

KONCEPCE ÚSPĚCHUSCHOPNOSTI A JEJÍ POJETÍ STRATEGIE

Robert Zich

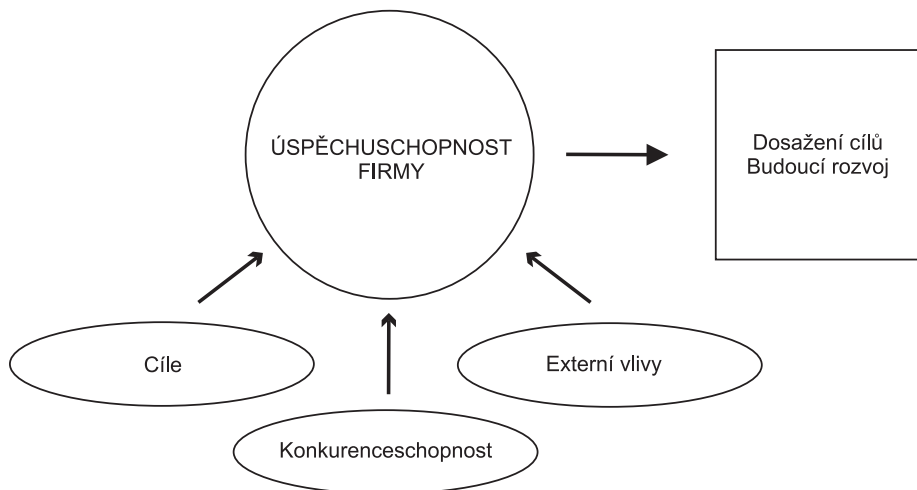
1. Základní prvky koncepce úspěchuschopnosti

Koncepce úspěchuschopnosti představuje přístup ke strategii, který klade důraz na cílovou orientaci, rozvoj zdrojů jako základu konkurenční výhody a potřebu vymežit pozici firmy v rámci okolí, ve kterém působí, a to i ve smyslu jejího dalšího rozvoje. Konkurenční strategie je v tomto kontextu chápána ve smyslu získávání, užívání a rozvoje konkurenčních výhod tvořících konkurenceschopnost firmy. Konkurenceschopnost sama je ale pojímána ve více úrovních. Koncepce úspěchuschopnosti rozvíjí obecně přijímaný Porterův předpoklad „konkurenceschopnost je základem úspěchu firmy“ [17] v jednom podstatném ohledu. Konkurenceschopnost má různé úrovně, znamenající z pohledu firmy odlišnou možnost úrovně prosazení se na trhu. Zjednodušeně řečeno lze říci, že pro dosahování úspěchu v rámci konkurenčního boje je zapotřebí výrazně vyšší konkurenceschopnosti než pro pouhé zapojení

se do konkurence. Musí existovat soulad mezi cíli firmy, externími vlivy a vlastní konkurenceschopností. Pak je firma schopná stanovených cílů dosahovat, což znamená, že je úspěchuschopná. Úspěchuschopnost je definována jako schopnost dosahovat za konkrétních podmínek předem stanovených cílů na požadované úrovni při požadované úrovni rozvoje.

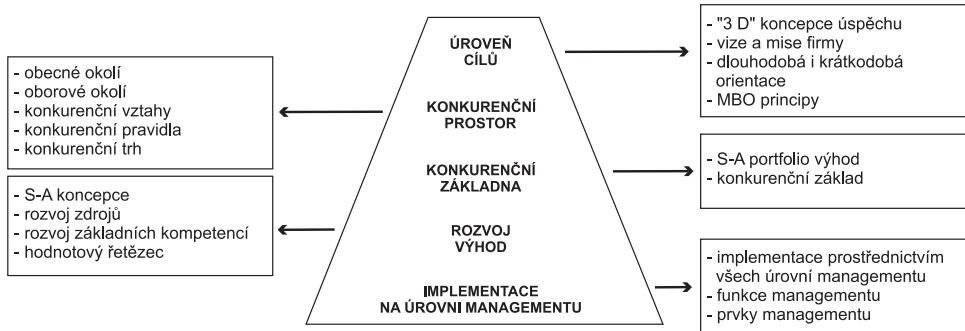
Strategii úspěchuschopnosti lze v návaznosti na vymezení pojmu úspěchuschopnost definovat jako vyjádření strategie dosažení úspěchu, které zohledňuje právě konkurenceschopnost, cíle, konkurenční prostředí a rozvoj firmy. Toto vymezení je sice formálně podobné obvyklému vymezení pojmu strategie (např. [9], [15]), ale liší se ve filozofii, struktuře a především faktorech, které zahrnuje. To je patrné zejména v pojetí konkurenceschopnosti a v chápání konkurenčního prostředí jako takového. Strategie úspěchuschopnosti má hierarchickou strukturu. Návaznost jednotlivých úrovní ovšem nemá sekvenční, ale spíše sekvenčně paralelní nebo přímo paralelní

Obr. 1: Úspěchuschopnost firmy



[Zdroj: vlastní]

Obr. 2: Hierarchie strategie úspěchuschopnosti



[Zdroj: vlastní]

charakter. Znamená to, že jednotlivé úrovně jsou provázány vzájemně a nikoli pouze ve smyslu návaznosti nižší úrovně na vyšší, tedy hierarchii typu předchozí - následující. V jistém smyslu lze úroveň cílů pochopitelně považovat za nejvyšší, protože nastavené cíle ovlivňují chápání ostatních úrovní. Na druhou stranu ovšem vymezení nižších úrovní může zpětně ovlivňovat cíle třeba ve smyslu požadavku na jejich korekci či úplnou změnu.

2. Úroveň cílů strategie úspěchuschopnosti a „3 D“ pojetí úspěchu firmy

Základním východiskem koncepce úspěchuschopnosti je vnímání libovolné organizace jako subjektu usilujícího o úspěch. Úspěch je obecně pojímán jako dosažení předem stanovených cílů na požadované úrovni. Toto poněkud filozofické pojetí pojmu úspěch má jednoznačný důvod. Bylo by jistě možné, a v zásadě i jednodušší, obecně vycházet z kritérií založených na zisku, tržním podílu, růstu cen akcií, růstu hodnoty společnosti apod. Toto pojetí by bylo v souladu s obvyklým chápáním úspěchu v podnikání. Například Peters a Waterman ve své dnes již klasické publikaci Hledání dokonalosti (In Search of Excellence, 1982) definovali pro výběr úspěšných společností, tedy pro rozhodnutí, zda danou firmu považovat za úspěšnou či nikoli, šest kritérií - dvacetiletá průměrná hodnota nárůstu aktiv, nárůst čistého jmění, poměr tržní hodnoty k účetní hodnotě firmy, návratnost investovaného kapitálu, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb (viz [16]). Otázkou zůstává, zda tato kritéria jsou vždy univerzálně použitelná. Pochopitelně je lze aplikovat

vat v podobných situacích a pro srovnatelné firmy na srovnatelných trzích. Nicméně pojem úspěch je ze své podstaty značně relativní. Zaměření pouze na jeden typ kritérií vycházejících ze zisku je tak poněkud svazující. Je-li přijatelná myšlenka rozdílnosti organizací založené na odlišnosti disponibilních zdrojů v souladu s pojetím založeným na zdrojích, měla by stejně akceptovatelná být i myšlenka odlišného chápání úspěchu v různých organizacích.

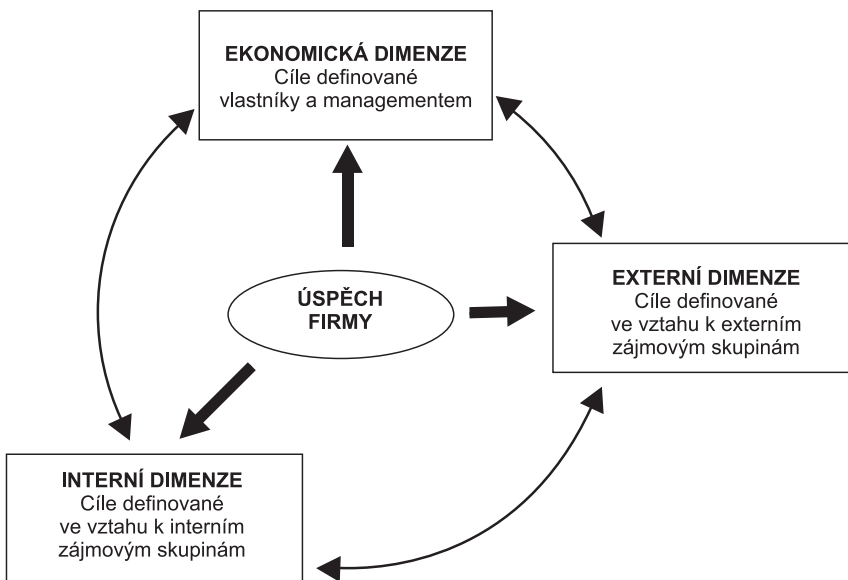
Pojímání úspěchu ve smyslu naplňování cílů hledá filozofické východisko v základních principech existence. Z pohledu teorie managementu se opírá o principy cílového managementu. Důležitým aspektem je tedy specifikace cílů, kterých má být dosaženo, a způsobu měření jejich dosažení. Ty pak představují klíčové východisko pro definování odpovídající strategie firmy. Jistěže lze předpokládat, že pro podnikatelsky orientované subjekty bude vždy mezi klíčovými cíli zahrnut zisk nebo podobná ekonomicky založená kritéria. S měřením cílů souvisí i otázka vlastního rozměru, tedy velikosti či spíše významu cílů. Získání tržního podílu přesahujícího 50% logicky vyžaduje jinou konkurenceschopnost a jiné přístupy než půl procentní podíl.

Další otázkou je, kdo vlastně bude hodnotit dosažení úspěchu nebo-li úspěšnost. Zde koncepce úspěchuschopnosti přejímá potřebu vymezení chování organizace vůči zájmovým skupinám - vlastníků, zaměstnancům, odborům, aktivistům, politickým vlivům, zákazníkům, konkurentům apod. Lze předpokládat, že každá významná skupina může mít svůj vlastní pohled na úspěšnost dané organizace a od něj se odvíjející představu cílů, které

by měly být naplněny. Na základě tohoto přístupu lze definovat tři základní pohledy, které mohou být využity v hodnocení úspěšnosti organizace. Toto třídídimenzionální pojetí („three dimensional view“ - „3D“ pohled) vychází z podobně orientovaného chápání mise firmy. První dimenze je reprezentována cíli, které mají zpravidla ekonomickou podstatu, a jsou definovány nebo alespoň rámcově vymezeny vlastníky respektive managementem firmy. Tuto dimenzi lze vzhledem ke zmíněné podstatě definovat jako ekonomickou. Druhá dimenze řeší otázku vztahů k externím zájmovým skupinám. Jde

zodpověditelná. Obecně lze samozřejmě konstatovat, že zejména z pohledu dlouhodobého rozvoje by bylo optimální zaměřit se na všechny tři části. Na druhou stranu je pochopitelné, že pokud nebude existovat významný požadavek ze strany silných externích zájmových skupin, nebude na straně firmy existovat ani potřeba touto oblastí se zabývat a management se tomuto rozměru věnovat nebude. To je zjevné nejen u externího a interního rozměru, ale také u ekonomické části. Bez patřičného tlaku ze strany vlastníka nebude existovat potřeba jasně definovat a naplnit cíle,

Obr. 3: Třídídimenzionální hodnocení úspěchu firmy - 3D hodnocení



[Zdroj: vlastní]

vlastně o reakci na rostoucí význam prvku sociální odpovědnosti firem. Tato dimenze může představovat řadu cílů, které musí firma naplňovat, aby byla ze strany externích zájmových skupin hodnocena jako úspěšná. Třetí dimenze je logicky zaměřena na vztah k interním zájmovým skupinám. U interní dimenze ovšem nejde pouze o to, udržet dobré vztahy se zaměstnanci nebo odbory, ale o celkový vnitřní rozvoj organizace. Lze zde tedy zvažovat i takové otázky jako je rozvoj managementu, firemní kultura, rozvoj užívaných technologií apod.

Otázka, zda je pro úspěch firmy vždy nutné rozvíjet všechny tři dimenze, není jednoduše

kteří by jej uspokojily. Firma by se ovšem měla snažit o udržení alespoň jakési rovnováhy jednak ve vztazích v jednotlivých dimenzích, a jednak ve vztazích mezi jednotlivými dimenzemi. V prvním případě požadavek rovnováhy znamená například respektování obecně přijímaných standardů platných v dané oblasti. Ve druhém případě jde o pochopení toho, jak naplnění cílů a úspěch v jedné oblasti - dimenzi ovlivní anebo naopak je ovlivňován úspěšností v dimenzích dalších. Otázkou pak může být například zajištění souladu mezi růstem ziskovosti a produktivity, dodržováním požadavků na ekologičnost výroby, nízkou cenu a vysokou

kvalitu a zajištěním vnitřního rozvoje firmy a růstu platu zaměstnanců.

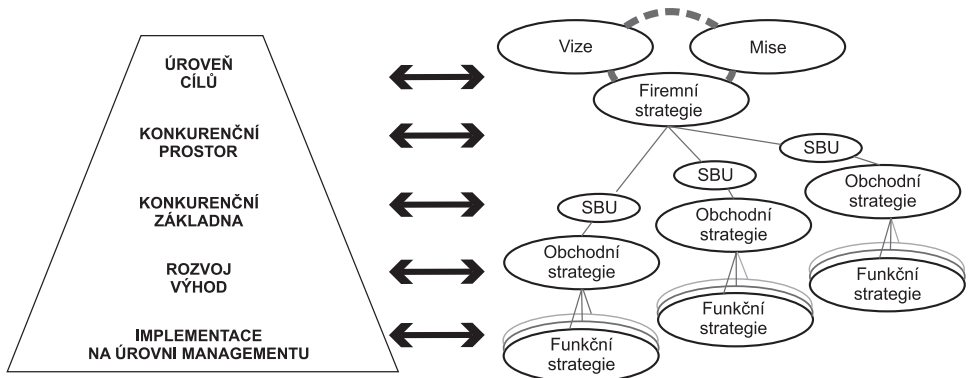
Vztah mezi dimenzemi je tedy nezpochybnitelný. Pravděpodobnost problémů při naplňování strategie je v případě dlouhodobých a závažných rozporů mezi cíli a měřítky v jednotlivých dimenzích velice vysoká. Na druhé straně požadavek, aby za všech okolností byl kladen stejný důraz na všechny tři části, je ryze teoretický a realitě neodpovídající. Ze strategického hlediska je důležité, aby byly jednoznačně nastaveny priority ve smyslu určení toho, která oblast je z pohledu hodnocení úspěšnosti firmy nejdůležitější. Toto vymezení bude mít ovšem poměrně dramatický vliv na požadovanou konkurenceschopnost firmy. Firma s čistě ekonomickými prioritami bude potřebovat jinou konkurenceschopnost než firma, která má potřebu řešit primárně svůj vztah s externími zájmovými skupinami. Je logické, že u podnikatelských subjektů bude zpravidla rozhodujícím rozměrem dimenze ekonomická. Jinými slovy výchozím bodem je zájem vlastníka a tento prioritní zájem je následně transformován i do cílů v oblastech interních a externích zájmových skupin - například vztahů se zaměstnanci, řízení vztahů s veřejností, zapojení do rozvoje společnosti, respektování požadavků udržitelného rozvoje a podobně. Pochopitelně, že tento přístup přináší řadu otázek, a často iniciuje nikdy nekončící diskuzi, často poněkud filozofického charakteru, o úloze firem ve společnosti, etickém aspektu dosahování vysokých zisků na úkor konkurence apod. Z pohledu vlastníka je likvidace neefektivních oblastí podnikání nebo zrušení nepotřebných závodů logickým

krokem, nezbytným pro celkový úspěch v podobě zisku nebo jen přežití. Z pohledu zaměstnanců anebo třeba i politických zájmů však tyto kroky rozhodně pozitivně hodnoceny nebudou, zejména v případě, jde-li o významného zaměstnavatele. Podobná situace nastává v případě firem zaměřených na rychlé a krátkodobé využívání příležitostí v různých oborech a na různých trzích. Kritika směřovaná na jejich zaměstnaneckou politiku, neobsahující prvky dlouhodobého rozvoje a péče o zaměstnance, pak zjevně nemá opodstatnění. Z pohledu 3D hodnocení dlouhodobého úspěchu firmy je třeba, aby firma prostřednictvím naplňování svých cílů uspokojovala ty, jenž mají nebo musí být spokojeni.

Koncepci úspěchuschopnosti a na ni založenou strategii úspěchuschopnosti není nezbytně nutné chápat jako antezii vůči tradičnímu přístupu ke strategii a to ani s ohledem na některé odlišné principy. Z pohledu definování cílů firmy je třeba vycházet ze vztahu nebo spíše vzájemné provázanosti tradičně pojímané hierarchie strategie (např. [17], [15], [11], [2]) a strategie úspěchuschopnosti.

Strategická návaznost úrovně cílů, ve smyslu rozpracování cílů v souladu se zvolenou strategií, má několik důležitých aspektů. V prvé řadě musí být jasně formulovány cíle, kterých má být dosaženo. Zde je logicky prostor pro uplatnění principů cílového managementu. Definování cílů musí vycházet z celkové představy o rozvoji firmy. Forma vyjádření této představy je pochopitelně různá. Obecně lze zvažovat návaznost na vizi a misi, což by ovšem ve většině případů prakticky mělo

Obr. 4: Vazba strategie úspěchuschopnosti a tradiční koncepce strategie



[Zdroj: vlastní]

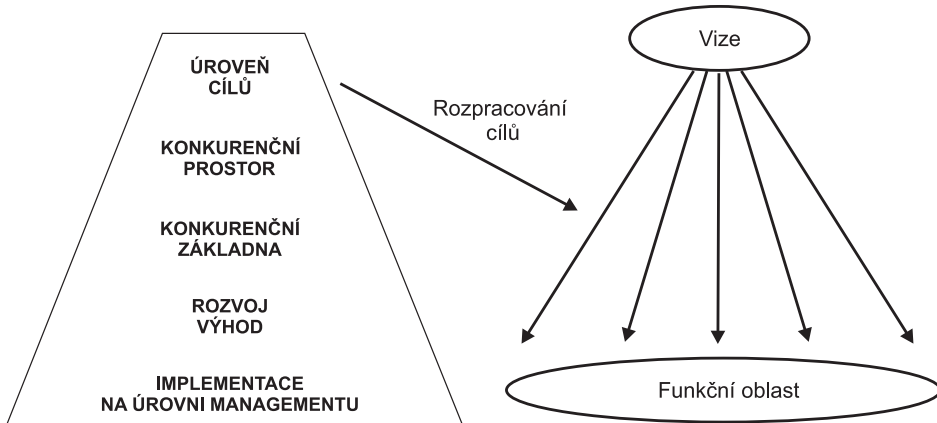
znamenat vyjádření pohledu vlastníka. Požadavek rozvoje by měl rovněž zohlednit prvek časového rámce. Ten je sice obsažen už v samotné podstatě cílového managementu, ale v kontextu strategie vyžaduje zvláštní pozornost. Vyplývá to z toho, že cíle, které budou nosnými prvky strategie, by měly pokrýt veškeré klíčové aktivity a veškeré úrovně firmy. Dalším důležitým prvkem je to, že rozpra-

výsledkem nastavení parametrů prvků konkurenčního prostoru, při zohlednění cílů firmy, jichž chce dosáhnout.

3.1 Konkurence

Koncepce úspěšuschopnosti chápe konkurenci ve smyslu soutěže firem široce v souladu s vymezeními zdůrazňujícími:

Obr. 5: Rozpracování cílů v koncepci úspěšuschopnosti



[Zdroj: vlastní]

cování cílů musí vzít v úvahu také ostatní úrovně strategie úspěšuschopnosti.

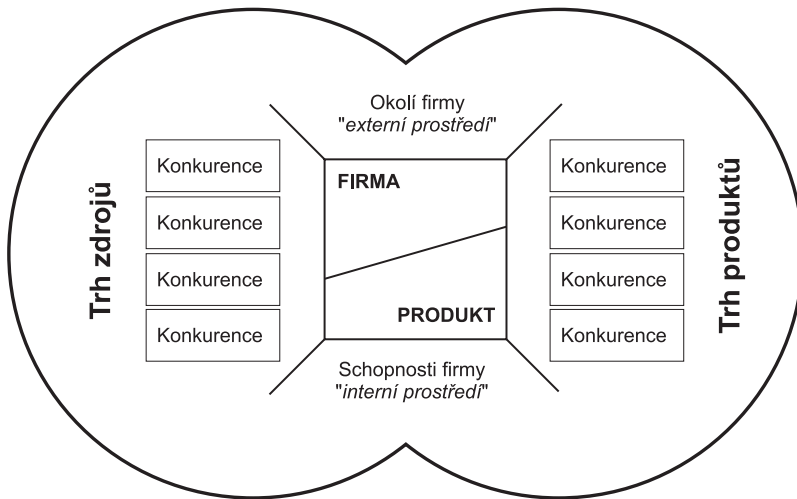
3. Konkurence a konkurenční prostor v koncepci úspěšuschopnosti

Koncepce úspěšuschopnosti vyžaduje, aby pojetí konkurence bylo dostatečně komplexní. Pro správné nastavení strategie je totiž nezbytné charakterizovat nejen standardně pojímané oborové okolí, ale také řadu dalších vlivů, které mají často zásadní dopad na potřebnou úroveň konkurenceschopnosti. Tyto vlivy se projevují jednak v samotném charakteru konkurence, dále také ve vlivu faktorů, které jsou zpravidla zanedbávány. V neposlední řadě jde o vzájemné souvislosti faktorů, které jako takové znamenají novou dimenzi kladoucí na firmy nové nároky. Vymezení konkurenčního prostoru je postaveno právě na charakteristice konkurence a na složkách tento prostor tvořící. Konkurence zde představuje dynamickou složku, která je v konečném důsledku

- cílovou orientaci, tedy soutěž za účelem dosažení cíle;
- soutěž jednak na straně produktů - výstupů a jednak na straně zdrojů - vstupů;
- soutěž jak s konzistentními, tak s nekonzistentními konkurenty (v souladu s [6]);
- vlivy externího prostředí ve smyslu široce pojímaného okolí firmy - tzv. konkurenčního prostoru;
- efektivnost interního prostředí ve smyslu schopnosti firmy;
- význam odlišné charakteristiky soutěžení firem a produktů (např. [12]);
- procesní charakter konkurence.

Důležitým momentem tohoto pojetí je skutečnost, že externí prostředí je vnímáno jako externí faktor ovlivňující často zásadním způsobem konkurenční vztah vymezený firmou, konkurentem a zákazníkem. Právě tento produktový konkurenční trojúhelník je klíčovým prostorem zejména pro konkurenci produktů za předpokladu, že cíle firem se blíží standardně pojímané úspěšnosti ve smyslu zisku, tržního podílu apod. Pokud se firmy

Obr. 6: Vymezení konkurence v rámci koncepcie úspěšuschopnosti

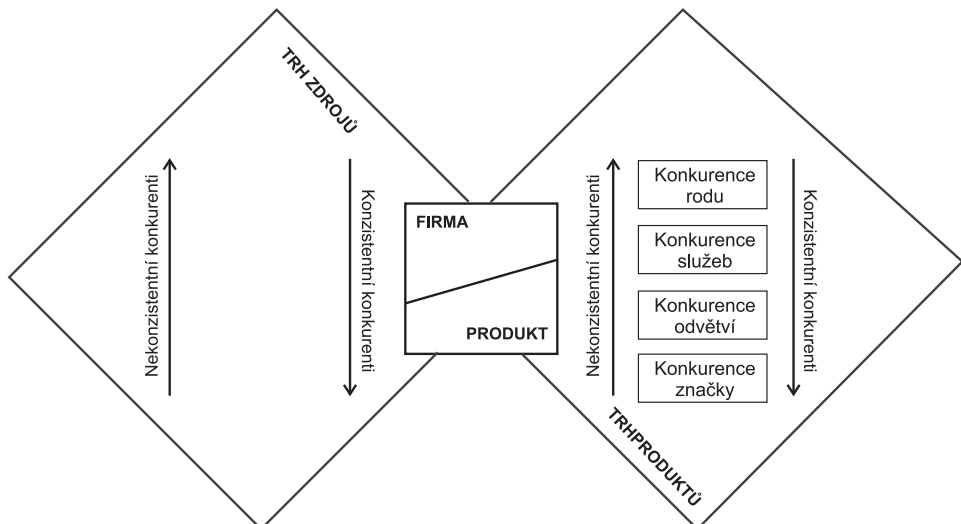


[Zdroj: vlastní]

pohybují primárně v rámci takto vymezeného prostoru, při respektování externích vlivů, budou jejich konkurenční vztahy založeny na principech „hospodářské soutěže“. Pochopitelně pouze tehdy, bude-li vliv externího prostředí odpovídající, což zjednodušeně znamená, že bude vyžadovat dodržování jasně stanovených pravidel v mezích

daných zákony, zvyklostmi, etikou apod. Tento model je ovšem stavem, který je přinejmenším ideálním. Jeho funkčnost je totiž podmíněna dvěma zásadními podmínkami. V prvé řadě jde o to, aby externí vlivy plnily svou funkci. Musí tedy existovat funkční právní systém, tržní prostředí musí být ekonomicky a společensky vyspělé,

Obr. 7: Rozlišení typů konkurentů na základě faktoru konzistence v koncepcii úspěšuschopnosti



[Zdroj: vlastní]

musí existovat respektované etické normy atd. Druhým, neméně důležitým požadavkem je to, že firmy nesmí mít tendenci se pro dosažení úspěchu ve významné míře zaměřovat spíše než na vlastní efektivnost na ovlivnění externích činitelů ve svůj prospěch. Takové chování totiž v principu eliminuje konkurenci tím, že se jí vyhýbá způsobem, který není v souladu s obecnými principy rovné soutěže. Podobným způsobem může být definován také zdrojový konkurenční trojúhelník - firma, konkurent, dodavatel nebo obecně poskytovatel zdrojů. Také zde analogicky platí uvedené zásady a principy. Tyto trojúhelníky jsou důležité také z pohledu významu typu konkurenční výhody, které přináší úspěch buď v jejich rámci, anebo popřípadě mimo něj za situace, která se ideálu v žádném případě neblíží.

Z hlediska potřebné konkurenceschopnosti je nezbytné uplatnit faktor konzistentnosti jak v oblasti konkurence produktů, tak při získávání zdrojů. V oblasti konkurence na trhu produktů je vhodné aplikovat marketingový faktor nahraditelnosti a analyzovat konkurenci z pohledu značky, odvětví, služeb a rodu (podle [13]). V oblasti zdrojů je dostačujícím pohledem faktor konzistence - viz obrázek 7. Důvod pro toto široké pojetí je jednoznačně ve snaze nalézt ty konkurenty, kteří představují potenciálně největší hrozbu.

3.2 Konkurenční prostor

V návaznosti na předchozí vymezení konkurence je zřejmé, že koncepce úspěchuschopnosti má poměrně specifický přístup ke konkurenčnímu prostředí. V rámci této koncepce je užíván pojem konkurenční prostor, definovaný jako široce pojímané okolí firmy s vymezením vazeb mezi jednotlivými vlivy a ohodnocením chování jednotlivých subjektů působících na trhu anebo jej alespoň ovlivňujících. Složky konkurenčního prostoru tak, jak jsou znázorněny na následujícím schématu, zahrnují:

- obecné okolí firmy,
- oborové okolí firmy,
- konkurenční vztahy,
- konkurenční pravidla,
- konkurenční trh.

Podstatou tohoto přístupu je zmapovat v co nejširší možné míře faktory potenciálně ovlivňující konkurenci na trhu. Obecné okolí je vymezeno v souladu s obvyklými přístupy užívanými ve strate-

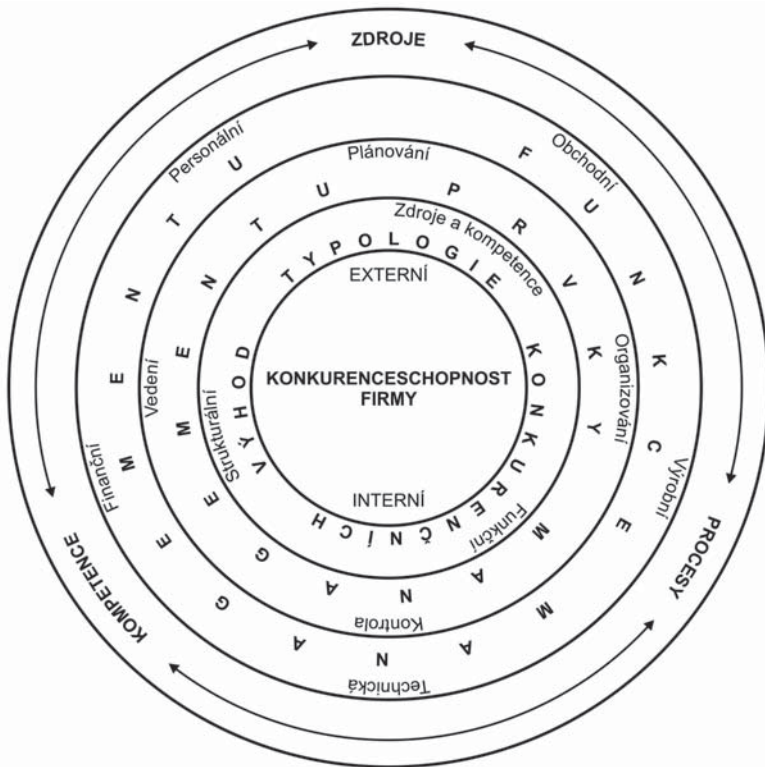
gickém managementu. Základním schématem pro posouzení oborového okolí je Porterův model [17], [18]. Nicméně zvažovány jsou ještě minimálně dva faktory. Prvním z nich je vliv komplementů, který někteří autoři označují jako „chybějící šestou sílu v Porterově modelu“ (např. [9]) a druhým vývoj souvisejících odvětví. Konkurenční vztahy představují pohled na otázky související s chováním konkurentů, které je zpravidla hodnoceno pouze v kontextu rivality konkurence hodnocené v rámci Porterova modelu (podle [17]). Pro hodnocení těchto vztahů je vhodné využít přinejmenším dva přístupy - model konkurenční dynamiky (podle [9]) a koncepci konkurence - spolupráce (např. [19]). Základní vymezení konkurenčního trhu z pohledu trhu produktů a zdrojů je důležité zejména s ohledem na potenciální odlišnost obou trhů a potřebu dosáhnout odpovídající konkurenceschopnosti na obou trzích. Konkurenční pravidla hodnotí trh z pohledu norem právních a etických a zvyklostí. Prakticky jde o zhodnocení toho, co je dovoleno, co je obecně považováno za přijatelné a toho, co je od chování firem očekáváno. Význam těchto pravidel lze podpořit například Porterovým hodnocením konkurenčních podmínek na nově vznikajících odvětvích. Porter uvádí, že základní charakteristikou těchto odvětví je to, že zde neexistují žádná pravidla hry a konkurenčním problémem je to, že musí být nastavena [14].

Pro formulaci optimální strategie jsou vedle jednotlivých faktorů důležité především případné provázanosti. Jde o nalezení souvislosti mezi jednotlivými složkami konkurenčního prostoru, které výrazným způsobem ovlivní konkurenci jako takovou. Existuje-li například silný politický vliv formující konkurenční chování firem, nelze předpokládat, že analýza oborového okolí se zaměřením na jeho atraktivitu by byla dostačující pro definování konkurenční strategie, která by mohla dovést firmu k úspěchu. Tyto souvislosti jsou označeny jako konkurenční řetězec definující jednak jednotlivé články a jednak jejich vzájemnou kauzalitu.

4. Konkurenční základna v koncepci úspěchuschopnosti

Konkurenční základna v koncepci úspěchuschopnosti má v zásadě dvě části. Jednak je to vymezení určitého rámce, který je označen jako konkurenční charakter, a jednak je to vymezení portfolia konkurenčních výhod. Toto portfolio znamená vymezení jednotlivých výhod firmou užívaných. Jde v něm o odlišení různých typů

Obr. 8: Manažerský model konkureschopnosti



[Zdroj: vlastní]

výhod a z nich plynoucí konkureschopnosti. Je tedy zřejmé, že také samotné chápání konkureschopnosti je poměrně klíčové z pohledu vymezení konkurenční základny.

4.1 Konkureschopnost a konkurenční výhoda v koncepci úspěšuschopnosti

Model konkureschopnosti použitý v koncepci úspěšuschopnosti je označen jako manažerský model konkureschopnosti (základní koncepce tohoto modelu viz [20]). Primárním důvodem není ani tak nezpochybnitelná odpovědnost managementu za formulaci a implementaci strategie jako předpoklad, že konkureschopnost je vytvářena nebo přinejmenším ovlivňována veškerými aktivitami managementu ve smyslu prvků a funkcí managementu se zaměřením na zdroje, kompetence a procesy.

S tím souvisí požadavek rozvoje vnitřní a vnější části konkureschopnosti, kdy vnitřní je z pohledu managementu spojena spíše s interním fungováním firmy, zatímco externí souvisí s aktivitami projevujícími se navenek. Zjednodušeně lze říci, že interní část je vnímána ve větší míře interními zájmovými skupinami, zatímco externí je v prvé řadě rozeznávána zájmovými skupinami externími.

V souladu s uvedeným je třeba obecně chápat **konkureschopnost** jako vlastnost firmy, která jí umožňuje dosahovat úspěchů v **konkurenčním** prostředí s perspektivou dlouhodobého rozvoje. Konkureschopnost je v zásadě tvořena **konkurenčními výhodami**, pro které lze přijmout Porterovu charakteristiku, že jako takové dávají firmě výhodu před konkurenty [17]. Nicméně takové vymezení je pouze určitým logickým rámcem, ve kterém lze na konkurenční výhodu nahlížet. Z tohoto důvodu má pojetí konkurenční výhody a z ní plynoucí konkureschopnosti v koncepci

úspěchuschopnosti několik úrovní. Konkurenční výhoda je zde totiž vnímána jako faktor, který sice napomáhá, respektive umožňuje firmě dosáhnout úspěchu, ale nemusí však být nutně jeho zárukou. Z tohoto pohledu sice může být označena za faktor vytvářející konkurenceschopnost, ale její přínos závisí jak na její kvalitě, tak na situaci na trhu.

První úroveň je dosažení dostatečné kvality výhod a konkurenceschopnosti, aby byla firma schopna se vůbec soutěže účastnit. Toto splnění základních limitů lze chápat jako kvalifikační úroveň konkurenceschopnosti. Další úroveň - seberealizační - je taková, která firmě pomáhá dosáhnout takového úspěchu v podobě dosažení stanovených cílů, které v zásadě neohrožují ostatní konkurenty. Prakticky to znamená, že firma sleduje své specifické cíle, jejichž dosažení konkurenci neomezuje v tom smyslu, že jejich dosažení nevyplňuje dosažení cílů konkurenčních firem. Firmy se v tomto případě nutně nedostávají do přímého konfliktu. Třetí úroveň je nezbytná v okamžiku, kdy dosažení vlastních firemních cílů není možné bez toho, aniž by bylo nějakým významným způsobem ovlivněno naplnění cílů konkurentů.

4.2 Konkurenční charakter strategie úspěchuschopnosti

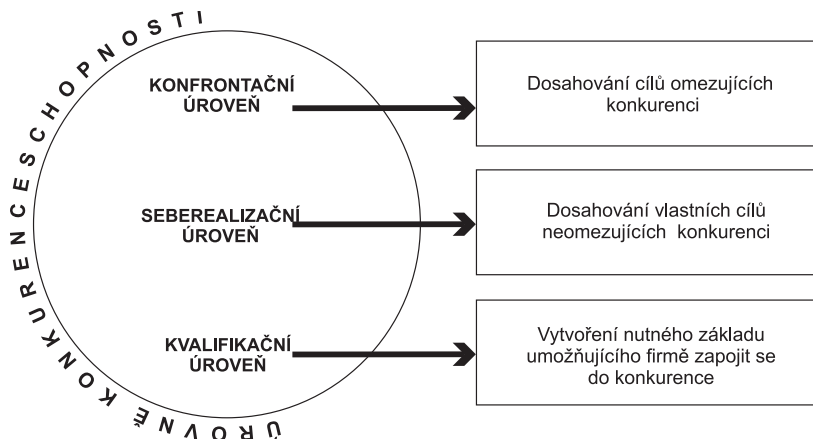
Konkurenční charakter vychází z Porterovy koncepce generických konkurenčních strategií. Nejde však o převzetí myšlenky existence pouze tří, respektive čtyř, typů strategie s odkazem na pro-

blematickou možnost volit jejich kombinaci [18]. Lze dokonce konstatovat, že úspěchuschopnost pracuje právě s onou problematickou kombinací.

Základním předpokladem je potřeba, jednoznačně plynoucí z požadavků zákazníka, nabízet nejen určité vlastnosti produktu, ale také cenu, která je pro zákazníka přijatelná. Nelze obstat s předpokladem, že diferencovaný produkt s vysokou kvalitou je možné automaticky nabízet za prémiové ceny. Přijmeme-li myšlenku neustále skloňovaného poměru „cena/výkon“ a s tím související užitnou hodnotu je zřejmé, že základní vymezení konkurenční strategie ve smyslu jejího generického charakteru je poněkud složitější. V rámci koncepce úspěchuschopnosti je nalezení vhodné kombinace cenové - nákladové výhody a prvků, které produkt odlišují od konkurenčních, tedy úrovní diferenciací, klíčovou otázkou.

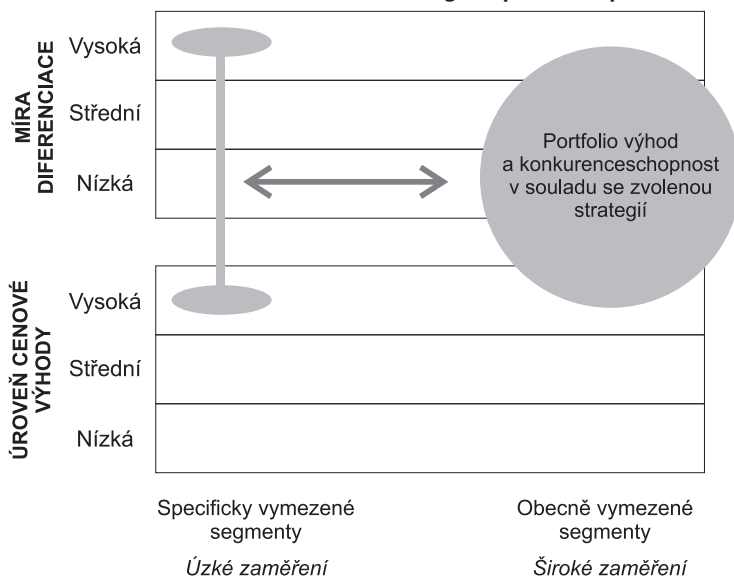
Prvek úzkého a širokého zaměření ve smyslu velikosti trhu je zde aplikován ve vazbě na segmentaci. Úzkému zaměření pak může zpravidla odpovídat relativně menší jasně vymezený segment, zatímco u širokého zaměření jde zpravidla o velké segmenty trhu, kde je jejich vymezení často obecnější. Nemusí to ovšem být platné stoprocentně, a to za předpokladu, že i velký segment je možné jasně specifikovat. Nicméně tyto dva základní směry rozhodně nepředstavují závaznou šablonu, které by se firma měla přizpůsobovat. V tomto přístupu je naopak možné volit různé způsoby segmentace ve smyslu míry přesnosti, respektive detailnosti jejich vymezení, a pro tyto

Obr. 9: Úrovně konkurenceschopnosti



[Zdroj: vlastní]

Obr. 10: Konkurenční charakter strategie úspěšuschopnosti



[Zdroj: vlastní]

segmenty hledat optimální kombinaci z pohledu cenové výhody a diference.

Portfolio konkurenčních výhod je vymezením výhod, které firma využívá pro dosažení úspěchu, a které tak tvoří její konkurenceschopnost. Je logické, že mezi výše uvedeným konkurenčním charakterem a portfoliem výhod musí existovat jednoznačná souvislost. Tedy to, že určitý konkurenční charakter vyžaduje odpovídající výhody, a naopak určité výhody nemohou rozvíjet konkurenční charakter, jehož podstata je odlišná.

4.3 Typologie konkurenčních výhod v koncepci úspěšuschopnosti

Myšlenka, že konkurenční výhoda představuje jakoukoli výhodu ve srovnání s konkurencí, je v rámci koncepce úspěšuschopnosti přijatelná za předpokladu, že budou rozlišovány tři typy konkurenčních výhod tvořících portfolio konkurenčních výhod:

- ryze konkurenční výhody,
- semi-konkurenční výhody,
- pseudo-konkurenční výhody.

Podstatné je, že zatímco k dosažení úspěchu mohou obecně přispívat všechny uvedené výhody, respektive faktory vytvářející je, tak kon-

kurenceschopnost na nich založená je značně rozdílná. Analogicky můžeme odlišovat ryzi konkurenceschopnost, semi-konkurenceschopnost a pseudo-konkurenceschopnost, které jsou tvořeny odpovídajícími konkurenčními výhodami. Rozhodujícím prvkem, který rozlišuje, do které skupiny konkurenční výhody patří, je to, jakým způsobem je vytvářena, získána, rozvíjena a udržována v rámci konkurenčního prostoru, respektive produktového nebo zdrojového konkurenčního trojúhelníku. To, jak se od sebe odlišují, lze nejlépe vysvětlit na příkladu, kdy se firmy snaží získat určitého zákazníka respektive zákazník.

Ryze konkurenční výhody nijak nedeformují vztahy v rámci trojúhelníku ve smyslu snahy omezit či zcela eliminovat konkurenci nezákonným nebo neetickým chováním, ani snahou ovlivňovat další externí vlivy nad rámec podnikatelské činnosti firem. Jinak řečeno tyto výhody posilují danou firmu, aniž by nezdravě omezovaly možnosti ostatních firem rozvíjet vlastní konkurenční výhody a účastnit se s nimi soutěže o zákazníka. Tyto výhody jsou primárně založeny na vlastní schopnosti firmy je vytvářet a udržet.

Oproti tomu pseudo-konkurenční výhody se zaměřují primárně na oblast ovlivňování a využívání neetických a případně nelegálních praktik. To znamená, že jejich tvorba nebo způsob

vzniku není ani tak otázkou rozvoje firmy v rámci produktového nebo zdrojového konkurenčního trojúhelníku, ale spíše odrazem ochoty firmy nerespektovat daná pravidla, případně její snahou je ovlivnit výrazně ve svůj prospěch tak, aby konkurence neměla možnost se účinně bránit svými ryze konkurenčními výhodami. Tyto výhody nevznikají ani nejsou udržovány v návaznosti na schopnosti firmy ve smyslu pojetí založeného na zdrojích nebo na základních kompetencích.

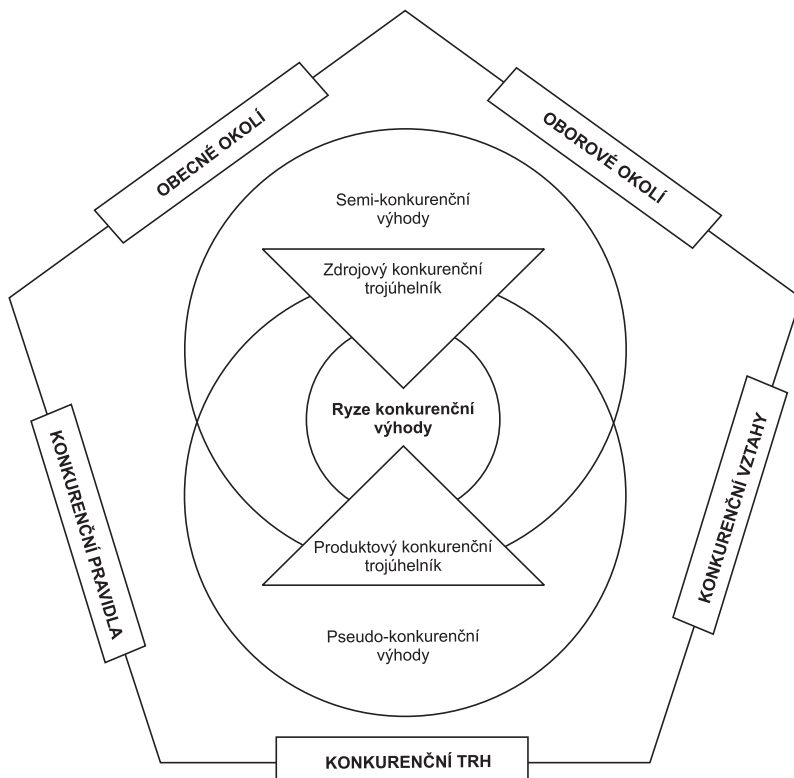
Skupina semi-konkurenčních výhod je z pohledu jejich vzniku velice specifická. Podstatnou charakteristikou je to, že je firmy získávají často jako náhradu nebo doplněk vlastních schopností, případně hledají kompenzaci vlastních slabín. Jsou tedy získávány i mimo rámec rozvoje interních faktorů, nicméně nemají charakter omezující ostatní firmy a jejich možnost uplatnit vlastní výhody. Je ovšem pravdou, že často mohou být natolik

silné, že pro konkurenty je obtížné na ně reagovat. Vyznačují se obvykle malou nebo přinejmenším problematickou možností kontroly a rozvoje ze strany firmy, která je využívá. Jejich největší slabinou je to, že jejich užívání nemusí být dlouhodobě udržitelné a je otázkou, zda přínosy z nich plynoucí dokáže firma promítnout do dalšího rozvoje konkurenceschopnosti. Za předpokladu, že přínosy z nich plynoucí jsou využity právě k rozvoji vlastních zdrojů a schopností, mohou pomoci k budoucímu rozvoji ryzích konkurenčních výhod.

4.3.1 Klasifikace ryze konkurenčních výhod

Při klasifikaci *ryze konkurenčních výhod rozvíjejících konkurenceschopnost* lze využít dva přístupy. První možností je využití pojmů **strukturální a konkurenční výhody**. Základním nedostatkem

Obr. 11: Typologie konkurenčních výhod v rámci konkurenčního prostoru



[Zdroj: vlastní]

tohoto přístupu tak, jak jej popsal Coates [1], je nejasné vymezení jednotlivých typů. To s sebou přináší problémy při analýze a rozvoji takto pojímaných výhod, kdy jejich vymezení může být do značné míry subjektivní. Coatesova koncepce strukturálních a funkčních výhod byla využita a rozvinuta v rámci některých výzkumů a vědeckých prací v letech 1999 až 2006 (viz [3], [4], [5] a [20]), kdy z Coatesovy koncepce byla převzata pouze terminologie a základní filozofie odlišení strukturálních a funkčních výhod. Vycházelo se z předpokladu, že ke klasickým strukturálním výhodám patří nízká cena, nízké náklady, podíl na trhu apod. Mezi funkční konkurenční výhody patří kvalita, flexibilita firmy, schopnosti zaměstnanců apod. Podle tohoto přístupu je rozhodující fakt, že strukturální výhodu sice tvoří dobrý základ, ale bez zvládnutí funkčních konkurenčních výhod nebude konkurenceschopnost firmy dostatečná.

Na základě výsledků výzkumu jsou **strukturální konkurenční výhody** vymezeny následujícími charakteristikami (podle [4], [5], [20]):

- zpravidla založeny na jednom faktoru;
- mají dílčí charakter a nejsou navázány na ostatní přednosti firmy - ve firmě jsou často rozvíjeny pouze v rámci jednoho oddělení;
- nejčastěji jsou tyto výhody založeny na:
 - vlastnictví hmotného majetku - technologie, přírodních zdrojů apod.;
 - dříve dosaženém úspěchu, který je brán jako fakt - nejčastěji podíl na trhu;
 - finanční výhodě - nízké náklady, nízká cena apod.;
- nejsou cíleně rozvíjeny v rámci jednotlivých aktivit managementu;
- vytváří nutný základ konkurenceschopnosti firmy, který může být shodný nebo obdobný u celé řady firem;
- výhody tohoto typu jsou relativně snadno napodobitelné v případě, že firma získá patřičné zdroje - nákup technologií, zavedení nového postupu apod.;
- jejich využití nebo rozvoj je zpravidla možné kvantifikovat, jsou tedy obvykle kvantifikovatelné.

Charakteristiky funkční **konkurenční výhody** pak zdůrazňují, že (podle [4], [5], [20]):

- jde o výhody, které obvykle vyplývají z více faktorů, a jsou také takto chápány;
- všechny výhody jsou vzájemně provázány v rámci fungování firmy;

- nejčastěji jsou založeny na schopnostech lidí, respektive „schopnostech firmy“;
- jsou cíleně rozvíjeny v rámci jednotlivých aktivit managementu;
- představují to, v čem se firmy mohou navzájem z pohledu konkurenceschopnosti odlišovat;
- napodobit tyto výhody je značně obtížné, protože jsou rozvíjeny na základě komplexu schopností, který je v každé firmě jiný;
- jejich přesná kvantifikace, respektive kvantifikace jejich přínosů, jakkoliv jsou značné, je často problematická.

Druhou možností pro vymezení ryze konkurenčních výhod je využití koncepce opírající se o pojetí založené na zdrojích a základní kompetence (viz [9], [2], [7], [8]). Zde je tedy konkurenční výhoda zkoumána z pohledu toho, co je jejím základem, který může být tvořen:

- hmotnými zdroji,
- nehmotnými zdroji,
- lidskými zdroji,
- schopnostmi,
- základními kompetencemi.

Pro potřebu koncepce úspěchuschopnosti jsou oproti tradičnímu pojetí (zpravidla tři skupiny - např. [9], [7]) zdroje klasifikovány do čtyř skupin - hmotné, nehmotné a lidské zdroje a schopnosti:

- hmotné zdroje - finanční (vlastní prostředky, možnosti získat zdroje atd.), fyzické (lokality, materiál, přírodní zdroje, budovy atd.), technické (vybavení, stroje, informační technika atd.), organizační (formální prvky řízení, systém kontroly atd.);
- nehmotné zdroje - technologické (patenty, obchodní tajemství, copyright atd.), inovační (R&D, technické zkušenosti, nápady, vědecká kapacita, inovační potenciál atd.), reputační kapitál (pověst firmy, značka, historie, kvalita spojená s produkty atd.), měkké prvky managementu (kultura, neformální struktura, neformální komunikace atd.), informační zdroje (specifické informace, databáze, informační systém atd.), softwarové zdroje (softwarové vybavení);
- lidské zdroje - znalosti (znalosti pracovníků apod.), dovednosti (spojené s výkonem práce, specifické dovednosti ovlivňující jejich pracovní výkon atd.), motivace (motivační profil, ochota spolupracovat apod.), struktura

zaměstnanců (věk, kvalifikace, profese atd.), zkušenosti (specifické zkušenosti související s výkonem, zkušenostní křivka atd.);

- schopnosti - užívané metody a přístupy (přístupy aplikované v jednotlivých oblastech činnosti firmy).

Tyto zdroje mohou pochopitelně vytvářet základní kompetence. V rámci koncepce úspěchuschopnosti může každý z těchto faktorů být považován za zdroj potenciální konkurenční výhody, ať už samostatně nebo ve vzájemné kombinaci. Zásadní výhodou tohoto přístupu je fakt, že umožňuje definovat nejen jednotlivé dílčí prvky, ale především vzájemné souvislosti mezi zdroji vedoucí až k případné základní kompetenci. Jistou nevýhodou pak může být snaha získat kompletní výčet všech zdrojů ve smyslu „jakýchkoli vstupů užívaných v reprodukčním procesu“.

Přes problematické vymezení strukturálních a funkčních výhod lze vymezit jednoznačnou souvislost mezi tímto pojetím a přístupem orientovaným na zdroje. Strukturální výhody jsou totiž zpravidla založeny na hmotných zdrojích, případně na pouhém užívání zdrojů nehmotných. Funkční výhody v sobě pak zahrnují faktor schopností a kompetencí.

4.3.2 Klasifikace semi-konkurenčních výhod

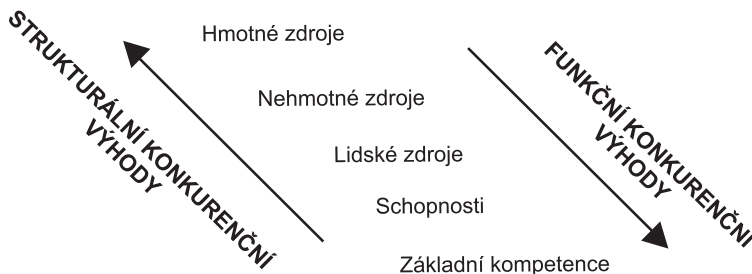
Semi-konkurenční výhody lze zjednodušeně rozčlenit do dvou základních skupin na *akceptovatelné výhody* a *neidentifikované výhody*. *Akceptovatelné výhody* jsou poměrně rozšířenou skupinou výhod. K nejčastěji používaným patří výhody typu vládní pomoc,

opatření chránící trh před vstupem jiných firem, přirozený monopol, spolupráce se silným partnerem, náhodný úspěch apod. Proti jejich využívání nelze v zásadě nic namítat a mohou přinést firmě značný úspěch. Ve skutečnosti ovšem nemusí nutně rozvíjet konkurenceschopnost firmy ve smyslu potenciálu jejího dalšího rozvoje. U výhod typu vládní pomoci to vyplývá zejména z toho, že v konečném důsledku buď nějakým způsobem omezují konkurenci anebo umožňují se jí do značné míry vyhnout. Navíc jsou v tomto případě ve většině případů založeny na externích faktorech, které firma prakticky nemůže kontrolovat. U výhod typu dříve dosažených úspěchů je zásadní otázkou, jak byl tento úspěch dosažen, a jaký je potenciál jeho využití v další existenci firmy. Pokud si je ovšem management firmy těchto aspektů vědom, může využít získané pozice k postupnému rozvoji vlastní konkurenceschopnosti. *Neidentifikované výhody* jsou zdánlivě neopodstatněnou kategorií. Mají ovšem svůj význam a to nejméně ze dvou důvodů. Při praktickém použití sem lze zařadit ty výhody, které nelze jasně klasifikovat a je třeba je podrobit detailnějšímu rozboru. Navíc v řadě situací objektivně nelze definovat výhody či faktory, které vedly k úspěchu. Pak je tato skupina výhod jakousi černou skříňkou, která opět vyžaduje, aby si firma co nejdříve uvědomila, co je jejím obsahem.

4.3.3 Klasifikace pseudo-konkurenčních výhod

Pseudo-konkurenční výhody jsou v zásadě dvojho typu - *výhody plynoucí z nerespektování etických* nebo dokonce *právních norem*

Obr. 12: Vazba mezi strukturálními a funkčními výhodami a pojetím založeným na zdrojích



[Zdroj: vlastní]

- **neetické a nelegální výhody.** Tyto výhody jsou pochopitelně specifickou a také značně citlivou skupinou. Z čistě pragmatického hlediska jejich porušení skutečně může firmě přinést výhodu a úspěch. Bez ohledu na fakt, že takový přístup nelze považovat za obecně přijatelný či doporučeníhodný, nelze nepřipustit, že jej řada firem využívá. To, že takové jednání může konkurenci do svého konkurenčního chování začlenit, je mimo jiné důvod, proč tyto faktory musí znát i ty firmy, které jej užívat nehodlají. Dalším neméně důležitým důvodem je skutečnost, že určité chování nemusí být vnímáno všeobecně jako neetické či nelegální. Jinak řečeno zatímco určité chování je v jednom prostředí neetické nebo dokonce nelegální, může být naprosto akceptovatelné nebo dokonce vyžadované v prostředí jiném. Důvodem jsou většinou kulturní rozdíly, odlišné právní prostředí apod.

Závěr

Koncepce úspěchuschopnosti je přístupem pohlížejícím na chování firmy z pohledu úspěchu, strategie, konkurenceschopnosti a konkurence. Každý z těchto prvků má v dané koncepci specifické vymezení a svoji nezastupitelnou úlohu. Tento přístup je možné chápat nejen jako alternativu, ale také jako doplňující přístup k vymezení strategie firmy. Integruje klasické přístupy s novými požadavky a umožňuje jejich lepší využití ve stávajícím prostředí. Jeho zásadní charakteristiky lze shrnout do následujících bodů:

- specifická terminologie;
- komplexní pojmání úspěchu firmy ve vztahu ke všem klíčovým zájmovým skupinám;
- specifické pojetí konkurence a konkurenčního prostředí, které zahrnuje nejen konkurenční vztahy, ale také vlivy okolí a jejich vzájemnou provázanost;
- odlišení různých typů konkurenčních výhod a konkurenceschopnosti, kterou vytváří;
- specifický přístup k implementační úrovni založený na jednoznačně klíčové úloze managementu nejen v okamžiku formulace, ale i při vlastní implementaci;
- přístup analyzující firmu v souladu s logikou koncepce úspěchuschopnosti, který hodnotí konkurenční výhody firem, způsob jejich rozvoje, možnost řídit a ovlivňovat jejich rozvoj a význam výhod z pohledu konkurence a zákazníků.

Koncepce úspěchuschopnosti byla vytvořena na základě hodnocení stávajících teoretických přístupů a na základě vlastních výzkumných aktivit. Ty posloužily nejen k hodnocení stávajícího stavu z pohledu praxe, ale především také k testování nových prvků úspěchuschopnosti. Ty byly využity například k formulaci otázek a variant odpovědí pro definování cílů výzkumů, přípravu a realizaci dotazníkových šetření, pro formulaci výzkumných hypotéz a v neposlední řadě pro formulaci závěrů a hodnocení situace firem. Klíčový z pohledu užitečnosti dané koncepce je fakt, že šlo o různé orientované výzkumy a projekty, s výstupy jak v oblasti vědy, tak pedagogiky. Toto komplexní pojetí rozvoje nového přístupu dává předpoklad pro formulaci relevantních a opodstatněných závěrů a současně vytváří dostatečnou základnu pro jeho další perspektivní rozvoj.

Literatura

- [1] COATES, CH. *Efektivní řízení*. Přel. S. Jurnečka. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 280 s. Přel. z: *The Total Manager*. ISBN 80-7169-392-8.
- [2] COLLIS, D.J. - MONTGOMERY, C.A. *Corporate strategy - Resources and the Scope of the Firm*. 1st ed. McGraw-Hill, 1997. ISBN 0-256-17894-1.
- [3] Data z předvýzkumu a hlavního výzkumu získaná v rámci řešení grantu „Internacionalizace malých a středních firem v České republice“. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 2002-2004. Identifikační číslo projektu: GA 402/02/0106.
- [4] Data z výzkumu „Progresivní metody a nástroje managementu a ekonomiky podniků“. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v Brně. 2005. Identifikační číslo: MSM 0021630512.
- [5] Data získaná v rámci řešení výzkumu „Možné trendy vývoje strojírenských a elektrotechnických podniků se zřetelem na Jihomoravský region“. Brno: VUT v Brně Fakulta podnikatelská, 1999 - 2004. Identifikační číslo projektu: MSM 265100017.
- [6] DONNELLY, J.H. Jr - GIBSON, J.L. - IVANCEVICH, J.M. - *Management*. Přel. V. Dolanský, J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. Přel. z: *Fundamentals of Management*. ISBN 80-7169-422-3.
- [7] GRANT, R.M. *Contemporary strategic analysis*. 6th ed. Blackwell Publishing, 2008. ISBN 978-1-4051-6309-5.
- [8] HAMEL, G. - PRAHALAD, C.K. *Competing*

- for the Future*. 2nd ed. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 357p. ISBN 0-87584-716-1.
- [9] HITT, M.A. - IRELAND, R.D. - HOSKISSON, R.E. *Strategic Management - Competitiveness and Globalization: Concepts*. 6th ed. South-Western College Pub, 2004. ISBN 0324275307.
- [10] KEDIA, B. - LAHIRI, S. - LOWORN, A. Seeking competitive advantage on distant shores. *European Business Forum*, [online] 2005, Iss. 21, s. 37-40. ISSN/ISBN: 14696460. Dostupné z URL <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=832117751&sid=6&Fmt=4&clientId=45139&RQT=309&VName=PQD>>.
- [11] KEŘKOVSKÝ, M. - VYKYPĚL, O. *Strategické řízení - teorie pro praxi*. 1. vyd, Praha: C.H.Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.
- [12] KLEIN, J. Beyond Competitive Advantage. *Strategic Change*, [online], September/October 2002, Vol. 11, Iss. 6, s. 317-327. ISSN: 10861718. Dostupné z URL <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=322754661&sid=37&Fmt=2&clientId=45139&RQT=309&VName=PQD>>.
- [13] KOTLER, P. *Marketing Management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [14] MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. *The Strategic Management Process*. Revised European Edition. Prentice Hall Europe: 1998, ISBN 0-13-675984-X.
- [15] PEARCE, J.A. II; ROBINSON, JR. R.B. *Strategic management - Formulation, Implementation and Control*. Alternate case ed. Richard D. Irwin, Inc., 1995. ISBN 0-256-17067-3.
- [16] PETERS, T.J.; WATERMAN Jr. R.H. *Hledání dokonalosti*. Přel. M. Kubín. 1. vyd. Praha: Svoboda-Libertas, 1993. Přel. z: In Search of Excellence. ISBN 80-205-0313-7.
- [17] PORTER, MICHAEL E. *Competitive Advantage*. First Free Press Export Edition: Free Press 2004. ISBN 0-7432-6087-2.
- [18] PORTER, MICHAEL E. *Competitive Strategy*. First Free Press Export Edition: Free Press 2004. ISBN: 0-7432-6088-0.
- [19] VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-058-9.
- [20] ZICH, R. *Rozvoj managementu jako faktoru budujícího konkurenceschopnost firmy*. Disertační práce. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2002.

Ing. Robert Zich, Ph.D.

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská
Ústav managementu
zich@fbm.vutbr.cz

Doručeno redakci: 16. 1. 2009
Recenzováno: 26. 2. 2009, 4. 6. 2009
Schváleno k publikování: 11. 1. 2010

ABSTRACT**SUCCESS-ABILITY BASED CONCEPTION AND ITS VIEW OF STRATEGY****Robert Zich**

Success-ability based conception represents approach viewing the behavior of the company from the point of success, strategy, competitiveness and competition. Each of these elements has specific delimitation in given conception and its integral role. Such approach can be understood not only as an alternative, but also as completing approach to the delimitation of company strategy. It integrates classic approaches with new requirements, thus enabling their better utilization in contemporary environment. Its basic characteristics can be summarized into following points:

- *specific terminology - key term is just success-ability as such, marking the ability to reach under factual conditions objectives set in advance in required level with required level of development;*
- *complex understanding of the success of the company in relation to all key stakeholders - three main dimensions are defined, which must be taken into consideration within the framework of the evaluation of company success-ability;*
- *specific understanding of competition and competitive environment, including not only competitive relations, but also the effects of environment and its mutual links - the conception operates with competitive space in which just mentioned links can represent key elements;*
- *differentiation of various types of competitive advantages and competitiveness which it forms - the conception has its own classification of competitive advantages, enabling the involvement of factors which the company utilizes in a very complex way;*
- *specific approach to the implementation level based on clearly key role of the management not only in the moment of the formulation, but also during the implementation itself - the characteristic feature of this conception is just the cohesion of formulation and implementation of the strategy;*
- *approach analyzing the company in compliance with the logics of the conception of success-ability, enabling the competitive advantages of companies, method of their development, possibility to control and influence their development and the importance of advantages from the view of competitors and customers - the use of specific break-down of competitive advantages and specific approach to competitive environment demands so as traditional tools of strategic analyses would be completed with approaches, coming -out from the principles of the success-ability conception.*

Key words: Strategy, Competitiveness, Competitive Advantage, Competition, Strategy Success-Ability.

Classification JEL: L10, L21.