

Strategický rozvoj konkurenčních výhod v koncepci úspěšuschopnosti ve vztahu k pojetí založeném na zdrojích a základních kompetencích

*Robert Zich**

Úvod

Rozvoj konkurenceschopnosti je strategickou otázkou, jejíž řešení je obtížné nejen na praktické úrovni, ale také na úrovni teorie. Jednotlivé koncepty rozpracovávají řadu pohledů, z nichž prakticky žádný nelze označit za dokonalý anebo naopak zcela mylný. Za převládající názorové proudy lze nepochybně považovat koncepty opírající se o Porterovo pojetí konkurenční výhody a pojetí založené na zdrojích, respektive pojetí opírající se o základní kompetence. Přes jisté odlišnosti lze tyto dva přístupy do značné míry kombinovat a diskuze o jejich rozvoji by patrně neměly řešit otázku, který z nich je lepší. Stejně tak koncepce úspěšuschopnosti neaspiruje na to prokázat nedokonalost těchto přístupů. Snaží se na ně naopak do určité míry navázat a rozvinout otázku rozvoje konkurenceschopnosti o nové prvky. Zejména pak o otázku odlišných zákonitostí související s rozvojem konkurenčních výhod různých typů.

Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda firmy

Porter definuje, že konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na těch trzích, kde je konkurence. Vyrůstá z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro kupující, a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je pak to, co je zákazník za službu – produkt ochoten zaplatit. Konkurenční strategie má za úkol vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence (13). Hitt definuje, že firma má konkurenční výhodu, pokud implementuje strategii, kterou konkurenti nejsou schopni napodobit, případně by to pro ně bylo příliš nákladné (9). Podle Cockburna podstata konkurenční výhody leží ve schopnosti dobře identifikovat a reagovat na podněty okolí při zachování výkonové orientace a z toho plynoucích příjmů (4). Collis velmi jednoduše konstatuje, že jestliže firma vykonává jakoukoli aktivitu výrazně efektivněji než konkurence, může potenciálně získat konkurenční výhodu (2). Zejména zmíněné Porterovo vymezení je dnes obecně přijímáno jako standardní, respektive klasické. To ovšem neznamená, že by jednoznačně vymezovalo pojem konkurenční výhody. Klein dokonce uvádí, že „... koncept konkurenční výhody je překvapivě nejasný“ (11). Podle Kleina také Porter pojem konkurenční výhody fakticky nedefinuje, ale uvádí pouze příklady, respektive strategie, jak ji dosáhnout. Postupem času se pak konkurenční výhoda a udržitelná konkurenční výhoda označuje za samozřejmost (11). Klein také poukazuje na tendenci definovat konkurenční výhodu tzv. definicí kruhem. Vychází z tradičního klišé „konkurenční výhoda je srdcem úspěchu na trhu, na kterém existuje konkurence“. Jestliže je však konkurenční výhoda obvykle chápána jako něco zajišťující finanční výkonnost a úspěch měříme rovněž finanční výkonností, říká tato věta vlastně jen to, že „finanční výkonnost je srdcem finanční

* Ing. Robert Zich, Ph.D – odborný asistent: Fakulta podnikatelská VUT v Brně, Kolejní 4, 61200 Brno, zich@fbm.vutbr.cz

výkonnosti“ (11). Konstatování, že „firma musí mít zdroj konkurenční výhody, aby mohla dosáhnout konkurenční výhody“ je stejně nepřínosné svým „kruhovým“ přístupem (11). Pravděpodobně i proto Klein konstatuje, že konkurenční výhoda se stala pojmem do určité míry neutrálním, odděleným od obsahu, který měla v době vzniku. To jinak řečeno znamená pojmem, který je chápán do značné míry intuitivně, a může označovat prakticky cokoli. Pak tedy může být za konkurenční výhodu označováno cokoli, co firmě dává určitou výhodu před konkurenty. Podobně ostatně Porter vymezuje vztah konkurenceschopnosti a konkurenční výhody, kdy konstatuje, že „... konkurenceschopnost je tvořena konkurenčními výhodami ... konkurenční výhoda dává firmě výhodu před konkurenty“ (13). Důležitým aspektem v této úvaze je faktor srovnání, tedy relativního porovnání s konkurenty. Klein zde uvádí, že nestačí předpokládat, že firma má v daném okamžiku určitou výhodu, ale rozhodující je hodnota či úroveň této výhody v porovnání se stávající i potenciální konkurencí (11).

Typy konkurenčních výhod

Značným problémem může být ani ne tak nejednoznačné vymezení pojmu konkurenční výhody, jako chybějící vymezení různých typů konkurenčních výhod. Přičemž mezi různými výhodami jsou značné rozdíly jak z pohledu mechanismu vzniku, tak z pohledu přínosu nebo udržitelnosti. To je na první pohled zřejmé u příkladů charakteristik firmy, které by mohly vytvořit udržitelnou konkurenční výhodu, uváděných například encyklopedií Wikipedia – zaměření na zákazníka, hodnota pro zákazníka, výjimečná kvalita výrobku, rozsáhlá smlouva o distribuci, hodnota značky a reputace firmy, výrobní technologie umožňující dosahovat nízkých nákladů, patenty a autorská práva, výjimeční zaměstnanci a manažerský tým a vládou ochraňovaný monopol (10). Specifickou výhodou zde představuje zejména poslední uvedený faktor. Nicméně z logiky chování firem vyplývá, že tento faktor pro ně může skutečně „konkurenční“ výhodu představovat. Zajímavý pohled na typologii konkurenčních výhod nabídl ve své práci Coates. Hovoří o přechodu od tzv. strukturálních konkurenčních výhod k funkční dokonalosti (1). Za strukturální konkurenční výhody označuje výhody typu rozsahu výroby, technologie, podílu na trhu, nízkých nákladů apod. Funkční dokonalost firmy je tvořena účinností vztahů v rámci systému podnikání a můžeme tedy také hovořit o funkčních konkurenčních výhodách. Rozdíl mezi těmito typy konkurenčních výhod je nejpatrnější z Coatesem uváděného příkladu chování japonských firem, které podle něj postupně přešly od výhod typu nízké mzdy v padesátých letech minulého století k managementu pružné výroby, kvalitě, pestrosti výrobků a využití času v letech osmdesátých a devadesátých. Podstatným problémem Coatesova přístupu je absolutní nepropracovanost celé koncepce. Vymezil totiž v podstatě jen určitá východiska či směry, ale nedefinoval jednoznačně ani jednotlivé typy výhod. Jejich chápání je tak opět spíše intuitivní a lze jej přijmout především jako určitou filosofii pro úvahy na dané téma. Zdůraznění významu jednotlivých konkurenčních výhod a pokus o definování typů konkurenčních výhod je nicméně třeba chápat jako velmi významný krok. Umožňuje totiž vysvětlit a pochopit celou problematiku konkurenceschopnosti odlišným způsobem. Vysvětluje rozdíl mezi pojetím výhody založené na komplexních schopnostech, na vlastnění hmotného zdroje nebo na náhodně získané pozici firmy.

Koncepce základních schopností a pojetí založeného na zdrojích ve vztahu ke konkurenční výhodě

Koncepce základních kompetencí, stejně jako pojetí založené na zdrojích, pracuje s několika základními pojmy. Vedle samotného pojmu kompetence je třeba specifikovat pojmy majetek, zdroje a schopnosti, respektive organizační schopnosti, přičemž je třeba zdůraznit, že jednotliví autoři používají různé vymezení. Základní východisko lze nalézt také v práci Penrose, podle které je každá firma unikátní a její jedinečnost vyplývá z rozlišení zdrojů a jejich užití. Podle ní jsou významné nikoli zdroje samotné (ve smyslu vstupů produkčního procesu), ale užitek vytěžený ze zdrojů závisející na způsobu jejich využití

v kombinaci s odlišnými typy a objemy zdrojů. Užitek vytěžený ze zdrojů je funkcí způsobu, jakým jsou užity – ty stejné zdroje užívané odlišným způsobem a v kombinaci s různými typy nebo množstvím zdrojů poskytuje odlišný užitek nebo soubor užitků. Management je přímo odpovědný za alokaci zdrojů, tato alokace je základním problémem moderní ekonomiky. Kapacita managementu nutně nastavuje limit expanze firmy. Je vhodné chápat odvětví jako uskutečňující nespočetné množství aktivit souvisejících s objevováním a hodnocením budoucích potřeb. Tyto aktivity musí organizace zvládat s patřičnými schopnostmi, nebo jinak řečeno s patřičnými znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi (15).

Prahalad a Hamel chápou firmu nejen jako portfolio produktů či služeb, ale také jako portfolio kompetencí. Vymezení základních kompetencí je podle nich možné založit na jejich klasických charakteristikách (7):

- Jsou to takové schopnosti a technologie, umožňující firmě vytvářet přínos pro zákazníka.
- Pokud se firmy v konkurenci zaměřují na základní kompetence, pak je konkurence mnohem komplexnější a nejde jen o soutěž mezi dvěma produkty, nebo jejími specifiky.
- Přispívají ke konkurenceschopnosti více produktů nebo služeb, přesahují rámec jednotlivého výrobku či služby, případně odvětví v jedné firmě.
- Doba, po kterou je možné danou kompetenci využívat, je delší než životní cykly produktů. Základní kompetence ovšem času podléhají, protože to, co dnes tvoří jejich základ, může být zítra jen nutným předpokladem.
- Tyto schopnosti není zpravidla možné rozvíjet při absenci podpory managementu na všech úrovních.
- Integrace schopností je základním předpokladem jejich rozvoje. Kompetence jsou spíše balíkem schopností a technologií než jednotlivé dovednosti a technologie. Představují sumu učení či poznání napříč schopnostmi v jednotlivých organizačních jednotkách. Je tedy obtížné až nemožné budovat je prostřednictvím jednotlivce nebo malého týmu.

Při snaze rozvíjet základní kompetence je důležitým prvkem jejich odlišení od schopností, které mají spíše dílčí charakter, což je poměrně problematické. Autoři tohoto přístupu tvrdí, že středně velká firma či tým má ve skutečnosti jen asi něco mezi 5 až 15 reálnými základními kompetencemi a definují tři podmínky, které musí základní kompetence splňovat – přispívání k tvorbě hodnoty pro zákazníka, odlišení se od konkurence a možnost rozvoje (7). Podobně také například Toni a Tonchia zdůrazňují, že základní kompetence musí umožnit potenciální využití na mnoha trzích, být vnímána koncovým spotřebitelem jako základní zdroje přidané hodnoty a být obtížně imitovatelná konkurenty (4). Collis a Montgomery (3, s. 28) nijak výrazně nevyzdvihují rozdíl mezi zdroji a majetkem, respektive používají oba termíny v jasné návaznosti. Zdroje vymezují s tím, že mají řadu forem od běžně dostupných firemních vstupů, jenž je možné snadno nakoupit, až po výrazně diferencované zdroje typu značky, které se vyvíjí řadu let a nelze je snadno replikovat. V návaznosti na to definují tři kategorie zdrojů – hmotný majetek, nehmotný majetek a organizační schopnosti. Hmotný majetek je nejsnáze identifikovatelný a ohodnotitelný (často figuruje v rozvaze) a zahrnuje budovy, výrobní zařízení, materiál apod. Ačkoli mohou být významné z hlediska firemní strategie, vzhledem ke své povaze „standardu“ jsou zřídka zdrojem konkurenční výhody. Současně ovšem připouští, že existují výjimky typu umístění v atraktivní lokalitě. Nehmotný majetek zahrnuje věci jako pověst firmy, značka, kultura, technologické znalosti, patenty a obchodní známky, znalosti a zkušenosti. Z pohledu konkurenční výhody a hodnoty

firmy hrají významnou úlohu. Důležitým aspektem je to, že se nespotřebovávají užíváním, přičemž některé z nich dokonce spíše rostou. Organizační schopnosti nejsou vstupem ve smyslu hmotného a nehmotného majetku, ale jde o komplexní kombinaci majetku, lidí a procesů, které firmy používají k transformaci vstupů na výstupy. Určují efektivitu firemních aktivit – jsou na ně vázány – a mohou být zdrojem konkurenční výhody (3).

Pokud se dále podrobněji zaměříme na schopnosti, je možné citovat další práce Collise, ve kterých je preferován pojem organizační schopnosti a říká, že „příkladů organizačních schopností je řada, definice jsou poněkud problematické“ a vymezuje tři skupiny definic (2):

1. skupina – první kategorie schopností jsou ty, které odráží schopnost vykonávat základní funkční aktivity firmy.
2. skupina – druhou kategorií schopností jsou ty, jejichž společnou tematikou je dynamický rozvoj aktivit firmy – inovace, flexibilita výroby, schopnost reakce na změny trhu apod.
3. skupina – třetí skupina, byť úzce navázaná na předchozí, obsahuje více metafysických strategických náhledů. Umožňuje firmě rozpoznat skutečnou hodnotu ostatních zdrojů nebo rozvíjet neotřelé strategie před konkurenty. Barney říká, že jde o schopnost vytvořit, vybrat a implementovat strategii. Henderson a Cockburn vztahují organizační schopnosti k využívání zdrojů a vytváření nových.

Collis pak definuje organizační schopnosti jako společenský komplex postupů, které určují efektivnost, se kterou firmy fyzicky mění vstupy na výstupy. Organizační schopnosti představují zdroje akumulované v průběhu času a nenakupují se na trhu obchodovatelných faktorů (2). Tato definice obsahuje dva důležité elementy. První je to, že organizační schopnosti jsou zakotveny ve firemních postupech, a že tyto postupy jsou produktem organizace jako kompletního systému. Druhým důležitým elementem je to, že zahrnuje transformaci fyzických vstupů na výstupy uvnitř „černé skříňky“ firmy (2). Podle Collise organizační postupy mohou být zdrojem udržitelné konkurenční výhody, zatímco pozice na výrobním trhu neříká nic o budoucí udržitelnosti konkurenční výhody.

Hitt jasně operuje s provázaností výše uvedených pojmů a vychází z konstatování, že zdroje, schopnosti a základní kompetence vytváří základ konkurenční výhody. Základní vymezení tří klíčových pojmů je poměrně jednoduché. Zdroje jsou definovány jako vstup do firemních produkčních procesů jako kapitál, dovednosti zaměstnanců, patenty, finance a talentovaní manažeři (8, s. 17). Schopnosti jsou vymezeny jako schopnost integrovaně využít zdroje k vykonávání aktivit či úloh (8, s.17). Základní kompetence jsou pak ty schopnosti, které slouží jako zdroj konkurenční výhody v porovnání s rivaly (8, s.17). Hitt také dále vymezuje tři kategorie zdrojů – fyzický, lidský a organizační kapitál – a používá hmotnou a nehmotnou podstatu zdrojů (8, s.17). Hmotné zdroje jsou ty, které lze vidět a kvantifikovat, a nehmotné ty, které zahrnují majetek firmy „ukrytý“ hlouběji v historii firmy, akumulovaný po delší období (8, s. 79). Hmotné zdroje člení na finanční, organizační, fyzické a technologické. Nehmotné na lidské, inovační a zdroje související s pověstí firmy (8, s.80). Co se týče schopností, tak ty rovněž spojuje s funkčními oblastmi a uvádí jako typické oblasti distribuci, personální řízení, manažerské informační systémy, marketing, management výroby a výzkum a vývoj (8, s.84).

Grant zdůrazňuje, že je důležité odlišovat zdroje a schopnosti firmy. Zdroje definuje jako produktivní aktiva/majetek, které firma vlastní. Schopnosti jsou to, co firma umí dělat (6, s.130) nebo jinak „schopnost využít zdroje pro dosažení požadovaného konečného výsledku (6, s.135)“. Individuální zdroje nevytváří konkurenční výhodu, ale musí „spolupracovat“, aby vytvořily organizační schopnost. Schopnost je základem vynikající výkonnosti (6, s.130-131). Zdroje pak člení do tří skupin – hmotné, nehmotné a lidské

(6, s.131). Hmotné zdroje opět označuje za nejsnáze identifikovatelné a zahrnují zdroje finanční a fyzické, přičemž se rovněž odvolává na fakt, že řada z těchto zdrojů je podchycena v rozvaze firmy (6, s.131). Nehmotné zdroje jsou podle Granta pro většinu firem hodnotnější a zahrnují technologické zdroje (patenty, práva, obchodní tajemství), pověst firmy (značka, vztahy) a kulturu (6, s.132). Lidské zdroje zahrnují dovednosti, know-how, schopnost komunikovat a spolupracovat a motivaci (6, s.131). Zdůrazňuje obtížnost identifikace a hodnocení těchto zdrojů (6, s.133). Při klasifikaci organizačních schopností Grant používá dva pohledy – funkční přístup a pohled na základě hodnotového řetězce (6, s.136).

Vedle přístupů, které účelově nerozlišují mezi pojmy majetek a zdroje, jsou přístupy, které toto považují za poměrně významné. Pokud jde tedy o vymezení základních pojmů, tak například Freiling nesouhlasí s definicí zdrojů typu „zdrojem je cokoli, co může být považováno za silnou nebo slabou stránku firmy“ (5). Důsledně odlišuje aktiva/majetek, zdroje a kompetence. Aktiva/majetek představují homogenní externí nebo interní faktor sloužící firmě jako vstup v procesu tvorby přidané hodnoty. Zdroj definuje jako výsledek úspěšného procesu zlepšování aktiv/majetku, produkující udržitelnou heterogenitu firmy která je vlastní a umožňující firmě odolávat konkurenčním silám v konkurenci. Kompetenci vymezuje jako organizační, opakovatelnou, na učení založenou a tedy nenahodilou schopnost udržet koordinované využití aktiv a zdrojů umožňující firmě dosáhnout a udržet úroveň konkurenceschopnosti a dosáhnout cílů (5).

Vytvoření a udržitelnost konkurenční výhody z pohledu základních kompetencí a pojetí založeného na zdrojích

Hamel a Prahalad rozebírají vztah základních schopností a konkurenčních výhod velmi podrobně. Zdůrazňují potřebu odlišovat majetek – aktivum, infrastrukturu, konkurenční výhodu, kritický faktor úspěchu a základní kompetence (7). Vztahy mezi uvedenými prvky vysvětlují poměrně jednoznačně. Základní kompetence pro ně nejsou majetkem v účetním smyslu. Továrna, značka, patent apod. nemohou být základní kompetencí – jde spíše o věci než schopnost. Na druhou stranu schopnost řídit výrobu může základní kompetence vytvářet. Základní kompetence se neopotřebovávají, naopak jejich používání znamená jejich rozvoj. Základní kompetence je zdrojem konkurenční výhody, pokud je konkurenčně jedinečná a přináší zákazníkům hodnotu. Platí, že základní kompetence jsou zdrojem konkurenční výhody, ale ne každá konkurenční výhoda představuje základní kompetenci. Podobně každá základní kompetence je kritickým faktorem úspěchu, ale ne každý kritický faktor úspěchu je základní kompetencí. V této souvislosti je možné chápat základní kompetence jako určitou způsobilost. V podnikání ovšem existuje řada výhod, které nejsou založeny na způsobilosti. To neznamená, že by tyto faktory byly bezvýznamné, je ale třeba je jinak řídit. Rozdíl mezi základními kompetencemi a ostatními formami konkurenčních výhod je v obtížnosti jejich vytváření. Zpravidla je totiž snazší dosahovat výhody plynoucí například z infrastruktury než budovat základní kompetence. Collis ovšem předpokládá, že v některých odvětvích mohou hmotná a nehmotná aktiva odůvodněně vysvětlit vznik udržitelné konkurenční výhody (2).

Hitt definuje postup interní analýzy, který má vést k nalezení konkurenční výhody, respektive strategické konkurenceschopnosti, v rámci kterého vymezuje určitou logickou návaznost zdrojů, schopností a konkurenční výhody. Vychází z analýzy hmotných a nehmotných zdrojů a schopností. Na jejich základě jsou vymezeny základní kompetence, které jsou zkoumány ve vztahu k udržitelnosti konkurenční výhody a hodnotovému řetězci firmy. Z takto vymezených kompetencí vyplývá konkurenční výhoda a strategická konkurenceschopnost (8, s.76). V zásadě podobný princip používá Grant, definující takto vazby mezi zdroji (hmotnými, nehmotnými a lidskými), organizačními schopnostmi, strategií, klíčovými faktory úspěchu v odvětví a konkurenční výhodou (6, s.131). Z hlediska významu zdrojů, vytvářené základní kompetence a potažmo kvality konkurenční výhody, kterou

vytváří, jednotliví autoři zpravidla definují kritéria, které by měly splňovat. Nejčastěji používaná jsou kritéria udržitelné konkurenční výhody (např. (Barney 1994) v 4 nebo 8, s. 86) zdůrazňující, že musí jít o faktory:

1. hodnotné – zvyšují efektivitu a efektivnost, umožňují firmě využít příležitostí nebo neutralizovat externí hrozby. Lze rovněž zdůraznit, že pomáhají vytvářet hodnotu pro zákazníka a akcionáře.
2. vzácné – k dispozici pouze jedné nebo několika málo firmám
3. nedokonale nahraditelné – ze strategického pohledu neexistují ekvivalentní náhražky
4. nákladné na imitování – konkurenční firmy je nemohou snadno rozvinout. Jsou vázány na historické podmínky, ne zcela jasné souvislosti, společenskou komplexnost apod. Provázanost daného zdroje a konkurenční výhody není zvenčí na první pohled zřejmá

Jedním z nejdiskutovanějších aspektů je nákladnost imitace, která znemožňuje konkurentům efektivně napodobit daný zdroj – výhodu, a vlastně tak významně zajišťuje udržitelnost výhody. Firma získává udržitelnou konkurenční výhodu tehdy, pokud dosáhla konkurenční výhodu a úspěšně vytvořila bariéry znemožňující konkurenci tuto výhodu imitovat (14). Collis říká, že k nejdůležitějším důvodům, vytvářejícím „neimitovatelnost“ sociálního komplexu schopností, které jsou vytvářeny v průběhu času v síti určitých znalostí a interpersonálních vazeb, patří příčinná nejasnost (2). Hitt definoval čtyři faktory ovlivňující možnost imitování jako fyzickou unikátnost zdroje, časovou náročnost získání zdroje, ekonomickou náročnost a obtížnou identifikovatelnost zdroje (9).

Grant rozpracovává přístup, vysvětlující, co vytváří potenciál zdroje a schopností vytvářet zisk. Je ovlivňován mírou, udržitelností a příslušností. Pro míru konkurenční výhody je dle něj rozhodující vzácnost a relevance. Vzácnost souvisí s tím, že zdroje obecně dostupné mohou sice být důležité z pohledu konkurence, ale nevytvoří dostatečný základ konkurenční výhody a relevance odráží fakt, že zdroje musí být relevantní z hlediska klíčových faktorů úspěchu na trhu (6, s.139-143). Udržitelnost konkurenční výhody je pak dle Granta vázána na životnost, mobilitu a okopírovatelnost. U životnosti jde o to, že určitý typ výhod je možné udržet po delší období, jako například značka. Mobilita znamená možnost přesunu zdroje mezi firmami. Důvodem, proč tento přesun není možný, může být geografická vázanost, nedostatečná informovanost, komplementární charakter (vázané na další zdroje) a vázanost na organizační schopnosti. Okopírovatelnost vysvětluje že, určitý typ výhod je možné snáze okopírovat – rozmístění zboží, struktura nabízeného finančního produktu apod. Výhody, které jsou založené na komplexu více faktorů, je možné kopírovat výrazně obtížněji. Projevuje se rovněž fakt, že přestože určitou výhodu lze teoreticky okopírovat, její efektivnost pro následovníky není zdaleka tak vysoká jako u firmy, která byla první. Důvodem může být například nasycení trhu. Je tedy možné vybudovat podobné distribuční kanály, ale na trhu už nebudou zákazníci, kteří by zde nakupovali. (6, s.139-143). Podobně tento prvek rozpracovává Hitt, když používá faktor ekonomické náročnosti, kdy uvádí, že sice určitý typ konkurenční výhody je možné okopírovat byť za cenu velkých nákladů, ale trh už nepřijme tuto novou nabídku (9). Příslušnost neboli vlastnictví výhody řeší otázku toho, kdo primárně těží přínosy plynoucí z vlastnictví daného zdroje či výhody. Ne vždy to nutně musí být vlastník. Příkladem může být využívání schopností zaměstnanců generující příjmy firmě. Souvisejícími otázkami jsou pak vlastnická práva, relativní vyjednávací síla a faktické umístění výhody (6).

Collis a Montgomery člení z pohledu možnosti imitovat zdroje na snadno imitovatelné (finanční prostředky, komodity), potenciálně imitovatelné (ekonomika velkého rozsahu), obtížně imitovatelné (loajalita ke značce, spokojenost zaměstnanců, pověst), neimitovatelné

(patenty, unikátní lokalita, unikátní majetek jako např. přírodní zdroje) (3, s.35) Podle nich zdroje činí hodnotné tři faktory: vzácnost, příslušnost a poptávka (3, s.31). První dva faktory definují obdobným způsobem jako Grant nebo Hitt. Poptávku spojují s tím, jak daný zdroj pomáhá naplnit potřeby zákazníků. Jde tedy o podobnou koncepci jako u autorů, kteří hovoří o hodnotě.

Konkurenční výhoda v koncepci úspěšuschopnosti

Pojetí konkurenceschopnosti a konkurenční výhody

Konkurenceschopnost lze v souladu s koncepcí úspěšuschopnosti obecně chápat jako vlastnost firmy, která jí umožňuje dosahovat úspěchů v konkurenčním prostředí s perspektivou dlouhodobého rozvoje. Úspěch je vnímán jako dosažení stanovených cílů na požadované úrovni při respektování ekonomické dimenze a vazeb s externími i interními stakeholdery. Toto pojetí úspěchu je definováno jako tří dimenzionální (3D) vymezení úspěchu. Jednotlivé dimenze představují cíle ve vztahu k vlastníkům, tzv. ekonomická dimenze a externím a interním stakeholderům, tzv. externí, respektive interní dimenze úspěchu firmy. Strategie úspěšuschopnosti je strategie zajišťující dosažení tohoto úspěchu. Konkurenceschopnost je v zásadě tvořena konkurenčními výhodami, pro které lze přijmout Porterovu charakteristiku, že jako takové dávají firmě výhodu před konkurenty (13). 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 konkurenceschopnosti v koncepci úspěšuschopnosti 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 nevylučuje 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, aniž by bylo nějakým významným způsobem ovlivněno naplnění cílů konkurentů.

Typologie konkurenčních výhod

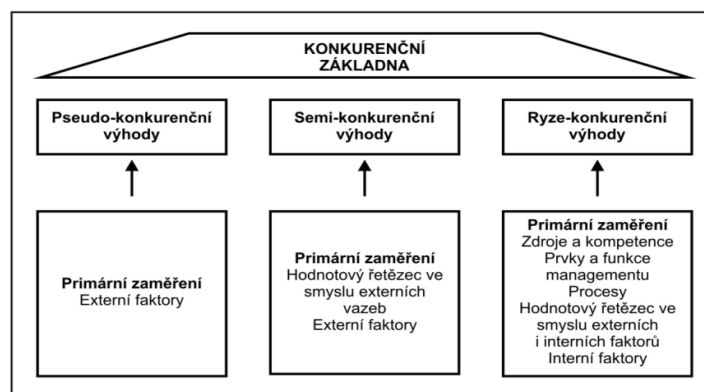
Myšlenka, že konkurenční výhoda představuje jakoukoli výhodu ve srovnání s konkurencí, je v rámci koncepce úspěšuschopnosti přijatelná za předpokladu, že budou rozlišovány tři typy konkurenčních výhod tvořících portfolio konkurenčních výhod – ryze konkurenční výhody, semi-konkurenční výhody a pseudo-konkurenční výhody. Podstatné je, že zatímco k dosažení úspěchu mohou obecně přispívat všechny uvedené výhody, respektive faktory vytvářející je, tak konkurenceschopnost na nich založená je značně rozdílná. Analogicky můžeme odlišovat ryzí 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 (prostor vymezený firmou, konkurenty a zákazníky, respektive dodavateli zdrojů). Ryze konkurenční výhody nijak nedeformují vztahy v rámci trojúhelníků 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

firmy, 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 slabin. 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. Za předpokladu, že přínosy z nich plynoucí jsou využity právě k rozvoji vlastních zdrojů a schopností, mohou pomoci k budoucímu rozvoji ryzích konkurenčních výhod.

Podstata rozvoje jednotlivých typů konkurenčních výhod

Klíčovým problémem je zajištění dosažení a rozvoje konkurenčních výhod na požadované úrovni. Obtížnost řešení tohoto problému je v zásadním rozdílu ve způsobu rozvoje odlišných typů konkurenčních výhod. Každý typ výhod vyžaduje jiný základ a jiný přístup managementu z pohledu jeho zaměření – viz obrázek 1.

Obr. 1: Primární zaměření managementu při rozvoji jednotlivých typů konkurenčních výhod

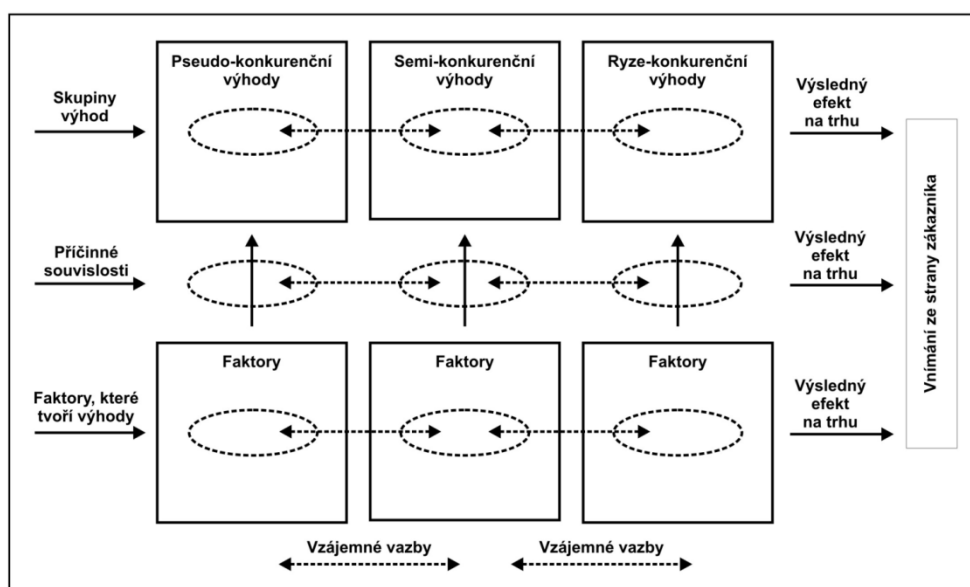


Zdroj: Autor

V zásadě lze říci, že rozvoj ryze-konkurenčních výhod je postaven spíše na interní orientaci a interních faktorech. Primární zaměření pseudo-konkurenčních výhod je v externí orientaci se specifickým zaměřením na problematické oblasti práva a etiky. Semi-konkurenční výhody v sobě sice obsahují jistý prvek interního rozvoje, nicméně jsou založeny spíše na externích vazbách a faktorech, čemuž musí být uzpůsoben také jejich rozvoj. Z pohledu interní výkonnosti managementu a jeho rozvoje jsou zcela jistě nejnáročnější skupinou právě ryze-konkurenční výhody. Zde je rozvoj manažerských kompetencí potřebný ve všech souvislostech. Formulace strategie vyžaduje důsledné vymezení interního rozvoje. Semi-konkurenční výhody vyžadují jasné vymezení strategie firmy z pohledu návaznosti na externí faktory. Nicméně jejich začlenění do konceptu strategie je v zásadě bezproblémové. Otázka pseudo-konkurenčních výhod je z pohledu zakomponování do vlastní strategie uchopitelná daleko obtížněji. Je pochopitelné, že firma záměrně a systematicky využívající neetické a

protiprávní jednání nebude mít potřebu toto chování formalizovat do podoby strategie. Na druhou stranu firmy operující, obvykle z mezinárodního hlediska, na trzích s naprosto odlišnými charakteristikami buď vědomě pracují s odlišnými podmínkami, které na nich panují, nebo se jim alespoň musí přizpůsobit. Z hlediska vzniku konkurenčních výhod je zpravidla rozhodující vzájemná provázanost faktorů, které ji tvoří. Jde o podobný princip jaký je využit u definování základních kompetencí. Zásadní význam mohou mít jak jednotlivé faktory, tak zmíněná příčinná souvislost – viz obrázek 2.

Obr. 2: Provázanosti jednotlivých faktorů v rámci koncepce úspěšuschopnosti



Zdroj: Autor

Typologie zdrojů pro rozvoj konkurenčních výhod v koncepci úspěšuschopnosti

Zásadní úlohu pro identifikaci zdrojů konkurenční výhody má pojetí vycházející z koncepce zdrojů a základních kompetencí zejména v případě ryze konkurenčních výhod. Pro potřebu koncepce úspěšuschopnosti jsou oproti tradičnímu pojetí zdroje klasifikovány do čtyř skupin - hmotné, nehmotné a lidské zdroje a schopnosti:

1. hmotné zdroje - finanční (vlastní prostředky, možnosti získat zdroje atd.), fyzické (lokalita, materiál, přírodní zdroje, budovy atd.), technické (vybavení, stroje, informační technika atd.), organizační (formální prvky řízení, systém kontroly atd.)
2. 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 spojovaná s produkty atd.), měkké prvky managementu (kultura, neformální struktura, neformální komunikace atd.), informační zdroje (specifické informace, databáze, informační systém atd.), softwarové zdroje (softwarové vybavení)
3. 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.)
4. schopnosti - užívané metody a přístupy (přístupy aplikované v jednotlivých oblastech činnosti firmy)

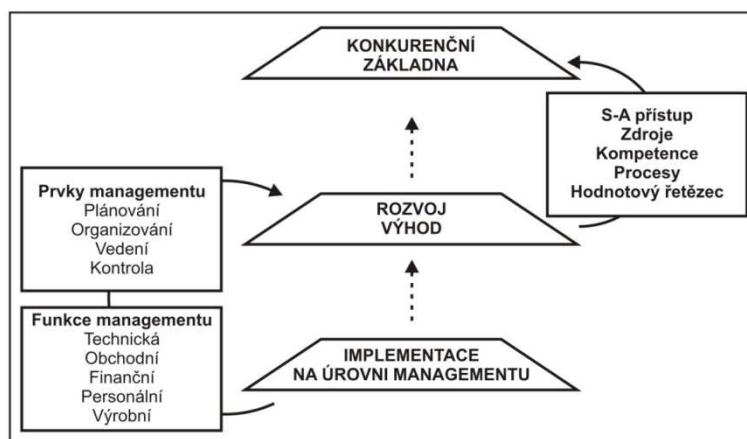
Tyto zdroje mohou pochopitelně vytvářet základní kompetence. V rámci koncepce úspěšuschopnosti může každý z těchto faktorů být považován za zdroj potenciální konkurenční výhody, ať už samostatně nebo ve vzájemné kombinaci. Zásadní výhodou tohoto přístupu je fakt, že umožňuje definovat nejen jednotlivé 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“.

Rozvoj jednotlivých typů konkurenčních výhod z pohledu managementu

Model konkurenceschopnosti je v této koncepci jednoznačně spojen s prvky a funkcemi managementu – jde o tzv. manažerský model konkurenceschopnosti (16). Tato skutečnost naznačuje, že problematika implementace strategie je právě z tohoto pohledu do značné míry rozhodující a zásadním způsobem ovlivňuje výsledný úspěch. Obecným problémem tvorby a implementace strategie je odtržení těchto dvou částí, protože ty by v zásadě měly být neoddělitelné. Toto odtržení se může projevovat různým způsobem. Poměrně častý je formální přístup ke strategickému managementu. V tom případě je strategie sice vymezena, ale není nijak reálně rozvíjena na operativní úrovni. U větších společností je logické, že tvorbou strategie se zabývá jiný tým než ten, který ji pak realizuje na nižších úrovních. Jsou-li zde jakékoli bariéry mezi těmito úrovněmi managementu, nutně se projeví také ve vlastní implementaci. Pokud dojde k výrazným změnám okolí, na které nebyla původní strategie připravena, může být snaha operativně řešit problémy dalším důvodem ke ztrátě vazby mezi strategií a její realizací. V tomto kontextu je možné jednoznačně přijmout Mintzbergovo pojetí, kdy na realizovanou strategii má vliv permanentní učení se, přizpůsobování se a zohledňování nově se objevujících strategií (12). Literatura zabývající se strategickým managementem věnuje v drtivé většině maximální pozornost právě oblasti formulace strategie. Implementace je často řešena v relativně malé míře zpravidla na úrovni konstatování potřeby vytvoření organizačních podmínek, rozvoje vhodného klimatu, informovanosti apod. Tento fakt je do značné míry pochopitelný, protože implementace je velice individuální záležitostí a vždy závisí na konkrétních externích a interních podmínkách firmy. Na druhou stranu lze pozorovat rostoucí snahu řešit otázky strategické správy společnosti, strategického vůdcovství, strategické kontroly apod. alespoň ve smyslu vymezení určitých zásad, které pomohou strategii implementovat (viz například Hitt v 8).

Pro strategii úspěšuschopnosti je rozpracování do oblastí funkcí a prvků managementu zásadní z toho důvodu, že se předpokládá, že tyto budou vytvářet potřebný základ konkurenceschopnosti, tj. rozvíjených konkurenčních výhod. Platí to pro všechny typy konkurenčních výhod a také pro všechny úrovně konkurenceschopnosti. V každém případě je totiž třeba zajistit odpovídající úroveň a přístup managementu a to na všech jeho úrovních. Předpoklad, že tvorba strategie je spíše výhradní záležitostí top managementu, zatímco jejich realizace je spíše výhradní oblastí zájmu nižších úrovní, není udržitelný v takto striktní formě. Byl snad přijatelný v okamžiku, kdy prostředí umožňovalo formulovat strategii a tu následně realizovat. Jsou-li ovšem tyto procesy vzhledem k dynamice konkurenčního prostředí prakticky paralelní a nikoli sekvenční, je zřejmé, že každá úroveň managementu hraje svou úlohu jak při tvorbě, tak při realizaci – viz obrázek 3.

Obr. 3: Vymezení vazeb vlivu implementace na úrovni managementu na rozvoj výhod

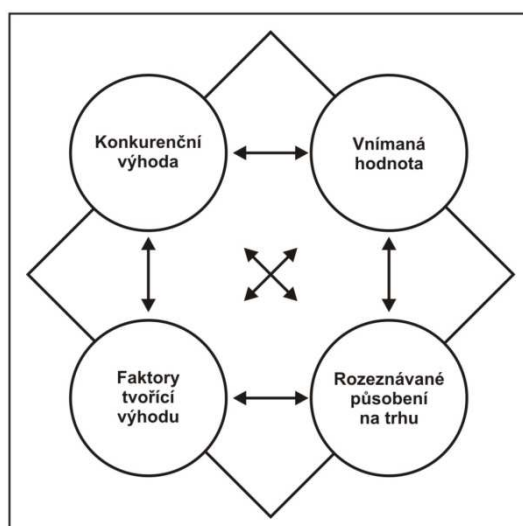


Zdroj: Autor

Hodnota konkurenční výhody z pohledu zákazníka

Posledním, nikoliv však z pohledu významu, je konečný projev výhod a faktorů je tvořících na trhu, tedy to, jak je vnímá zákazník. Je-li pak pro zákazníka rozhodující kvalita, cena, design apod., je třeba vyjádřit, jak tento vnímaný faktor, respektive vnímaná hodnota, vzniká. Tento pohled na konkurenční výhodu je dalším z kritických prvků koncepce úspěšuschopnosti. Rozlišuje zde vnímání konkurenční výhody ze dvou pohledů. V první řadě jde o vnímání ze strany firmy a ze strany zákazníka. Firma vnímá výhodu jak faktor, který nabízí na trhu, respektive faktor, umožňující ji prosadit se na trhu a konkurenční výhoda z pohledu zákazníka je spojena s hodnotou, kterou v ní spatřuje. Druhý pohled je z hlediska firmy spojen s tím, jak daná výhoda vzniká, tedy čím je tvořena, jak je dosažena, jak je řízen její rozvoj, jaké zdroje jsou využity apod. Z hlediska zákazníka je pak rozhodující to, jak mix těchto faktorů vnímá na trhu – viz obrázek 4.

Obr. 4: Vnímání výhod a faktorů, které je tvoří z pohledu firmy a zákazníka

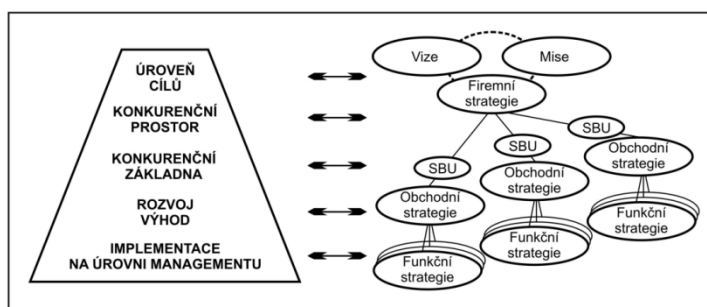


Zdroj: Autor

Formulace strategie v koncepci úspěchuschopnosti a její návaznost na tradičně koncipovanou hierarchii firemní strategie

Pro vymezení strategie úspěchuschopnosti je definování konkurenčních výhod a zdrojů, na kterých jsou založeny klíčovým prvkem. Strategie úspěchuschopnosti je definována v pěti vzájemně provázaných úrovních. Cílová úroveň definuje faktory úspěchu firmy ve vztahu k okolí. Další úroveň je vymezení konkurenčního prostoru, tedy vymezení prostředí, ve kterém se firma pohybuje, zahrnující charakteristiku klíčových faktorů úspěchů, charakteristiku konkurence jako takové, vymezení vlivů klíčových zájmových skupin, provázanost oborového a obecného okolí apod. Ve vztahu k tomuto prostředí je třeba definovat další úroveň, tedy konkurenční základnu. Ta vymezuje používané portfolio výhod a tzv. konkurenční charakter. Tedy to, jak strategie využívá prvků diferenciační a nákladové výhody. Konkurenční základna je fakticky to, s čím se firma chce na trhu prosadit. Rozvoj výhod představuje úroveň, která definuje základní přístup k rozvoji zvolených výhod. Zde je možné využít jak prvků koncepce úspěchuschopnosti, tak přístupy založené na zdrojích a kompetencích nebo hodnotový řetězec. Implementační úroveň strategie úspěchuschopnosti řeší otázku implementace z pohledů prvků a funkcí managementu na všech řídicích úrovních. Tyto úrovně lze pochopitelně navázat na tradičně pojímanou hierarchií firemní strategie – viz obrázek 5.

Obr. 5: Hierarchie strategie úspěchuschopnosti ve vztahu k tradičně koncipované strategii



Zdroj: Autor

Pokud se podíváme na obecné vymezení pojmu strategie tak, jak jej definují různí autoři, nacházíme jednoznačnou paralelu. A sice to, že vymezení pojmu strategie je charakteristické jasnou vazbou na cíle, způsobem jejich dosažení a odpovídajícím rozvojem konkurenceschopnosti v určitém konkurenčním prostředí. Přes jisté rozdíly ve vymezení obsahu a významu jednotlivých částí, respektive úrovní, firemní strategie tak jak je pojímají různí autoři, lze pak za obecně přijímanou a dobře aplikovatelnou považovat koncepci hierarchie zahrnující vizi, misi, firemní strategii, business strategii a funkční strategie. Celý koncept hierarchie firemní strategie je logicky postaven tak, aby vymezil chování firmy jako celku. To ovšem může vést k tomu, že oblast rozvoje konkurenceschopnosti zůstává „skryta“ jako dílčí část uvnitř strategie jako takové a vytratí se nejen její význam, ale také to, jak by měla být rozvíjena v rámci strategického konkurenčního chování firmy. To je ovšem v zásadním rozporu s deklarovaným spojením konkurenceschopnosti a strategie firmy. Proto je nezbytné ve vymezení strategie a při její torbě a následné implementaci tento prvek respektovat. Z tohoto pohledu je možné ke koncepci úspěchuschopnosti a na jejím základě definované strategii úspěchuschopnosti přistupovat dvěma způsoby. V první řadě může jít o alternativní přístup k formulování strategie firmy, který klade důraz na chování firmy z pohledu úspěchu, strategie, konkurenceschopnosti a konkurence. Druhým, neméně přínosným přístupem, je využití tohoto přístupu jako komplementu stávajícího pojetí

formulace a implementace strategie. Do tradičního přístupu tak implementujeme nástroj komplexně hodnotící konkurenceschopnost firmy a způsoby rozvoje konkurenčních výhod.

Závěr

Klíčem k pochopení pojmů konkurenceschopnost a konkurenční výhoda je stejně jako u jejich vzájemné provázanosti patrně multidisciplinární charakter problematiky. Základ pro vymezení pojmů i pro nalezení zákonitostí totiž neleží pouze v ekonomicky orientovaných oborech. Vztáhneme-li obecně konkurenceschopnost ke schopnosti subjektu prosadit se v rámci konkurence, získáme východisko v podobě jakéhosi širšího filozofického základu, které umožňuje pochopit klíčové souvislosti. Koncepce úspěchuschopnosti se snaží právě tímto způsobem nalézt komplexní přístup k rozvoji konkurenceschopnosti firmy, který by zahrnoval jak teoretická východiska, tak možnost praktické aplikace při formulaci a implementaci strategie firmy. Z teoretického hlediska je třeba zdůraznit fakt, že tato koncepce zavádí některé netradiční termíny a jejich definice, zejména pak samotný klíčový pojem úspěchuschopnost. Jejich vymezení, stejně jako například vymezení pojetí konkurence, konkurenceschopnosti apod., se ovšem opírá o jasně vymezený teoretický základ i realizované výzkumy. Při hledání vysvětlení podstaty konkurenční výhody a při vymezení přístupu k jejímu rozvoji jednoznačně navazuje na pojetím založené na zdrojích a základní kompetence. Zásadní myšlenkou je odlišení různých typů konkurenčních výhod. Každá z nich může sice sama o sobě představovat významný zdroj úspěchu, ale s ohledem na její typ každá díky zcela odlišnému mechanismu. Každá má také zcela jiné nároky na fungování managementu i firmy jako celku z pohledu jejího rozvoje. Klíčovým prvkem formulace strategie úspěchuschopnosti je zcela logicky dosažení úspěchu – naplnění firemních cílů, při zohlednění zájmů klíčových zájmových skupin, které mohou strategickým způsobem ovlivňovat existenci firmy. Přínosem tohoto přístupu je také jednoznačný důraz kladený na implementaci z pohledu prvků a funkcí managementu. To má samo o sobě řadu pozitivních dopadů. V první řadě je významným způsobem sníženo riziko odtržení formulace a implementace strategie. Dále je snazší definovat klíčové aktivity managementu přispívající k rozvoji konkurenceschopnosti. Je také možné jasněji definovat zdroje jednotlivých konkurenčních výhod. Významným přínosem je i možnost jasně odlišit jednotlivé typy konkurenčních výhod a v návaznosti nato vymezit vhodné přístupy managementu. V neposlední řadě je třeba zdůraznit, že tento přístup umožňuje snáze aplikovat východiska pojetí založeného na zdrojích, které často narážely na pojmovou nejednoznačnost a metodickou nepropracovanost.

Literatura

- [1] COATES, CH. *Efektivní řízení*. Přel. S. Jurnečka. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1997. 280 s. Přel. z: *The Total Manager*. ISBN 80-7169-392-8
- [2] COLLIS, D. J. Research Note: How valuable are organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, Winter 1994, vol. 15, special issue, s. 143–152. ISSN:01432095. Dostupné z URL <
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=415947381&sid=17&Fmt=2&clientId=45139&RQT=309&VName=PQD> >
- [3] COLLIS, D.J. - MONTGOMERY, C.A. *Corporate strategy - Resources and the Scope of the Firm*. 1st ed. McGraw-Hill, 1997. 764 p. ISBN 0-256-17894-1
- [4] DE TONI, A. – TONCHIA, S. Strategic planning and firms' competencies: Traditional approaches and new perspectives. *International Journal of Operations & Production*

- Management*, 2003, vol. 23, iss. 9, s. 947–976. ISSN/ISBN: 01443577. Dostupné z URL <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=434306761&sid=10&Fmt=4&clientId=45139&RQT=309&VName=PQD>>
- [5] FREILING, J. A Competence-based Theory of the Firm. *Management Revue*, 2004, vol. 15, iss. 1, s. 27–52. ISSN/ISBN: 09359915. Dostupné z URL <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=656862661&sid=10&Fmt=4&clientId=45139&RQT=309&VName=PQD>>
- [6] GRANT, R.M. *Contemporary strategic analysis*. 6th ed. Blackwell Publishing, 2008. 482 p. ISBN 978-1-4051-6309-5
- [7] HAMEL, G. - PRAHALAD, C.K. *Competing for the Future*. (2nd ed.). Boston: Harvard Business School Press, 1996. 357p. ISBN 0-87584-716-1
- [8] HITT, M.A. - IRELAND, R.D. - HOSKISSON, R.E. *Strategic Management - Competitiveness and Globalization: Concepts*. 6th ed. South-Western College Pub, 2004. 544 p. ISBN 0324275307
- [9] HITT, M.A. - IRELAND, R.D. - HOSKISSON, R.E. *Strategic Management - Competitiveness and Globalization*. 2nd ed. St. Paul: West Publishing Company, 1997. 717 p. ISBN 0-314-20112-2
- [10] http://en.wikipedia.org/wiki/Competitive_advantage 2007
- [11] KLEIN, J. Beyond Competitive Advantage. *Strategic Chage*, 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>>
- [12] MINTZBERG - QUINN - GHOSHAL *The Strategic Management Process*. Revised European Edition. Prentice Hall Europe 1998, 1036 p. ISBN 0-13-675984-X
- [13] PORTER, MICHAEL E. *Competitive Advantage*. First Free Press Export Edition: Free Press 2004. 557 s. ISBN: 0-7432-6087-2
- [14] RIJAMAMPIANINA, R. – ABRATT, R. – FEBRUARY, Y. A framework for concentric diversification through sustainable competitive advantage. *Management Decision*, 2003, vol. 41, iss. 4, s. 362–371. ISSN/ISBN: 00251747. Dostupné z URL <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=353124111&sid=9&Fmt=4&clientId=45139&RQT=309&VName=PQD>>
- [15] RUTHERFORD, D. *Edith Penrose Dictionary of British Economists*. Thoemmes Continuum. London and New York, 2003
- [16] ZICH, R. Rozvoj managementu jako faktoru budoucí konkurenceschopnosti firmy. Disertační práce. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 2002. 159s.

Strategický rozvoj konkurenčních výhod v koncepci úspěchuschopnosti ve vztahu k pojetí založeném na zdrojích a základních kompetencích

Robert Zich

ABSTRAKT

Článek vysvětluje, jak koncepce úspěchuschopnosti navazuje v chápání zdrojů konkurenčních výhod na pojetí založené na zdrojích a základních kompetencích. Definuje způsob, jakým koncepce úspěchuschopnosti pracuje s předpokladem, že je třeba odlišit různé typy konkurenčních výhod. Přijetí tohoto principu je vysvětleno v širším kontextu rozvoje konkurenčních výhod. Článek objasňuje podstatu, kterou koncepce úspěchuschopnosti uplatňuje pro rozvoj jednotlivých typů konkurenčních výhod z pohledu formulace a implementace strategie. Definuje také vlastní typologii zdrojů, které mohou tvořit základ jednotlivých výhod.

Klíčová slova: Úspěchuschopnost, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, strategie, zdroj, kompetence

Strategic Development of Competitive Advantages in Success-Ability Concept in Connection with Resource Based View and Core Competencies

ABSTRACT

The article explains the way in which success-ability concept in understanding of resources of competitive advantages follows up with resource based view and core competencies conception. It defines how success-ability concept operates with the projection of necessity to distinguish the various types of competitive advantages. The acceptance of this principle is clarified in the wider context of development of competitive advantages. The article explains the essence which success-ability concept applies for development of individual competitive advantages in the connection with formulation and implementation of strategy. This concept defines as well own classification of the resources which can create a base for individual advantages.

Key words: Success-ability, competitiveness, competitive advantage, strategy, resource, competence

JEL classification: L10, L21