

Trendy v chápání zdrojů podniku při tvorbě strategie podniku[#]

*Helena Sedláčková**

Úvod

Jak se adaptovat na stále sílící intenzitu globální konkurence a zajistit podnikům nejen dlouhodobé přežití, ale i kladný ekonomický zisk podmíněný neustálým vytvářením a zdokonalováním konkurenční výhody? Oblast strategie podniku je stále silněji ovlivněna takovými fenomény, jako je globalizace či konkurence. Pomýlení v oblasti operativního nebo taktického řízení mohou podniku způsobit vážné problémy, chyby ve strategickém zaměření podniku však mohou vyvolat nenapravitelné škody a vést k zániku podniku. To je základní důvod, proč je tak důležité věnovat pozornost volbě strategie. Tato stat' zdůrazňuje význam systematické analytické činnosti pro strategická rozhodnutí, zejména pak poukazuje na možnosti přístupu k tvorbě strategie. Zkušenosti z praxe ukazují na stále nedostatečnou pozornost věnovanou celému procesu směřujícímu k formulaci strategie podniku.

Hlavní směry současného přístupu ke strategii lze shrnout následovně:

- odvětvově orientovaný přístup SBV (Structured based view);
- zdrojově orientovaný přístup (Resourced based view).

Každý z uvedených přístupů klade důraz na jinou oblast ovlivňující strategii podniku, na druhé straně je třeba zdůraznit existující zřetelné vzájemné vazby, je zřejmé, že odlišnost je spíše zdánlivá. Oba přístupy zahrnuje strategická analýza. Rozdíl lze pozorovat spíše ve zdůraznění jednoho z nich, resp. zdůraznění významu vnitřních zdrojů a schopností či vnějšího prostředí.

1. Přístup založený na struktuře odvětví

Odvětvově orientovaný přístup vychází ze statického konceptu konkurence, zdůrazňující pohled na konkurenci ze současné pozice podniku. Statický koncept konkurence, vychází z premisy daných technologií, kdy podniky si konkurují na základě nákladů a cen. Rostoucí konkurence vyvolává růst nákladů na reklamu a následně snížení ceny, což ve svém důsledku vede k nižším ziskům. Dynamická konkurence vychází ze změny technologií, odrážejících se v jednotlivých částech hodnototvorného řetězce a iniciuje konkurenci na jiných základech než jsou náklady a cena. Změna statické konkurence na dynamickou je označována jako hyperkonkurence. Aktuálnější dynamický přístup, pak směřuje k vzájemné interakci konkurentů a jejich rivalitu. Stále rostoucí tlak globalizace

Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu *Ekonomika a management organizací – nová teorie ekonomiky* registrovaného u MŠMT pod evidenčním číslem 6138479905.

* Doc. Ing. Helena Sedláčková, CSc.; Katedra podnikové ekonomiky, Fakulta podnikohospodářská, Vysoká škola ekonomická v Praze.

vyvolává potřebu nových přístupů, odlišných od dosud používaných. Je to změna ve smyslu dynamické konkurence, která klade důraz na inovace jako zdroje konkurenční výhody a směr strategické volby. Tento vliv staví do odlišného postavení analýzu struktury odvětví než tomu bylo u přístupu statické konkurence. Jako faktor zajišťující podniku konkurenční výhodu a dlouhodobé přežití je zdůrazňována především inovace.

Porterův model pěti sil, asi nejznámější, nejpropracovanější a nejčastěji používaný model analýzy odvětví a konkurenčního prostředí, považovaný za převážně statický model, umožňuje identifikovat hlavní síly působící uvnitř konkurenčního prostředí.

Souhrnné působení těchto pěti sil určuje intenzitu konkurence v odvětví a zároveň spolurozhoduje o úspěšnosti podniku v daném odvětví. Současně odráží i podstatnou skutečnost, že konkurence v odvětví daleko přesahuje hranice daného odvětví. Dodavatelé kapitálu, technologie, surovin, jakož i zákazníci, substituty, potenciální konkurenti, ti všichni jsou nebo mohou být z hlediska vývoje odvětví významní.

Síla působení těchto pěti faktorů je v jednotlivých odvětvích různá a současně se mění s vývojem odvětví. Důsledkem toho pak je skutečnost, že ne všechna odvětví jsou z hlediska výnosnosti na stejné úrovni. Je-li všech pět sil silných, lze očekávat, že výnosnost bude nízká, a to bez ohledu na to, jaké výrobky či služby se produkují. Naopak, slabé síly dovolují vysoké ceny a nadprůměrnou výnosnost.

Změna v jedné z pěti sil může mít významný vliv na vývoj ostatních sil. Např. významná technologická změna může umožnit snadnější vstup do odvětví. Přináší-li odvětví nadprůměrné výnosy, vstoupí do něho pravděpodobně nové podniky. To naopak může zesílit konkurenci, k níž mohou přispívat i kupující, kteří nyní mohou lépe podněcovat jeden podnik proti druhému. Všechny tyto síly jsou tedy propojeny, změny v jedné síle se s největší pravděpodobností dotknou i ostatních sil.

Řada úspěšných podniků svědčí o tom, že velká část jejich úspěchu pramení víc z přitažlivosti jejich oboru než z vynikající úrovně řízení. Převažuje-li poptávka nad nabídkou a jsou-li vysoké bariéry vstupu, i průměrný management může být schopen realizovat dobrou výnosnost. Současná realita v celém světě však vykazuje opačné tendence, pro které je charakteristická převaha nabídky nad poptávkou a od toho se odvíjející intenzivní konkurence. V odvětvích, kde těchto pět faktorů působí příznivě, např. ve farmaceutickém průmyslu, ve výrobě nealkoholických nápojů, dosahuje řada konkurentů velmi dobrou výnosnost. Výnosnost odvětví není funkcí toho, jak výrobek vypadá nebo zda je do něho vložena vysoká nebo nízká úroveň technologie, ale funkcí struktury odvětví. Analýza základní struktury odvětví, odrážející se ve velikosti konkurenčních sil, se musí orientovat na identifikaci základních charakteristik odvětví, spočívajících především v jeho ekonomice a technologii.

Při současné existenci mnoha podniků v odvětví je vysoká pravděpodobnost aktivit na vlastní pěst, čímž se zvyšuje rivalita uvnitř oboru. Některé podniky věří, že jejich aktivity nebudou konkurenty zaznamenány. Dokonce i v případě relativně malého počtu podniků, jde-li o vyrovnané soupeře z hlediska velikosti podniku a jeho zdrojů, dochází k nestabilitě, neboť konkurenti mohou být náchylní ke vzájemnému boji a mají dostatek zdrojů pro vytrvalou a intenzivní odvetu. Na druhé straně, je-li odvětví vysoce koncentrováno nebo ovládáno jedním, či několika málo podniky, k chybám v hodnocení dochází zřídka a vedoucí podnik nebo skupina podniků jsou schopny zavést řád. Stejně tak mohou hrát v odvětví roli koordinátora, neboť jim náleží rozhodující slovo při tvorbě cen.

Podniky mohou těchto pět sil ovlivnit strategií, kterou zvolí. Některé inovace však mohou vést k trvalejší konkurenční výhodě, jiné pouze k přechodné. Bude-li tato konkurenční výhoda snadno napodobitelná ostatními, může nakonec způsobit ve svém důsledku

zhoršení pro celý obor. Například podnik, který využívá reklamu v televizi, může pro první období získat větší podíl na trhu. Jestliže jej však ostatní budou následovat, nebude mezi nimi vítěz, všem se zvýší náklady a naopak, jedinými vítězi budou reklamní agentury a televizní společnosti.

Rozhodující otázkou při určování výnosnosti pak je, zda si podniky mohou získat a udržet význam, který pro kupujícího znamenají, nebo zda ho ztratí a získají ho naopak druzí. Struktura odvětví pak určí, kdo tento význam získá. Současně je důležité zaměřit se na příčiny vstupu nových konkurentů na trh nebo naopak příčiny odchodu jiných, věnovat pozornost analýze bariér vstupu do odvětví, zabývat se vším, co by mohlo vést k novým nebo inovovaným výrobkům a výhodnějšímu postavení na trhu. Pět dynamických faktorů rozhoduje o výnosnosti odvětví tím, že ovlivňují ceny, náklady a investiční náročnost v daném období, což jsou základní složky pro návratnost investovaných prostředků. Struktura konkurenčních sil současně rozhoduje o tom, jak velkou část hodnoty vytvořené pro zákazníky si konkurenti v odvětví dokáží uchovat.

Problémem modelu pěti sil je však jeho schopnost dostatečně zohlednit konkurenční interakce mezi jednotlivými konkurenty, kdy rozhodnutí jednoho konkurenta vyvolává z aktuálního rozhodnutí jiného konkurenta a současně je jím ovlivněno jeho další strategické rozhodnutí. Konkurence v odvětví je podle Portera klíčem k úspěchu či úpadku podniků, protože určuje aktivity podniků, které jsou základem jejich výkonů. Porterovy koncepty zahrnují pojetí konkurenčních sil a jejich strategického dopadu. Je-li zde konkurence považována za zprostředkující proměnu, která propojuje strukturu odvětví s výnosností zúčastněných podniků, je současně třeba sledovat rozhodnutí týkající se konkurence i spolupráce. Porterův model v tomto ohledu nedává dostatek podkladů pro rozhodnutí podniku zejména zda zvolit cestu konkurence či spolupráce a zaměření analýz identifikující navazující konkurenční kroky (Grant, 2002).

Podle Prahalada (Prahalad, 2000) je Porterův model pěti sil, představující v současnosti již tradiční pohled na síly v konkurenčním prostředí, založen na třech falešných předpokladech:

1. „Hranice odvětví jsou jasné.“
Je velmi obtížné vymezit, kdo jsou dodavatelé, zákazníci, konkurenti, a současně spolupracující firmy. Mnoho podniků je v roli konkurentů, ale současně vzájemně spolupracují. Hranice odvětví, o nichž se předkládalo, že jsou zřetelné, jsou nyní často mlhavé, odvětví se vzájemně překrývají.
2. „Odvětví mají jasné charakteristiky.“
Odvětví se v poslední době spojují a různě kombinují a není přesně jasné, jaký charakter výrobek má a v čem spočívá jeho hodnota pro zákazníka.
3. „Podniky mohou plánovat svoji budoucnost.“
Existuje mnoho změn ovlivňujících strukturu konkurenčního prostředí. Vztít v úvahu všechny tyto vlivy, jako jsou např. měnící se technologie, deregulace, exhumace trhu, míchání se konkurentů a spolupracujících podniků, to vše vyžaduje široce zaměřenou syntézu. Většina manažerů se vyhýbá procesu syntézy. Často mají množství údajů, ale nedaří se jim identifikovat, jaké jsou dvě nebo tři klíčové síly ovlivňující jejich budoucnost. Nevědí jak syntetizovat tvrdé a měkké informace, jak syntetizovat informace týkající se stylu práce, životního stylu a demografických vlivů s tvrdými faktory technologie a nepředvídatelné záležitosti politické a regulační.

Úspěšnost podniku, jeho nadprůměrná úroveň výnosnosti jsou obvykle odvozovány ze dvou základních pramenů – prvním je umístění v atraktivním odvětví a druhým je dosažení konkurenční výhody.

Analýza odvětví podtrhuje tržní sílu vyvolanou příznivou strukturou odvětví jako primárního základu pro dosažení nadprůměrné výnosnosti. Aplikace tohoto poznatku v procesu tvorby strategie představuje umístění podniku do atraktivního odvětví, resp. tržních segmentů v tomto odvětví, a přijetí strategií, které modifikují odvětvové podmínky a chování konkurentů ve smyslu zmírnění konkurenčních tlaků. Tento přístup je předurčen třemi faktory:

Intenzivní konkurenční tlaky v odvětví vyvolané především zvýšenou mezinárodní konkurencí a deregulacemi znamenají, že odvětví, ve kterých existovaly příznivé podmínky k relativně snadnému dosažení zisků, jsou nyní předmětem intenzivní cenové konkurence.

Technologické změny vyvolávají odvětvové bariéry a stávají se obtížně definovatelné.

Není dostatečně prokázána závislost výnosnosti podniku na odvětví, ve kterém působí.

Výsledkem toho je, že primárním cílem strategie se stává budování konkurenční výhody založené na charakteristikách konkurenčních sil ovládajících dané odvětví.

2. Přístup založený na zdrojích a schopnostech podniku

Zdrojově založený přístup pohlíží na podnik jako na unikátní soubor heterogenních zdrojů a schopností. Tyto zdroje a schopnosti jsou základem pro budování konkurenční výhody a primárním faktorem výnosnosti. Logika přístupu založeného na zdrojích podniku vychází z předpokladu, že cílem podniku, resp. jeho managementu je dosažení udržitelné konkurenční výhody. Dosažení udržitelné konkurenční výhody je prostředkem k získání výjimečné výnosnosti resp. ziskovosti. Základním zájmem podniku je pak získání a udržení konkurenční výhody. Přístup založený na zdrojích podniku vychází z předpokladu, že vlastnění, získání a rozvoj určitých zdrojů, zejména klíčových zdrojů, je základ konkurenční výhody.

Zdrojový přístup chápe podnik jako soubor zdrojů, na jejichž základě lze budovat klíčové kompetence, jakožto východisko, základní kámen strategie podniku. Jsou to právě zdroje, které mohou být základem odlišnosti jednoho podniku od druhého. Je prakticky nemožné nalézt dva zcela totožné podniky, podniky, které by měly stejné zkušenosti, stejné zdroje, schopnosti a podnikovou kulturu. Tento přístup představuje podle Granta (Grant, 2002) významnou změnu v přístupu ke strategii podniku, spočívající ve zdůraznění úlohy zdrojů a schopností podniku, jeho specifických předností (klíčových kompetencí) od zdůraznění vlivů vnějšího prostředí, zejména pak odvětví.

Analýza zdrojů probíhá ve dvou úrovních agregace. Základními prvky analýzy jsou individuální zdroje podniku, ale k hodnocení toho, jak může podnik budovat konkurenční výhodu, je třeba také zjistit, jak zdroje přispívají k jejímu vytváření, což představuje druhou úroveň analýzy. Hodnocení stavu zdrojů podniku může být neobyčejně obtížné. V účetnictví nebo informačním systému neexistuje žádný dokument, který by obsahoval hodnocení zdrojů. Rozvaha je pouze obrazem majetku podniku a jeho kapitálového krytí.

Zdroje podniku se obvykle klasifikují do čtyř základních skupin:

Hmotné zdroje. Určení hmotných zdrojů musí být širší než pouhý přehled počtu strojů nebo výrobních kapacit. Kromě základních charakteristik, je nezbytné znát jejich další vlastnosti, které ovlivní jejich potenciál pro tvorbu konkurenční výhody např. stáří, výrobní schopnost, technický stav a spolehlivost., determinující kvalitu výstupu (strategie diferenciacce), flexibilitu strojového parku, pružné výrobní systémy (umožňující lepší strategii rozvoje výrobku – např. přestavování výrobních linek) nebo umístění závodu blízko

surovinových zdrojů či blízko zákazníků (snížení dopravních nákladů podporující strategii nízkých nákladů nebo rozvoje trhu) apod. Například pružné výrobní systémy mohou být pro mnoho konkurentů těžko napodobitelné.

Lidské zdroje. Hlavní charakteristiky je vhodné doplnit dalšími údaji, například o motivaci či adaptabilitě. Konkurenční výhoda podniku může být založena na vysoce kvalifikovaných manažerech, pracovnících výzkumu a vývoje či prodeje.

Finanční zdroje. Cílem je opět určit, které zdroje jsou nezbytné a jsou k dispozici většině konkurentů a které zdroje jsou potenciálním základem pro konkurenční výhodu.

Nehmotné zdroje. Nehmotné zdroje zahrnují jednak oblast technologie, např. patenty, licence, obchodní tajemství, know-how, a jednak oblast zahrnující pověst podniku, ochrannou známku, značku atp. Klíčovými ukazateli jsou počet a význam patentů, výnosy z patentů a licencí, podíl pracovníků ve výzkumu a vývoji na celkovém počtu zaměstnanců atp. Chyba, ke které může při analýze zdrojů dojít, je přehlédnutí či nedostatečná pozornost věnovaná významu nehmotných zdrojů.

Hmotné zdroje jsou významné a mohou být zdrojem konkurenční výhody, stále častěji jsou však zdrojem konkurenční výhody zdroje nehmotné, přičemž jejich hodnota může růst v souvislosti s jejich využitím. Nehmotné zdroje existují v různých formách, mohou být nezávislé na lidech jako je image, nehmotné zdroje chráněné zákonem jako obchodní značka, autorská práva, patenty nebo nehmotné zdroje vyplývající ze schopností, dovedností či kompetencí jako např. know-how. Zdroje mohou být uvnitř podniku, ale mohou zahrnovat i významné faktory, na kterých se podnik podílí nebo k nim má přístup prostřednictvím organizačního uspořádání.

Cílem analýzy zdrojů je posoudit strategický potenciál základny zdrojů podniku, především rozsah dostupných existujících zdrojů, jejich kvalitu a zejména míru, jak jsou unikátní, jedinečné a pro konkurenty obtížně dosažitelné, respektive napodobitelné. Analýza by se měla zaměřit na všechny zdroje, které jsou v podniku k dispozici na podporu naplnění jeho strategických cílů a strategie a neměla být omezena pouze na zdroje, které podnik vlastní v právním slova smyslu – tedy finanční aktiva. Analýza by měla současně obsáhnout širokou základnu zdrojů, přičemž je ale nutné identifikovat ty zdroje, které jsou z hlediska strategické pozice podniku kritické, a oddělit je od zdrojů, které jsou sice nezbytné, ale které nejsou prostředkem k vytvoření a udržení konkurenční výhody a neovlivňují zásadním způsobem strategickou způsobilost podniku. Významným aktivem se mohou stát například charakteristiky vztahů se zákazníky, dodavateli, resp. ostatními zájmovými skupinami, či strategie postavená na šetrném postoji k životnímu prostředí. Některé strategicky důležité zdroje se navíc mohou nacházet mimo přímé vlastnictví podniku, například přístup k síti odběratelů, strategické aliance.

Jedním z klíčových aspektů analýzy zdrojů je poznání, že podniky jsou mnohem více než soubor strojů, budov, finančních prostředků a lidí. Tyto zdroje mají svoji hodnotu, právě jsou-li organizovány do určitých systémů, které umožní výrobu určitého výrobku takovým způsobem, že výrobek má hodnotu, kterou zákazník ocení. Jinými slovy, činnosti a vazby mezi podnikovými zdroji jsou často mnohem důležitější než zdroje samy o sobě. Velmi významná je i vazba na klíčové faktory úspěchu. Právě zde mohou být zásadní prameny konkurenční výhody.

Analýza zdrojů by neměla být jen pouhým zpracováním jednoduchého seznamu zdrojů. Měla by se zajímat o to, jak jsou zdroje využívány, jaké vazby mezi nimi existují a jak jsou seskupeny do určitých systémů. S problematikou využití zdrojů souvisí vazby mezi jednotlivými činnostmi, ale současně také vztahy s dodavateli, zákazníky, věřiteli atp. Významná je i míra, jak se jednotlivé zdroje podniku navzájem doplňují a vytvářejí pozi-

tivní synergické vztahy. Úroveň těchto vztahů a souvislostí závisí pak na „schopnostech“ podniku využívat existující zdroje.

Využití zdrojů, jako charakteristika schopností podniku, představuje další ze základních součástí analýzy podniku vzhledem ke svému zásadnímu významu pro strategickou způsobilost podniku. Významným aspektem ovlivňujícím schopnost využívat stávající zdroje je rovnováha zdrojů a schopností podniku (Johnson, Scholes, 2006). Podnik může vlastnit důležité zdroje, ale nemá-li přitom schopnosti je plně využívat, zdroje ztrácejí význam.

Míra využití zdrojů, jako projev schopností podniku, by měla být posuzována vždy v širším kontextu. Jsou to právě tyto vazby, které mohou přinést výrazné úspory v nákladech nebo se stát základem pro diferenciaci výrobků ve srovnání s konkurencí, tedy zdrojem konkurenční výhody. Zatímco konkurence může často napodobovat strukturu zdrojů či jednotlivé činnosti, napodobovat vazby je velmi obtížné, např. unikátní systém zásobování materiálem, optimalizace zásob a její vazba na výrobní činnost. V mnoha podnicích existuje situace, kdy stejný výstup může být dosažen různými způsoby.

Využití zdrojů lze hodnotit z hlediska účinnosti zdrojů a stupně jejich využití. Hledisko účinnosti (efficiency) sleduje, jak jsou zdroje využívány k účelu, pro který byly pořízeny.

Účinnost může být hodnocena na základě běžných ukazatelů, jako např.:

- výnosnost vyjádřená celou řadou finančních ukazatelů,
- produktivita podniku jako celku či produktivita jednotlivých výrobních činitelů,
- využití aktiv či výrobních kapacit,
- pracovní kapitál vypovídající o využívání finančních zdrojů.

Stupeň využití (effectiveness) zdrojů zahrnuje např. následující charakteristiky:

- využití lidských zdrojů – existuje mnoho situací, kdy dochází k neefektivnímu využívání lidských zdrojů, např. tým vysoce kvalifikovaných konstruktérů se zabývá okrajovým problémem,
- využití kapitálu – neefektivní využívání kapitálových zdrojů dlouhodobé povahy,
- využití marketingu a distribučních zdrojů – neodpovídající stupeň využití stávajících distribučních sítí,
- využití výrobního systému – nízké využití výrobního systému jako výsledek volby nevhodného výrobního systému,
- využití nehmotných aktiv, jako je image, ochranná známka, vlastnictví patentů.

Na využití zdrojů je zaměřena řada přístupů, z nichž základní a nejčastěji využívané jsou – analýza míry rentability a zkušenostního efektu, finanční analýza, hodnototvorný řetězec, analýza portfolia. Každý z uvedených přístupů přistupuje k problematice využití zdrojů z jiného pohledu, s odlišným důrazem na jednotlivé prvky. Tato skutečnost podtrhuje nezbytnost kombinace těchto přístupů s cílem zachytit různé úhly pohledu na úroveň schopností podniku.

Zdůraznění významu zdrojů oproti faktorům vnějšího okolí je především vyvoláno častými změnami technologie a preferencí, který znamenají, že strategie založené na analýze odvětví mohou těžko být zárukou dlouhodobé stabilizace. Zdroje a schopnosti podniku poskytují podniku v dynamicky se vyvíjejícím prostředí stabilnější základ pro formulaci strategie. Čím rychleji se odvětví mění, tím stabilnější základ pro formulaci strategie mohou zdroje pro podnik představovat.

Strategie založené na zdrojích, zvláště pak na nehmotných, tj. posun ve smyslu měkkých aspektů aktiv podniku, jako jsou podniková kultura, technologie. Řada podniků,

kteře nemají významnou konkurenční pozici, mají k dispozici různé zdroje, jejich složení, využití pro činnost podniku, ovlivňují pak jejich pozici v konkurenčním prostředí, resp. na trhu. Neustálé změny nutí podniky se průběžně připravovat na novou konkurenci. To vyžaduje nepřetržité investice, aktuální reakci, strategii založenou na konkurenční výhodě. Lze říci, že zdrojový přístup zdůrazňuje strategický výběr a zdůrazňuje důležitou úlohu managementu při identifikaci, rozvoji a lokalizaci klíčových zdrojů za účelem maximalizace hodnoty.

Na druhé straně je třeba vidět i jistá omezení zdrojového přístupu, vyplývající z nedostatečně jasného pojetí zdrojů, z čehož vyplývá potřeba identifikovat především klíčové zdroje, v mnoha případech nelze generalizovat jedinečnost klíčových zdrojů a konečně přesné měření dopadu zdrojů je nesnadné, je obtížné oddělit vliv zdrojů a vliv změn ve vnějším prostředí na změny ve výkonnosti a jejich trendy.

Cílem analýzy zdrojů a schopností je mj. vymezit ty zdroje (hmotné i nehmotné) a schopnosti, které lze považovat za základní, to znamená ty, které má a musí mít každý konkurent, aby byl vůbec schopný v daném konkurenčním okolí přežít a současně zvláště důležité je specifikovat zdroje a schopnosti, které jsou pro konkurenty těžce napodobitelné či dosažitelné a které poskytují podniku základ pro vytvoření konkurenční výhody.

Konkurenční výhody podniku vznikají z přístupu k unikátním zdrojům a/nebo z určitých unikátních schopností. I když specifické přednosti podniku mohou být založeny pouze na vlastnictví unikátních zdrojů, je pravděpodobné, že efekt takovéto specifické přednosti pro předstížení konkurentů se bude s časem zmenšovat a konkurenční výhoda bude zranitelná vůči snahám o napodobení. Naopak, a to je druhá implikace, konkurenční výhoda bude mít mnohem pevnější základy a dlouhodobější potenciál, když podnik disponuje obojím – vlastnictví unikátních zdrojů bude doplněno unikátními schopnostmi, které se budou týkat právě využití těchto zdrojů.

3. Strategické implikace zdrojového a odvětvového přístupu

Zdrojový přístup zdůrazňuje potřebu zdrojového založení strategie podniku. Tento přístup pak vyžaduje porozumění celému procesu tvorby strategie podniku a identifikace podnikových strategických schopností, resp. kompetencí. Jak vyplývá z výše uvedeného, současný pohled na budování konkurenční výhody je čím dál více svázán se zdrojovým přístupem, založeným na zdrojích podniku a schopnostech podniku jako primárních faktorů umožňujících podniku konkurenční výhodu dlouhodobě udržet a těžit z ní.

Výsledky analýzy okolí a vnitřních zdrojů a schopností podniku, současně s určením rozsahu, v jakém jsou vnitřní zdroje a schopnosti ve vztahu ke klíčovým faktorům úspěchu, umožňují určit specifické přednosti. Specifickou předností rozumíme takovou osobitou vlastnost, resp. schopnost podniku, která předurčuje strategickou způsobilost jako zdroj konkurenční výhody. Získání konkurenční výhody v určité oblasti pak zajišťuje konkurenceschopnost podniku a současně se pozitivně odráží v úrovni výnosnosti podniku (Crossan, 2006).

Hamel a Prahalad (Hamel a Prahalad, 1994) charakterizují specifické přednosti podniku jako schopnosti (angl. Core Competence), které jsou pro podnik zásadní a které se výrazně podílejí na tvorbě hodnoty vnímané zákazníkem, čímž představují významný faktor ovlivňující efektivnost podniku.

Určení specifických předností vyplývá jak z výsledků analýzy okolí, tak z výsledků analýzy zdrojů a schopností podniku a navazujícího odhadu konkurenční síly podniku. Svými specifickými přednostmi se musí podnik výrazně lišit od svých konkurentů. Jedná

se o vlastnosti či schopnosti, které ostatní podniky nemají, nebo s nimi podnik disponuje ve větší míře než ostatní, a které jsou takového charakteru a významu, že na nich lze založit konkurenční výhodu.

Při identifikaci potenciálních specifických předností podniku je třeba vzít do úvahy několik základních aspektů. Především, nejsnadněji se identifikují hmotné zdroje. Nehmotné zdroje jsou mnohem citlivější, často mohou mít pouze dočasnou hodnotu, neboť mohou záviset na faktorech, které nemusí být dlouhodobě ve sféře vlivu pouze podniku (lidské zdroje, kultura, obchodní vztahy apod.). Schopnosti podniku souvisí významně s organizací práce v podniku, s prováděním interních procesů, úrovní procesního řízení.

Identifikace potenciálních specifických předností jako zdroje pro budování konkurenční výhody představuje první krok syntetizujícího východiska strategické analýzy. V dalším kroku je potřebné ověřit, zda identifikované přednosti skutečně mohou položit základy konkurenční výhody. Efektivnost konkurenční výhody, její dopad na tvorbu hodnoty podniku, resp. hodnota, kterou podnik získá ze svých zdrojů a schopností, závisí na třech základních faktorech:

- schopnosti vybudovat konkurenční výhodu,
- udržet tuto konkurenční výhodu,
- získat výhody z její existence.

Každý z těchto faktorů závisí na celém souboru charakteristik zdrojů – předpokladech, které musí být splněny, aby daný zdroj měl potenciál pro vybudování konkurenční výhody. Pokud je potenciál zdrojů a schopností stát se specifickými přednostmi potvrzen, pak tyto zdroje a schopnosti:

- poskytují potenciální přístup k širokému spektru dalších trhů,
- vytváří výrazný příspěvek k zákaznickem vnímané hodnotě koncového produktu,
- jsou obtížně napodobitelné konkurencí.

Ne všechny zdroje vedou k vytvoření kompetencí, jako zdroji konkurenční výhody, to jsou pouze ty zdroje, které umožňují vhodné kombinace z pohledu určitých kritérií. Většina autorů se shoduje na základních kritériích, na jejichž základě uvažujeme o zdrojích jako východiscích kompetencí. Jsou to hodnota, vzácnost, jedinečnost, nenahraditelnost, trvanlivost, transparentnost, mobilita, napodobitelnost (Grant, 2002).

Zdroje a schopnosti, pokud mají posloužit k vybudování konkurenční výhody, resp. ovlivňující rozsah vybudované konkurenční výhody, musí být ve vztahu k podnikání především významné a vzácné. Pro udržitelnost konkurenční výhody je významná životnost zdrojů a schopností, jejich mobilita a napodobitelnost. Pro rozsah efektů získávaných z konkurenční výhody je významné i vlastnictví, dané vlastnickými právy vztahujícími se ke zdrojům či schopnostem.

Významnost

Zdroje a schopnosti tvořící základ konkurenční výhody musí být významné ve vztahu k podnikání. Zdroje a schopnosti jsou významné pouze tehdy, mají-li návaznost na jeden nebo více klíčových faktorů úspěchu v odvětví a současně tvoří-li hodnotu pro zákazníky nebo přežití konkurence.

Vzácnost

Jsou-li zdroje a schopnosti běžně dosažitelné pro každého konkurenta v odvětví, nemohou být dostatečným základem konkurenční výhody.

Životnost

Některé zdroje jsou trvanlivější než ostatní, a tudíž jsou jako zdroj konkurenční výhody bezpečnější, jistější. Zájem je pochopitelně o to, aby měly dlouhodobý efekt. Neustálé zrychlování technologických změn výrazně zkracuje životnost hmotného i nehmotného majetku. Dochází k rychlému zastarávání výrobních zařízení, technologií, patentů, know-how apod. Naproti tomu některé součásti nehmotných aktiv, např. pověst či ochranná známka, vykazují značnou přizpůsobivost v průběhu času. Tam, kde se technologie rychle mění nebo kde jsou životní cykly výrobků krátké, může být i zdroj konkurenční výhody velmi krátkodobý. Je to jeden ze způsobů, jak mohou malé podniky v daném odvětví pomoci rychlé technologické změny konkurovat velkým. Ačkoliv jsou v nevýhodě, co se týče jejich možnosti pořídit si nové technologie, rychlost změn přináší nové příležitosti podnikům, které jsou flexibilní. A v tom často spočívají konkurenční výhody malých podniků.

Napodobitelnost

Pokud podnik nemůže získat důležité zdroje či schopnosti nákupem (buď je nelze koupit nebo nejsou přenositelné mezi podniky), musí si je sám vybudovat. Pokud si chce na nich postavenou konkurenční výhodu udržet, klade si otázku spojenou s nebezpečím napodobení (imitace) konkurenční výhody. Možnost imitace může představovat vážné ohrožení konkurenční výhody, a to zejména v případě strategie diferenciacce.

Mobilita

Nejjednodušším způsobem získání zdrojů a schopností nutných k imitování výhod konkurentů je jejich nákup. Mohou-li konkurenti získat ve zdrojích podobné podmínky, pak bude mít konkurenční výhoda na nich založená velmi krátký život. Možnost koupit zdroje a schopnosti závisí na jejich přenositelnosti mezi podniky, tj. v jakém rozsahu jsou mobilní. Některé zdroje, např. kapitál, suroviny, součásti, stroje vyrobené dodavatelem zařízení či pracovníci s běžnou kvalifikací, jsou přenosné a mohou být bez větších problémů nakoupeny či prodány. Jiné zdroje, např. přírodní zdroje, image, pracovníci se speciální kvalifikací atp., snadno přenosné nejsou. Zejména větší podniky využívají k ovládnutí schopností a zdrojů akvizic konkurentů.

Logicky by se dalo předpokládat, že efekty vytvářené zdroji nebo schopnostmi bude získávat vlastník těchto zdrojů a schopností. Někdy však tento vlastnický vztah není úplně jednoznačný. Zejména v podnicích typu poradenských služeb, marketingu či obchodu, kde znalosti a schopnosti profesionálních zaměstnanců, jakož i jejich kontakty hrají velkou roli, jsou tyto v podstatě vlastnictvím těchto jednotlivců a nikoliv podniku (čím méně jsou definované hranice vlastnických práv, tím více záleží na relativní vyjednávací síle mezi oběma stranami pro získání efektů z těchto zdrojů a schopností). Čím více jsou tyto zdroje a schopnosti začleněny do znalostních struktur podniku (do běžných činností), tím více jsou ve vlastnictví podniku.

Kromě dříve uvedených předpokladů pro ověření potenciálu zdroje či schopnosti vybudovat a udržet konkurenční výhodu je v tomto kroku potřeba tyto interní zdroje a schopnosti konfrontovat s vnějším okolím, především s klíčovými faktory úspěšnosti v daném odvětví.

Specifické přednosti sloužící jako základ konkurenční výhody musí v maximální míře splňovat kombinaci dvou základních pohledů:

1. Důležitostí rozdílných faktorů pro úspěšnost v daném odvětví (na daném trhu).
2. Úrovní ovládnutí zdrojů a schopností podnikem.

Faktory úspěšnosti na daném trhu a jejich významnost

Jak vyplývá s výše uvedeného, plnění požadavků kladených zákazníkem je důležitým předpokladem konkurenceschopnosti podniku. Ne všechny požadavky (faktory) jsou však stejně závažné. Plnění některých z nich tak podniku nemusí přinést vůbec žádnou výhodu, protože přínos pro vnímání zákazníkem či trhem je minimální. Po identifikaci všech možných faktorů je musí ohodnotit z pohledu jejich významnosti a poté ocenit úroveň jejich naplnění ze strany podniku. V konečné fázi se podnik musí soustředit zejména na těch několik klíčových faktorů a odvozené také na dílčí schopnosti, kterými jsou naplňovány a jež jsou pro zákazníka a trh významné.

Úroveň ovládnutí zdrojů/schopností podnikem

Rozdílné podniky disponují nejen odlišnými zdroji a schopnostmi, ale liší se také úrovní jejich ovládnutí. Žádný podnik nemůže vynikat tím, že bude disponovat zvládnutím všech možných zdrojů a schopností na té nejvyšší úrovni. Takový stav by navíc ani nebyl efektivní. Podniky si někdy ve jisté zaslepenosti dostatečně neuvědomují, že s ovládnutím zdroje či schopnosti na vyšší úrovni jsou spojeny poměrně značné náklady. Navíc vynikání v některé z oblastí podniku nepřináší žádné výhody, pokud současně nenaplnuje požadavky kritických faktorů úspěchu, resp. faktorů důležitých pro úspěšnost v daném odvětví.

Závěr

Strategické implikace rozdílu mezi zdrojových a odvětvovým přístupem pro formulaci strategie podniku spočívají v tom, zda se podnik má přizpůsobit svému okolí nebo zda má své okolí přizpůsobit sobě. Přístupy se liší ve způsobu jak podniky vnímají přizpůsobení se vnějšímu prostředí, shodné jsou však ve specifikaci základních kritérií, na jejich základě je zvolená určitá varianta strategie:

- vhodnost (suitability),
- přijatelnost (acceptability),
- proveditelnost (feasibility)

Kritérium vhodnosti strategie sleduje jak navrhovaná strategie využívá silných stránek podniku, zejména jeho specifických předností a současně vede k eliminaci slabých stránek a dále jak váže na strategické cíle podniku.

Kritérium přijatelnosti sleduje dopad strategie na finanční situaci podniku a finanční riziko a současně dopad případných změn na vzájemné vztahy zájmových skupin.

Kritérium proveditelnosti strategie hodnotí, zda strategie může být úspěšně realizována s ohledem na zdroje a schopnosti podniku. Strategie může být z hlediska ostatních kritérií přijatelná, ale přesto může propadnout, protože je neproveditelná. Být proveditelná znamená, že pro realizaci strategie neexistují žádné nepřekonatelné překážky, jako např. neodpovídající rozsah a kvalita zdrojů, technologie či načasování ve vztahu k jiným událostem. Rozsah změn musí odpovídat zdrojům a schopnostem.

Zdroje či schopnosti jako základ konkurenční výhody by měly v maximální možné míře splňovat kombinaci dvou základních pohledů, a to je vědomí odlišnosti rozdílných faktorů v jednotlivých odvětvích a úrovní ovládnutí zdrojů a schopností podnikem a přispět ke zvýšení kvality prací souvisejících s tvorbou strategie podniku.

Literatura

- [1] CROSSAN, J. 2006. *Strategic Analysis and Action*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 2006, ISBN 0131278223, 2006.
- [2] GRANT, R. M. 1998. *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford : Blackwell Publ. Inc. 1998. ISBN 0-631-20780-5.
- [3] HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. 1994. *Competing for Future*. Boston : Harvard Business School Press, 1994.
- [4] JOHNSON, G., SCHOLLES, K. 2006. *Exploring Corporate Strategy*. 7th Edition, 2006, ISBN 1405846003.
- [5] PRAHALAD, C. K. 1998. *Growth Strategies*. Executive Excellence, Jan 1998.
- [6] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. 2006. *Strategická analýza*, 2. přepracované a rozšířené vydání, Praha : C. H. Beck, 2006, ISBN 80-7179-367-1.

Trendy v chápání zdrojů podniku při tvorbě strategie podniku

Helena Sedláčková

Abstrakt

Příspěvek pojednává o hlavních směrech současného přístupu ke strategii, a to zdrojově orientovaný přístup a odvětvově orientovanému přístupu. Každý z uvedených přístupů klade důraz na jinou oblast ovlivňující strategii podniku. Oba přístupy zahrnuje strategická analýza. Rozdíl lze pozorovat spíše ve zdůraznění jednoho z nich, resp. zdůraznění významu vnitřních zdrojů a schopností či vnějšího prostředí.

Klíčová slova: strategie podniku; zdroje podniku; schopnosti podniku; zdrojový přístup; odvětvový přístup.

Trends in the Interpretation of the Corporate Resources in the Formulation Corporate Strategy

Abstract

The article deal with the main direction of view to the corporate strategy: resourced based view and structured based view. Each of them emphasizes the different area by influencing corporate strategy. The strategic analysis includes both view. The difference is visible in the stressing the importance the corporate resources and abilities of environmental aspects.

Key words: corporate strategy; resourced based view; structured based view.

JEL classification: G30