

# Cena a konkurence na trhu CR

**doc. Ing. Pavlína Pellešová, Ph.D.**

# Obsah přednášky



**SILESIAN  
UNIVERSITY**  
SCHOOL OF BUSINESS  
ADMINISTRATION IN KARVINA

**Konkurenceschopnost a její  
měření,  
Přístupy k dosažení  
konkurenční výhody.**

# Konkurence na trhu CR



- ✓ = schopnost prosadit se v určitém oboru, konkrétně v oblasti CR, v porovnání s ostatními.
- ✓ obvykle spojován s podnikáním.
- ✓ = střet zájmů jednotlivých subjektů, tj. nabízejících i poptávajících.
- ✓ = představuje hospodářskou soutěž podnikatelů, jejichž snaha obvykle spočívá v dosažení co nejlepší pozice na trhu.
- ✓ vzájemný boj o prodej turistického produktu je sváděn v případě, kdy  $S > D$  - případ současné situace na trhu CR. Při nedostatečné S, poptávané množství převyšuje nabízené, si naopak konkurují spotřebitelé.

# Konkurence



- ✓ Úspěch firmy úzce souvisí s konkurenceschopností, přesto však to, že je firma úspěšná, ještě nutně neznamená, že je konkurenceschopná.
- ✓ Úspěch firmy ovlivňuje celá řada faktorů, z nichž konkurenceschopnost je jen jedním z nich.
- ✓ Každý subjekt vstupuje na trh se specifickým zájmem, jímž je S nebo D po určitém produktu.
- ✓ Hlavním systémem klasifikace **konkurence z mikroekonomického hlediska** je vztah mezi S a D a konkurenční procesy odehrávající se mezi jednotlivými subjekty na obou stranách tohoto vztahu.

# Klasifikace konkurence



- ✓ **Konkurence napříč trhem = mezi S a D** dochází při střetech mezi kupujícími a prodávajícími
- ✓ každý z těchto ekonomických subjektů vstupuje na trh s určitým cílem - prodávající **maximalizace zisku** a kupující uspokojení potřeby - **max. užitek** při minimalizaci finanční ztráty.

# Klasifikace konkurence



- ✓ **Konkurence na straně D** - složitý mechanismus založený na rivalitě mezi nakupujícími - spotřebiteli - hlavní cíl - uspokojit potřebu po určitém produktu při minimálních nákladech, **max. užitek.**
- ✓ **Konkurence na straně S** - snaha výrobců prodat co největší množství vlastních statků a služeb a zároveň omezovat zisky ostatních firem nabízejících obdobné produkty.

# Konkurence



na trhu CR způsobuje kolísání cen turistického produktu, zároveň ale plní i další funkce:

- ✓ rozdělení základních výrobních faktorů,
- ✓ stimulace technologického pokroku a rozvoje technologie poskytovaných služeb,
- ✓ diferenciací příjmů tržních subjektů.

V CR převažují firmy typu monopolistické konkurence (kavárny, restaurace, ...) a oligopolu s diferenciací produktů (tour operátoři, rezervační systémy, ...).

# Cesty k získání konkurenčních výhod

- racionalizace a snižování nákladů,
- inovace produktu,
- odlišení produktu,
- cenová politika,
- zlepšení distribučních systémů,
- účinnější techniky propagace,
- obnovené uvádění produktů a obchodních značek na trh,
- rozvíjení věrnosti určité znače,
- soustředění na trh
- fúze a akvizice včetně vertikální a horizontální integrace,
- strategické aliance,
- frančizy (licence),
- marketingová konsorcia,
- diverzifikace do jiných oblastí působení, které podpoří hlavní činnost,
- nabídka etických hodnot firmy potenciálním zákazníkům jako součástí produktu.





# Konkurent



**Aby však mohl konkurent vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat dva předpoklady:**

- **konkurenceschopnost, tzn. musí disponovat konkurenčním potenciálem,**
- **mít zájem vstoupit do konkurence, tzn. musí disponovat specifickým potenciálem, tj. podnikavost.**

# Konkurenční potenciál firmy



SILESIAN  
UNIVERSITY  
SCHOOL OF BUSINESS  
ADMINISTRATION IN KARVINA

složky:

- ✓ **Identita** - nalezení a pochopení poslání, role a vlastního JÁ firmy, přičemž se tak stává stěžejním faktorem její konkurenceschopnosti.
- ✓ **Integrita** - dána soudržností firmy, zahrnuje 2 protichůdné strany:
  - její pružnost a
  - dynamičnost dané vlastní identitou pracovníků či jednotlivými složkami firmy a spojení této identity s celkem, tzn. firmou.
- ✓ **Schopnost firmy adaptovat se a vyvíjet se** s přihlédnutím na její vnitřní a vnější podmínky je potenciálem nazývaným mobilita.
- ✓ **suverenita** - postavení firmy v podnikatelském prostředí. Firma je suverénní v případě, že má možnost rozhodovat o svém vývoji a realizovat svá rozhodnutí.

# Konkurenceschopnost firmy



SILESIAN  
UNIVERSITY  
SCHOOL OF BUSINESS  
ADMINISTRATION IN KARVINA

je důležité zkoumat nejen z pohledu:

- **finančního zdraví,**
- **síly marketingu a inovačního dynamismu,**
- **z pohledu její identity,**
- **integrity,**
- **mobility a**
- **suverenity, které mohou v případě jejich disharmonie znamenat ohrožení zdravého rozvoje firmy.**

# Konkurenceschopnost firmy



= schopnost úspěšně soutěžit na trzích, problém však nastane, pokud chceme přesněji vymezit onu úspěšnost, nebo jestli se tomuto kritériu vyhneme,

- v absolutním slova smyslu - každá firma, která působí na trhu, je konkurenceschopná, pokud dosahuje pozitivních výsledků při produkci nenulového množství.
- „Firma je konkurenceschopná, pokud dokáže obsluhovat trh. Pokud nikoliv, jde ven z byznysu.
- konkurenceschopnost podniku nelze posuzovat absolutně jen podle nákladových či technologických faktorů, neboli podle strany nabídky. Je tedy nutné počítat i s poptávkovou stranou, především s velikostí trhu.

# Konkurenceschopnost firmy



- **Nejvíce konkurenceschopnou je pak taková firma, která se dokáže nejlépe přizpůsobovat měnícímu se prostředí, případně jej svými inovacemi sama vytváří.**
- **Konkurenceschopnost tak lze do značné míry ztotožnit s flexibilitou.**
- **Konkurenceschopnost = schopnost produkovat zboží a služby, které uspějí v mezinárodní konkurenci tak, že občané země si mohou dopřávat životního standardu, který je jednak rostoucí, ale také udržitelný.**

# Vnější faktory ovlivňující konkurenceschopnost



1. skupina vnějších faktorů působících na konkurenceschopnost podniku jsou **faktory makro prostředí**.

Lze je rozdělit do šesti podskupin:

- ✓ demografické,
- ✓ ekonomické,
- ✓ společensko-kulturní,
- ✓ přírodní,
- ✓ technologické a
- ✓ politicko-právní.

# Vnější faktory ovlivňující konkurenceschopnost



**2. skupina jsou vnější mikroekonomické faktory.**

- **v 80. letech 20. století zpopularizoval Michael Porter dílem Competitive Strategy - zaměřuje se na faktory konkurenceschopnosti vycházející z odvětví, v němž podniky působí.**
- **Podle Portera je odvětví formováno 5 konkurenčními silami:**
  - ✓ **hrozba vstupu nových konkurentů na trh,**
  - ✓ **intenzita konkurence mezi existujícími konkurenty,**
  - ✓ **hrozba substitutů produktů,**
  - ✓ **vyjednávací síla spotřebitelů,**
  - ✓ **vyjednávací síla dodavatelů.**

# Vnitřní faktory ovlivňující konkurenceschopnost



- Přístup, tzv. **resource–based view** (RBV), se zaměřuje na faktory konkurenceschopnosti z pohledu specifických zdrojů podniku,
- vychází z myšlenky, podle které je na podnik nahlíženo jako na soubor produktivních zdrojů,
- za zdroje jsou považovány schopnosti podniku a hmotný i nehmotný majetek dočasně vázaný v podniku.





# Vnitřní faktory ovlivňující konkurenceschopnost

Aby zdroje představovaly konkurenční výhodu, musí být:

- ✓ **hodnotné** – zdroje, které vytvářejí hodnotu, tj. umožňují využít příležitosti nebo potlačit hrozby
- ✓ **vzácné** – zdroje, které nejsou vlastněny větším počtem konkurentů, jelikož široce rozšířené zdroje nemohou představovat konkurenční výhodu nad ostatními,

# Vnitřní faktory ovlivňující konkurenceschopnost



- ✓ **nedokonale napodobitelné** – zdroje, které konkurenti nemohou snadno okopírovat,
- ✓ **bez strategických substitutů** – zdroje, které nelze nahradit strategickým ekvivalentem, jenž by nebyl vzácný nebo obtížně napodobitelný.

# Konkurenční výhoda



- ✓ **Konkurenční výhoda** = vše, co dává firmě dočasně náskok před konkurencí.
- ✓ to, co máte oproti vaší konkurenci lepší - nabídnete zákazníkům nebo co dělá vaši firmu lepší, pružnější nebo na trhu lépe postavenou,
- ✓ je základem výkonnosti podniku na trhu, kde existuje konkurence.
- ✓ Pro identifikaci konkurenční výhody je vždy třeba srovnat nejméně dva aktéry v určitém tržním kontextu.
- ✓ Usilování o konkurenční odlišení a o dosažení jedinečnosti je odrazem odlišného chápání konkurence a konkurenčního jednání.

# Konkurenční výhoda



- ✓ Dle Portera - vytváření mimořádné hodnoty pro kupujícího, které představují to, co je zákazník za danou službu či zboží ochoten zaplatit - pokud bude podnik disponovat skutečnou konkurenční výhodou,
- ✓ Podnik je schopen dosahovat nižších nákladů a účtovat si vyšší ceny, než jeho soupeři. To je způsob jak jedna firma může být výkonnostně lepší než druhá.
- ✓ aby si firma mohla udržovat vysokou cenu, musí nabízet něco, co je jedinečné a zároveň hodnotné pro zákazníky.
- ✓ aby byla firma schopna vyrábět s nižšími náklady, musí nejprve přijít na to jak efektivněji produkovat, expedovat a prodávat, čehož může dosáhnout nižšími provozními náklady nebo efektivnějším využitím kapitálu.
- ✓ při posuzování konkurenční výhody musí být výnosy posuzovány oproti výsledkům jiných firem ve stejném odvětví.

# Rozdělení konkurenčních výhod



## 1) **Strukturální**

- jsou nezbytným předpokladem pro konkurenceschopnost.
- jedná se o dílčí výhody, které vyplývají například z vlastnictví majetku či technologie, nebo z vlastnictví zdrojů (např. přírodních),

# Rozdělení konkurenčních výhod



## 2) Funkční

- nejedná se již o dílčí výhody,
- soubor různých faktorů a jsou zpravidla úzce spjaty s fungováním firmy,
- nejčastěji - schopnosti lidí, respektive schopnosti firmy jako celku.
- na rozdíl od strukturálních se nejedná o neměnné výhody, nýbrž o výhody, které jsou obvykle managementem cíleně rozvíjeny.

# Rozdělení konkurenčních výhod



- 3) existují **i další** - nespádají do předchozích kategorií,
- mohou do konkurenceschopnosti významně zasáhnout,
  - nejvyužívanější - například dotační programy, různé způsoby ochrany trhu, případně spolupráce se silnějšími partnery nebo i čistě náhodný úspěch.

# Konkurenční výhoda



**to, v čem je nabídka produktů v očích zákazníků lepší než konkurence.**

- ✓ **lepší nebo kvalitnější výrobek nebo služba,**
- ✓ **lepší zákaznická podpora nebo služby zákazníkům,**
- ✓ **rychlejší reakce na požadavky zákazníků,**
- ✓ **rychleji uvedený výrobek nebo služba na trhu,**
- ✓ **cenově výhodnější výrobek či služba atd.**



# Konkurenční výhoda



mohou být ale i věci - nejsou z pohledu zákazníka tak patrné, dají firmě

## **náskok před konkurencí:**

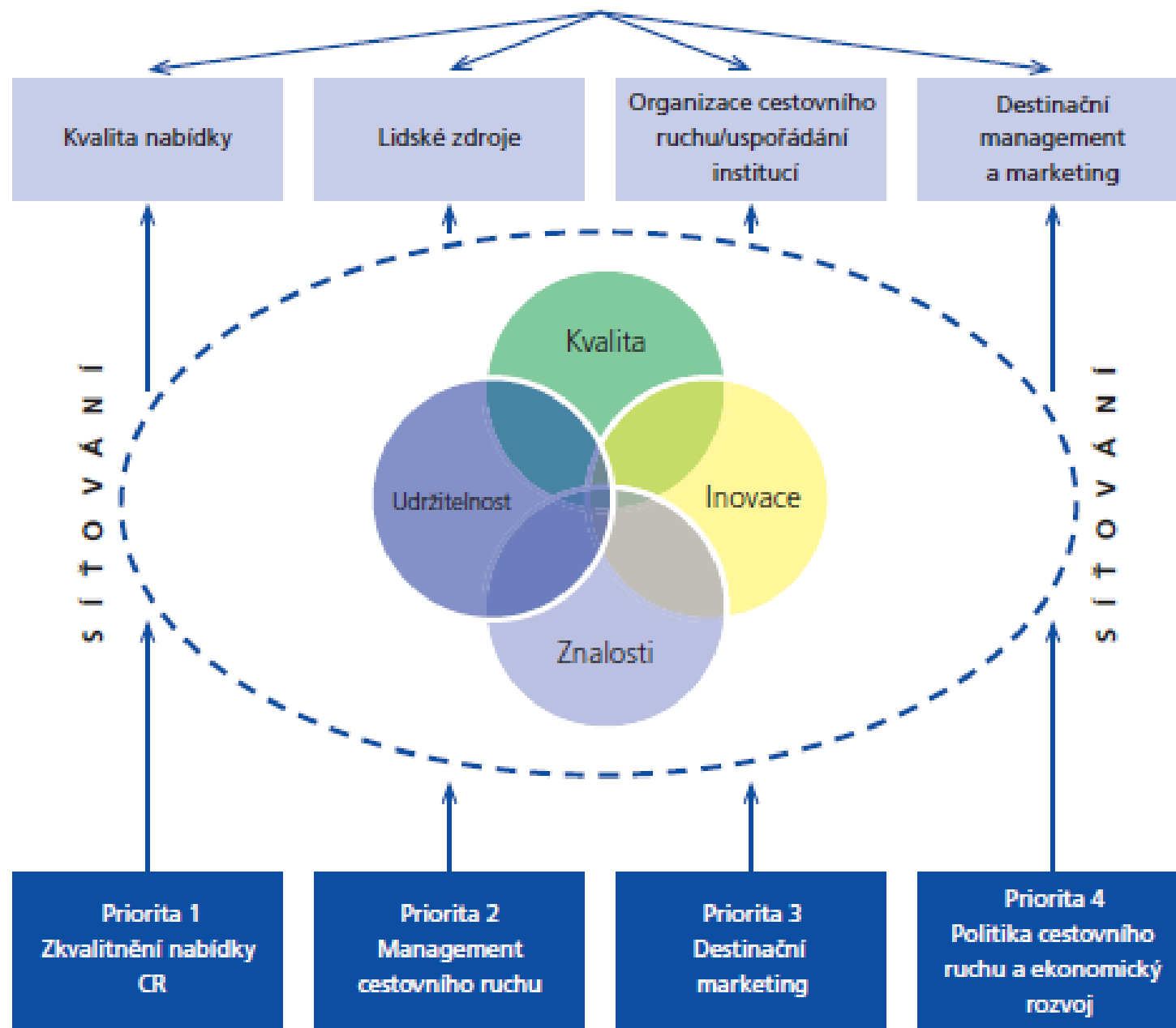
- ✓ lepší lidé - vstřícnější pracovníci, chytřejší, vzdělanější,
- ✓ lepší technologie, lepší informace,
- ✓ pružnější firemní procesy, rychlejší reakce na změny na trhu,
- ✓ lepší informace o trhu, vyšší produktivita a efektivnost procesů,
- ✓ vyšší kvalita výroby, lepší přístup k financím apod.

# Konkurenční výhoda



- můžeme dosáhnout tím, že něco (nebo všechno) děláme lépe než konkurence,
- může být jen jedna s uvedených věcí - např. jedinečný nápad, lepší přístup k financování,
- Obecně lze říci, že největší a nejtrvalejší konkurenční výhoda jsou **kvalitní lidé a dobré informace.**

# FAKTORY KONKURENCESCHOPONOSTI DESTINACÍ CESTOVNÍHO RUCHU



# EVROPA „2020”



## 1) priorita: **Stimulace konkurenceschopnosti odvětví CR** v Evropě na základě:

- rozvoje inovace v odvětví CR pomocí odvětví a podniků, které v něm působí, s přizpůsobením se vývoji trhu v oblasti informačních a komunikačních technologií a inovací,
- zlepšení profesní kvalifikace prostřednictvím propagace příležitostí, které nabízejí různé programy EU, například Leonardo nebo rámcový pro-gram pro inovace a konkurenceschopnost a jeho součástí „Erasmus pro mladé podnikatele“ a „Digitální gramotnost pro inovace“,
- pokusu změnit sezónní charakter poptávky pomocí dobrovolných turistických výměn mezi zeměmi EU, zejména během nízké sezóny a pro zvláštní cílové skupiny společnosti, a podporovat vytvoření dobrovolného mechanismu výměny elektronických informací s cílem lépe koordinovat školní prázdniny mezi zeměmi EU,
- podpory diverzifikace turistické S zejména lepším zaměřením se na společné dědictví Evropy a jeho propagací a také začleněním „přírodního“ dědictví do strategií CR,
- přispění k lepší koordinaci výzkumné činnosti související s CR a upevněním základny socioekonomických znalostí o CR na evropské úrovni.

# Mezinárodní pojetí konkurenceschopnosti



- ✓ Dochází k provázání například jednotlivých oborů podnikání či různých regionů (okres, stát, společenství států, kontinent).
- ✓ ČR je součástí celku v rámci EU.
- ✓ V rámci tohoto provázání se již v podstatě nejedná o dosažení výhod u jednotlivých produktů či služeb, „ale o plynulý proces postupného růstu“.

# Mezinárodní pojetí konkurenceschopnosti



- ✓ **Konkurenceschopnost - pro daný sektor ( i jako makroekonomická úroveň) = způsobilost průmyslového sektoru bránit a/nebo získat tržní podíl na otevřených mezinárodních trzích, spoléhajíc se na cenu a/nebo kvalitu své produkce“.**
- ✓ **hodnocení konkurenceschopnosti české ekonomiky se soustředuje na čtyři její klíčové aspekty:**
  - **makroekonomická výkonnost a stabilita,**
  - **institucionální kvalita,**
  - **inovační výkonnost a**
  - **kvalita lidských zdrojů.**

# Mezinárodní pojetí konkurenceschopnosti



- ✓ **Mezinárodní konkurenceschopnost** - schopnost země vytvářet srovnatelně více bohatství než ostatní země.
- ✓ Tato schopnost není jen výsledkem produktivity a ekonomické efektivnosti, nýbrž širokého spektra politických, sociálních, kulturních a vzdělanostních faktorů.
- ✓ Konkurenceschopnost jednotlivých subjektů, ať už se jedná o jednotlivé firmy či společenství států, je časově proměnná.
- ✓ Výkonnost řady ekonomicky vyspělých zemí významným způsobem poklesla, naopak řada rozvojových zemí se může pochlubit značným hospodářským růstem.

# Hodnocení konkurenschopnosti podniku



- ✓ **Někteří autoři - hodnocení konkurenschopnosti do 2 rovin:**
  - 1. je hodnocení konkurenční výkonnosti - ukazatel tržní podíl nebo ziskovost,**
  - 2. je hodnocení konkurenčního potenciálu - cenová konkurenschopnost, kvalita, jednotkové náklady produkce či produktivita.**



# Výkonnost podniku



- ✓ **Obecně lze výkonnost podniku definovat - dosažení cílů podniku spojených se ziskovostí, růstem tržeb a růstem tržního podílu.**
- ✓ **= koncept, který kvantitativně i kvalitativně udává výsledky zamýšlených a plánovaných aktivit podniku.**
- ✓ **= schopnost uspokojovat potřeby hlavních podnikových stakeholderů.**

# Výkonnost podniku



- ✓ Existují různé metody měření výkonnosti.
- ✓ lze měřit objektivními (kvantitativními) nebo subjektivními ukazateli.
- ✓ měla by vždy být posuzována ve vztahu k určitému standardu, například:
  - výkonnost podniku v minulosti,
  - výkonnost ostatních podniků v odvětví,
  - náklady na kapitál podniku.

# Měření výkonnosti podniku



Byla provedena analýza odborných studií zabývajících se měřením výkonnosti podniků a bylo identifikováno osm nejčastěji hodnocených dimenzí výkonnosti a ukazatele, kterými jsou měřeny:

- ✓ **Efektivnost** – rentabilita investic (ROI), rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita aktiv (ROA), rentabilita čistého jmění (RONW),
- ✓ **Růst** – změny objemu tržeb, změny počtu zaměstnanců, růst tržního podílu,

# Měření výkonnosti podniku



- ✓ **Zisk** – rentabilita tržeb, čistá zisková marže, hrubá zisková marže,
- ✓ **Velikost** – objem prodeje, počet zaměstnanců,
- ✓ **Likvidita** – úroveň cash–flow, běžná likvidita, pohotová likvidita,
- ✓ **Úspěch/neúspěch** – přerušené činnosti, subjektivní hodnocení výzkumníků a respondentů,
- ✓ **Tržní podíl** – subjektivní hodnocení respondentů, poměr objemu prodeje podniku na celkový objem prodeje odvětví,
- ✓ **Páka** – míra zadluženosti vlastního kapitálu, úrokové krytí.

# Měření konkurenceschopnosti podniku



**způsoby měření konkurenceschopnosti dle toho, z jakých vycházejí dat:**

- ✓ tzv. „tvrdá data“, především finanční ukazatele a jiné objektivně vyjádřené a přesně měřitelné ekonomické údaje,
- ✓ „měkká data“, přičemž vycházejí z premisy, že hlavním faktorem podnikové úspěšnosti je lidský faktor, charakterizovaný určitou mírou kvalifikace a kreativity.

# Měření konkurenceschopnosti podniku



**rozlišujeme 2 krajní přístupy k měření konkurenceschopnosti:**

- 1. přístupem je měření pomocí finančních ukazatelů,**
- 2. měření nefinančními ukazateli,**
- 3. přístupem je využití kombinace finančních a nefinančních ukazatelů.**

# Vybrané zdroje



SILESIAN  
UNIVERSITY  
SCHOOL OF BUSINESS  
ADMINISTRATION IN KARVINA

- ✓ BERÁNEK, J. a kol., 2013. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Magconsulting. ISBN 978-80-86724-46-1.
- ✓ PALÁTKOVÁ, M. a J. ZICHOVÁ, 2014. *Ekonomika turismu Turismus České republiky*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3643-3.
- ✓ KUČEROVÁ, J., A. STRAŠÍK a L. ŠEBOVÁ, 2010. *Ekonomika podniku cestovního ruchu*. Banská Bystrica: DALI-BB, s. r. o. ISBN 978-80-89090-75-4.



---

# Děkuji za pozornost

