jsou při rozhodování vystaveny tlakům okolí, lobování rozhodnutí mohou být v mnoha případech spíše politická než ekonomicky výhodná pro spotřebitele. Přidržíme-li se výše zmíněné energetiky, je otázkou jak by se projevila na trhu možná deregulace. „Otevírání energetických trhů začalo již dříve ve Švédsku, Velké Británii a USA. Všude došlo k dramatickému poklesu cen. Ceny byly na poloviční úrovni ve srovnání s regulujícím Německem. Když v roce 1998 otevřelo svůj trh i Německo, došlo pod tlakem vnější konkurence k vlně fúzí a zlevňování, což se projevilo poklesem cen energií v průměru až o 15 % pro

domácnosti a 40 % pro velkoodběratele.“²⁶ Tím se dostáváme k další možnosti regulace státu a do oblasti otevřenosti trhu.

2.8.2. Regulace a vnější konkurence

Možnosti zásahu státu v podobě regulace již byly zmíněny v části o cenové regulaci. Státní zásahy však nemusí směřovat pouze do oblasti určování cen, nýbrž mohou uplatňovat hospodářský dohled i ve formě kontroly množství a kvality vstupů či výstupů firem v regulovaných odvětvích. „Regulace spočívá v pravidlech nebo zákonech vlády vydávaných k vyvolání změny nebo ovlivnění aktivit ekonomických podniků.“²⁷ Regulace má většinou podobu ekonomickou, tedy ve formě státního nastavení standardů pro vstupy, výstupy, ceny apod. a jejich následnou kontrolu. Může však být aplikována i jako regulace sociální, tedy ve formě státního ovlivňování nepřímých ekonomických aspektů, nýbrž jejich přímých důsledků a dopadů na okolí a sociální sféru, jako jsou například externality, ochrana životního prostředí, ochrana zájmů spotřebitele atd. Státní zásah nemusí mít vždy povahu nutně restriktivní. Může spočívat i ve stimulační rovině, prezentované státními subwencemi, zvyšováním agregátní poptávky prostřednictvím vládních výdajů, vypisováním státních zakázek a různými výdajovými programy.

Zvláštní formou státního zásahu je zpřístupnění interního vnitrostátního trhu zahraniční konkurenci. Děje se tak odstraněním dosavadních překážek volného obchodu jako jsou cla, dovozní kóty či snížením daňové zátěže dovozců. Následkem takovýchto opatření pak bývá příliv často levnější zahraniční produkce nutící monopolistu v zájmu zachování své pozice na trhu ke snižování cen či zvyšování objemu produkce, v důsledku čehož klesá její vzácnost. Naopak subjekty dané ekonomiky dostávají příležitost expandovat na nové trhy a uplatnit zde svou ve stávajících podmínkách třeba nefungující konkurenční strategii či konkurenční výhodu. V nynější době dávají vlády i EU firmám do ruky nástroje na prolomení tržních bariér. Jedná se například o TBR (Trade Barriers Regulation)²⁸, jehož pomocí jakožto nástroje EU se lze bránit proti nepovoleným překážkám obchodu, které negativně ovlivňují jejich přístup na trhy třetích zemí i v rámci samotné EU.

²⁶ HOLMAN, R. *Ekonomie*. Praha: C. H. Beck, 2001, s. 195

²⁷ SAMUELSON, P., NORDHAUS, D. *Ekonomie*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1995, s. 586

²⁸ Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. *Ochrana proti nedovoleným překážkám obchodu* [online]. 2005 [cit 13. února 2008]. Dostupný na WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument2669.html>>.

Kromě otevírání trhů a překonávání dělících bariér si Evropská komise stanovila další cíl a to zavádění konkurence do v podstatné části zmonopolizovaných odvětví. Tato liberalizace se týká především oblasti telekomunikací, dopravy, energií či poštovních služeb. Díky otevření trhu mohli začít působit a rozvíjet se například nízkonákladové letecké společnosti. Jejich cenově dostupnější nabídky služeb využívá mnoho spotřebitelů. Podobný byl zásah do plynárenského průmyslu, kdy Evropská komise zasáhla, když se francouzská plynárenská společnost Gaz de France a německá Ruhrgaz odmítly přístup norskému výrobcí zemního plynu ke svým plynárenským sítím. Po zásahu byla zjednána náprava, což přináší spotřebitelům v obou zemích prospěch z fungující konkurence. V oblasti telekomunikací byl otevřen trh v lednu roku 1998. Od té doby ušetřily domácnosti v Evropě za vnitrostátní hovory z pevných linek 13 % a podniky dokonce 24 % nákladů. U hovorů mezinárodních došlo k poklesu cen o 41 % u domácností a 45 % u podniků. Opatření v podobě větší otevřenosti trhu je vysoce účinné, skrývá však v sobě úskalí v podobě možného ohrožení stávající hospodářské struktury státní ekonomiky.

2.8.3 Státní vlastnictví monopolu

Opatření má podobu státem vlastněných, nebo podporovaných subjektů, kterým výměnou za poskytování specifických veřejných služeb umožňuje stát se monopolním subjektem v daném odvětví. Většinou se jedná o odvětví služeb strategického významu, jako jsou telekomunikace, poštovní služby, doprava apod. Takové monopolní firmy jsou pak pomocí ostatních státních opatření drženy v určitých předem stanovených mantinelech. Příkladem takového podniku v našich podmínkách je například Česká pošta. Česká pošta získala od roku 2003 státní monopol na doručování listovních zásilek. Aby nedocházelo ke zneužití monopolního postavení, stát reguluje cenu poštovního, dozírá nad hospodařením a kontroluje kvalitu služeb. Ovšem u státem řízeného monopolu narážíme na problém selhání motivace, protože ani sebelepší státní dohled nemůže nahradit vliv konkurenčního prostředí. Nad Českou poštou provádí dohled Český telekomunikační úřad, který s ní v dubnu roku 2008 zahájil řízení kvůli nedostatkům a snížení kvality služeb konkrétně ve formě snížené snahy doručovatelů o dodání poštovních zásilek do bytů klientů, pomalé odbavování klientů a pozdní doručování zásilek. Česká pošta i přes tyto nedostatky hospodaří se ziskem ve výši

794,5 milionů korun a to, i když počet odeslaných listovních zásilek klesl o cca 10 %.²⁹ Nedostatek konkurence nemotivuje ke zlepšování služeb, ani k zvýšení hospodárnosti a podnikavosti. Stát se pak většinou omezuje pouze na cenovou regulaci. Uvažovaná deregulace pak naráží na odpor samotného podniku, který argumentuje z důvodu uvažované potenciální konkurence nutností zbavit se malých ztrátových poboček (jedná se o 178 míst v rámci celé ČR) čímž by došlo k narušení funkce veřejné služby podniku.

Určitou možností, jíž někdy stát využívá (nikoliv v České republice) je jakási simulace konkurenčního prostředí prostřednictvím založení státního podniku dodávajícího výstup za cenu nižší než běžný monopolista. Problémem však v takovémto případě je skutečnost, že státní podnikání je často nákladnější než náklady privátních monopolů a tudíž při nižší ceně ztrátové. Spotřebitel tedy žádnou výhodu nezíská, neboť vzniklou ztrátu je třeba sanovat a to většinou prostřednictvím daňových výnosů. Příkladem může být případ německé státní poštovní služby Deutsche post, která má zákonnou povinnost udržovat širokou celonárodní síť poštovních úřadů, čímž stoupají vůči konkurenci její náklady a i ceny. Podnik byl proto v roce 2001 vyzván EU aby poskytoval ceny přiměřenou, nicméně po podrobném rozboru situace Evropská komise uznala, že část nákladů vzniká podniku na základě uložené povinnosti a povolila je zahrnout do ceny služeb, tedy na úkor spotřebitele.³⁰

Z uvedených faktů je patrné, že deregulovaný liberální trh může být pro zákazníka mnohem atraktivnější než struktura svázaná regulací se všemi jejími nedostatky.

2.8.4. Protimonopolní zákony

Zásahy státu v podobě protimonopolních zákonů jsou asi nejrozšířenějším opatřením praktikovaným ve většině ekonomických systémů. Opatření ve formě protimonopolních zákonů však nejsou žádnou novinkou. Jejich historie sahá až do 19. století kdy v USA vyšel takzvaný Shermanův zákon, který zakázal monopolizovat směnu a postavil mimo zákon spojení nebo úmluvy vedoucí omezení směny.³¹ Protimonopolní zákony lze vnímat jako státem praktikovaný dozor nad tržní činností

²⁹ FENCL, J. *Změna. Pobočky České pošty se zatím neruší*. iDNES.cz [online]. 2008 [cit 18. září 2008]. Dostupný na WWW: <http://ekonomika.idnes.cz/zmena-pobocky-ceske-posty-se-zatim-nerusi-fgy-ekonomika.asp?c=A080919_1050369_ekonomika_pin>

³⁰ EVROPSKÁ KOMISE, *Politika hospodářské soutěže v Evropské unii a spotřebitel*. Lucemburk: Úřad pro úřední tisky Evropských společenství, 2005, s. 14

³¹ SAMUELSON, P., NORDHAUS, D. *Ekonomie*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1995, s. 617

ekonomických subjektů a to prostřednictvím k tomuto účelu zvláště určenému úřadu. V ČR je to Úřad pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS) v rámci EU se této role ujímá Evropská komise. Tyto instituce pak v rámci své pravomoci dozorují a regulují konání ekonomických subjektů na trhu, vytváří podmínky pro vznik hospodářské soutěže a dohlíží na její čistotu, dohlíží na zadávání veřejných zakázek a v případě že shledá chování mimo rámec vymezený legislativou, sjednávají nápravu. Tato činnost a problematika nápravy nekalé soutěže bude později podrobněji rozvedena v kapitole 2.12.

Protimonopolní opatření pak samozřejmě nejsou jen výsadou České republiky nebo EU. Velkou tradici mají protimonopolní zákony a státní zásahy zejména v USA. V roce 1967 se zde například vláda pokusila rozkouskovat firmu IBM s odůvodněním, že se snaží zmonopolizovat trh s počítači. IBM byla obviněna ze zneužívání dominantního postavení (v roce 1967 se jednalo o 76 % podílu na trhu) a ze snahy zabránit konkurentům vstoupit do odvětví. Společnost IBM však bojovala v soudním procesu trvajícím dlouhých 13 let a hájila se tím, že vláda spíše trestá její úspěch, než že by bránila volnost konkurence. Nakonec soud došel k názoru, že odvětví je inherentně konkurenční, a že pokusy vlády o jeho restrukturalizaci mu spíše uškodí, než prospějí jeho efektivitě. Podobně ač s rozdílným výsledkem proběhl i proces se společností AT&T zabezpečující v roce 1983 přes 95 % všech telefonních hovorů v USA. Firma se proti nátlaku vlády hájila tím, že její velikost a rozsah služeb ji učinil jakýmsi přirozeným monopolem a efektivně funkční strukturou, ale neuspěla a nakonec přistoupila na dohodu vedoucí k jejímu rozdělení na sedm společností.³²

Státní regulace se může stát v boji proti monopolnímu postavení subjektů na trhu vpravdě zbraní příslovečně dvojsečnou. Na jedné straně přináší nepopiratelný pozitivní efekt ve formě ovlivňování a regulace možného svévolného chování monopolisty v tržním prostředí a tudíž skýtá alespoň jistý základní druh ochrany zákazníka před poruchami konkurenčního prostředí. Na straně druhé přespřílišná míra regulace může vést k nadměrnému rozdrobování ekonomických subjektů, k růstu jejich nákladů a omezení produkčních možností, což ve svém důsledku vede k negaci snahy o odstraňování monopolní struktury, neboť výsledný efekt se může jevit horším než při zachování pozice monopolisty na trhu.

³² SAMUELSON, P., NORDHAUS, D. *Ekonomie*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1995, s. 619-621

3. Konkurenceschopnost, konkurenční strategie

3.1 Pojem konkurenceschopnost

Konkurenční prostředí a veškeré jeho aspekty, které sebou přináší, jsou jedním z hlavních faktorů určujících chování, početnost i velikost subjektů působících v tržní struktuře daného odvětví. Jejich chování směřuje k jednomu základnímu a pro všechny zainteresované společnému cíli – maximalizaci zisku. Jejich úspěšnost pak závisí na schopnosti vypořádat se s vnějšími vlivy na trhu působícími a to tedy hlavně s konkurencí. Schopnost úspěšně obstát v tomto boji se nazývá konkurenceschopností. Způsob a strategie, s níž do konkurenčního zápolení firma vstupuje, pak konkurenční strategií.

„Jakmile se konkurence stala předmětem soustavného studia, musel k tomu vznikat i náležitý pojmový aparát. Jeho ústředním pojmem je konkurenceschopnost. Konkurenceschopnost je definována jako schopnost subjektu střetávat se na trhu s ostatními konkurenty, v tomto střetu obstát a dosáhnout svých předem vytyčených cílů v alespoň střednědobé perspektivě. Jde tedy de facto o pojem vyjadřující tržní potenciál firmy ve střetu o postavení na trhu s jinými firmami. Výsledkem tohoto soupeření je schopnost dosahovat dobré postavení na trhu a na té úrovni si zajišťovat odpovídající prosperitu aspoň na krátkou až střední dobu. Tento fenomén vyrostl z tržní rivality a bez ní jako takové ztrácí své zákonitosti i smysl. Z toho vyplývá, že konkurenceschopnost funguje pouze v systému tržní ekonomiky a tudíž v prostředí jiném je pojmem pouze umělým bez správně pracujících zákonitostí.“³³

3.2 Konkurenční strategie

Zatímco předchozí část byla věnována především teorii konkurenceschopnosti, je tato schopnost úspěšného zvládnutí konkurenčního boje veskrze hlavně praktickou záležitostí. Pokud chce být subjekt ve střetu s konkurencí úspěšný a tedy konkurenceschopný, musí mít stanovenou jasnou, účinnou a hlavně fungující konkurenční strategii. Každá firma vstupující do konkurenční soutěže v daném odvětví má svou konkurenční strategii. Konkurenční strategie je tedy souhrnem metod, opatření

³³ JIRÁSEK, A. J. *Konkurenčnost. Vítězství a porážky na kolbišti trhu*. Praha: Professional Publishing, 2001, s. 48-49

a činností podniku vedoucích k dosažení stanovených cílů v rámci působení konkurenčního tržního prostředí.

Konkurenční boj je v podstatě střetem konkurenčních strategií neboli střetem metod jednotlivých konkurentů v odvětví. Cílem strategie je nalézt pro podnikatelský subjekt takové postavení v odvětví, v němž podnik může co nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení využít ve svůj prospěch. Konkurenční strategie je tedy vlastně jakýmsi firemním manuálem pro konkurenční boj v odvětví. Zápolení konkurenčních subjektů pak má samozřejmě různé podoby, intenzitu i metody. „Cílem strategie nemusí být vyhledávání přímého střetu s konkurencí a její potírání, pravým cílem je hledání a získání strategické pozice v konkurenčním prostředí, které nám umožní dosáhnout vytýčených cílů bez přímého střetu. Zjednodušeně lze říct, že na tom, že si zneprátelíme konkurenci, nezbohatneme, cesta vede přes spokojeného zákazníka.“³⁴

Existuje celá škála přístupů k tvorbě strategie pro tento boj a to od preference přímého zápolení a střetu konkurentů, nebo třeba kopírování strategie úspěšného subjektu až po strategii vyhýbání přímého střetu. Potencionálně úspěšná konkurenční strategie se pak nesmí zaměřovat pouze na analýzu přímých konkurentů a metodiku vzájemného zápolení, ale musí brát v potaz i další oblasti spadající do širšího pojetí konkurence. Sledovat možné potenciaální nové konkurenty s možností vstupu do odvětví, vývoj nových technologií a inovace v odvětví, fungující personální politika, jasná a funkční investiční strategie atd. Podstatou tvorby konkurenční strategie pak je klást pozornost na potřeby a přání zákazníka a schopnost firmy tyto potřeby naplňovat a to od vývoje až po prodejní servis či likvidaci produktu.

3.3 Povaha konkurenční strategie

Prvním krokem v procesu určení úspěšné konkurenční strategie je rozpoznání a analýza základních vnějších i vnitřních faktorů ovlivňujících povahu konkurenčního prostředí a intenzitu a způsob konkurenčního zápolení v oboru. Ekonomický subjekt je na základě rozboru těchto faktů schopen rozpoznat své silné a slabé stránky ve vztahu k dění mezi konkurenty a na jejich základě stanovit svůj další postup. „Účinná

³⁴ BARTES, F. *Hodnota pro zákazníka a konkurenceschopnost firmy*. Brno: VUT v Brně 2004, s. 45

konkurenční strategie spočívá v ofenzivních nebo defenzivních krocích, tak aby vytvořila obhajitelnou pozici proti působení konkurenčních sil.³⁵

Konkurenční strategie může mít různou povahu. V základě se rozlišuje na strategii ofenzivní a defenzivní. Je tedy třeba rozlišovat mezi ofenzivním a defenzivním pojetím konkurenčního boje. Přičemž defenzivní stránka strategického konání je jistě jednodušší a méně invenční, ale nese sebou i jistá rizika.

3.4 Defenzivní konkurenční strategie

„Defenzivní pojetí konkurenčního boje může být vnímáno jako reakce firmy (ex post) na již existující skutečnosti na trhu, a to tak, že daná firma je donucena pod tíhou vnějších popřípadě i vnitřních sil reagovat na existující hrozby či příležitosti. V případě dlouhodobého uplatňování tohoto přístupu (tj. defenzivního pojetí) však existuje velmi reálné nebezpečí, že během krátké doby (asi 2–3 let) se firma dostane do vleku událostí. Následně je donucena plýtvat svými silami pouze na diskutabilní ochranu již existujícího, či v mnoha případech jen na zpomalení vzniku ztrát, popřípadě je konkurencí odvedena na slepou kolej v oblasti výzkumu a vývoje.“³⁶

Defenzivní pojetí strategie tedy znamená, že ekonomický subjekt po analýze skutečností ovlivňujících vztahy a povahu v daném konkurenčním prostředí identifikuje svou pozici na trhu a ztotožní se s ní. Rozhodne se následně spíše k její obraně před konkurencí než k další expanzi. Taktika může být úspěšná hlavně z krátkodobého hlediska, ovšem její dlouhodobá aplikace s sebou nese, jak již bylo zmíněno dříve, určitá rizika. Volba defenzivní strategie samozřejmě záleží na typu konkurenčního prostředí a pozici firmy na trhu v odvětví. Monopolní výrobce nebo úzce kooperující oligopolisté s dominantním postavením na trhu také čelí určité hrozbě konkurence či tlaku potencionálních nových konkurentů. Ovšem tato hrozba nemusí být nijak výrazná a proto se může defenzivní strategie udržování pozice na trhu zdát dostačující. Naopak subjekt na opačném konci konkurenčního spektra nemá ani při nejlepší vůli sílu ani kapitál na zásadní ovlivnění podmínek v odvětví a změnu své pozice v tržním systému a omezuje se tudíž na přijímání skutečností tvořených okolím.

³⁵ PORTER, M. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994, s. 30

³⁶ BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997, s. 12

3.4.1 Prvky defenzivní strategie

Celý proces tvorby a určování konkurenční strategie se samozřejmě skládá z jednotlivých dílčích prvků a taktik. Mezi základní způsoby jak ochránit své postavení a odradit konkurenta od útoku na naše pozice patří:

zvýšení strukturálních překážek – existence těchto překážek je v podstatě přirozená, jsou to překážky ztěžující například vstup do odvětví pro nový subjekt. Jejich existence odčerpává část ziskových prostředků i u subjektů již v oboru působících. Patří mezi ně otevřenost trhu, diferenciací produktu v odvětví, výše nákladů na přechod u zákazníka, nákladovost vstupu na trh, možnost získání vstupních zdrojů a technologií atd. Taktika tedy spočívá v umělém navýšení těchto bariér. A to rozšířením portfolia nabízených výrobků, chráněním přístupu k určování cenové politiky na trhu, zvýšením nákladů na přechod k jinému dodavateli u kupujících, navýšením nákladů na uvedení nového výrobku na trh, navýšením úspor z rozsahu, zvýšenou potřebou kapitálu nutného k soupeření, ochranou vlastního know-how, omezením přístupu či alespoň zvýšením ceny vstupů pro konkurenty.

zesílení očekávaných protiopatření – jde o postup, při němž je důležité zvýšit v očích konkurentů hrozbu možných odvetných opatření na jejich konání. Očekávaná protiopatření může zesílit taktika, která naznačí, že firma má prostředky k tomu, aby tvrdě a důrazně hájila své pozice a to jak v oblasti kapitálu, invence tak i lidských zdrojů. Mezi hlavní způsoby jak dát najevo svou odhodlanost k praktikování ochranných opatření patří signalizace rozhodnutí bránit se a to hlavně veřejnými prohlášeními, tiskovými zprávami, informováním partnerů a podobně. Dále pak signalizací a zviditelňováním strukturálních překážek, vyrovnáním záruk a podmínek, které garantují konkurenti, podporou kooperujících konkurentů, tvorbou obranných koalic atd.

snížení motivace k napadení – je opakem taktiky zvyšování nákladů. Motivací pro ekonomickou činnost všech subjektů je samozřejmě zisk. Snížení motivace tedy zákonitě znamená snížení plánovaných zisků. Firma se tedy vědomě a dobrovolně vzdá části svých zisků, jen aby nepřitahovala zbytečnou pozornost potencionálních konkurentů.

Na defenzivní strategii lze pohlížet jako na činnost, jejímž úkolem je udržení a obrana pozice firmy v tržním systému a uchování její konkurenční výhody. Prostředkem k jejímu používání pak je hlavně působení na konkurenty prostřednictvím ovlivňování jejich předpokladů a představ ohledně odvetných opatření, složitosti překážek a atraktivitě prostředí.

3.5 Ofenzivní konkurenční strategie

„Ofenzivní pojetí konkurenčního boje znamená uchopení tzv. strategické iniciativy, tedy že firma, jež uchopí tuto iniciativu aktivně, podle svých představ a záměrů pro dosažení cílů, ovlivňuje (ex ante) vývoj marketingového prostředí. Svým tlakem na konkurenční firmy či vytvářením vhodných podmínek nutí tyto firmy k činnostem, které jim neumožní dosáhnout takových výsledků, jež by mohly ohrozit splnění cílů dané firmy.“³⁷ Ofenzivní pojetí konkurenční strategie tudíž znamená schopnost ekonomického subjektu prosadit na trhu svou aktivní činností své přednosti, nebo utvářet konkurenční strukturu v odvětví tak, aby mohla firma co nejefektivněji využít své silné stránky a naopak minimalizovala stránky slabé.

3.5.1 Druhy ofenzivních strategií

Ofenzivní strategie se skládá z celého spektra možných kroků a metod a filozofií. Pokud chce firma úspěšně ofenzivní strategii praktikovat, měla by se seznámit s jejich funkcí a pojetím. Základními předpoklady úspěchu pak je zajistit, aby když se subjekt rozhodne pro ofenzivní strategii, vložil se do ní s veškerou energií, použil veškerých dostupných prostředků (samozřejmě v rámci platné legislativy), dotáhl svou snahu do konce a nezastavil se na půli cesty, dále aby používal celou škálu ofenzivních prostředků a neomezoval svou aktivitu pouze na jeden byt' dobře zvládnutý. Mezi základní postupy patří podle P. F. Druckera³⁸ následující strategie:

být nejprvnější a nejmaximálnější – být vždy nejrychlejší, nejprvnější, nejmaximálnější zkrátka mít vedoucí roli ve všech aspektech konkurenčního boje v odvětví. Jde o rizikovou, ale zároveň i výnosnou strategii cílem ovládnout dané odvětví či alespoň získat dominantní postavení. Firma se pak snaží o vytvoření něčeho nového a odlišného, něčeho s čím přijde první. Musí tedy napřít veškeré úsilí a prostředky do této akce. V případě úspěchu je velice výnosná, pokud se ovšem strategie

³⁷ BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997, s. 12

³⁸ DRUCKER, P. F. *Inovace a podnikavost*. Praha: Management Press, 1993, s. 209-240

mine účinkem je výrazně ztrátová a v tom tkví i její riziko. Vzhledem k této rizikovosti a vysoké kapitálové náročnosti je vhodná pouze pro některá odvětví, schopná poskytnout dostatečně velkou příležitost k nějaké zásadní inovaci.

udeřit na ně tam, kde nejsou – strategie je založená na monitorování a analýze chování konkurentů a následném využití jejich chyb a slabých stránek. Jsou dvě základní modifikace:

a) **Tvůrčí imitace** – firma uplatňující tuto strategii čeká, až konkurenční subjekt zavede na trh nový produkt. Hledá slabiny tohoto produktu: spoléhá na to, že výrobek či služba sice vyvolají na trhu poptávku, ale nebudou moci plně uspokojit vzniklé potřeby. Na základě analýzy odezvy zákazníků pak připraví svůj produkt schopný již identifikované potřeby pokrýt. Tato ofenzivní strategie je podstatně méně riskantní než „být nejprvnější“, protože před jejím uplatněním je poptávka na trhu již vyvolána.

b) **Podnikatelské judo** – strategie je založena na identifikaci chyb a zlovyků konkurenta a jejich využití ve vlastní prospěch. Mezi tyto slabiny patří například neustálé používání stejné strategie i v radikálně se měnících tržních podmínkách, dále pak arogance konkurenta, nadhodnocování ceny produktu pro dosažení vyššího zisku, nadprodukce určitého v danou chvíli atraktivního produktu bez ohledu na optimální rozsah výroby atd.

Firma používající této strategie tak vlastně částečně těží z úspěchu firmy jiné, která jej nedokázala patřičně využít. Tato strategie sice není tak riskantní a nákladná, ale je velice náročná na monitoring, pružnost a flexibilitu výroby. Jejím cílem je jako u v podstatě většiny ofenzivních strategií dosažení dominantního postavení a vůdčí role na trhu, ovšem oproti strategii předcházející pozvolnějším způsobem po jednotlivých dílčích krocích.

změna hodnot a charakteristik – základ strategie tkví v tom, že se nemění struktura produktů z fyzikálního hlediska, ale změní se jeho hodnota a užitnost pro spotřebitele. Vychází z podrobného zkoumání potřeb zákazníka a na to navazujících skutečností jako co zákazník potřebuje, aby jim produkt opravdu sloužil, nebo jakou má pro něj skutečnou užitnou hodnotu. Důležitým faktorem se tedy stává pocit spotřebitele z produktu a snaha výrobce o naplnění zákaznickových představ. Základem úvah a strategie se tedy stává to, co zákazník kupuje a ne to co producent vyrábí. Cenová

politika pak může tuto skutečnost zohlednit, protože zákazník je ochoten za věc vytvořenou dle jeho představ a splňující jeho potřeby a očekávání zaplatit více než za běžný produkt.

Lze říci, že strategie je tím více úspěšná, čím více je zaměřena na zákazníka. Má-li se úspěšně uplatnit musí podrobně zkoumat, analyzovat a mapovat zákaznickovy preference, zájmy a požadavky a reagovat na ně v dostatečném časovém horizontu. Základní podmínkou uplatňování strategie změny hodnot a charakteristik je pak kvalitní a rozsáhlá činnost v oblasti firemního marketingu, řízení jakosti, konstrukčním vývoji, mít přehled o trhu a schopnost flexibilní reakce. Nepostradatelným předpokladem pro vytvoření jakékoliv strategie pak jsou nezbytně kvalitně sebrané roztříděné a pochopené informace. „Potřeba marketingových studií a analýz jako podkladů pro tvorbu plánů a strategických rozhodnutí vzrůstá a stejně rychle roste i nutnost zpracovávat je pravidelně, opakovaně, na základě metodického přístupu, aby bylo možno hodnotit tendence a trendy v delších časových obdobích.“³⁹

Při uplatnění v praxi se samozřejmě jednotlivá opatření v rámci snahy o úspěšný strategický záměr navzájem kombinují a prolínají. Jejich vzájemné působení má důsledky, které v součtu dalece přesahují dosah jednotlivých dílčích opatření. Ofenzivní strategie je procesem invenčním vyžadujícím flexibilitu, důkladnou přípravu a klade vysoké nároky na marketingovou činnost, inovativnost, personální a investiční politiku, objem kapitálu, sběr, analýzu a použití získaných informací. Veškeré znalosti a informace jsou po vyhodnocení použity pro zvolení nejvhodnější konkurenční strategie. Častým jevem je i míchání prvků defenzivní a ofenzivní konkurenční strategie. Ve většině případů není možné hledět pouze ofenzivně kupředu, ale je nutné i krýt si záda defenzivními prostředky. Volba správné strategické kombinace jednotlivých prvků a jejich správné načasování je tedy věcí značně složitou vyžadující množství zkušeností a rozvinutou informační a zdrojovou infrastrukturu.

3.6 Konkurenční výhoda

Základem dlouhodobé konkurenceschopnosti a úspěšného sestavení a uplatnění konkurenční strategie je získání konkurenční výhody oproti ostatním konkurentům. Co tedy může být onou konkurenční výhodou? „Skoro všechno, může jí být výrobek, jeho

³⁹ PŘIBOVÁ, M. *Analýza konkurence a trhu*. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 9

konstrukce a design, jeho užitnost, jakost, cena, služby, které jej provázejí. Může to být způsob výroby, technické vybavení, užívané technologie, trvale dosahovaná stejnorodost a jakost, produktivita, výrobní náklady. Může to být ekologická ohleduplnost výrobku a výroby, řešení pohybu produktivního procesu od začátku po pohotovou dodávku. Také to mohou být lidé v podniku, schopné vedení, vynalézaví odborníci, výkonní dělníci. Může to být i podniková značka, dobré jméno, goodwill, či to v jaké míře se podnik diferencuje od svých konkurentů.⁴⁰ Z tohoto obsáhlého výpisu je tedy zřejmé, že konkurenční výhodou ekonomického subjektu se může stát v podstatě cokoliv. Jinak řečeno konkurenční výhodou podniku je taková skutečnost, stav či děj, který činní jeho produkt pro zákazníka přitažlivějším než je produkt konkurenční. Konkurenční výhodou proti sobě mohou uplatňovat nejen lidé (vzdělání, zkušenosti atd.), podniky (nízké náklady, ceny, diferenciace), ale dokonce i státy a národní ekonomiky (vzdělanost, podnikatelská struktura, přírodní bohatství).

Konkurenční výhoda jako veličina ve většině případů nebývá tvořena pouze jedním prvkem, nýbrž je souborem většího či menšího množství jednotlivých komponentů. „Konkurenční výhodou nemůžeme pochopit a poznat, jestliže se na podnik díváme jako na celek. Jejím zdrojem je množství samostatných činností, které podnik koná, když navrhuje, vyrábí, uvádí na trh, dodává a podporuje svůj výrobek. Každá z těchto činností může přispět k relativnímu postavení podniku z hlediska výše nákladů a vytvářet základnu pro diferenciaci.“⁴¹ Definice poukazuje na dva základní typy konkurenční výhody, výhodu nízkých nákladů a diferenciaci.

3.6.1 Konkurenční výhoda vůdčího postavení v nízkých nákladech

Jak už název jasně stanoví, základem této konkurenční výhody jsou nízké výrobní náklady podniku. Zdroje výhody mohou být různé a závisejí na struktuře jednotlivých odvětví, například úspory z rozsahu výroby, výhodný přístup k výrobním vstupním faktorům, výkonnější technologie, legislativní rámec daného ekonomického systému, levnější pracovní síla atd. Z výhody pak pramení atraktivita pro zákazníka v podobě nízké ceny. Aby byla výhoda vůdčího postavení v nízkých nákladech účinně uplatnitelná, musí být firma v této kategorii skutečně vůdčím subjektem celého odvětví a ne pouze jedním z několika. V takovém případě pouze nízké náklady konkurenční

⁴⁰ JIRÁSEK, A. J. *Konkurenčnost. Vítězství a porážky na kolbišti trhu*. Praha: Professional Publishing, 2001, s. 45-46

⁴¹ PORTER, M. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1994, s. 55

výhodu neskýtají. V rámci snahy o udržitelnost výhody je nutné, aby firma sledovala neustálý vývoj své nákladové křivky, snažit se o snižování nákladů jakmile je to možné. Důležité pak je neopomíjet ani méně důležité oblasti nákladovosti. „Možnost ovlivnit náklady má každý pracovník podniku.“⁴² Je třeba brát náklady z kompletního hlediska, tedy nejen výrobní náklady, ale i marketingové, distribuční, náklady na odbyt, servis a podobně.

Jestliže má podnik konkurenční výhodu v podobě nízkých nákladů a dokáže si ji dlouhodobě udržet, pak bude úspěšná, pokud její cenová politika nastaví úroveň cen pod průměrem, nebo blízko průměru na trhu. Samozřejmě v rámci maximalizace zisku může mít firma tendenci srovnat ceny s konkurencí a díky výhodě nízkých nákladů dosahovat vyšších zisků, v tom případě pak musí počítat s druhým základním typem konkurenční výhody a to diferenciací. Pokud totiž výhodu diferenciacie má na své straně konkurent, bude mu zřejmě firma muset bránit nižší cenou produktu, čímž ale snižuje vlastní výnosnost a do jisté míry ztrácí ziskovost vytvořenou výhodou nízkých nákladů.

3.6.2 Konkurenční výhoda ve formě diferenciacie

Konkurenční výhoda diferenciacie spočívá v podstatě v jedinečnosti samotného produktu, či některého z jiných faktorů s výrobkem souvisejících. Může jít o výjimečnost distribuční soustavy, marketingový přístup, servis či doplňkové služby, užitnost či vzácnost produktu, propagaci produktu, značku produktu atd. „Podnik se od konkurentů diferencuje tehdy, když poskytuje něco jedinečného, čeho si kupující cení ještě více, než prosté nabídky nízké ceny.“⁴³ Získání takovéto výhody s sebou samozřejmě přináší i mimořádné náklady. Podniku přinese tato výhoda ziskovost, je-li její přínos vyšší nežli právě tyto mimořádné náklady vynaložené na její získání a udržení.

Zdroje a povaha diferenciacní konkurenční výhody a způsob jejího využívání jsou tedy velmi rozmanité a samozřejmě se výrazně liší v jednotlivých odvětvích. V automobilovém průmyslu bude diferenciacní výhoda vyplývat především z bezporuchovosti, životnosti, snadné dostupnosti náhradních dílů, poskytovaného servisu, naopak třeba v oblasti kosmetiky se diferenciacie zakládá na značce a image

⁴² PORTER, M. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1994, s. 148

⁴³ PORTER, M. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1994, s. 153

výrobce, vhodné propagaci, obalové technice, širší sortimentu, viz slova J. Stráského předsedy AOP (asociace osobního prodeje-sdružující prodejce kosmetiky jako Avon, Oriflame, Amway a další) jimiž komentoval zprávu o příchodu nového významného konkurenta na trh v odvětví: „Jsme rádi, že na trh přijde konkurence. Nebojíme se jí, nabízíme širší sortiment.“⁴⁴

Z logiky podstaty diferenciaci se tedy podnik musí zvolit takové atributy svých výrobků, jimiž se bude odlišovat od svých konkurentů a musí být v těchto aspektech skutečně jedinečný – pouze za těchto předpokladů může stanovit vyšší prodejní cenu. Na rozdíl od předchozí konkurenční výhody vůdčího postavení v nízkých nákladech je výhoda diferenciaci značně variabilní a je mnoho způsobů jejího získání. Tudíž se na trhu v daném odvětví vyskytuje daleko víc subjektů, které tuto konkurenční výhodu byt' v různých modifikacích využívají.

Dva základní typy konkurenční výhody tj. konkurenční výhoda vůdčího postavení v nízkých nákladech a konkurenční výhoda plynoucí z diferenciaci neexistují na trhu nezávisle na sobě, nýbrž jsou provázané a vzájemně se ovlivňují. Ekonomický subjekt na vůdčí pozici v nízkých nákladech nesmí spouštět ze zřetele diferenciaci rozměr činnosti konkurentů (i samotné nízké náklady, potažmo nižší ceny jsou vlastně zdrojem diferenciaci), neboť některý z aspektů diferenciaci může dodat výrobku takovou vzácnost a přidanou hodnotu pro zákazníka, že je za něj ochoten obětovat vyšší náklady. Pokud tedy nebude výrobek firmy s vůdčím postavením v nízkých nákladech v některých ukazatelích přijatelný a srovnatelný, bude muset pro získání odbytu snížit cenu hodně pod úroveň cen konkurence a tím se vzdává ziskovosti. A naopak podnik sázející na výhodu diferenciaci musí brát v potaz i své postavení v oblasti nákladů. Je zřejmé, že příliš vysoká nákladovost výrobku tlačí jeho ceny nahoru a tím snižuje v očích zákazníka konkurenční výhodu získanou diferenciací. Proto se musí výrobce snažit o dosažení nižších, nebo alespoň rovných nákladů vůči konkurentům a to tím že snižuje náklady ve všech oblastech netýkajících se jeho konkurenční diferenciaci výhody.

Konkurenční výhoda jakožto jeden ze základních stavebních kamenů konkurenční strategie firmy a potažmo i její konkurenceschopnosti na trhu je tedy

⁴⁴ ČTK. *Společnost přímého prodeje Nu Skin vstoupila na český trh* [online]. 2008 [cit. 11. listopadu 2008]. Dostupný na WWW: <http://www.ctk.cz/sluzby/slovni_zpravodajstvi/ekonomicke/index_wiev>.

veličinou značně proměnlivou, variabilní a pružnou. Způsobů jejího získání je celá řada a každý subjekt používá svou vlastní taktiku k jejímu dosažení a hlavně udržení a to od hledání nových zdrojů vstupů, přísné kontroly nákladovosti všech složek procesu od vývoje produktu do jeho distribuce ke spotřebiteli, vývoj nových výrobních technologií a samotných výrobků, zvyšování vzácnosti a hodnoty pro zákazníka s využitím inovativnosti, péče o zákazníka, zlepšování užitečných vlastností výrobku, marketingová činnost, reklama a propagace, image značky a firmy atd. Na získání a udržení konkurenční výhody je subjekt nucen vynaložit určité mnohdy nemalé penzum nákladů. Aby byla užitečná hodnota konkurenční výhody přijatelná, musí být z dlouhodobého hlediska její přínos vyšší, než souhrnné množství nákladů vynaložené na její získání. Jen v takovém případě je daná konkurenční výhoda skutečně platnou součástí při tvorbě konkurenční strategie firmy v rámci snahy o její konkurenceschopnost a prosazení se v konkurenčním prostředí na trhu.

3.7 Konkurenceschopnost a ochrana hospodářské soutěže

Výše popsané praktiky a metody vedoucí k získání a udržení konkurenceschopnosti firmy v tržním prostředí mohou samozřejmě fungovat pouze za předpokladu rovné hospodářské soutěže. Mantinely hospodářské soutěže jsou legislativně vymezeny a jejich porušení je nezákonné. Přesto k němu běžně dochází a jednotlivé subjekty tak ve snaze o získání konkurenční výhody mohou zásadním způsobem deformovat volnou konkurenční soutěž.

Konkurence a soutěž mezi ekonomickými subjekty je základním mechanismem tržní ekonomiky a podporuje inovaci, omezuje výrobní náklady a zvyšuje výkonnost celého hospodářství. Pouze firmy stimulované konkurencí nabízejí výrobky a služby, které jsou konkurenceschopné z hlediska ceny a kvality. Soutěž má velký význam zejména pro spotřebitele, neboť silná konkurence mu umožňuje výběr ze širšího sortimentu zboží za nižší ceny. Je tak jednoduchou, ale velmi účinnou zárukou optimálního stavu z hlediska kvality i ceny výrobků a služeb. Efektivní hospodářská soutěž je klíčovým motorem pro generování konkurenceschopnosti a ekonomického růstu. Efektivní je zejména tehdy, když je trh tvořen na sobě navzájem nezávislými firmami, které jsou vystaveny konkurenčnímu tlaku. Aby byla zajištěna schopnost vyvíjet tento tlak, vymezuje soutěžní právo zakázané praktiky, které jsou způsobilé soutěž omezit. Proti takovýmto praktikám pak zasahuje Úřad pro ochranu hospodářské soutěže ÚOHS, s primárním cílem odstranit jejich negativní vliv na soutěž. Mezi hlavní

porušení hospodářské soutěže a volnosti konkurence patří pak kartelové dohody, fúze podniků za účelem získání dominantního postavení a zneužití dominantního postavení na trhu.

Tabulka č. 1 – Přehled řízení ÚOHS v letech 2003-2008⁴⁵

Rok	Kartelové dohody	Zneuž. dom. postavení	Fúze firem	Celkem případů	Výše udělených pokut v Kč	Prům. pokuta na 1 řízení
2003	35	9	239	283	445 850 000	1 575 442
2004	17	12	134	163	1 236 090 000	7 583 374
2005	5	4	55	64	492 100 000	7 689 063
2006	5	3	61	69	574 764 000	8 329 913
2007	9	0	61	70	956 214 000	13 660 200
2008	16	3	57	76	298 945 000	3 933 486
Celkem	87	31	607	725	4 003 963 000	

3.7.1 Kartelové dohody

Jde o vzájemné dohody několika tržních subjektů, jejichž cílem je znevýhodnění konkurence a znemožnění uplatnění konkurenčních mechanismů v plném rozsahu. Ideálním prostředím pro vznik takovýchto dohod prostředí kooperujících oligopolistů. Dohody se mohou týkat oblasti určení cen, které jsou pak v důsledku nefungující konkurence pro zákazníka nevýhodnější než za normálních podmínek, rozdělení trhu které následně brání přístupu dalších firem do odvětví. Kartelové dohody jsou tedy uzavírány s cílem omezit konkurenční soutěž, rozdělit si a ovládnout trh a nepřipustit riziko přístupu nového konkurenta, který by je mohl ohrozit.

ÚOHS řešil v posledních letech řadu případů kartelových dohod i v rámci české ekonomiky (viz příloha II). V loňském roce patřila mezi zásadní řízení se společností Kofola holding. Dohody byly sjednány s některými velkoobchodními odběrateli z různých částí České republiky, kteří byli zavázáni uplatňovat při dalším prodeji jednotné ceny. Uvedené dohody omezily konkurenční vztah mezi odběrateli, a tím snížily výhody plynoucí pro konečné spotřebitele z nenarušené konkurence soutěžitelů na trhu dodávek nealkoholických nápojů. Určování cen pro další prodej vede v konečném důsledku ke zvýšení cen pro spotřebitele a omezení konkurence v rámci značky. Společnosti Kofola holding byla i s přihlédnutím k její spolupráci s ÚOHS vyměřena pokuta ve výši 13 552 000 Kč což je však méně než polovina částky kterou

⁴⁵ Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. *Statistiky* [online]. 2006-2009 [cit. 6. března 2009]. Dostupné na WWW: <http://compet.cz/hospodarska_soutez/statistiky>.

mohla být pokutována. Dalším případem kartelové dohody pak bylo jednání společnosti Albatros spojené s distribucí knihy Harry Potter. Řízení zahájené na počátku roku 2008 prokázalo, že Albatros uzavíral a plnil zakázané dohody o omezení okruhu osob, jimž je odběratel oprávněn dále dodávat zboží. Tyto dohody byly uzavírány od roku 2001, většina z nich však neměla významnější dopad na trh. Nejzávažnější bylo uzavírání zakázaných dohod ve spojitosti s vydáním knihy Harry Potter a relikvie smrti, jejichž cílem bylo zamezit distribuci této knihy do hypermarketů, a tím zabránit cenové soutěži mezi hypermarkety a specializovanými knihkupci. Zkušenosti přitom ukazují, že hypermarkety jsou nositeli slev knih pro zákazníky, kdežto tradiční knihkupci většinou dodržují doporučené prodejní ceny. Zákazníci tak byli v době největšího zájmu o knihu Harry Potter omezeni v možnosti ji zakoupit s výraznou slevou. Dodržování dohod o omezení okruhu osob, jimž je odběratel oprávněn dále dodávat zboží, bylo v uvedeném případě účastníkem řízení rovněž kontrolováno a při porušení závazku požadována sankce. Albatros dále uzavřel i několik smluv obsahujících dohodu o určení ceny pro další prodej. Jakožto sankce byla společnosti vyměřena pokuta ve výši 313 000 Kč.⁴⁶

Úskalím dlouhodobého uplatňování kartelové dohody je kromě její nezákonnosti i zakonzervování podmínek na trhu, stagnace odvětví, nedostatečné působení konkurence nenutí firmy k rozvoji a uzavírá je do pasti nečinnosti. Proto se z nich časem mohou snažit jednotlivý účastníci vyvázat. A právě pro ně vytvořil antimonopolní úřad tzv. leniency program. Příslušná firma má v jeho rámci možnost informovat ÚOHS o kartelové dohodě a pokud přináší nové informace a řádně spolupracuje, má velkou šanci, že se vyhne postihu. Tohoto programu využila po jeho spuštění v roce 2007 například společnost TIPSPORT, a.s., jež byla šetřena společně s deníkem Sport za uzavření vzájemné kartelové dohody o vzájemném poskytování informací a vzájemné exkluzivitě. Na základě podání oznámení v rámci leniency programu a přepracování vzájemné smlouvy vyvázly obě strany bez postihu.

Celkem byly v roce 2007 vyměřeny ÚOHS pokuty za kartelové dohody ve výši 956 miliónů korun (viz příloha III) a v roce 2008 i při vyšším počtu řízení (celkem 16) pak 298 miliónů korun.

⁴⁶ Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. *Aktuality z hospodářské soutěže* [online]. 2006-2009 [cit. 6. března 2009]. Dostupné na WWW: <http://compet.cz/hospodarska_soutez/aktuality>.

3.7.2 Zneužití dominantního postavení na trhu

V České republice stejně jako v dalších zemích existují monopolní trhy. V takové situaci vstupuje do hry jako regulační prvek právě antimonopolní úřad. V mnoha případech se jedná o takzvané přirozené monopoly vyskytující se především v síťových odvětvích. Není totiž rentabilní, aby existovaly například dvě paralelní sítě, které dodávají do domu elektřinu, plyn nebo teplo. Příkladem je situace na trhu s plynem v České republice, kde existuje prakticky pouze jediný dodavatel této strategické suroviny. Jeho chováním na trhu, kde teprve postupně dochází k liberalizaci se proto ÚOHS velice pečlivě zabývá. Dne 24. 2. 2009 ÚOHS zahájil správní řízení se společností RWE Transgas, a.s. Důvodem je možné zneužití dominantního postavení v oblasti dodávek plynu, konkrétně pak stanovení záloh za dodávky zemního plynu svým odběratelům. Úřad má podezření, že společnost RWE Transgas zneužila svou dominanci tím, že po stanovení nepřiměřeně vysokých záloh za dodávky zemního plynu u cca 157 000 zákazníků v září roku 2008 požadovala v následujícím období jejich placení a nevyvinula veškeré úsilí nezbytné k nápravě tohoto stavu. Výše těchto záloh výrazně přesahuje předpokládanou skutečnou roční platbu zákazníků. Je pravděpodobné, že tímto jednáním byla způsobena újma spotřebitelům, kteří jsou omezeni v možnosti nakládání s danými finančními prostředky, jakož i finanční prospěch účastníka řízení odpovídající možnosti nakládat s těmito prostředky bez nutnosti vynaložit náklady jinak spojené s jejich získáním.⁴⁷ Plynárenský sektor přitom není šetřen zdaleka poprvé. Proti stejné firmě bylo zahájeno řízení z důvodu zneužití dominantního postavení na trhu již v roce 2006 a to z důvodu, že v letech 2004 až 2006 neumožnila provozovatelům konkurenčních regionálních distribučních soustav uzavřít smlouvy o podmínkách koupě a prodeje zemního plynu, které by těmto firmám reálně umožnily účinně konkurovat provozovatelům regionálních distribučních soustav náležejících do holdingu RWE. Společnosti Jihočeská plynárenská a Pražská plynárenská tak byly znevýhodněny v soutěži. Společnost RWE tímto jednáním vytvářela umělé bariéry vstupu nových konkurentů na trh. Za tuto činnost byla sankcionována částkou ve výši 240 milionů korun., což je nejvyšší pokuta uložená jedné firmě.⁴⁸

⁴⁷ Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. *Aktuality z hospodářské soutěže* [online]. 2006-2009 [cit. 6. března 2009]. Dostupné na WWW: <http://compet.cz/hospodarska_soutez/aktuality>.

⁴⁸ Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. *Výroční zpráva úřadu za rok 2007* [online]. 2006-2009 [cit. 1. dubna 2009]. Dostupné na WWW: <http://compet.cz/hospodarska_soutez/vyrocní-zprava>.

Kromě přirozených monopolů vzniklých ze zákonitostí trhu však v konkurenční struktuře fungují i monopoly uměle vytvářené a částečně i udržované státními zásahy. V takovýchto případech je pak opět antimonopolní úřad a jeho činnost důležitým nástrojem státního dozoru nad takovými firmami. Příkladem může být třeba pokuta ve výši 270 milionů korun uložená podniku České dráhy, a.s. za zneužití dominantního postavení na trhu nákladní železniční dopravy substrátů přepravovaných ve velkých objemech. Jednalo se zejména o uplatňování rozdílných cen, rozdílnou výši marží a dále o diskriminaci konkurenčních společností. Tento případ pak není zdaleka osamocený, podobně byly sankcionovány i další podniky se státní účastí jako například Český Telecom a.s. Opět tak vyvstává otázka účelnosti zřizování státních monopolů a jejich udržování na úkol řádné konkurenční soutěže.

3.7.3 Spojení konkurentů

Spojení konkurentů neboli takzvané fúze jsou třetím zásadním okruhem kontroly spadajícím pod činnost ÚOHS. Přirozeným prvkem konkurenčního boje se stává spojování jednotlivých subjektů, nebo i pohlcování či skupování slabších konkurentů silnějšími. Úlohou antimonopolního úřadu pak je sledovat, zda fúzí nedojde k narušení hospodářské soutěže tím, že spojením vznikne v podstatě monopolní subjekt či firma se silně dominantní rolí. Tam, kde by v důsledku zamýšleného spojení mohlo dojít k narušení hospodářské soutěže, jsou přijímány závazky ze strany fúzujících firem. Teprve potom je fúze povolena. Jen zcela ojediněle je navrhované spojení zakázáno. Smyslem ochrany hospodářské soutěže v oblasti fúzí není mařit podnikatelské plány firem, ale zasahovat pouze tehdy, když je navrhované spojení způsobilé narušit soutěž na trhu.

Právě šetření týkající se spojení firem jsou pro antimonopolní úřad nejčastěji řešenými případy - viz příloha II. ÚOHS se samozřejmě zabývá pouze fúzemi velkých firem, které by po spojení mohli ohrozit konkurenční prostředí. V praxi to pak znamená, že firmy, které chtějí fúzovat, požádají o povolení právě antimonopolní úřad, který po přezkumném řízení vydá rozhodnutí. V případě, že existuje možnost narušení hospodářské soutěže, může spojení zakázat, což se však děje pouze výjimečně. Většinou ÚOHS nadiktuje fúzujícím firmám podmínky, při jejichž splnění lze spojení povolit a následně sleduje jejich dodržení. V případě, že fúzující firmy postup nedodrží, může je antimonopolní úřad finančně postihovat a to až do výše 10 % obrátu dosaženého účastníky fúze. Předseda Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže Martin Pecina uložil

svým pravomocným rozhodnutím pořádkovou pokutu ve výši 100 000 Kč podnikateli Davidu Beranovi a 50 000 Kč společnosti VTK GROUP, a.s. za to, že vykonávali společnou kontrolu nad společností VÍTKOVICE HOLDING a.s. aniž by k ÚOHS podali návrh na zahájení řízení o povolení spojení soutěžitelů a vyčkali právní moci rozhodnutí o této fúzi. Nejnovějším případem spojení významných podniků je fúze českých zemědělských podniků AGROFERT HOLDING a Agropol. Vzniká tak gigant s obratem okolo 13 miliard korun ročně. ÚOHS se obával narušení hospodářské soutěže v celkem devíti odvětvích (prodej hnojiv, krmných směsí, výkup olejin atd.) a proto rozhodl o uložení závazků fúzujícím podnikům. Ty mají odprodat části svých podniků své aktivní konkurenci a zbavit se i minoritních podílů v konkurenčních společnostech. Po souhlasu s tímto opatřením byla fúze rozhodnutím z 19. března 2009 povolena.⁴⁹

3.8 Ochrana hospodářské soutěže v rámci EU

Ochrana a regulace hospodářské soutěže prostřednictvím legislativy, státních zásahů a orgánů je jedním ze stěžejních programů v oblasti rozvoje hospodářství i v rámci Evropské unie. Kompetence a celá agenda spadá pod činnost Evropské komise, přesněji přímo do působnosti komisaře pro hospodářskou soutěž (Neelie Kroes). Politika hospodářské soutěže je v podstatě uplatňováním pravidel, která zaručují, aby spolu podniky vzájemně soutěžily s cílem prodat své výrobky, provádět inovace a nabízet zákazníkům dobré ceny. Existuje nebezpečí, že by v případě absence politiky hospodářské soutěže podniky uzavíraly dohody o rozdělení trhu nebo že by svým jednáním znemožňovaly vstup konkurentů na trh, což by v obou případech vedlo k zvýšení cen a k znemožnění přístupu spotřebitelů k inovačním produktům. Evropská komise postupuje stejně jako vnitrostátní orgány pro hospodářskou soutěž, avšak zodpovídá za EU jako celek. Dohlíží na podniky a zajišťuje, aby se nespojovaly za účelem rozdělení trhu a aby nejednaly způsobem vylučujícím potenciální konkurenty. Pokud podniky tato pravidla poruší, můžeme jim ukládat velké pokuty, a to až do 10 % jejich obratu. Například společnosti Microsoft udělila pokutu ve výši téměř půl miliardy eur. Má značné pravomoci k prosazování pravidel, zejména možnost provádět neohlášené kontroly prostor podniků a zabavovat dokumenty, které mohou dokazovat uzavírání tajných dohod nebo bránění konkurentům ve vstupu na trh.

⁴⁹ Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. *Aktuality z hospodářské soutěže* [online]. 2006-2009 [cit. 6. března 2009]. Dostupné na WWW: <http://compet.cz/hospodarska_soutez/aktuality>.

V roce 1998 uložila komise pokutu automobilce Volkswagen AG ve výši 90 mil. EUR za to, že svým italským pobočkám zakázala brát zakázky od německých a rakouských zákazníků, které přilákaly do Itálie nižší ceny. Což je samozřejmě postup narušující rovnou hospodářskou soutěž. V roce 2001 pak byla udělena pokuta ve výši 20 mil. EUR francouzskému výrobcí pneumatik Michelin za zneužívání dominantního postavení na trhu pneumatik pro těžká vozidla, když vyrobil více než 50 % tohoto zboží ve Francii. Navíc používal systém bonusů a slev, takže obchodníci byli závislí na jeho dodávkách a tím bránil spravedlivé soutěži. Firmě Microsoft, pak byla udělena pokuta ve výši 497 mil. EUR, za zneužití dominantního postavení na trhu v letech 1998 až 2004 kdy ovládala 95 % tohoto trhu. Microsoft byl obviněn ze zatajování informací, které potřebovali ostatní výrobci, aby jejich produkty byly kompatibilní se systémem Windows a z toho, že podmínil nákup systému Windows současným nákupem dalšího výrobku (Windows media player).

Komise se zabývá i schvalováním fúzí. Jako v případě fúze francouzských ropných společností TotalFina a Elf Aquitaine jež by po spojení ovládly až 60 % trhu s pohonnými hmotami ve Francii. Komise se obávala, že takováto tržní síla by vytlačila ceny nahoru. Aby vyvrátily tyto obavy, navrhly fúzující společnosti, že odprodá část svých aktivit konkurentům a nabídla k odkupu 70 čerpacích stanic na dálnicích ve Francii. Komise následně tuto fúzi schválila.⁵⁰

Takto prováděná kontrola nad chováním tržních subjektů a ochrana volné a čisté hospodářské soutěže je jednou z nejdůležitějších činností veřejných institucí směřujících k dosažení vyšší úrovně konkurenceschopnosti a efektivnějšího konkurenčního prostředí.

⁵⁰ EVROPSKÁ KOMISE, *Politika hospodářské soutěže v Evropské unii a spotřebitel*. Lucemburk: Úřad pro úřední tisky Evropských společenství, 2005, s. 5-13

Závěr

Konkurence a konkurenceschopnost v celé šíři svého významového obsahu je veličinou a stavem velice rozšířeným a snad by se dalo říci neustále přítomným. Setkáváme se s ním v prakticky všech aspektech dění a to nejen ekonomického. Konkurence je jevem starým jako lidstvo samo. Vždyť konkurenční zápolení není ničím jiným než v podstatě bojem o přežití. Velice často pak bývá přirovnáváno k zápolení na poli vojenském.

Účinky a vliv konkurence jsou pak zkoumány a hodnoceny hlavně ve vztahu k ekonomické oblasti společenského života. Významným specifikem konkurence jako veličiny je její kladné působení ve prospěch společnosti. Neboť i když subjekt snažící se o co nejvýnosnější uplatnění svého kapitálového vlastnictví má na zřeteli hlavně (a snad by se dalo říci i výlučně) svůj vlastní zájem, nikoliv prospěch společnosti, právě fenomén konkurence ho vede přirozeně nebo spíš nutně k tomu, že svého kapitálu využívá způsobem pro společnost prospěšnějším. Drží určitou cenovou hladinu, nutí subjekty k investicím do vývoje jak technologií, tak i rozvoje úrovně pracovních sil a částečně i podřizuje výrobu moderním trendům a přáním zákazníka jako třeba v oblasti enviromentální politiky. Je tedy zřejmé, že i když může být konkurence v některých svých aspektech vnímána jednotlivými firmami negativně a vést v konečném důsledku i k jejich likvidaci, z celkového pohledu je jevem velice žádoucím a nezbytným hnacím motorem pro další vývoj trhu, podnikání i společnosti jako takové.

Je-li tedy konkurence jevem žádoucím, ne-li přímo nutným, je třeba vytvářet prostředí vhodné pro její existenci a růst. Žádné z výše popsaných konkurenčních prostředí (snad vyjma v praxi neexistující dokonalé konkurence) není plně efektivní a přináší ekonomice potažmo celé společnosti určité ztráty. Ovšem čím vyšší stupeň konkurenčnosti trh v odvětví vykazuje, tím jsou tyto ztráty menší a je snazší se s nimi vypořádat či je alespoň snížit. Prostředkem k vypořádání se s poruchami a nedokonalostmi konkurence pak může být sám trh pomocí svého autoregulačního systému (neviditelné ruky trhu), nebo impuls „zvenčí“ prostřednictvím státního zásahu. Nutno říct, že druhá varianta je přímější, její účinek se dostavuje rychleji a v některých případech jako u přirozených monopolů je i jediným řešením. Stát pak přejímá roli dozorce nad činností firem a formou regulace ať již cenové nebo prostřednictvím ÚOHS

stanovuje mantinely jejich chování. Spornou otázkou pak je zda regulace vždy dostatečně simuluje konkurenční prostředí a probíhá ve prospěch spotřebitele. Na příkladu sazeb vodného a stočného jsme si ukázali, že i přes státní regulaci došlo k růstu cen o závratných cca 4 500 %, polostátní společnost ČEZ pak dosahuje závratných zisků přesahujících 47 miliard korun, a přesto zvyšuje ceny energií. Stát, který prostřednictvím dividend získá téměř 20 miliard do státního rozpočtu tak zastupuje dva naprosto rozdílné postoje a musí nutně volit kompromis mezi omezením zisku monopolu a výnosem z jeho činnosti. Naopak po otevření trhu energií v sousedním Německu došlo k poklesu cen až o 40 %, stejné to je i v případě otevření trhu v oblasti telekomunikací v rámci EU v roce 1998. V následujících letech došlo k poklesu cen až o 45 %. Je tedy zřejmé, že otevřený deregulovaný trh je v konečném důsledku pro většinu spotřebitelů a i konkurentů v oboru výhodnější a více ekonomicky stimulující. Regulace by tedy měla používána pouze v oblastech skutečně přirozených monopolů, jako jsou rozvody vody či tepla.

Ekonomické subjekty mají ve snaze o maximalizaci zisku sklony konkurenční prostředí deformovat a narušovat volnou soutěž. Dokazují to údaje ÚOHS. Ten jakožto nástroj státní kontroly tržního prostředí dozírá na dodržování pravidel hospodářské soutěže a v případě jejího porušování ve formě nezákonných dohod neboli kartelů či zneužívání dominantního postavení na trhu, zajišťuje prostřednictvím řízení s konkrétními firmami nápravu popřípadě, ukládá i sankce. V letech 2003-2008 takto vedl celkem 725 řízení a uložil pokuty ve výši závratných 4 003 963 000 Kč, což není částka zanedbatelná. Problémem však je vymahatelnost uložených pokut, jejíž doba se musí počítat kvůli odvoláním, následným soudním procesům či rozkladům v mnoha případech na roky, jako u nejvyšší pokuty ve výši 979 miliónů korun uložené v roce 2007, jejíž zaplacení je po soudním zrušení, následném přezkumu a odvolání za strany ÚOHS v nedohlednu. Nezbytnost kontrolní činnosti je zřejmá i z toho, že v posledních 4 letech dochází sice k pomalému, ale přece nárůstu množství šetřených případů vyznačující se zejména procentuálním nárůstem v oblasti kartelů a zneužití dominantního postavení na trhu, tedy nebezpečnějších forem poruchy konkurenčního prostředí. Jestliže v roce 2003 to bylo 44 z 283 šetřených případů tedy 15,5 %, v roce 2008 pak 19 ze 76 případů, tedy 25 %.⁵¹ V letech 2004 – 2007 docházelo zároveň

⁵¹ Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. *Statistiky* [online]. 2006-2009 [cit. 6. března 2009]. Dostupné na WWW: <http://compet.cz/hospodarska_soutez/statistiky>.

s růstem počtu řešených případů i ke zvyšování hodnoty jak absolutních tak i průměrných pokut. Tento trend se zastavil až v roce 2008, kdy i při vyšším počtu případů byly uložené pokuty nižší. Z toho lze usuzovat, že posuzovaná porušení hospodářské nebyla tak závažného charakteru, nebo v takovém rozsahu. Nikoliv tedy přímá cenová regulace, ale tato ochranná a kontrolní činnost by měla být hlavním posláním státní správy ve snaze o efektivní konkurenční prostředí.

Konkurence a konkurenceschopnost jsou nezbytnou součástí tržního systému. K jejich zajištění vedou dvě cesty. Samotný tržní mechanismus (neviditelná ruka trhu) a státní zásahy. Metoda státního zásahu v podobě regulace trhu je přímočará a rychlá, ale její efektivita není stejně vysoká jako u tržní samoregulace. Základní úlohou státu by tedy nemělo být stanovování cen, nýbrž vytváření prostředí pro fungování tržních zákonitostí. Jednou z hlavních činností pak je ochrana hospodářské soutěže již v souladu s legislativou má na starosti hlavně ÚOHS. Jen kombinace volného tržního prostředí pod účinným státním dozorem zajišťuje maximálně efektivní rozvoj konkurence a konkurenceschopnosti firem.

Seznam použité literatury

Literární zdroje

1. BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7
2. BARTES, F. *Hodnota pro zákazníka a konkurenceschopnost firmy*. Brno: VUT v Brně, 2004. 94 s. ISBN 80-214-2674-8
3. DRUCKER, P. F. *Inovace a podnikavost*. Praha: Management Press, 1993. 266 s. ISBN 80-85603-29-2
4. EVROPSKÁ KOMISE, *Politika hospodářské soutěže v Evropské unii a spotřebitel*. Lucemburk: Úřad pro úřední tisky Evropských společenství, 2005. 27 s. ISBN 92-894-6581-6
5. HOLMAN, R. *Ekonomie*. Praha: C. H. Beck, 2001. 714 s. ISBN 80-7179-387-6
6. JIRÁSEK, A. J. *Konkurenčnost. Vítězství a porážky na kolbišti trhu*. Praha: Professional Publishing, 2001. 101 s. ISBN 80-86419-11-8
7. KRAFT, J. *Ekonomie teorie a příklady*. Liberec: Technická Universita v Liberci, 2001. 190 s. ISBN 80-7083-528-1
8. MERVART, J. *Tržní mechanismus v různých ekonomických systémech*. Praha: Ústřední ústav národohospodářského výzkumu, 1990. 155 s.
9. PEARCE, D. *Macmillanův slovník moderní ekonomie*. Praha: Victoria Publishing, 1992. 549 s. ISBN 80-856-05-42-2
10. PORTER, M. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2
11. PORTER, M. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 626 s. ISBN 80-85605-12-0
12. PŘIBOVÁ, M. *Analýza konkurence a trhu*. Praha: Grada Publishing, 1998. 92 s. ISBN 80-7169-536-X
13. SAMUELSON, P., NORDHAUS, D. *Ekonomie*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1995. 1011 s. ISBN 80-205-0494-X
14. ŘEZNÍK, J. *Ekonomická analýza příležitostí: časový a prostorový efekt*. Ostrava: MONTANEX a.s., 1997. 193 s. ISBN 80-85780-87-9
15. ŠVARCOVÁ, J. *Ekonomie stručný přehled*. Zlín: CEED Centrum pro rozvoj ekonomického vzdělávání, 1999. 265 s. ISBN 80-902552-2-1

16. VYKOPALOVÁ, H. *Vybrané aspekty trhu z hlediska psychologického, právního a ekonomického*. Olomouc: Vydavatelství University Palackého, 1996. 148 s. ISBN80-7067-659-0

Internetové zdroje

1. Display system international. *Komoditní trhy pod drobnohledem-pšenice* [online]. 1997-2009, poslední revize 28. 3. 2009 [cit. 26. února 2009]. Dostupné na WWW: <[http://www.komodity.cz/komoditni-trhy-pod -drobnohledem-\(02\)-Psenice-x86](http://www.komodity.cz/komoditni-trhy-pod-drobnohledem-(02)-Psenice-x86)>.
2. Ministerstvo financí ČR. *Vývoj a současný rozsah cenové regulace* [online]. 2005 [cit. 2. dubna 2008]. Dostupný na WWW: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/cenova_regulace_cr_38884.html>.
3. ČTK. *Dražší elektrina a ČEZ hlásí rekordní zisk*. Lidovky.cz [online]. 2009 [cit. 3. března 2009]. Dostupný na WWW: <http://www.lidovky.cz/drazsi-elektrina-a-cez-hlasi-rekordni-zisk-fjk/ln_ekonomika.asp?c>.
4. ČTK. *Společnost přímého prodeje Nu Skin vstoupila na český trh* [online]. 2008 [cit. 11. listopadu 2008]. Dostupný na WWW: <http://www.ctk.cz/sluzby/slovni_zpravodajstvi/ekonomicke/index_wiev.php>.
5. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. *Ochrana proti nedovoleným překážkám obchodu* [online]. 2005 [cit. 13. února 2008]. Dostupný na WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument2669.html>>.
6. FENCL, J. *Změna. Pobočky České pošty se zatím neruší*. iDNES.cz [online]. 2008 [cit. 18. září 2008]. Dostupný na WWW: <http://ekonomika.idnes.cz/zmena-pobocky-ceske-posty-se-zatim-nerusi-fgy-/ekonomika.asp?c=A080919_1050369_ekonomika_pin>.
7. Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. *Aktuality z hospodářské soutěže* [online]. 2006-2009 [cit. 6. března 2009]. Dostupný na WWW: <http://www.compet.cz/hospodarska_soutez/aktuality>.
8. Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. *Výroční zpráva úřadu za rok 2007* [online]. 2006-2009 [cit. 1. dubna 2008]. Dostupný na WWW: <http://www.compet.cz/hospodarska_soutez/vyrocní-zprava>.
9. Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. *Statistiky* [online]. 2006-2009 [cit. 6. března 2009]. Dostupný na WWW: <http://www.compet.cz/hospodarska_soutez/statistiky>.

Seznam zkratk

ČR	-	Česká republika
EU	-	Evropská unie
ÚOHS	-	Úřad pro ochranu hospodářské soutěže
MF	-	Ministerstvo financí
TBR	-	Trade barrier regulation
MPO	-	Ministerstvo průmyslu a obchodu
HDP	-	Hrubý domácí produkt

Seznam příloh

- I Přehled vývoje cen hlavních regulovaných odvětví od cenové liberalizace. Pitná voda a odpadní odvedená voda („vodné a stočné“)
- II Počet řízení zahájených ÚOHS a výše vyměřených pokut v letech 2003-2007
- III Souhrn nejvyšších pokut uložených ÚOHS za porušení zákona o ochraně hospodářské soutěže v letech 2003-2007

Přílohy

Příloha I

Přehled vývoje cen hlavních regulovaných odvětví od cenové liberalizace. Pitná voda a odpadní odvedená voda („vodné a stočné“)⁵²

1990

Ceny pitné vody a odpadní odvedené vody pro domácnosti od roku 1953 v nezměněné výši až do liberalizace cen 1. 1. 1991:

vodné	0,60 Kčs/m ³ ,
stočné	0,20 Kčs/m ³ .

1991

1.1. stanoveny **maximální ceny** v odlišné úrovni **pro domácnosti a pro ostatní odběratele**

vodné pro domácnosti	1,50 Kčs/m ³ ,
stočné pro domácnosti	1,50 Kčs/m ³ ,
t.j. 275 % zvýšení,	
vodné pro ostatní odběratele	4,50 Kčs/m ³ ,
stočné pro ostatní odběratele	3,50 Kčs/m ³ ,
t.j. zvýšení o 23 %, celkové zvýšení cca o 32 %.	

1992

1.7. vodné a stočné pro **ostatní odběratele deregulováno**,

1.9. zvýšeny **maximální ceny pro domácnosti**:

vodné	5,00 Kčs/m ³ ,
stočné	4,00 Kčs/m ³ ,
t.j. o 200 %.	

1993

15.5. přechod na **věcné usměrňování cen pro domácnosti i pro ostatní odběratele**.

1994

Věcně usměrňované **vodné a stočné** pro domácnosti se pohybuje v **intervalu od 11,- do 22,- Kč/m³** (t.j. v průměru 15,- Kč/m³ včetně daně z přidané hodnoty).

1995

Věcně usměrňované ceny byly značně diferencované a pohybovaly se u největších vodárenských společností v intervalu 14 až 22 Kč/m³. U menších podniků byly odchylky až 35 % nahoru a dolů od tohoto minima a maxima.

1996

Věcně usměrňované ceny vodného a stočného pro domácnosti v průměru dosáhly 18 Kč/m³. Ceny jednotlivých vodárenských společností se však od tohoto průměru odchyľují v rozmezí + 50 % až - 50 %. (Šetření MF).

⁵² Ministerstvo financí ČR. *Vývoj a současný rozsah cenové regulace*. [online]. 2005 [cit. 2. dubna 2008]. Dostupný na WWW: <<http://www.mfcr.cz>>.

1997

Věcně usměrňované ceny vodného pro domácnosti se zvýšily o 19,1 %, pro ostatní odběratele o 16,3 %. Stočné stoupl o 20,6 % pro domácnosti a pro ostatní o 18,6 %.

1998

Věcně usměrňované ceny vodného a stočného se v průměru zvýšily o 16,3 %. V jednotlivých oblastech však byl vývoj značně diferencovaný.

1999

Věcně usměrňované ceny vodného a stočného se zvýšily v průměru o 15,4 %.

2000

Věcně usměrňované ceny se v průměru zvýšily o 12,7 %. Jedním z faktorů, který se promítl do nárůstu cen, bylo snížení koeficientu umožňujícího přerozdělení zisku v cenách pro ostatní spotřebitele ve prospěch udržení nižších cen pro domácnosti z 3 na 2.

2001

K 1. 1. byla sjednocena pravidla věcného usměrňování cen vody dodávané domácnostem s pravidly platnými pro ceny dodávek ostatním odběratelům a zrušena tak možnost uplatňování nižších cen pro domácnosti a vyšších pro ostatní odběratele. Ve srovnání s rokem 2000 vzrostly ceny vodného o 9,9 % a stočného o 11,9 %.

2002

S účinností od 1. 1. 2002 byla do pravidel věcného usměrňování cen vody pitné a vody odvedené zahrnuta **možnost** uplatňování dvousložkové formy vodného a stočného, a to v návaznosti na zákon č. 274/2001 Sb., o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu a o změně některých zákonů (zákon o vodovodech a kanalizacích), který tento zcela nový způsob platby za dodanou pitnou vodu a odvedenou (odpadní) vodu zavedl. Český statistický úřad vykázal nárůst vody pitné a odvedené o cca 7,5%.

2003

Věcně usměrňované ceny vody pitné a vody odvedené se oproti roku 2002 zvýšily v průměru o 5,11%. V jednotlivých lokalitách však byl vývoj cen velmi diferencován.

2004

Věcně usměrňované ceny vody pitné a vody odvedené se ve srovnání s rokem 2003 v průměru zvýšily o 5,41%. Vývoj cen byl v jednotlivých oblastech velice diferencovaný.

2005

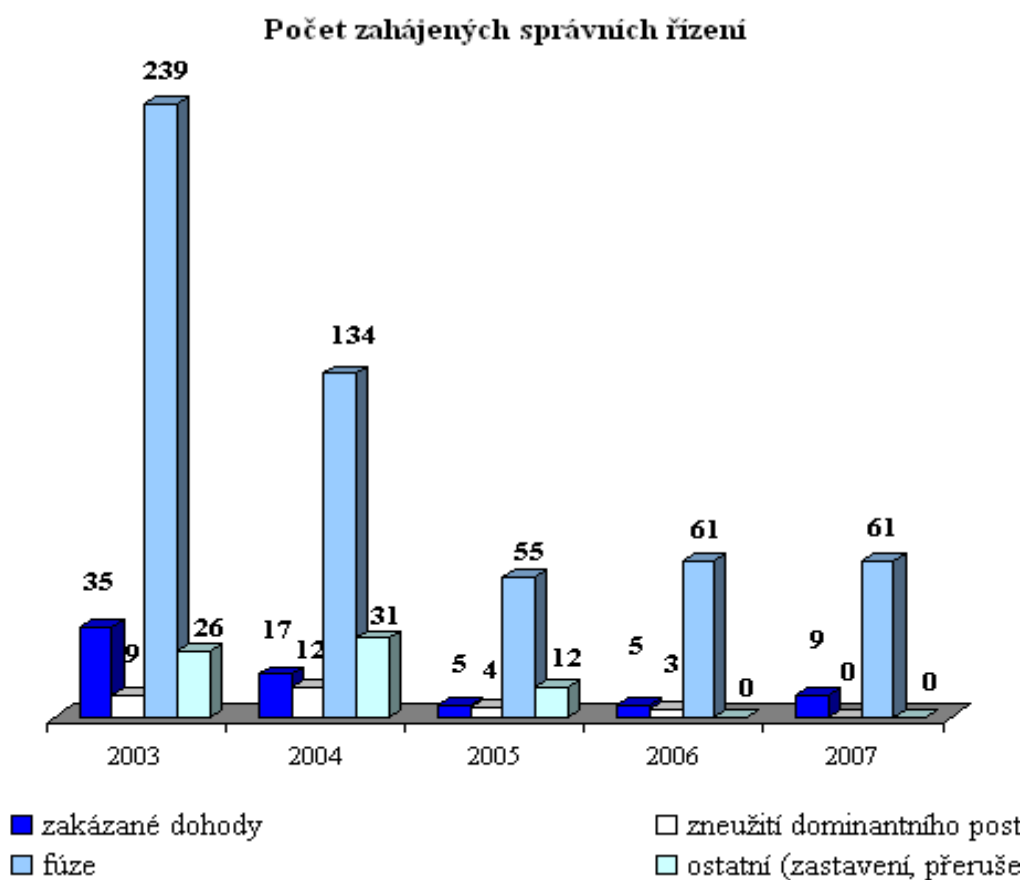
Věcně usměrňované ceny pitné vody a ceny odvedené vody se v průměru zvýšily v souhrnu o 4,8 %. V jednotlivých oblastech byl vývoj cen diferencovaný. Rozšiřuje se uplatňování dvousložkové formy vodného a stočného.

2006

Ceny pitné vody a odpadní odvedené vody byly regulovány formou věcného usměrňování cen. Ve srovnání s rokem 2005 se zvýšily v souhrnu o 4 %. Vývoj cen byl v jednotlivých oblastech velice diferencovaný.

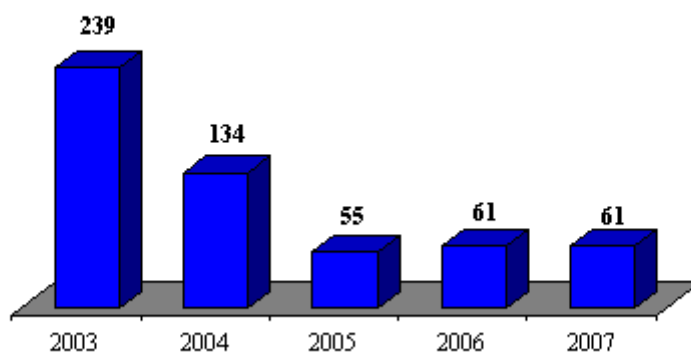
Příloha II

Počet řízení zahájených ÚOHS a výše vyměřených pokut⁵³

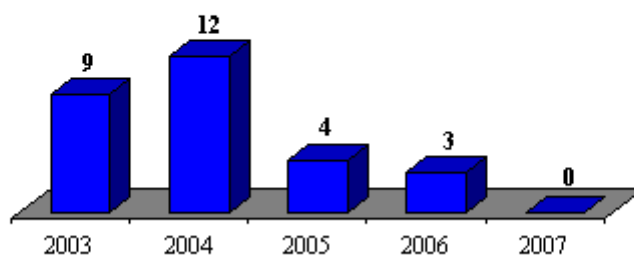


⁵³ Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. *Statistiky*. [online]. 2006-2009 [cit. 6. března 2009]. Dostupné na WWW: <http://compet.cz/hospodarska_soutez>.

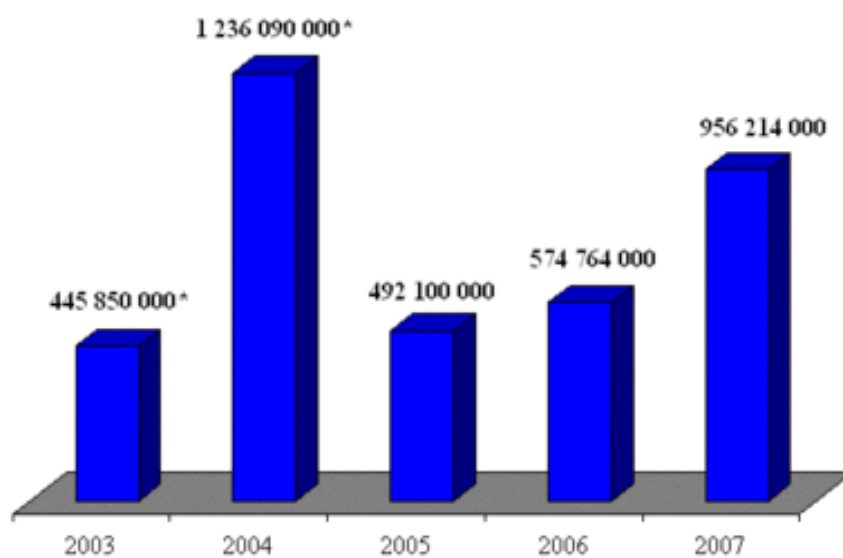
Počet zahájených správních řízení
Fúze



Počet zahájených správních řízení
Zneužití dominantního postavení



Celková výše pokut uložených Úřadem v 1. stupni



Příloha III

Souhrn nejvyšších pokut uložených ÚOHS za porušení zákona o ochraně hospodářské soutěže.⁵⁴

- **979,221 mil. korun – pokuta se týká největších výrobců tzv. plynem izolovaného spínacího ústrojí (PISU). Jedná se o tzv. bid rigging, kdy se účastníci řízení mezi sebou domlouvali na tom, kdo nabídne jakou cenu PISU, aby došlo k přidělení zakázky předem dohodnuté společnosti. Sankcionované společnosti**

ALSTOM (Société Anonyme)	85.581.000,- Kč
AREVA T&D SA	69.552.000,- Kč
AREVA T&D AG	58.926.000,- Kč
AREVA T&D Holding SA	28.000.000,- Kč,
Fuji Electric Holdings Co., Ltd.	44.408.000,- Kč
Fuji Electric Systems Co., Ltd.	44.408.000,- Kč
Hitachi Ltd.	54.600.000,- Kč
Hitachi Europe Limited	54.600.000,- Kč
Japan AE Power Systems Corporation	44.408.000,- Kč
Mitsubishi Electric Corporation	75.348.000,- Kč
Toshiba Corporation	70.762.000,- Kč
Siemens AG	126.588.000,- Kč,
Siemens Aktiengesellschaft Österreich	88.816.000,- Kč
VA Tech Transmission & Distribution GmbH & Co KEG	44.408.000,- Kč
Siemens Transmission and Distribution Limited	44.408.000,- Kč
Nuova Magrini Galileo S.p.A.	44.408.000,- Kč
Celkem	979.221.000,- Kč

- **484 mil. Kč** pokuta za **kartel šesti stavebních spořitelén.**
- **370 mil. Kč** – zneužití dominantního postavení **RWE Transgas na trhu s plynem.**
- **313 mil. Kč** - šest distributorů pohonných hmot **AGIP Praha, a.s., Aral ČR a.s., BENZINA a.s., CONOCO Czech Republic s.r.o., OMV ČR, s.r.o. a Shell Czech Republic a.s.** Firmy upravovaly ve vzájemné shodě ceny benzínu.
- **270 mil. Kč** – **České dráhy, a.s.** za zneužití dominantního postavení na trhu

⁵⁴ Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. *Statistiky* [online]. 2006-2009 [cit. 6. března 2009]. Dostupné na WWW: <http://compet.cz/hospodarska_soutez>.

Abstrakt

ŠÍP, J. *Konkurenceschopnost firem v tržním prostředí*: bakalářská práce. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2009. 60 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jiří Dušek, Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurenční strategie, hospodářská soutěž, regulace

Základním tématem práce je zkoumání konkurenceschopnosti firem v tržním prostředí, otázka vhodnosti státní regulace trhu a způsoby, kterými stát chrání hospodářskou soutěž. Podrobněji analyzuje jednotlivá konkurenční prostředí a uvádí dopady jejich fungování na ekonomiku. Rozebírá způsoby regulace konkurence na jednotlivých případech a posuzuje její vhodnost. Další část je věnována jednotlivým způsobům tvorby konkurenční strategie a zdrojům a využití konkurenční výhody. Zabývá se též ochranou hospodářské soutěže, uvádí jednotlivé případy jejího porušování, způsoby jejich řešení a následné nápravy. V závěru je pak provedeno celkové shrnutí dané tematiky a jsou naznačena možná řešení nedostatků v oblasti státních zásahů do konkurenčního prostředí.

Abstract

ŠÍP, J. *Competitive ability of firms in trade market conditions: Bachelor thesis.*
České Budějovice: The College of European and Regional Studies, o. p. s., 2009. 60 s.
Supervisor: Ing. Jiří Dušek, Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D.

Key words: competitive, competitive ability, competitive advance, competitive strategy, economic competition, regulation

This bachelor thesis covers the problem of competitive ability of firms in trade market conditions, usability of government regulation and ways of economical competition protection. In the first part the structure of each competitive environment is described, and their trade market impact is detailed. My thesis analyses and criticizes the ways of competitive regulation on separate examples. The next part is dedicated to competitive strategy creation, to a source and usage of competitive advance. The theme of protection of competition is also covered, examples of its infringement and feasible solutions are mentioned. Summary of the theme and the possible solution suggestions of government's interventions are concluded at the end of the thesis.