

Podnikové strategie

Strategický management

2. tutoriál



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

Strategická obchodní jednotka SBU



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ

- Pro potřeby strategického plánování a tvorby strategie se velké organizace rozdělují na strategické obchodní jednotky SBU (Strategic Business Units).
- Strategická obchodní jednotka je homogenní část podniku, definovaná typicky určitou skupinou zákazníků a jejich potřebami a k tomu používanými technologiemi výroby.
- Organizační struktura založená na strategických obchodních jednotkách je jedním z typů formální organizační struktury. Používá se obvykle pro rozsáhlé podniky působící v různých oblastech - např. korporace působící na mnoha trzích v mnoha zemích.
- Využití rozdělení korporace do SBUs se využívá v případech, kdy je třeba z důvodů například geografických, technologických, marketingových (zákaznických a kulturních), obchodních či jiných rozdělit korporaci na menší, samostatnější jednotky, které se řídí společnou politikou a strategií.
- Ty mají poměrně značnou volnost řízení a rozhodování, pouze na úrovni globální strategie korporace musí koordinovat své působení s ústředním vedením.

Podniková strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Podniková strategie představuje unikátní systém zásad řízení, jehož cílem je co nejlepší využití budoucnosti.
- Podniková strategie je otevřeným systémem sladěných záměrů a předpokladů pro dosažení stanoveného cíle. Přitom tento systém musí být schopen současně rychlé a efektivní reakce na měnící se možnosti podnikatelského uplatnění.
- Strategie se tak stává základní plánovací základnou pro určení strategických cílů, potřeby zdrojů i postupů, které zajistí jejich dosažení. Jelikož budoucnost podniků není dobře známá, musí být podniková strategie dynamická a pružná.
- Zároveň její hlavní tvůrci a uživatelé musí být současně pohotoví i rychlí aby optimálním způsobem využili všechny možnosti, které jim vývoj poskytne v budoucím období.

Vymezení strategie I



- Produktem strategického myšlení a strategického rozhodování je strategie podniku.
- Strategie představuje dlouhodobou koncepci podniku, která podstatným způsobem usměrňuje veškeré budoucí aktivity podniku.
- Strategii podniku formulují top manažeři ve spolupráci s dalšími manažery a zaměstnanci podniku.
- Strategie podniku se stává výchozím nástrojem procesu naplňování stanoveného poslání firmy, představuje záměrné a aktivní formování cílů činnosti podniku, výběr nástrojů i postupů k jejich efektivnímu dosažení při optimálním využití zdrojů a příležitostí.
- Strategie podniku se stává základní směrnicí pro další postupné strategické rozhodování a ovlivňuje především investiční rozhodování a inovační aktivity.
- Strategie se stává prostředkem, který stmeluje podnik v jeden celek směřující k dosažení vytýčených dlouhodobých cílů.

Vymezení strategie II



- Strategie se stává návodem, který vymezuje základní formy konkurenčního boje podniku.
- Strategie představuje prostředek sloužící k dosažení konkurenční výhody s využitím předností podniku a příležitostí které poskytuje okolní prostředí a chrání podnik před působením ohrožení a hrozeb.
- Strategie současně musí naplňovat svou ekonomickou funkci spočívající ve vytváření ekonomických přínosů po své vlastníky a poskytovat potřebné sociální jistoty zaměstnancům. V důsledku toho musíme chápat podnikovou strategii nejen jako podnikatelský a ekonomický systém, ale také jako systém sociální čímž se výrazně mění názor na tento podnikový prostředek.

Podstata strategie



- Postup jak zajistit zisk z konkrétní podnikatelské činnosti.
- Optimální využití zdrojů, které má podnik k dispozici nebo může získat.
- Tvorbu konkurenční výhody trvalou inovací svých výrobků i služeb a její co nejdější uplatnění a udržení.
- Získání a udržení solventních, loajálních zákazníků, kteří jsou předpokladem udržení zisku.
- Předcházení výskytu krizových situací včasným, rychlým a uspokojivým řešením vyskytujících se rizik.
- Vytváření potřebné soustavy sociálních jistot pro zaměstnance, které zajistí udržení schopných, kreativních a výkonných zaměstnanců. S tím souvisí nejen neustálé jejich zvyšování jejich kvalifikace, ale i správná motivace a podpora.
- Zajištění vzájemné solidní spolupráce s dodavateli zdrojů, s odběrateli produktů i s veřejností dané lokality, regionu, státu.

Postavení strategie řízení podniku



- aktivní vytváření cílů podniku což je opakem pasivního reagování na vzniklou situaci;
- ujasněním výchozí situace v podobě poslání a vize podniku;
- komplexní vyhodnocení jak vnějšího prostředí, tak vnitřních sil a možností podniku;
- odhad možností podniku dosáhnout stanovených cílů prostřednictvím vhodně zvolené alternativy.

Organizační uspořádání pro úspěšnou strategii



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Aktivní tvorba strategických cílů, kterých je třeba prostřednictvím strategie dosáhnout.
- Vhodný způsob motivace pracovníků, který zajistí odměňování na základě výkonnosti.
- Účelné uspořádání organizace, které bude mít dobře navazující procesy.
- Nově vytvořená podniková kultura s nově vymezenými hodnotami a normami.
- Správný výběr zaměstnanců, jejichž zkušenosti, pracovní aktivita i postoje vytváří hlavní předpoklady úspěšnosti podniku.
- Potřebné zdroje nutné k dosažení stanovených cílů podniku.

Podniková strategie 5P Mintzberga



- **PLAN** – představuje uvědomělý postup jednání ve vymezeném manévrovacím prostoru, v určeném čase a snaží se dosáhnout dříve stanovených cílů.
- **PLOY** – manévr, který umožní vhodným přístupem dosáhnout určených strategických cílů a tak naplnit jak vizi podniku, tak i jeho poslání.
- **PATTERN** – strategie vytyčuje směr a prostor, ve kterém se může realizovat jednání podniku bez ohledu na turbulentnost podnikatelského prostředí a určuje i žádoucí koordinaci chování podniku.
- **POSITION** – představuje návod jak dosáhnout určitého místa (pozice) na určitém trhu, který lze označit jako taktiku podniku realizující řízení podnikových činností takovým způsobem, že dojde k naplnění určitých stanovených cílů.
- **PERSPECTIVE** – je interpretace budoucnosti, která ukazuje nejen na změny v okolí podniku, na hlavní vývojové směry, ale zejména na potřebu vytvářet nové způsoby myšlení a rozhodování top managementu.

Aktivity spojené se strategií



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Strategie vytyčuje směr podnikání v budoucnosti.
- Strategie musí podniku zajistit specifickou konkurenční výhodu.
- Strategie stanovuje podnikové cíle odvíjející se od podnikového poslání a vize.
- Strategie sleduje dosažení souladu mezi aktivitami podniku a jeho okolím.
- Strategie na cestě k úspěchu staví na klíčových zdrojích, které má podnik k dispozici a zejména na schopnostech pracovníku firmy.
- Strategie vymezuje jak potřebu zdrojů, které jsou potřebné k dosažení stanoveného cíle, tak způsob jejich zajištění.
- Strategie je východiskem a řídicím elementem pro taktické a operativní řízení a proto zásadním způsobem určuje úkoly na taktické i operativní řídicí úrovni.

Principy podnikové strategie pro úspěch ve 21. století I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- využívat flexibilitu, která představuje schopnost přijímat a zavádět změny
- kontinuálně provádět inovace
- zajistit odolnost vůči aktivitám konkurence
- pravidelná a nepřetržitá kontrola výkonnosti podniku
- plynulé a nepřetržité řízení růstu znalosti pracovníků podniku
- absolutní orientace na zákazníka
- silný top management
- řízení podniku jako celku
- aktivní vytváření poptávky a hledání nových trhů
- specifické přednosti a vnímané hodnoty
- orientace na špičkové výsledky
- vysoká výkonnost
- správné produkty a jejich značka
- znalosti základem úspěchu

Principy podnikové strategie pro úspěch ve 21. století II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- efektivní portfolio a core business
- rychlost a pružnost
- výkonnostní motivační systém
- centralizace
- procesní řízení
- inovativnost
- vytváření síly podniku fúzemi, akvizicemi, aliancemi, sítěmi, formováním virtuálních podniků
- používání nejmodernějších metod managementu
- ucelený systém řízení a plánování
- využívání moderních informačních technologií
- respektování zásad Corporate Governance, principů etiky, společenské odpovědnosti a ekologičnosti
- kvalifikované strategické řízení

Požadavky na formulaci strategie



- Proveditelnost a dosažitelnost strategie z hlediska zdrojů a technologie podniku.
- Přijatelnost a uskutečnitelnost strategie podnikem a okolím.
- Předpoklady úspěchu z hlediska požadovaného podílu na trhu a ziskovosti.
- Stupeň řešení daného problému.
- Explicitnost strategie (jednoznačná, jasná).

Strategie a konkurenční výhoda I



- Konkurenční výhoda (anglicky Competitive advantage) je vše, co dává podniku dočasně náskok před konkurencí.
- Je to to, co má podnik oproti svoji konkurenci lepší. Konkurenční výhoda nakonec může rozhodnout o tom, jestli zákazník nakoupí u konkrétního podniku.
- Konkurenční výhoda může pomoci získat rychleji nebo větší podíl na trhu.
- Konkurenční výhoda ale není trvalá. Je to dočasná věc, kterou může podnik rychle ztratit buď vlastní chybou, úsilím konkurence nebo prostě situací na trhu.
- V souvislosti se ztrátou nebo snižováním konkurenční výhody hovoříme o tzv. erozi konkurenční výhody, ke které dochází v důsledku vlivu ostatních konkurentů.
- Konkurenční výhoda musí být dlouhodobě udržitelná. Nejedná se tedy o nějakou dočasnou akci, ale o trvale udržitelnou výhodu, která je systematicky budována prostřednictvím konkrétní strategie.

Strategie a konkurenční výhoda II



- Získání a udržení trvalé konkurenční výhody a s ní úzce spojené finanční výhody, doplněné přiměřeným rozvojem klíčových schopností a dovedností podniků by mělo být základem pro formulaci jejich strategie.
- Podstata konkurenční výhody spočívá ve schopnosti podnikatelského subjektu vytvořit větší reálnou, nebo takto vnímanou užitnou hodnotu pro jeho cílové zákazníky ve srovnání s konkurencí, nebo srovnatelnou užitnou hodnotu při nižších nákladech, evidentně v kratším čase.
- Finanční výhoda konkurenční výhody spočívá v umění podnikatelského subjektu zaměřit obchodní činnosti na maximalizaci ekonomické hodnoty hotovostního toku v relacím k investicím do podnikání.
- Identifikace konkurenční výhody vychází z porovnání skupiny podniků, přičemž toto porovnání je závislé na charakteru tržního prostředí, ve kterém podniky operují.

Externí faktory ovlivňující strategii podniku



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Internacionalizace ekonomiky projevující se vytvářením nadnárodních společností.
- Intelktualizace činností vedoucí k potřebnému růstu vzdělání pracovníků i vedení podniku.
- Informatizace lidské společnosti, kdy počítače se stávají významnou složkou vybavení podniků a jejich ovládání je vyžadováno od většiny pracovníků podniku.
- Zrychlování vývoje, které je dáno perfektně fungujícími komunikačními systémy, které bez problémů přenáší rychle a spolehlivě nové poznatky.
- Pružnost producentů, která se stává základem jejich konkurenceschopnost a udržení určité konkurenční výhody vůči ostatním účastníkům na trhu.
- Ekologické chování lidí i podniku, dané potřebou omezit poškozování životního prostředí lidské společnosti a zajistit uplatnění myšlenek udržitelnosti dobrých podmínek života.
- Intenzifikace produkce, kdy tento trend je vyvolán omezující se nabídkou zdrojů, růstem jejich ceny a omezenou možností je nahradit.

Interní faktory ovlivňující strategii podniku



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Personální změny, které jsou způsobeny nástupem nových požadavků na pracovníky podniků a které vyvolávají vznik nových profesí i podnikových funkcí.
- Změny ve struktuře organizací, které jsou vytvářeny potřebou nově uspořádat útvary podniku v souladu s požadavky zákazníků, dodavatelů i vlastní potřeb produkce (v technologiích).
- Změny v podnikové kultuře vyvolané změnami jak organizačními tak personálními a ovlivněné novými vývojovými trendy. Podniková kultura se mění taktéž v důsledku změn hodnot u spotřebitelů.
- Změny přípravy pracovníků k výkonu nových funkcí i k zvládnutí úkolů, které jsou dány delegováním povinností a odpovědnosti.
- Změny v úloze managementu, kdy odpovědnost za spokojenost zákazníků i za realizaci změn se postupně přenáší do náplně role managementu první linie. Tím dochází k výrazným změnám v přístupech a v chování jednotlivců.

Změny vyvolané strategií



- Změny vyvolávají nejen rozmach sil, které je vyvolávají, ale také sil odporujících, proto je důležité dosáhnout převahu nad odporem.
- Zde se podle Hammera projevuje pravidlo 20/60/20 jako reakce zaměstnanců na program zásadních změn. Z uvedeného pravidla vyplývá, že:
 - 20% zaměstnanců vítá změnu s nadšením;
 - 60% jsou zaměstnanci nerozhodnutí, které je pro změnu nutno získat nebo je přesvědčit, aby nebyli brzdou při realizaci přeměn;
 - 20% zaměstnanců bude zásadně proti navržené změně a vlastně vůči jakékoliv změně.

Příčiny odporu zaměstnanců vůči strategii



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Nadměrná osobní nejistota, kdy dochází ke ztrátě důvěry v osobní přínos podniku.
 - Překvapení ze změny, kdy pracovníci nejsou řádně informováni o nutnosti její realizace a nejsou později do této aktivity zapojeni.
 - Znepokojení kvůli schopnostem, které pracovník má a jež stačí na výkon dané funkce. Je zde oprávněna ztráta důvěry se schopností zvládnout nové povinnosti.
 - Nebezpečí vedlejších účinků, které může změna vyvolat a které dosud neznáme.
 - Nebezpečí více práce, jelikož velmi často jsou změny spojovány s hledáním možných úspor.
 - Výhrady proti osobě, která změny provádí, což může být jevem jak objektivním, tak i subjektivním.
 - Skryté hrozby, které jsou s danou změnou spojovány a proti nimž se nedělají důsledná opatření.
 - Porušení zásady „měníme jen to, co musíme“.
 - Nebezpečí rizika, které každá změna nese a často je spojován výskyt rizika s inovacemi jakéhokoliv druhu.
-

Změny povinností manažera se změnou strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Realisticky diagnostikovat situaci v oblasti, za kterou odpovídá.
- Seznámit včas pracovníky se změnami, které budou provedeny, realisticky ukázat na vzniklé problémy a dopady, snažit se zapojit pracovníky do realizace změn.
- Analyzovat mocenské tlaky v oblasti odpovědnosti působící pro změny i proti nim a využít je přesměrováním na podporu realizace žádoucích změn.
- Systematicky a citlivě řídit proces změn.

Metoda DMAIC v souvislosti se strategií



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Pro uskutečnění změn v podniku lze využít řady postupů, které se neustále vyvíjí. Původně rozšířený Demingův cyklus nebo jeho modifikovaná podoba nazývaná Stewartův cyklus je nahrazen metodou DMAIC, kde v tomto akronymu jednotlivá písmena znamenají následující činnosti:
- **Define** – co nejlépe definovat řešený problém.
- **Measure** – zjistit jak původní, nezměněný stav funguje.
- **Analyze** – zjištění příležitosti pro změnu k lepšímu, ale také umožňující identifikaci zdroje vad nebo chyb.
- **Improve** – označující výběr nejlepšího postupu při změně, jeho odzkoušení a uplatnění.
- **Control** – signalizující potřebu kontrolovat realizaci změny, řídit její implementaci, nebo návrat do původního stavu.

Otázky týkající se obsahu a procesu strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Otázky týkající se obsahu strategie:

- Jaká by měla být komplexní strategie?
- Jak by měla být strategie integrovaná?
- Do jaké míry by měla být strategie obecná (generická)?

Otázky týkající se procesu strategie:

- Do jaké míry by měla být strategie promyšlená?
- Do jaké míry by měla být strategie kolektivní?
- Jak by mělo ve strategii být nahlíženo na změnu?
- Jakou možnost volby by měla strategie poskytovat?
- Jaká míra strategického myšlení je žádoucí?

Finanční řízení ve vazbě na podnikovou strategii



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Významná součást strategického řízení podniku
- Úzce spojena s finančním řízením a finančním účetnictvím podniku
- Poskytuje data pro rozhodování manažerů
- Vychází ze základních finančních výkazů podniku
- Vede k poznání minulých a současných hospodářských jevů v podniku
- Podklady pro hodnocení reálnosti investičních a inovačních budoucích záměrů
- Posouzení „finančního zdraví“ podniku
- Indikátor finanční výkonnosti podniku – manažer x investor – Value Based Management VBM

Obsah dlouhodobého finančního plánu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Analýza finanční situace
- Plán tržeb
- Plán peněžních toků
- Plánovaná rozvaha
- Investiční rozpočet - rozpočet investičních výdajů členěný na jednotlivé investiční projekty s ekonomickým hodnocením
- Rozpočet externího financování

Rizikový a rozvojový kapitál ve strategii podniku



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- venture capital x venture capital industry
- **Venture capital industry** – dlouhodobá investice do rizikových podniků, které nejsou obchodovány na veřejných trzích.
- **Rizikový kapitál** – investice do základního jmění podniku (většinou nově vzniklé) s cílem rozběhnout a realizovat nový program.
- **Rozvojový kapitál** – investice do fungujících podniků, které mají nedostatek kapitálu pro rychlejší růst.

Typologie podnikových strategií - celopodnikové strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.
Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

Typologie strategií I

Podnikové strategie jakéhokoliv typu mohou být různorodého zaměření podle zvolené alternativy. Na základě **charakteru alternativy** lze rozdělit strategie:

- na optimistické
- na pesimistické
- na realistické.

Podle zaměření je možno dělit strategie na strategie:

- ofenzivní (útočné) - jsou růstově orientované a zaměřené na posílení tržního podílu a budoucích zisků;
- defenzivní (obránné);
- strategie soustředěné na udržení stávající pozice – stabilizační;
- strategie kombinované, kdy se kombinuje útok s obranou, případně po určitou dobu se drží dosažená pozice.

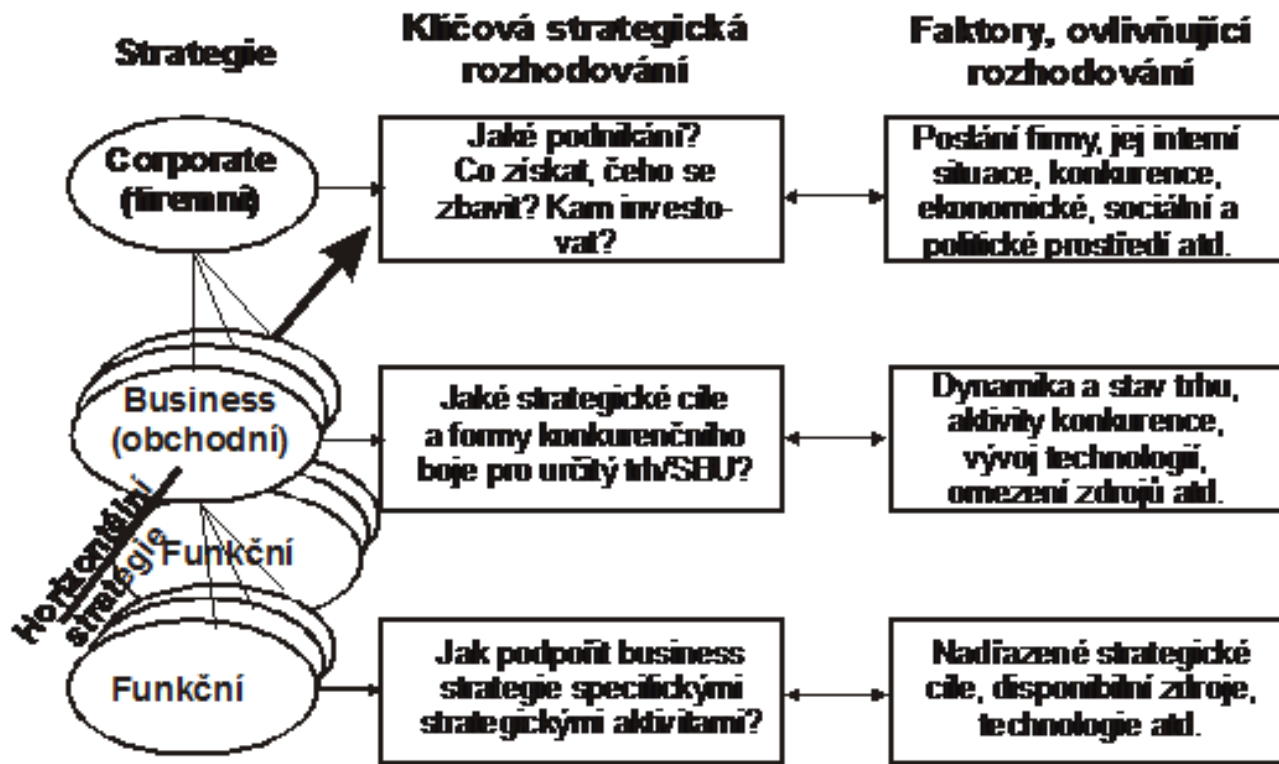
Typologie strategií II



Pokud vycházíme z faktu, že strategie je vázaná na určitou organizační jednotku (podnik, instituci), tak lze z praktického hlediska zejména u středních a velkých podniků **rozlišovat následující typy strategií:**

- **Celopodniková strategie (corporate strategy)** – představuje základní, hlavní a završující strategii podniku, která obsahuje nosnou myšlenku podnikání v podobě zaměření podniku a jeho rozhodujícího cíle.
- **Obchodní strategie (business strategy)** – označovaná mnohdy jako „podnikatelská strategie“ nebo „oborová strategie“ představuje strategii zaměřenou na konkrétní oblast podnikání, na konkrétní cíl.
- **Funkční strategie (functional strategy)** – je typ strategie zahrnující aktivity určité oblasti podniku a proto se zde objevuje velmi často označení „dílní strategie“.
- **Speciální strategie** - představují strategie určené pro některé nečekané nebo zvláštní situace jako jsou krize, prosazení značky, zavádění inovace apod.

Vztah mezi podnikovými strategiemi podle Keřkovského



Celopodniková (korporátní) strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Celopodniková, komplexní strategie představuje vrcholovou formulaci strategického myšlení v podniku a vyjadřuje základní podnikatelské rozhodnutí o vývojovém směru podniku a jeho strategickém cíli.
- V manažerském pojetí celopodniková strategie určuje základní koncept chování organizace v určeném časovém horizontu, způsob její činnosti a využívání potenciálu budoucnosti tak, aby byla naplněna vize podniku a dosaženo vytýčeného strategického cíle podniku.
- Současně je tato strategie východiskem pro navazující a tudíž podřízené strategie (obchodní, funkční, speciální), které detailním způsobem rozpracovávají potřebné postupy a procesy strategického řízení podniku.
- Proto celopodniková strategie musí být otevřeným systémem sladěných strategických záměrů, které zajistí rychlou a efektivní reakci na měnící se podmínky podnikatelského prostředí ve směru co nejlepšího využití objevujících se příležitostí.

Požadavky na úspěšnou celopodnikovou strategii



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Nabídka hodnoty pro zákazníka, která zaujme zájemce, odběratele i širokou veřejnost.
- Nabídka zisku, která láká vlastníky, investory, podnikatele k zapojení do podnikových aktivit.
- Nabídka hodnot pro zaměstnance, která vytváří potřebnou motivaci pracovníků.
- Nabídka hodnot pro obchodní partnery, která se může stát základem zájmu jejich top managementu a základem pro budoucí spolupráci.

- Současně podniková strategie musí potlačit všechny zájmy, které nesledují výhradně podnikový prospěch. Zde se jedná o zájmy především jednotlivců, určitých zájmových skupin nebo dokonce o zájmy samostatných částí podniku (závody, divize)

Podmínky pro úspěšnou celopodnikovou strategii



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Vytvořit nepočetný řídicí aparát s využitím jednoduché organizační formy a se snížením počtu řídicích stupňů.
- Důsledně využívat týmové práce v neformálně vedených týmech s výraznou motivací jejich členů pomocí cílových odměn a podporou soutěživosti mezi paralelně pracujícími týmy.
- Vhodným způsobem využít počítačové podpory a vytvořit odpovídající informační systémy.
- Zajistit kombinací řízení zaměstnanců „s přitaženou a volnou uzdou“ při podpoře a motivaci pro iniciativní, inovační, kreativní podnikatelské myšlení.
- Vytvářet podmínky pro otevřenou komunikaci pracovníků bez ohledu na jejich zařazení a tím zajistit redukci hierarchické nadřazenosti.
- Zvyšovat loajalitu pracovníků odpovídající personální politikou.

Směry korporátní strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Ofenzivní (intenzivní) strategie – strategický směr růstového, expanzivního charakteru, který je zaměřen na posilování pozice podnikatelského subjektu.
- Defenzivní strategie – strategický směr obranného charakteru, jehož cílem je obrana současného tržního podílu, popřípadě příprava na postupný odchod z trhu.
- Integrační strategie – strategický směr založený na propojování podnikatelského subjektu s dalšími subjekty v horizontálním i vertikálním směru.
- Diverzifikační strategie – strategický směr založený na rozšiřování podnikatelských aktivit do oblastí, které souvisí úplně nebo nesouvisí s dosavadními aktivitami podnikatelského subjektu.

Ofenzivní korporátní strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Strategie intenzivní představují svým charakterem agresivní (útočné) strategie, které mohou zajistit podniku nejen nové trhy, ale také jeho lepší pozici na trhu, případně proniknutí na nový či dříve obsazený trh novým produktem v podobě výrobku nebo naopak služby.
- Ofenzivní strategie vychází z toho, že vývojové záměry podniku jsou lepší než záměry ostatních subjektů. Z hlediska časového vývoje u této strategie rozlišujeme podle Vebera ještě tři další podtypy:
 - Při *ofenzivně ofenzivní strategii* se firma snaží zlepšit svoji pozici oproti ostatním subjektům.
 - Při *konstantně ofenzivní strategii* se podnik snaží udržet svoji pozici oproti konkurentům na stejné úrovni.
 - Pokud firma praktikuje *defenzivně ofenzivní strategii*, počítá s tím, že se její pozice oproti ostatním subjektům bude zhoršovat.
- Vůbec nejstaršími publikovanými a analyzovanými podnikatelskými strategiemi intenzivního charakteru je soubor strategií podle Ansoffa, které vychází z kombinace možností, které přináší trh a produkt.

Růstové směry podle Ansoffovy matice



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Strategie penetrace** (pronikání na trh): existující produkt na daném existujícím trhu – cílem této strategie je zvýšení intenzity nákupu stávajících produktů stávajícími zákazníky, intenzivně se zde využívají marketingové nástroje.
- **Strategie rozvoje trhu**: existující produkt na novém trhu – cílem této strategie je nalézt nové odbytíště pro stávající produkty. Novými trhy mohou být zahraniční trhy nebo nové cílové segmenty.
- **Strategie rozvoje produktu**: nový produkt na existujícím trhu – cílem strategie je uplatnit nové nebo inovované produkty na stávajících trzích podniku. Produkty by měly být nové především pro cílové zákazníky a měly by přinášet významnou hodnotu zákazníkům.
- **Strategie diverzifikační**: nový produkt na nový trh – podnikatelský subjekt nabízí nové produkty nebo realizuje podnikatelské aktivity nesouvisející se stávajícím podnikáním a snaží se je uplatnit na nových trzích.

- Strategie obranné představují strategie, které jsou v podstatě vynuceny působením konkurence v rámci boje o prostor a podíl na tržním prostoru.
- Znakem defenzivní strategie je to, že vývojové záměry podniku jsou horší než rozvojové záměry ostatních subjektů. I u této strategie můžeme z hlediska časového vývoje rozlišit následující podtypy:
 - *Ofenzivně defenzivní strategie* znamená, že firma se snaží zlepšit svoji pozici ve vývojových záměrech oproti záměrům ostatních subjektů.
 - *Konstantně defenzivní strategií* se podnik snaží udržet rozvojové záměry na stále stejné, horší, úrovni.
 - *Defenzivně defenzivní strategie* znamená, že se pozice firmy bude oproti ostatním subjektům ještě více zhoršovat.

Defenzivní korporátní strategie – typy I



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Mezi defenzivní strategie patří tyto následující strategie:
 - strategie společného podnikání;
 - strategie snižování výdajů;
 - strategie zbavování se majetku;
 - strategie likvidace

- **Strategie společného podnikání** využívají k posílení vytvoření strategické aliance, která se svou silou a pozicí na trhu může stát účinným prostředníkem rozvoje a tak přejít od obrany k stabilizaci pozice podniku nebo k útoku na větší ovládnutí trhu. Zde se trvale uplatňuje tvorba partnerského svazku podniku prostřednictvím systému joint venture, kdy podnik do konkurenčního boje nevstupuje samostatně, ale se spolehlivým partnerem. Mimo využití přístupu joint ventures se při této strategii může uplatnit i slučování (fúze) podniků, koupě jiných firem i kooperace mezi podniky.

Defenzivní korporátní strategie - typy II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Strategie snižování výdajů** má zcela jasný charakter obranný a vyskytuje se v době, kdy je třeba posílit základní činnosti podniku. Je často spojena s tvorbou nové struktury podniku, zaváděním nových, ale na investice nenáročných technologií a proto je oprávněně nazývána reorganizační strategií.
- **Strategie zbavování se majetku**, která představuje co nejlepší prodej vlastního nevyužívaného majetku nebo likvidaci neziskových aktivit. Tím tato strategie vytváří potřebnou hotovost nutnou k zvyšování strategických investic.
- **Strategie likvidace**, která představuje postupný prodej jednotlivých podnikových částí za jejich současnou hodnotu. Toto opatření je vždy výhodnější nežli pokračovat ve ztrátové činnosti a o veškerý majetek přijít.

Integrační korporátní strategie



- Integrační strategie mají za cíl získat možnost lepší kontroly nad dodavateli potřebných vstupů pro naši výrobu, distributory našich produktů i případně nad konkurencí v oboru.
- Jsou to opět svým zaměřením útočné strategie, které na rozdíl od předchozích, intenzivních strategií mají snahu ovládnout celý produkční řetězec a tak vytvořit podnikovou autarkii.
- Tak vzniknou podmínky pro vytvoření uzavřeného podnikového hospodářského systému, který zajistí podnikovou soběstačnost.
- **Strategie integrační** lze rozdělit do následujících tří nosných skupin:
 - Strategie vertikální integrace
 - strategie dopředné (progresivní) integrace,
 - strategie zpětné integrace,
 - vyvážená integrace – kombinace dopředné a zpětné integrace,
 - strategie horizontální integrace.

Integrační korporátní strategie – vertikální integrace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Vertikální integrace je strategie umožňující získání přímé kontroly nad hodnotovým řetězcem svého odvětví.
- Tato strategie je jedním z hlavních hledisek při rozvoji celopodnikové strategie.
- Důležitou otázkou při rozhodování o vertikální integraci je, zda by měl podnik rozvíjet své aktivity v jednom odvětví nebo ve více průmyslových odvětví v rámci hodnotového řetězce svého odvětví.

- Klíčovými faktory ovlivňující rozhodování o realizaci vertikální integrace jsou
 - Vývoj dynamiky daného odvětví a míra nejistoty poptávky
 - Povaha konkurence v tomto a návazných odvětvích
 - Vyjednávací síla dodavatelů a zákazníků
 - Požadavky na celopodnikovou strategii

Integrační korporátní strategie – úrovně vertikální integrace



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Průmyslový hodnotový řetězec

Suroviny

Meziprodukty

Výroba

Marketing a prodej

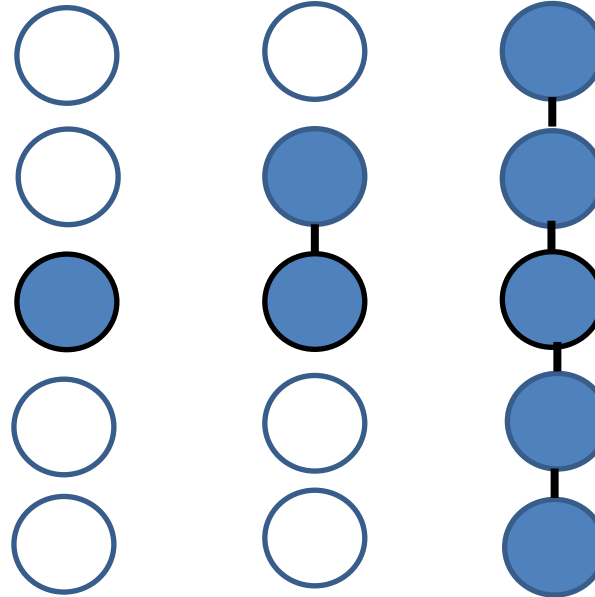
Poprodejní služby

Úroveň integrace

žádná

částečná

plná



Integrační korporátní strategie – typy vertikální integrace



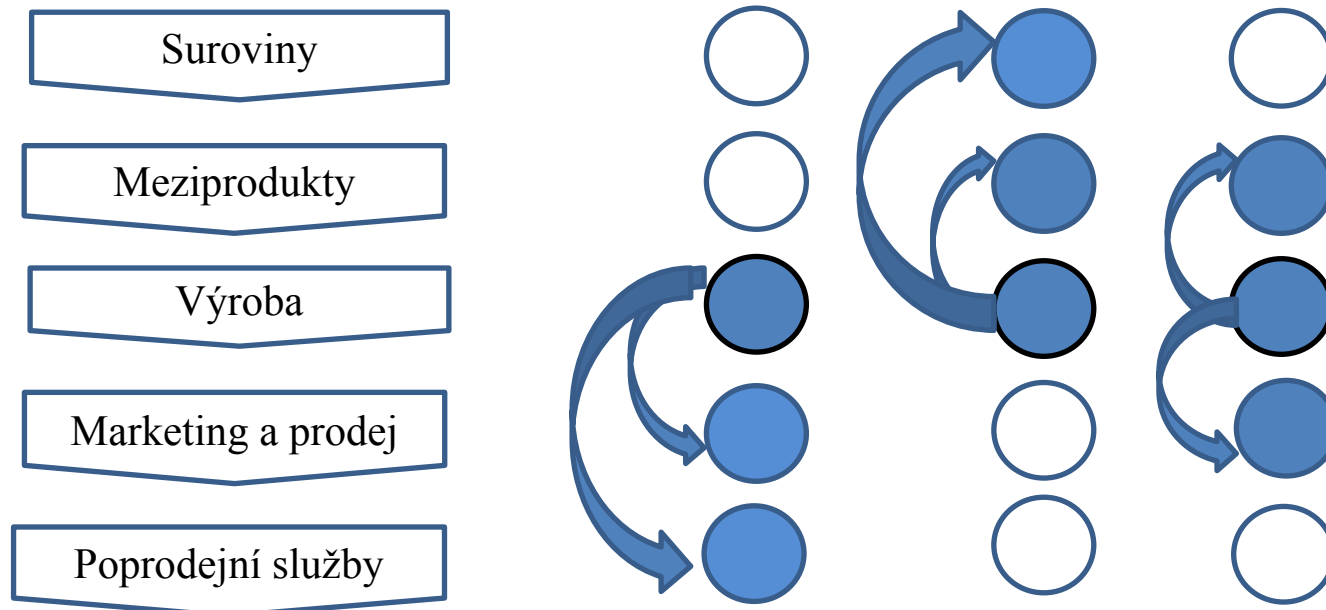
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Průmyslový hodnotový řetězec

Dopředná
integrace

Zpětná
integrace

Vyvážená
integrace



Strategie dopředné integrace



- **Strategie dopředné (progresivní) integrace** – výrobní společnost se zabývá prodejem nebo poprodejním průmyslem a prosazuje strategii integrace dopředu. Tato strategie se provádí, když chce společnost dosáhnout vyšších úspor z rozsahu a většího podílu na trhu. Mnoho výrobních společností vybuodovalo své on-line prodejny a začalo prodávat své výrobky přímo spotřebitelům, obcházelo maloobchodník.
- Dopředná integrace je efektivní tehdy, jestliže:
 - V odvětví je k dispozici jen málo kvalitních distributorů.
 - Distributoři nebo maloobchodníci mají vysoké zisky.
 - Distributoři jsou velmi drazí, nespolehliví nebo neschopní splnit požadavky společnosti na distribuci.
 - Očekává se, že odvětví bude výrazně růst.
 - Existují výhody stabilní výroby a distribuce.
 - Společnost disponuje dostatečnými zdroji a schopnostmi spravovat nové podnikání

Strategie zpětné integrace



- **Strategie zpětné integrace** – když stejná výrobní společnost začne vyrábět meziprodukty pro sebe nebo převezme své předchozí dodavatele, uplatňuje zpětnou integrační strategii. Firmy zavádějí zpětnou integrační strategii, aby zajistily stabilní vstupy zdrojů a staly se efektivnějšími.
- Strategie zpětné integrace je nejvýhodnější v případě:
 - Aktuální dodavatelé firmy jsou nespolehliví, drazí nebo nemohou dodávat požadované vstupy.
 - V odvětví je jen málo malých dodavatelů, ale řada konkurentů.
 - Odvětví se rychle rozšiřuje.
 - Ceny vstupů jsou nestabilní.
 - Dodavatelé dosahují vysokých zisků.
 - Společnost má potřebné zdroje a schopnosti pro správu nového podnikání.

Alternativy vertikální integrace



- **Žádná integrace** – strategie pro dosažení požadovaných materiálů a trhů bez vnitřních převodů a bez převodu vlastnictví. Je vhodná, když se podniky zdráhají nakupovat specializované aktiva, potřebují snížit zisk z důvodu nedostatku rozvinuté poptávky nebo si mohou s dodavateli (nebo distributory) dohodnout rozvrhy dodávky.
- **Quasi-integrace** – kvazi-integrované podniky nechtějí vlastnit 100 % sousedních obchodních jednotek ve vertikálním řetězci. Kvazi-integrované uspořádání představuje větší podíl rizikového kapitálu, ale také poskytuje větší flexibilitu v reakci na měnící se podmínky, než může smlouva poskytnout.
- **Kuželová integrace** – podniky jsou "kuželovitě integrovány", když jsou integrovány zpětně nebo dopředu, ale spoléhají se na outsidersy pro část svých dodavatelů nebo distribuce. Integrace kuželek představuje kompromis mezi přáními ovládat sousední podniky a potřebou si udržet strategickou flexibilitu.
- **Úplná integrace** – je využita, pokud cenová konkurence je ohrožena, ztráty z dočasné nerovnováhy nejsou významné a malé škody vznikly v důsledku oddělení od **externího trhu nebo technologické inteligence**.

Výhody integrační korporátní strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Snížení nákladů z důvodu eliminace nákladů na transakci na trhu
- Zlepšená kvalita dodávek
- Kritické prostředky lze získat prostřednictvím vertikální integrace
- Lepší koordinace v dodavatelském řetězci
- Větší podíl na trhu
- Zabezpečené distribuční kanály
- Usnadňuje investice do specializovaných aktiv (pozemků, hmotných aktiv a aktiv v oblasti lidských zdrojů)
- Získání nových kompetencí

Integrační korporátní strategie – horizontální integrace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Horizontální integrace nastane, když podnik získá hlavní konkurenty nebo se sloučí s hlavními konkurenty nebo alespoň s jinou firmou působící ve stejné fázi řetězce přidané hodnoty.
- Cílem společnosti může být zefektivnění prostřednictvím větších úspor z rozsahu, vstoupit na jiný geografický trh nebo jednoduše snížit konkurenci pro dodavatele a zákazníky.
- Podíl na trhu se zvýší a společné dovednosti a schopnosti by měly vytvářet synergii.

Nevýhody integrační korporátní strategie



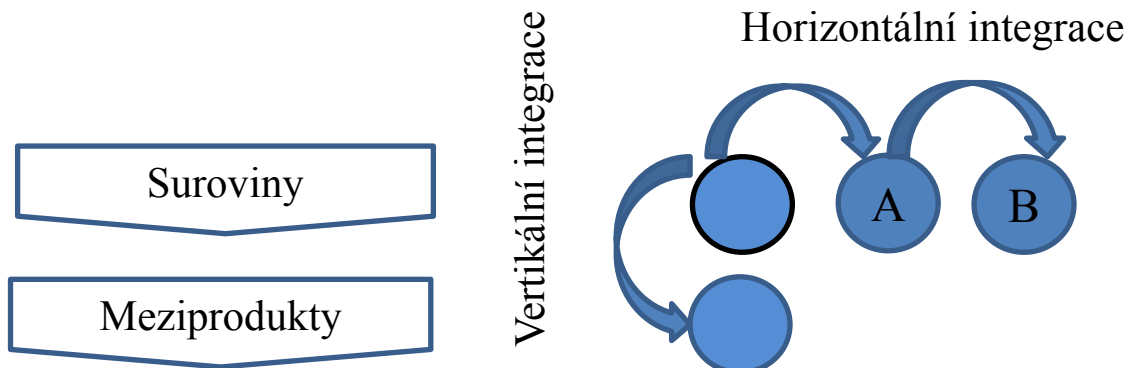
- Vyšší náklady, pokud společnost není schopna účinně řídit nové činnosti
- Vlastnictví dodavatelských a distribučních kanálů může vést k nižší kvalitě výrobků a ke snížení účinnosti kvůli nedostatku konkurence
- Zvýšená byrokracie a vyšší investice vedou ke snížení flexibility
- Vyšší potenciál pro právní důsledky vzhledem k velikosti (organizace se může stát monopolem)
- Nové kompetence mohou být v rozporu se starými a vedou ke konkurenčnímu znevýhodnění

Integrační korporátní strategie – horizontální integrace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Horizontální integrace nastane, když podnik získá nebo se sloučí s hlavními konkurenty nebo alespoň s jinou firmou působící ve stejné fázi řetězce přidané hodnoty.
- Cílem společnosti může být zefektivnění prostřednictvím větších úspor z rozsahu, vstoupit na jiný geografický trh nebo jednoduše snížit konkurenci pro dodavatele a zákazníky. Podíl na trhu se zvýší a společné dovednosti a schopnosti by měly vytvářet synergii



Diverzifikační korporátní strategie I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Diverzifikace nastává, když se organizace přesune do oblastí, které jsou zřetelně odlišné od jejích současných podniků.
- Strategie diverzifikace mohou být vhodné pro podniky, které nemohou dosáhnout svých růstových cílů v současném odvětví, se svými současnými produkty a trhy.
- Strategie diverzifikační jsou někdy nazývané jako „strategie divokého zvířete“ pro své možné komplikace při řízení. Strategie této skupiny jsou v poslední době stále méně populární pro svou náročnost a složitost řízení, potřebu značného počtu odborníků, čímž se prodražují.

Typy diverzifikačních strategií:

- **strategie soustředná** – dochází k rozšíření aktivit v oblasti původních podnikových aktivit a tak zajistit plně své postavení na pomalu se rozvíjejícím nebo stagnujícím trhu;
- **strategie horizontální** – dochází k zavádění nových produktů, které se nevztahují k hlavním činnostem podniku, ale je o ně zájem současných zákazníků;

Diverzifikační korporátní strategie II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Strategie související diverzifikace** – související diverzifikace představuje strategický přístup k tvorbě hodnot, neboť je založen na využívání vazeb mezi řetězcí aktivit a nákladů různých podniků ke snížení nákladů, přenosu dovedností a technologických znalostí a získání prospěchu z jiných druhů strategického přizpůsobení.
- **Strategie nesouvisející diverzifikace** – nesouvisející diverzifikace představuje finanční přístup k diverzifikaci, kdy hodnota akcionářů vzrůstá z nápadného rozmístění firemních finančních zdrojů a z výkonných dovedností při zjišťování finančně atraktivních obchodních příležitostí.

Diverzifikační korporátní strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Typ diverzifikace	Příjmy z hlavní činnosti	Příklady
Jediné podnikání	> 95%	Coca-Cola, Google, Facebook
Dominantní podnikání	70% - 95%	Nestlé, Harley-Davidson
Související diverzifikace	< 70%	
- s omezeným přístupem		Nike, Johnson & Johnson
- vázaná		Amazon, Disney, GE
Nesouvisející diverzifikace (konglomerát)	< 70%	Yamaha, Berkshire Hathaway

Typologie podnikových strategií - business strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

Podstata business strategie



- **Business strategie** vychází a navazuje na zpracovanou a presentovanou celopodnikovou strategii a vtiskují určenému podnikání na konkrétním trhu jeho specifický charakter, který má zajistit převahu nad konkurenty, kteří na tomto trhu působí.
- Business strategie bývají do českého jazyka překládány obvykle jako podnikatelské strategie a méně často pak jako obchodní strategie.
- Cílem business strategie je zajistit:
 - Takovou úroveň podnikatelské výkonnosti, aby bylo zajištěno dosažení plánovaných cílů a tím i příznivých hospodářských výsledků.
 - Potřebný stupeň konkurenceschopnosti v oboru a na trzích, kde podnik působí.
 - Nezbytnou efektivnost a produktivitu výkonu potřebných podnikatelských výkonů.

Specifika business strategie



- Business strategie specifikuje způsob chování a soutěžení podnikatelského subjektu na vymezeném trhu a v konkrétním odvětví. V průběhu procesu specifikace vhodné business strategie by manažeři měli odpovědět na tyto otázky:
 - KDO je můj zákazník, resp. zákaznický segment?
 - CO si zákazníci přejí, potřebují a požadují, aby byli spokojeni?
 - PROČ chceme potřeby a přání zákazníků uspokojit?
 - JAK můžeme uspokojit přání a potřeby našich zákazníků?
- Při formulaci efektivní business strategie je potřeba mít na paměti jednak vliv podniku (vliv nákladů a vliv ceny), ale také vliv odvětví, potažmo hybné síly odvětví a strategické zájmové skupiny.
- Business strategie by měla dát odpověď na otázku jak soutěžit, vystupovat vůči konkurenci. Business strategii determinuje strategická pozice podniku, založená na nákladech a tvorbě hodnoty, na konkrétním trhu.

Základní strategická rozhodnutí spojená s business strategií



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Volba trhu** – Jak vstoupit, Kde vstoupit, Kdy vstoupit: volba konkrétního trhu, ať už tuzemského nebo zahraničního a základního rozhodnutí spojená se vstupem na vybraný trh
- **Pokrytí trhu** – na základě segmentace trhu a tržního cílení volba konkrétního tržního segmentu/tržních segmentů a tvorby pozice na zvolených segmentech
- **Strategie vůči konkurenci** – stanovení pravidel chování vůči konkurenci, volba způsobu vedení konkurenčního boje
 - Generické konkurenční strategie M. Portera
 - Konkurenční strategie P. Kotlera
 - Konkurenční strategie podle P. Druckera
- **Strategie vůči zákazníkům** – stanovení pravidel a způsobu chování vůči zákazníkům, jakým způsobem chci získat zákazníky
- **Strategie vůči distribučním článkům** – stanovení pravidel chování a jednání s distribučními články

Generické konkurenční strategie podle M. Portera



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Rozsah konkurenčního působení	Konkurenční výhoda		
		Nízké náklady	Diferenciace
	Široké zaměření (všechny trhy, segmenty)	Nákladové vedení	Diferenciace
Úzké zaměření (vybrané trhy, segmenty)	Nákladové soustředění	Diferenciační soustředění	

Strategie modrého oceánu

Strategie rudého a modrého oceánu I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Rudý oceán** symbolizuje dnes běžná odvětví, jejichž hranice jsou vymezeny a jejichž pravidla hry všichni znají. Podle toho, jak přitvrzuje konkurence na takovém trhu, stávají se perspektivy růstu a získávání zisku pro podnik pochybnými. Novinky se stávají rychle zbožím masové spotřeby, ale rostoucí konkurence zabarvuje vody tohoto podnikatelského oceánu krvavě rudou barvou.

Základní charakteristiky strategie rudého oceánu:

- konkurovat na existujícím trhu;
- porážet konkurenci;
- využívat existující poptávku;
- nalézat kompromis mezi kvalitou a cenou;
- adaptovat systém činností podniku v souladu s jeho strategickou volbou: jedinečná kvalita nebo nízká cena.

Strategie rudého a modrého oceánu II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Modrý oceán** představují nedotčené části trhu, které poskytují možnost neomezeného růstu a vysokých zisků. Modrý oceán může představovat ještě neexistující odvětví, kde nikomu nehrozí konkurence, a pravidla hry si můžete zformulovat sami. V tomto prostoru existuje dostatek možností pro rozvoj podniku, pro zvyšování zisku a pro rychlé tempo růstu.

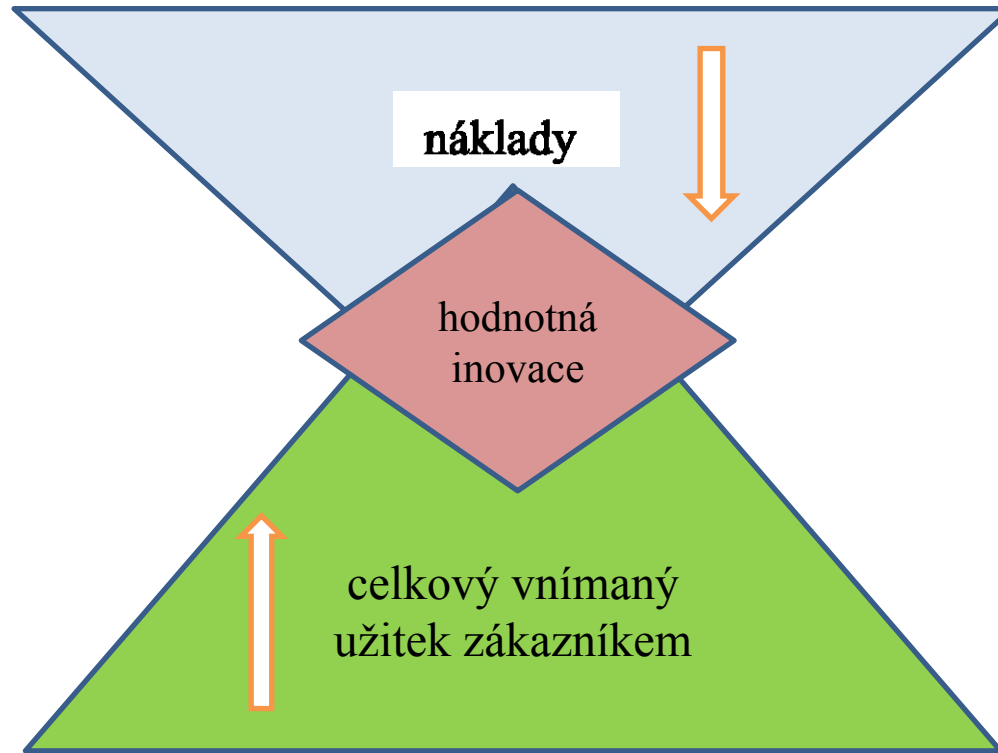
Základní charakteristiky strategie modrého oceánu:

- vytvořit trh nezávislý na konkurenci;
- zbavovat se konkurence;
- formovat a využívat novou poptávku;
- upustit od kompromisů mezi kvalitou a cenou;
- přizpůsobit celý systém činností tomu, že nabídnete za nízkou cenu produkty, které mají jedinečnou kvalitu.

Strategie modrého oceánu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Business strategie podle P. Kotlera



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Strategie tržních vůdců**, kdy podnik má dominantní postavení na trhu, které je ostatními účastníky trhu respektováno. Podnik a jeho aktivity představují určitý „orientační bod“ nejen pro konkurenty, ale i pro ostatní účastníky trhu.
- **Strategie tržních vyzyvatelů (pronásledovatelů)**, kterou využívají ty podniky, které zaujímají druhá místa za tržním vůdcem a snaží se získat vedoucí postavení na trhu a tak se stát novým vůdcem trhu.
- **Strategie tržních následovatelů**, což jsou strategie podniků, které napodobují produkty a postupy úspěšnějších konkurentů. Tím výrazně snižují své vlastní náklady, které by jinak musely věnovat na výzkum, vývoj, propagaci nových produktů. V podstatě se jedná o „dobrovolné následování“ lepšího.
- **Strategie tržního troškaře** představuje specializaci na obsazení různých mezer a zákoutí na trhu, které označujeme jako „výklenky“. Tyto podniky, často velmi specializované, sice mají malý podíl na trhu, ale ziskově mohou být velmi úspěšné, neboť pracují často s vysokou marží a znají dobře i potřeby svých zákazníků.

Business strategie podle P. Druckera



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Strategie být „**nejlevnější a nejmaximálnější**“, která zabírá celý trh zákazníků a má nejen levné produkty, ale i v mnoha nabízených druzích.
- Strategie „**udeřit na konkurenci tam, kde není**“, což představuje vyhledávání takových oblastí, které konkurence neobjevila. V podstatě se jedná opustit oblast označovanou v současnosti jako „krvavý oceán“ (oblast velké konkurence) a soustředit svou pozornost na tzv. „modrý oceán“ podnikání (oblast s žádnou nebo jen s malou konkurencí).
- Strategie „**nalézt a obsadit specializované tržní mezery**“ si mohou dovolit takové podniky, které vlastní originální produkt nebo ojedinělé výrobní technologie, což jim zajistí dostatečný náskok i obranu před konkurencí.
- Strategie, která dokáže měnit „**ekonomické charakteristiky produktu, trhu i dokonce oboru**“. Tato strategie je značně **riziková** a představuje určitou podobu **inovační strategie**, kterou si mohou dovolit podniky s rozvinutým výzkumem a vysoce odborným personálem

Konfrontační strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

	Přímá konfrontace	Nepřímá konfrontace
Silnější než konkurent	Frontální útok	Boční útok
Slabší než konkurent	Vplížení se	Blesková válka

Typologie podnikových strategií - funkční strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Funkční strategie podniku I



- Funkční strategie představuje dopracování komplexní podnikové strategie do jednotlivých funkčních (dílčích) podnikových činností
- Mimo vertikální vazby ke komplexní podnikové strategii, kde musí funkční strategie respektovat plně prioritní cíle této strategie (strategické cíle podniku) jsou velmi důležité i horizontální vazby mezi jednotlivými funkčními strategiemi.

Zároveň musí funkční strategie splňovat následující předpoklady:

- Funkční strategie musí vycházet z reality podniku, z jeho analýzy i analýzy vnějšího prostředí.
- Tento druh strategií musí zajistit vzájemnou koordinovanost a návaznost mezi sebou a proto vyžadují podrobnou specifikaci a detailní zpracování.
- Funkční strategie by měly vykazovat potřebnou pružnost, aby při nastalých změnách mohly být jak upraveny tak dále používány. Zároveň by měla být vnitřně konzistentní, jasná a co nejjednodušší.

Strategie funkčních oblastí podniku



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Marketingová strategie
- Výrobní strategie
- Zásobovací strategie
- Finanční strategie
- Výzkumně-vývojová strategie
- Personální strategie
- Investiční strategie
- Informační strategie

Marketingová strategie I



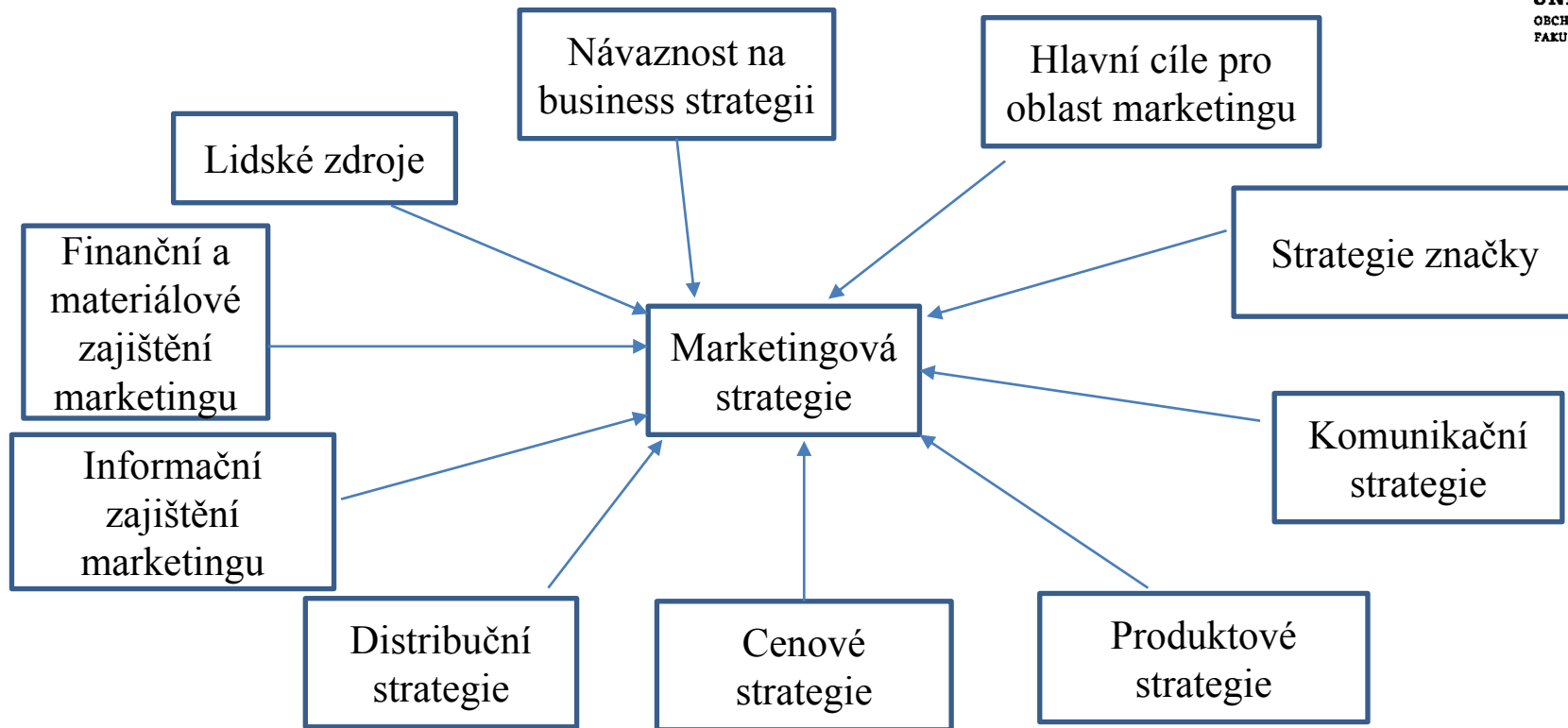
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Marketingová strategie** vychází z podnikové strategie, která udává koncept celkového chování organizace, stanoví cesty k dosažení poslání a cílů, určuje nezbytné činnosti a alokuje zdroje potřebné pro dosažení zamýšlených záměrů.
- Základním úkolem procesu tvorby marketingové strategie je určení takové realizace a podnikatelského působení podniku na trhu, aby byl zajištěn dlouhodobý růst zisku a hodnoty podniku.
- Proces navrhování marketingové strategie vybírá cílový trh, určuje jednotlivé programy (nástroje marketingového mixu a základní operace s nimi) a vytváří konkurenční výhodu.
- Marketingová strategie představuje cestu k dosažení stanovených cílů a k tvorbě konkurenční výhody.
- Na základě stanovených cílů dochází k projektování, navržení plánu strategických marketingových operací, které vymezují a volí konkrétní optimální způsob dosažení cílů.

Komponenty marketingové strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Marketingová strategie II



- **Strategie zaměřené na prvky marketingového mixu** neboli marketingové programy představují strategické operace s nástroji marketingového mixu ve vztahu k volbě a zpracování trhu.
- Marketingové programy jsou transformací zvolené marketingové strategie a určují, jakým způsobem se bude realizovat vybraná marketingová strategie.
- Marketingové programy se také nazývají poziční strategie, které ukazuje strategické umístění produktu v očích a mysli zákazníků a rozdílnost tohoto produktu oproti konkurentům. Umístění ukazuje, jak si firma a její produkt přeje být vnímána v očích a myslích cílových zákazníků. Zákazníkovo umístění produktu ovlivňují akce, které jsou tvořeny j nástroji marketingového mixu.
- *Mezi základní rozhodnutí* při tvorbě marketingových programů patří:
 - Určení velikosti marketingových výdajů (marketingového rozpočtu) pro dosažení stanovených cílů.
 - Konkretizace nástrojů marketingového mixu.
 - Marketingová alokace zdrojů – rozdělení celkových výdajů mezi jednotlivé konkrétní nástroje marketingového mixu.

Výrobní strategie

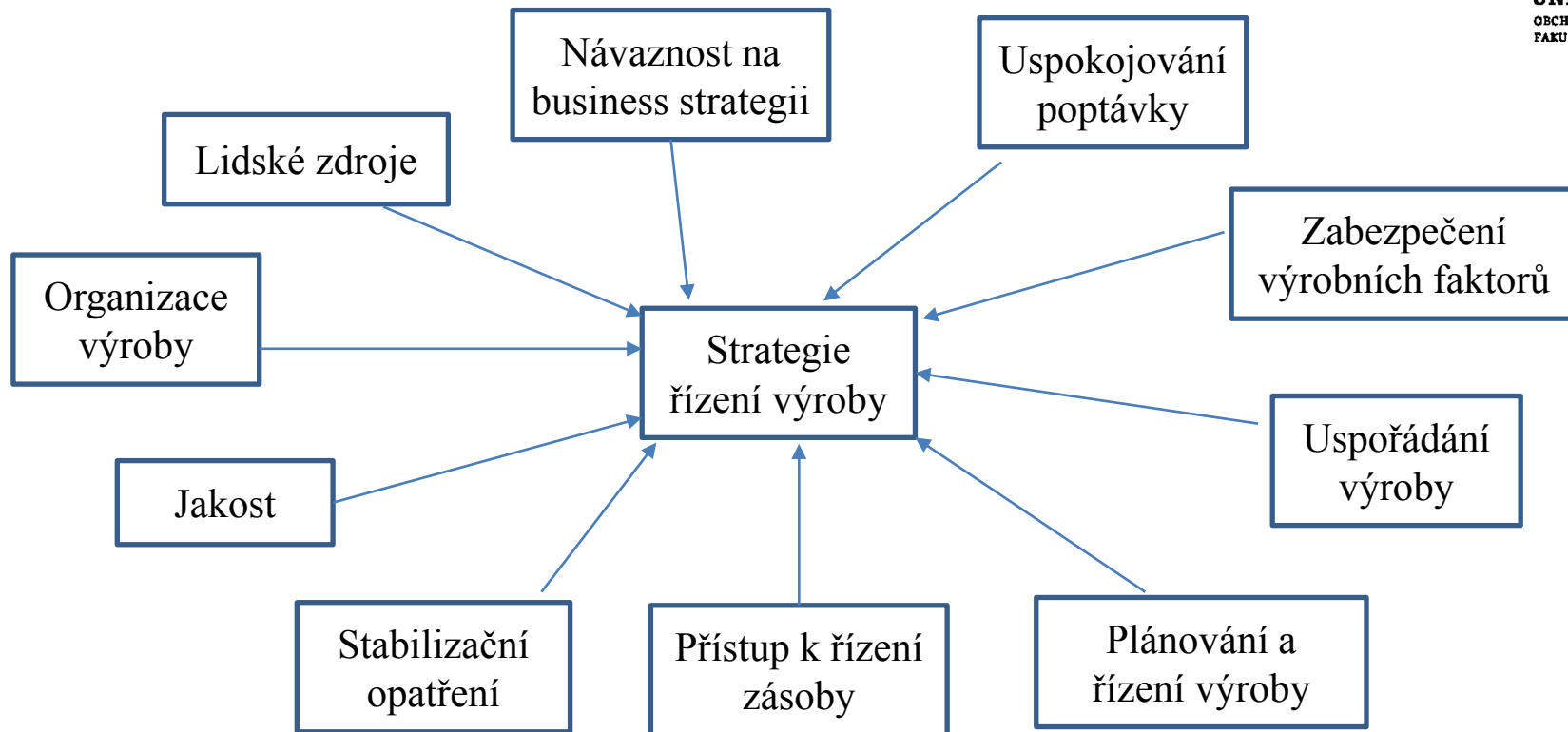


- Řízení výroby zahrnuje v podniku všechny řídicí procesy a funkce související s řízením výrobních systémů a procesů.
- Řízení výroby je těsně provázáno s řízením ostatních oblastí podniku, v oblasti marketingu, technické přípravy výroby, s materiálně technickým zabezpečením, řízením jakosti a řízením lidských zdrojů.
- Výrobní strategie je množina cílů, plánů a politik, konkretizujících pro oblast výroby způsoby realizace cílů vytyčených v celkové strategii firmy. Za formulaci a realizaci výrobní strategie zodpovídá výrobní ředitel a jeho nejbližší spolupracovníci.
- Mezi důležitá strategická rozhodnutí z oblasti výrobní strategie patří rovněž stanovení rozsahu a způsobu spolupráce s dodavateli a odběrateli, při zajišťování výrobních funkcí formou využívání kooperace a specializace.
- Důležitým hlediskem, které musí výrobní strategie zohledňovat, je aspekt stability výroby. Výrobní systém musí být v průběhu realizace výrobní strategie schopen eliminovat působení náhodných vlivů (výpadky strojů a zařízení, selhání lidí, výpadky dodávek, živelní události).

Komponenty výrobní strategie



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Zásobovací a logistická strategie I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Cílem **zásobovací strategie** je optimalizovat zásobu materiálu a surovin na úroveň, kdy jsou souhrnné náklady na skladování zásob a jejich doplňování minimální.
- Zásoby představují hlavní složku využití provozního kapitálu podniku. Cílem řízení stavu zásob je proto zvyšovat rentabilitu podniku prostřednictvím vhodnějšího modelu zásobování, předvídat dopady podnikových strategií na výši stavu zásob a minimalizovat celkové náklady na logistické činnosti. Při formulaci určité strategie zásobování je nutno správně chápat úlohu zásob ve výrobě i údržbě.
- Logistika zahrnuje komplex činností, jejichž kvalitní zajištění napomáhá k tvorbě hodnoty pro zákazníka a při optimálním řízení logistických procesů lze dosáhnout významných úspor nákladů.
- **Strategické řízení logistiky** se tudíž zaměřuje na systémové aspekty logistiky, jako je forma a frekvence zajištění dodávek materiálových vstupů, zajištění technických podmínek skladování a distribuce vstupních materiálů a výstupní produkce podle podmínek požadovaných odvětvovými normami nebo zákazníkem.

Zásobovací a logistická strategie II

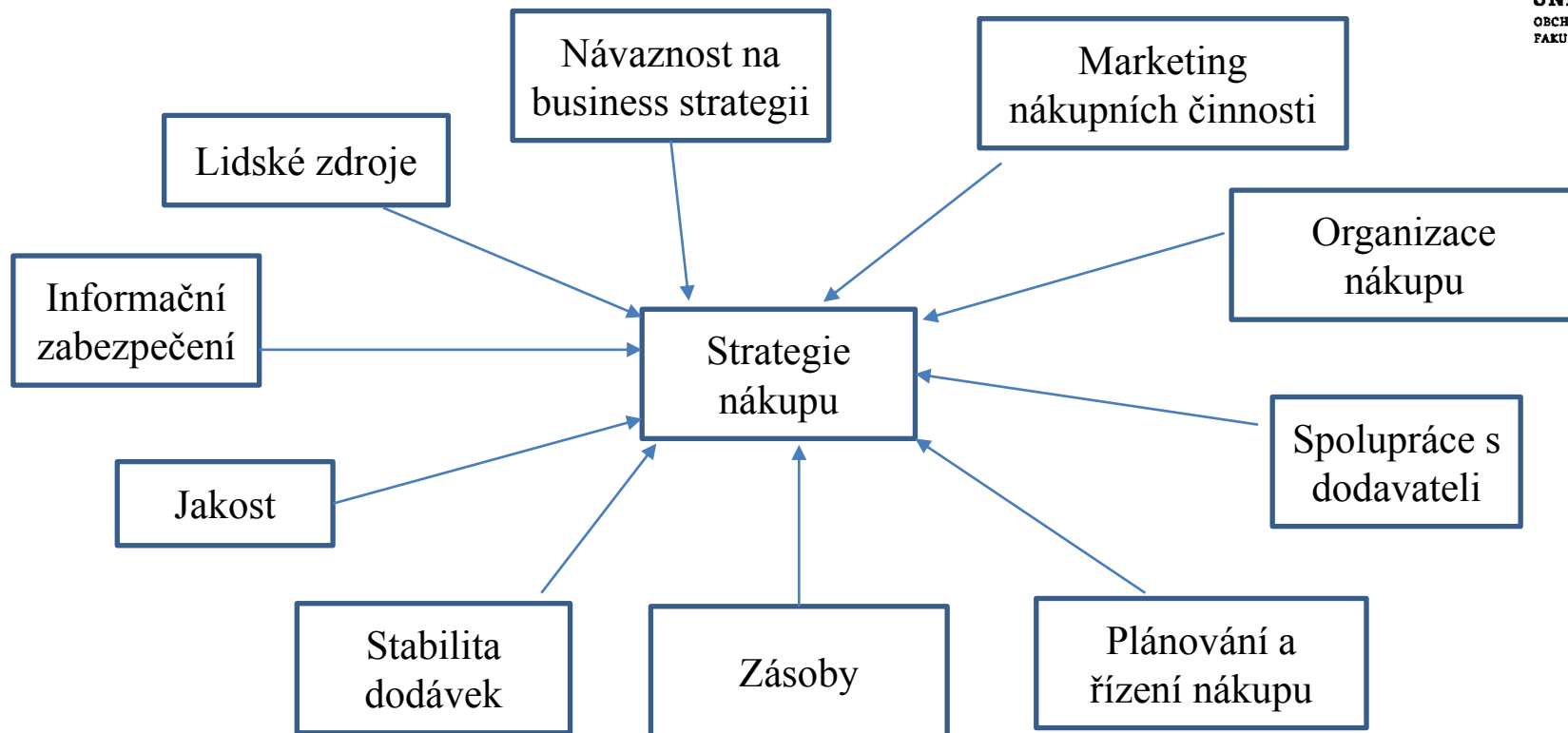


- Logistická podpora má za úkol dopravit a správně rozmístit materiálové zdroje nutné pro výrobu a následně zajistit transport vyrobené produkce k zákazníkovi.
- S ohledem na požadavky zákazníka, rezistenci produktu vůči přepravním podmínkám, nákladům na logistické zajištění volí podniky formu přepravy a objem dodávky s cílem minimalizovat náklady při zachování požadované míry uspokojení zákazníka
- Výstupem strategického plánu logistiky jsou způsoby a kontraktace zajištění dodávek vstupních materiálů, optimální způsob distribuce těchto vstupů na místo zpracování a zajištění distribuce finální produkce podle požadavků zákazníka.
- Součástí logistické strategie je i výběr způsobu expedice vybavení skladů manipulační technikou a zjištění metodicky správného nakládání se vstupním materiálem, komponentami a finálními produkty.

Komponenty zásobovací a logistické strategie



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Finanční strategie I



- **Finanční strategie** má průřezový charakter a tak proniká všemi funkčními strategiemi. Mezi její hlavní úkoly patří:
 - zabezpečení finančních zdrojů potřebných pro realizaci strategických procesů,
 - zajištění efektivního využívání finančních prostředků,
 - rozhodnutí o použití zisku,
 - hlídání úrovně zadluženosti.
- Finanční strategii podniku je možné charakterizovat jako finanční rozhodování a finanční postupy, kterými má být dosaženo strategických finančních cílů.
- Finanční strategie tvoří nedílnou součást finančního řízení podniku, proto by z ní měly vycházet veškeré finanční činnosti dlouhodobého charakteru, zejména pak finanční plánování. Finanční strategii je pak nutné upravovat, aktualizovat a řídit na základě změn ve vnějším finančním prostředí a výrazně tak ovlivňovat finanční stabilitu podniku a přispívat k růstu efektivnosti hospodaření podniku a maximalizaci jeho tržní hodnoty.

Finanční strategie II

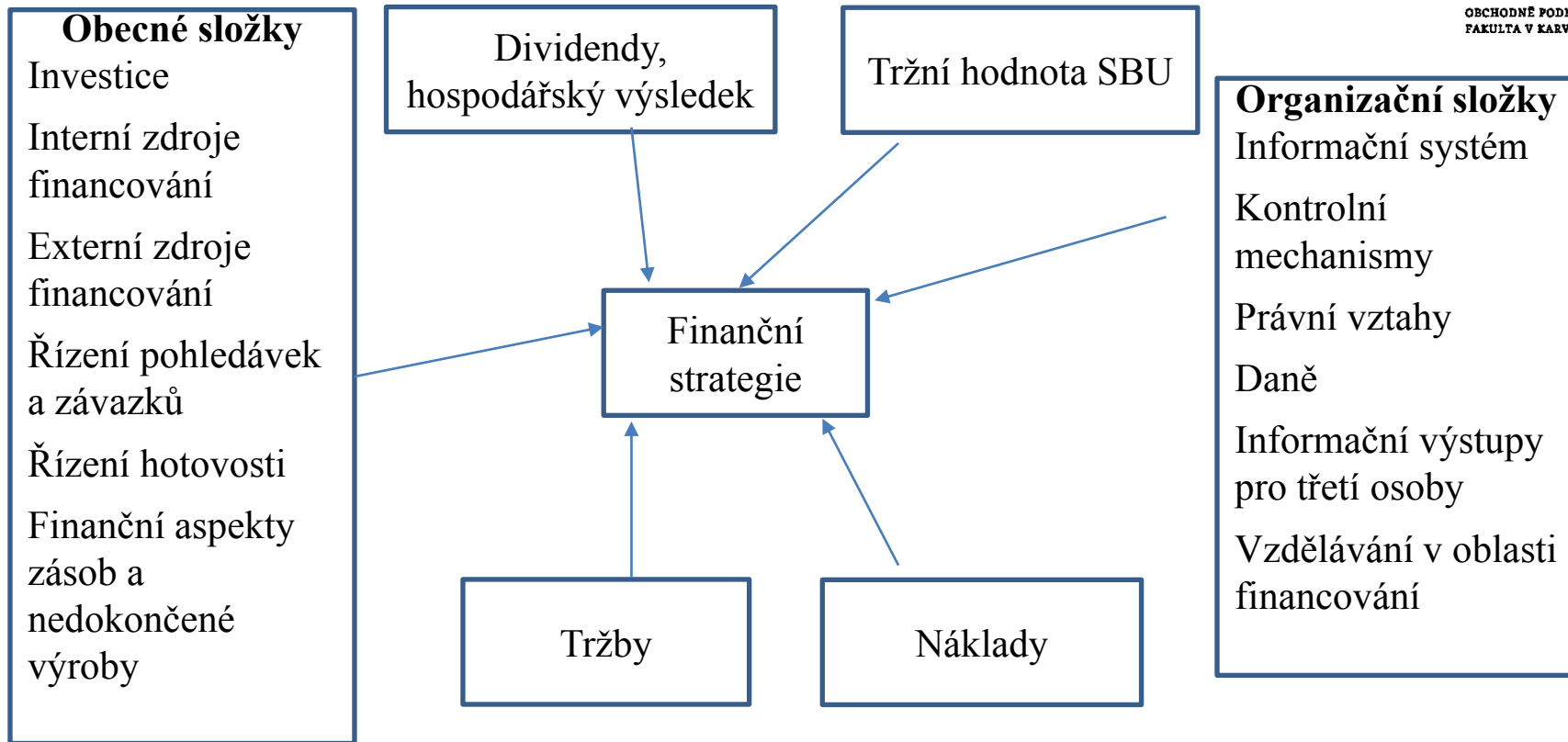


- Finanční strategie představuje páteř finančního managementu a zahrnuje veškeré činnosti spojené s efektivním financováním podnikatelských aktivit směřujících k naplnění podnikové strategie a základních cílů podniku.
- Nezbytnou součástí finanční strategie je přitom řízení nákladů kapitálu a optimalizace kapitálové struktury jako nezbytného předpokladu výsledné efektivnosti podnikové činnosti.
- Finanční strategie pro SBU může mít následující strukturu:
 - Objem a způsob zajištění finančních zdrojů na reprodukci výroby
 - Vymezení proporcí nákladových položek a jejich vývoj
 - Tvorba a použití zisku
 - Dividendová politika

Komponenty finanční strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Výzkumně-vývojová strategie

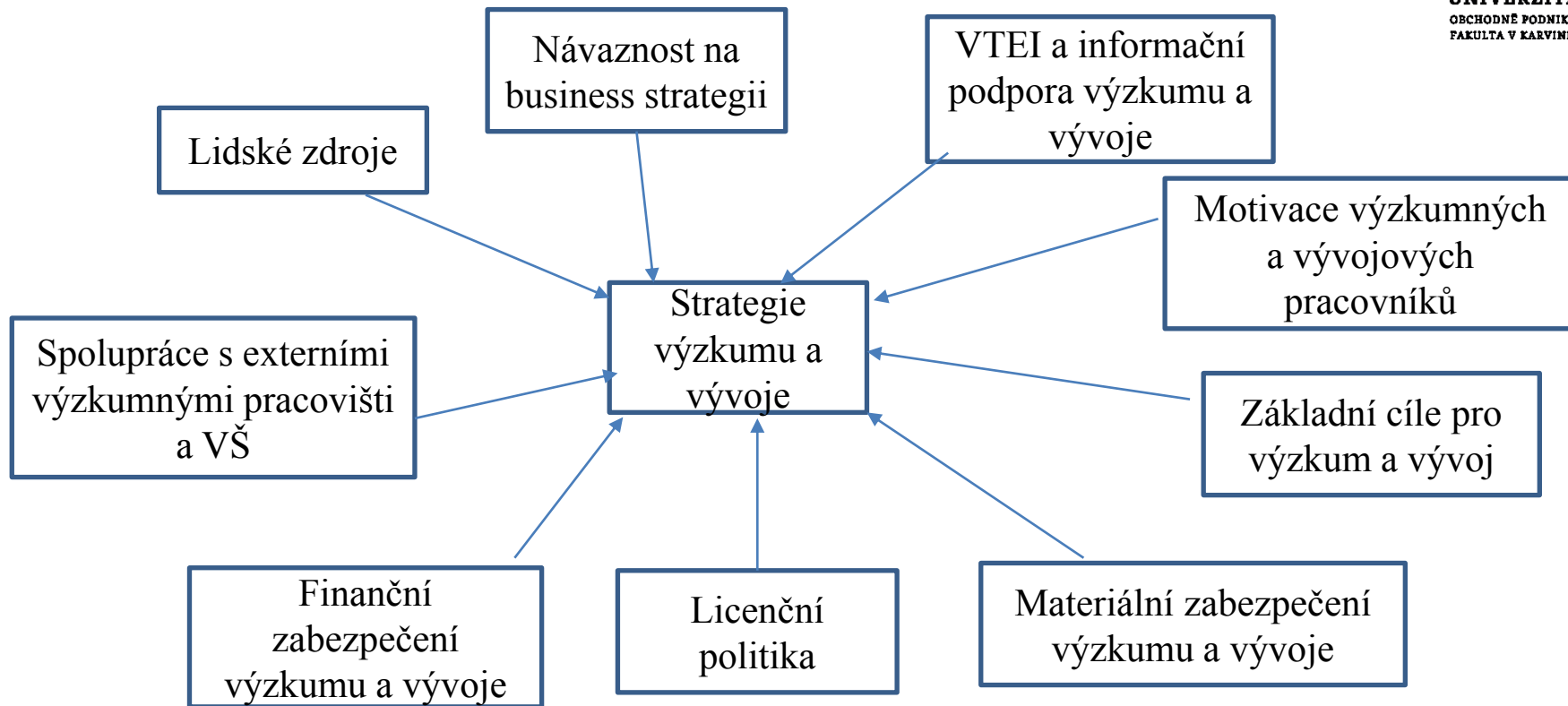


- **Strategie výzkumu, vývoje a rozvoje** je určujícím prvkem pro stanovení a tempa firemních inovací. Je evidentní, že právě zaměření na specifický typ inovací do značné míry ovlivňuje schopnost podniku vytvářet konkurenční výhodu a zvyšovat tak nejen hodnotu podniku, ale rovněž pravděpodobnost jejího přežití.
- Samotné plánování výzkumných aktivit je velmi náročné, neboť je spojeno s řadou nejistot, což vede k tomu, že řada rozvojových aktivit vůbec nedospěje k cíli, případně stanoveného cíle dosáhne za změněných podmínek.
- Formulace strategie výzkumu a vývoje je svým charakterem expertní činností, vyžadující kombinaci racionálních, empirických a intuitivních přístupů.
- Výstupem strategického plánu výzkumu a vývoje je naplánování zásadních inovací a technických zlepšení, které se významným způsobem promítnou do zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Součástí je i skladba nákladů potřebných pro zajištění výzkumných aktivit, včetně externích služeb.

Komponenty výzkumně-vývojové strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Personální strategie I



- Strategie řízení lidských zdrojů, nebo také **personální strategie**, je v současné době, kdy jsou lidé v organizacích považováni za největší bohatství organizace, za jednu z nejdůležitějších částí podnikové strategie. Strategická povaha řízení lidských zdrojů má přímou souvislost se stále sofistikovanějšími metodami produkce a s potřebou kvalifikovaného kapitálu, jehož výchova a vzdělání má také dlouhodobý charakter.
- Strategický plán řízení lidských zdrojů odpovídá na otázku kolik pracovníků, v jaké věkové, generové, vzdělanostní a profesní struktuře bude zapotřebí pro splnění strategických cílů organizace.
- Výchozím bodem pro strategický plán lidských zdrojů je analýza pracovních pozic a analýza disponibilních personálních zdrojů v organizaci.
- Základním informačním vstupem do strategického plánu lidských zdrojů jsou specifické požadavky jednotlivých úvarů na pracovní sílu.

Personální strategie II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Potřeba plánování pracovníků a zvládnutí všech úkonů souvisejících s jejich řízením znamená pro podnik významnou konkurenční výhodu. Mnoho organizací se stává tzv. učícími se organizacemi, kde je na vzdělávání a rozvoj pracovníků kladen značný důraz a kromě znalostí a dovedností je cílem také budování firemní kultury. Ta pak tvoří rámec, v němž fungují i ostatní fáze řízení lidských zdrojů.
- Zajistit soulad těchto činností, resp. celé strategie řízení lidských zdrojů s ostatními procesy v podniku, to je velký úkol každého managementu, protože jen tak je možné v konkurenčním prostředí přežít a fungovat.
- Strategické řízení lidských zdrojů je integrováno do strategie organizace a podporuje dosahování strategických cílů organizace.
- Strategické řízení lidských zdrojů je komplexní činnost, která navazuje na strategii organizace. Vymezuje běžné personální činnosti tak, aby svými výstupy podporovaly dosahování strategických cílů a vytváření přidané hodnoty.

Personální strategie III

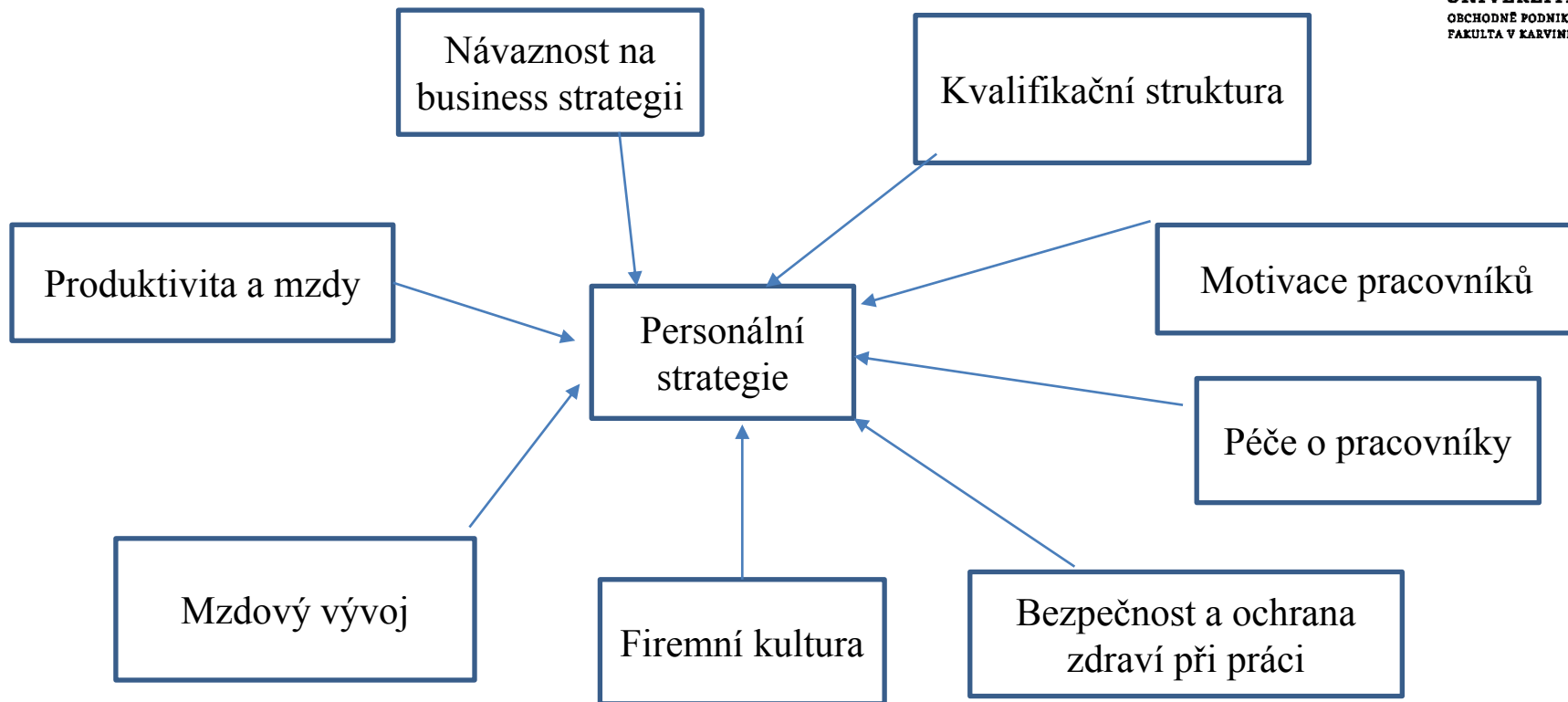


- Hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů je formulovat postoj organizace k personálním záležitostem, což umožňuje a usnadňuje strategická rozhodnutí s cílem zabezpečit pro organizaci kvalifikované, oddané a motivované pracovníky. Snahou je dosáhnout optimální rovnováhu mezi tvrdými a měkkými prvky.
- Typy strategií lidských zdrojů vychází z činnosti organizace, jejího předmětu činnosti, struktury, hierarchie a především hodnot. Některé strategie lidských zdrojů jsou detailní, rozpracovávají všechny části oblasti řízení lidských zdrojů, jiné jsou pouze obecnými prohlášeními. Lze rozlišit 2 základní typy strategií:
 - rámcové strategie – podle Armstronga a Taylora (2015) jsou rámcové strategie obecné záměry organizace v oblasti řízení a rozvoje pracovníků, Dvořáková a kol. (2012) charakterizuje tyto strategie jako komplexní strategie transformace (změny) vedoucí ke změně v organizaci a změně hodnot a kultury;
 - specifické strategie jsou zaměřeny na určitou oblast personální činnosti a v čase je zde vidět změna vycházející z rozvoje řízení lidských zdrojů.

Komponenty personální strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Investiční strategie I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Základním úkolem investičního procesu, a potažmo **investiční strategie**, je zabezpečení strategických potřeb podniku, bez kterých by nebylo možné jeho správné fungování a prosperita v hospodářské soutěži s konkurenty.
- Investiční strategii lze definovat jako soubor pravidel, chování, procesů a metod, které aktivnímu investorovi umožňují efektivní výběr investičních instrumentů.
- Hlavní investiční strategie využívají nástroje a techniky fundamentální analýzy s cílem odhalit vnitřní nebo-li správnou hodnotu akcie. Pro odhad vnitřní hodnoty se používá řada modelů, jako je dividendový diskontní model nebo EVA.
- Při výběru vhodného investičního instrumentu bereme v úvahu celou řadu různých kritérií a navíc těmto kritériím dáváme různou váhu. Mnoho kritérií má kvalitativní povahu, takže je téměř nemožné jejich vliv na investici změřit. Můžeme znát velikost zisku společnosti, ale problémy nastávají například při ocenění hodnoty značky nebo kvality managementu. Trhy jsou rovněž často pod vlivem emocí a sentimentů investorů a akcie tak nereflektují fundamentální faktory.

Investiční strategie II



- Volba konkrétní investiční strategie potom závisí především na požadované výnosnosti při určité investorem akceptovatelné míře rizika.
- Valach (2006) rozlišuje několik typů investičních strategií. V rámci *strategie maximalizace ročních výnosů* investor dává přednost co nejvyšším ročním výnosům a nehledí na růst ceny investice či na její udržení. V případě této strategie přináší každoroční očekávaný vysoký dividendový výnos.
- Naopak, pokud investor upřednostňuje investiční projekty, u kterých předpokládá co největší zvýšení hodnoty původního investičního vkladu, hovoříme o *strategii růstu ceny investice*.
- Ideální kombinací obou uvedených přístupů je *strategie růstu ceny investice spojená s maximálními ročními výnosy*. Takováto strategie nejvíce přispívá k základnímu cíli podniku v oblasti investic.
- *Pasivní strategie* typu „kup a drž“ se vyznačují nižším očekávaným výnosem, nižším rizikem a minimalizací transakčních nákladů. *Aktivní investiční strategie* se zaměřuje na výběr a načasování investice za účelem maximalizace výnosu.

Informační strategie I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Informační strategie podniku** se zaměřuje na optimální podporu cílů podniku a podnikových procesů pomocí informačních technologií.
- Informační strategie je součástí celého strategického řízení podniku, to znamená, že její řešení by mělo být zejména záležitostí podnikových manažerů, nikoli samotných informatiků.
- Informační strategie by měla uplatňovat standardní metody a měla by vést k vymezení a stanovení klíčových metrik výkonnosti a úspěšnosti podnikové informatiky. Podstatným předpokladem úspěšné realizace informační strategie je již na počátku jejího řešení stanovení, při jakých rozhodnutích a v jakých úlohách řízení informatiky bude využívána.
- Informační strategie musí vycházet z dobře zpracovaného plánu pro volbu informační technologie. Technologický plán tak zahrnuje technickou část a programové zabezpečení.

Informační strategie II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Účelem informační strategie je formulovat základní koncept dalšího rozvoje informatiky, to znamená vymezit hlavní možnosti a úlohy v rozvoji podnikové informatiky po stránce obsahové, technologické i organizační. Informační strategie je koncipována tak, aby sloužila jako základní nástroj dlouhodobého řízení rozvoje a provozu informatiky a současně byla vstupem pro další dokumenty.
- Informační strategie je kontinuální proces, který musí zajišťovat integritu na těchto úrovních:
 - integraci zakladatelské vize a její sdílení zaměstnanci
 - integraci podniku s okolím
 - integraci interních podnikových procesů
 - technologickou integraci
 - koordinující integraci

Komponenty informační strategie



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Podmínky a předpoklady funkčních strategií



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Strategie podniku musí zahrnovat strategie pro jednotlivé úrovně řízení včetně strategií základních funkčních oblastí podniku.
- Strategie na jednotlivých úrovních řízení a jednotlivých funkčních částí podniku musí vytvářet jednotný systém a navzájem se podporovat.
- Zvolené variantě strategie musí být obvykle přizpůsobena i organizační struktura podniku a systém řízení podniku.
- Strategie by měla rozvíjet dovednosti a kompetence podniku.
- Strategie by měla zahrnovat výběr vhodných manažerů na odpovídající odborné úrovni s adekvátními dovednostmi a znalostmi.
- Strategie musí zahrnovat také vzdělávání a rozvoj všech pracovníků.
- Strategie musí vytvářet pocit sounáležitosti pracovníků k podniku.

Typologie podnikových strategií - speciální strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Speciální strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Speciální strategie tvoří podnikové strategie, které jsou sestavovány a využívány podnikatelskými subjekty za určitých podmínek.
- Nejčastěji jsou zde zařazovány **strategie inovační a krizové**.
- Přitom inovační strategie je nutno chápat jako velmi významnou a nosnou složku podnikání i jako častý předpoklad podnikatelského úspěchu.
- Naopak krizové strategie jsou vytvářeny v době nebezpečí výskytu krize, která by mohla ohrozit podnik.

Podstata inovací



- Inovace je pojem spojený se změnou, s hlubokou významnou změnou, novinkou, která se může dotýkat různých oblastí života společnosti. S pojmem inovace se nerozlučně pojí pojetí novosti, které umožňuje odlišovat inovace od současného stavu a porozumět spojení inovace s podnikavostí.
 - Jak uvádí Veber a kol (2016) inovace představuje komplexní proces od nápadu přes vývoj až po realizaci a komercializaci.
 - Podle Druckera (1993) inovace znamenají především systematické opuštění včerejška. A také znamenají systematické hledání příležitostí, znamenají ochotu organizačního zabezpečení podnikatelského ducha, úsilí o vytvoření nových oblastí podnikání a ne jen nových produktů nebo modifikací produktů starých.
 - Podle Evropské komise je inovace definována jako „obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly“.
-

- **Oslo manuál (OECD 2005)**
 - Inovace produktu – představuje využívání nových znalostí nebo technologií k zavedení nového zboží nebo služeb nebo významně zlepšených s ohledem na jejich charakteristiky nebo zamýšlené užití (technicky zlepšené výrobky).
 - Inovace procesní – představuje zavedení nových nebo významně zdokonalených výrobních metod, včetně metod dodání výrobku.
 - Marketingové inovace – představuje zavedení nových nebo inovovaných forem realizace marketingových aktivit a využívání marketingových metod.
 - Organizační inovace – jsou zaměřeny především na změny v oblasti dělby práce a řízení pracovníků uvnitř podniku, organizační změny apod.
 - **Stupně inovací:**
 - Radikální inovace,
 - Inkrementální inovace,
 - Racionalizační inovace.
-

Role a oblasti zájmu inovační strategie



Inovační strategie by měla především:

- vysvětlit místo inovační strategie v celkové strategii podniku;
- definovat portfolio inovací, typy a úrovně sledované podnikem;
- určit priority, zdroje, časové rámce, zodpovědnosti, kritéria úspěšnosti inovace pro různé segmenty portfolia inovací;
- vybudovat struktury pro řízení a provádění inovačních aktivit.

Oblasti zájmu inovační strategie

- vedení; zdroje a jejich alokace; hodnocení proveditelnosti, metriky výkonnosti; klíčoví hráči, zodpovědnosti a pravomoci; podnikatelský model; metodiky a postupy; organizační struktura; podniková kultura; řízení znalostí a ochrana duševního vlastnictví; motivace a kontrola; komercializace; udržitelnost na trhu.
-

Management inovací



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Management inovací** představuje podle Konečného (2001) budování organizace, která má schopnost učit se a inovovat, vyžaduje dovednost přenášet specializované znalosti a propojovat vzácné zdroje a schopnosti bez ohledu na hranice států.
 - Podle Chobotové (2006) je management inovací procesem řízení inovací, které reaguje na potřeby zákazníka, ale také na potřeby výrobce.
 - Podle Vebera et al. (2016) je management inovací pojmenování pro specifickou manažerskou disciplínu, která představuje komplex aktivit spojených s iniciací inovací až po jejich uplatnění.
 - Management inovací má charakter sekvenčního procesu. To znamená, že celý proces řízení inovací probíhá v několika fázích, které jsou svou podstatou totožné s procesem strategického řízení. Proces řízení inovací můžeme rozdělit do tří hlavních fází:
 1. plánování inovací – náplní této části je strategická situační analýza a vymezení cílů inovace,
 2. inovační strategie – v této části je vybírána adekvátní inovační strategie,
 3. implementace strategie – dochází zde k implementaci a komercializaci inovace.
-

Inovační strategie I



- Inovační strategii je možné charakterizovat jako koncepci, která umožní podniku odpovědět na otázku, jak by se mělo změnit chování organizace, aby bylo inovativní.
- Inovační strategie je takový myšlenkový koncept, který umožňuje naplnit stanovené cíle v oblasti inovační politiky podniku a měl by být schopna vypořádat se s měnícím se podnikatelským prostředím.
- Vlček inovační strategii definuje jako empirií inovační praxe prověřené, systémovým přístupem a teorií inovací podpořené a zdůvodněné, účelově koncipované postupy, metody a nástroje řízení komplexních inovačních akcí (Dvořák 2006).
- Hrazdilová Bočková (2009) vymezuje inovační strategii jako vývojový proces, který začíná stanovením užitku pro zákazníka a končí definováním technologické náročnosti a jejího vnímání z pohledu výrobce.
- Podle některých jiných autorů je inovační strategie skupina strategických rozhodnutí, která umožní realizovat inovační aktivity.



- Inovační strategie by měla, podle Vacka (2008) především:
 - vysvětlit místo inovační strategie v celkové strategii podniku;
 - definovat portfolio inovací, typy a úrovně sledované podnikem;
 - určit priority, zdroje, časové rámce, zodpovědnosti, kritéria úspěšnosti inovace pro různé segmenty portfolia inovací;
 - vybudovat struktury pro řízení a provádění inovačních aktivit.

- Při tvorbě inovační strategie by měla být věnována pozornost především těmto oblastem (Vacek 2008): vedení; zdroje a jejich alokace; hodnocení proveditelnosti, metriky výkonnosti; klíčoví hráči, zodpovědnosti a pravomoci; podnikatelský model; metodiky a postupy; organizační struktura; podniková kultura; řízení znalostí a ochrana duševního vlastnictví; motivace a kontrola; komercializace; udržitelnost na trhu.



- Podle Pitra (1997) je inovační strategie dlouhodobým programem, který zaměřuje vývoj nových výrobků do tří základních dimenzí:
 - *výrobně-technické* – kde východiskem je hledání odpovědí na otázku: CO nabídnout, tj. které výsledky vědy a techniky je vhodné aplikovat při řešení nového produktu s ohledem na potřeby, přání a požadavky zákazníků;
 - *obchodně-politické* – hledá se odpověď na otázku: PRO KOHO jsou nové produkty určeny, tj. na které cílové trhy a na jaké skupiny zákazníků se má podnik prioritně zaměřit;
 - *výrobně-technologické* – hledá odpověď na otázku: JAK nové produkty vytvořit, tj. jaké výrobní technologie jsou pro vznik nového produktu nezbytné a jak jejich využití ovlivní podmínky proveditelnosti nového produktu.

Typologie inovačních strategií – inovační strategie podle Pitra I



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Na základě specifičnosti inovačních strategií pro každý podnik Pitra (1997) definoval pět základních typů inovačních strategií:

- **Strategie opírající se o progresivnost technického řešení** – jedná se o strategii postavenou na vývoji produktů, které reflektují nejmodernější poznatky z vědy a techniky v daném oboru. Hlavním zájmem je výrobek, který musí být co nejmodernější, což potažmo vede k vysokým nákladům a nízké efektivnosti této strategie. Zcela je zde opomenut zákazník a jeho potřeby. Zákazníkům je nabízen produkt, o který zákazníci nemusí mít zájem. V tomto případě bývají často podceňovány marketingové aktivity.
 - **Vyvážená strategie** – tato strategie věnuje stejnou míru pozornosti aplikaci posledních výsledků vědeckotechnického rozvoje do nového produktu a pozornost potřebám a požadavkům zákazníků, tj. trhu. Takže se podnik nezaměřuje čistě na novost výrobků, ale aplikuje také řadu marketingových aktivit, aby zjistil, zda připravovaný produkt odpovídá potřebám trhu. Vyvážená pozornost oběma těmito stranám přináší vysokou míru efektivity a úspěch této strategie.
-

Typologie inovačních strategií – inovační strategie podle Pitra II



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Strategie ověřených technických přístupů** – podniky, které aplikují tuto strategii, se orientují na jednoduchá a již osvědčená technická řešení. Podniky samy nevyvíjejí vlastní výzkumně-vývojové činnosti, ani neexperimentují s novými poznatky a technickými řešeními. Podniky v tomto případě sází na jistotu, a tím minimalizují riziko neúspěchu. Na druhé straně, tato strategie neumožňuje vytvářet dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu.
 - **Konzervativní strategie nízkého rozpočtu** – podniky v minimální míře věnují prostředky na vlastní výzkum a vývoj. V podstatě kopírují přístup vůdce v oboru. Tato strategie vede k velmi malému odlišení od ostatních podnikatelských subjektů v daném oboru. Vývoj nových výrobků odpovídá technickým a výrobním možnostem podniku a navazuje na koncepci předcházejících produktů. Nové produkty jsou určeny výhradně pro trhy, na kterých podnik již delší dobu působí. Podnik aplikací této strategie minimalizuje riziko a využívá osvědčené postupy. Strategie přináší očekávané pozitivní efekty, bez rizik, ale také bez výraznějších ekonomických přínosů.
-

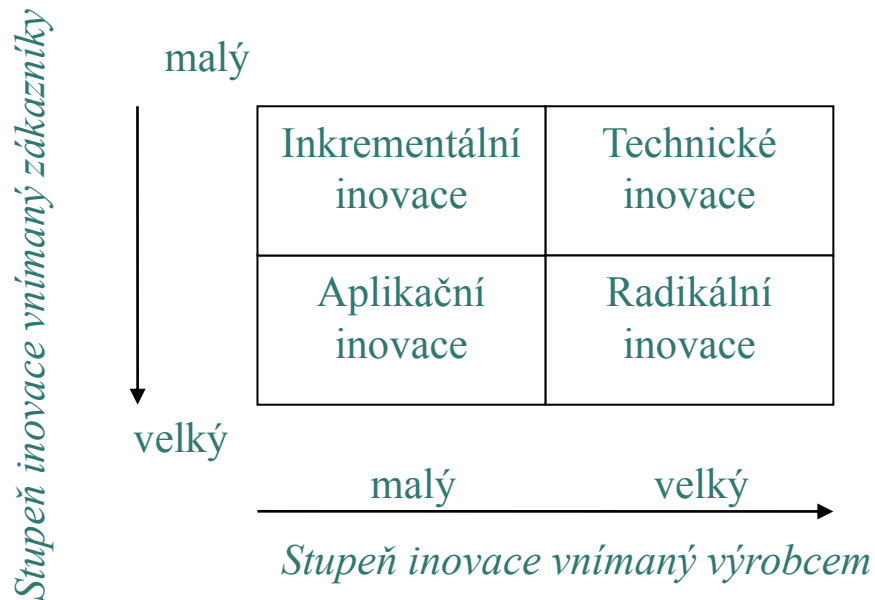


- **Strategie diverzifikovaných vysokých rozpočtů** – tento přístup můžeme označit za chaotický.
 - Výzkumné a vývojové aktivity v daném podniku probíhají neorganizovaně, chaoticky a nahodile.
 - Vývoj nových produktů je izolovaný, bez vzájemné koordinace jednotlivých částí podniku.
 - Chaotičnost těchto aktivit vede k vysokým nákladům, které jsou spojeny s vývojem nových produktů.
 - Absence interní synergie, necílenost vývojového úsilí a chybějící respektování potřeb trhu je příčinou toho, že tento typ strategie patří k nejméně úspěšným.
-

Typologie inovačních strategií – inovační strategie podle stupně novosti I



- Kategorizace inovačních strategií vychází z posuzování užitku inovace pro zákazníka a vnímání inovace z pohledu výrobce. Na základě těchto dvou dimenzí byly vymezeny čtyři typy inovačních strategií (Hrazdilová Bočková 2009):





Strategie inkrementálních/přírůstkových inovací – jedná se o strategii, která od výrobce vyžaduje jen velmi malé nároky na novou technologii a zároveň z pohledu zákazníka přináší jen malé změny.

- Z výrobního hlediska jsou přírůstkové inovace málo riskantní, ale na druhé straně z obchodního hlediska představují poměrně vysoké riziko.
 - Strategie přírůstkových inovací je poměrně vysoce efektivní v krátkém období.
 - Z dlouhodobého pohledu strategie výrazně nepřispívá ke zlepšení konkurenční pozice podniku a vede k pohledu na podnik jako na imitátora bez vlastního potenciálu a myšlenek.
-



Strategie technických inovací – pro tuto strategii jsou typické významné technologické změny, které se především dotýkají technického zlepšení výrobků, ale zákazníkům nepřináší výrazné zvýšení užitku.

- Tento typ inovací je poměrně efektivní a vede ke zřetelné úspoře nákladů.
 - Výzkum a vývoj je spojen s vysokými náklady a investicemi, které ale nepřinášejí odpovídající, očekávaných tržní úspěch.
 - Vzhledem k vysoko míře investic a vysoké citlivosti zákazníků na cenovou úroveň produktů u těchto inovací, je nutné předpokládat návratnost investic v delším časovém horizontu.
-



Strategie aplikačních inovací – podstatou aplikačních inovací je využívání již existujících technologií pro vznik nových výrobků.

- Podnik nevyvíjí nové technologie, ale využívá již to co má a co je osvědčené. Tím minimalizuje výrobní rizika.
 - Jedná se o inovace s nízkými náklady na vývoj a krátkou dobou návratnosti jednorázových nákladů.
 - Ziskovost těchto inovací je poměrně vysoká, jelikož je primárně tato strategie zaměřená na rozvoj primárního trhu.
 - Podnik klade větší důraz na kvalitní marketingové aktivity než na výzkumné a vývojové aktivity.
 - Tato strategie má spíše krátkodobý charakter.
-



Strategie radikálních inovací – radikální inovace vedou k největšímu růstu podílu na trhu a podílu na prodeji.

- Radikální inovace zahajují nové životní cykly produktů a jejich úspěšná implementace může zajistit vysokou návratnost investic.
 - K jejich úspěchu je potřeba zajistit soulad mezi vnímáním inovace ze strany výrobce a vnímání inovace ze strany zákazníka.
 - Radikální inovace vyžaduje nejen technické zabezpečení vývoje nového výrobku, ale také zajištění vhodných marketingových aktivit.
 - Úspěšné zavedení radikální inovace vede k akceleraci rozvoje podniku a ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.
-

Typologie inovačních strategií – inovační strategie podle Tidda I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Podle Tidda et al. (2007) existují v přístupu k podnikovým inovačním strategiím dva základní směry:

- **Racionalistická inovační strategie** je založena na racionálním rozhodnutí, které vychází a je postaveno na poznání současné situace.
 - Jedná se v podstatě o lineární model racionálního postup: zhodnot' – rozhodni – proved'.
 - Je z velké míry ovlivněna armádní praxí, ostatně jako celý strategický management, kde se strategie sestávala ze tří kroků: popis a analýza prostředí; stanovení postupu; realizace stanoveného postupu.
 - Odpůrci racionalistické strategie hovoří o tom, že je tento přístup rigidní a nepružný především v podmínkách kontinuálních a výrazných změn podnikatelského prostředí. Tyto argumenty ovšem nemusí být důvodem odmítnutí principu racionality v procesu řízení inovací.
-



- **Inkrementální strategie**, bývá označována také jako přírůstková, je založena na poznání, že nemůžeme dokonale poznat a pochopit změny, které probíhají v podnikatelském prostředí.
 - Využití inkrementální strategie je efektivnější především v podmínkách hlubokých a kontinuálních změn v podnikatelském prostředí. V těchto podmínkách je potřeba vysoká míra flexibility rozhodování a řízení.
 - Z těchto důvodů musí být podnik připraven svoji strategii přizpůsobovat v návaznosti na nové informace a poznatky, které se snaží získávat.
 - A proto se navrhuje efektivnější postup, a to tento:
 - Provádět záměrné kroky/změny směrem ke stanovenému cíli.
 - Měření a hodnocení účinků provedených kroků/změn.
 - Úprava/přizpůsobení cíle a rozhodnutí o dalším kroku/změně.
-

Typologie inovačních strategií – inovační strategie podle Portera



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Michal Porter propojuje ve svém pojetí inovační strategii s celkovou strategií podniku. Propojuje tedy technologické strategie podniku s její tržní a konkurenční pozicí. Podnik se rozhoduje mezi dvěma hlavními tržními strategiemi:
 - V případě **inovačního vůdcovství** se podnik zaměřuje na to, aby byl první na trhu, na základě své vedoucí technologické pozice. Tato situace je podmíněna silnou angažovaností podniku v oblasti kreativity a přebírání rizika a existencí úzké vazby mezi zdroji relevantních znalostí a potřebami zákazníků.
 - V pozici **inovačního následovnictví** se podnik rozhodne vstoupit na trh později, často na základě napodobení inovačního vůdce. Aby bylo možné tento přístup realizovat, tak je potřeba, aby byl podnik silný v oblasti konkurenční analýzy a inteligence, reverzního inženýringu a také v oblasti snižování nákladů a schopnosti učení se aplikace nových poznatků do výroby.
-

Podstata krize



- **Krize** je složitá situace, v níž je významným způsobem narušena rovnováha mezi základními charakteristikami systému (narušeno je poslání, filozofie, hodnoty, cíle, styl fungování systému) na jedné straně a postojem okolního prostředí k danému systému na straně druhé.
 - Krize je vyjádření rozporů, které vznikají mezi fungováním a rozvojem, jako např. rozpory mezi používanou novou technologií a vzděláním zaměstnanců.
 - Krize může zasáhnout jakýkoliv subjekt bez ohledu na jeho velikost. V krizi se může ocitnout jedinec, organizace, politická strana, společnost, světadíl, celá naše zeměkoule.
 - Krizi jedince, organizace a společnosti si každý dovede představit a zároveň je schopen pochopit proces možného vyvedení z této krize.
 - Za krizi obecně lze považovat cokoli, co v sobě obsahuje potenciál významně ovlivnit či dokonce ohrozit integritu a životaschopnost podniku.
-

Krizové strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Krizové strategie jsou produktem krizového řízení, které nastupuje v době výskytu krizových situací ohrožujících podnik. Představují strategické postupy, jejichž cílem je zamezit možnosti vzniku krize nebo v případě, kdy krize nastala redukovat rozsah škodlivých dopadů a časově omezit působení krize.
 - V podstatě tvoří krizová strategie soustavu na sebe navazujících opatření, kam patří:
 - identifikace krizových ohnisek;
 - vytváření krizového štábu a jeho výcvik;
 - tvorbu krizových scénářů;
 - organizování krizových opatření tak, aby podnik nebyl ohrožen, pokud krize se vyskytne;
 - připravit se na pokrizové období.
-

Poslání krizové strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Podnikové krize mohou být vyvolány jak vlivem okolí podniku, tak vnitřními podmínkami podnikatelského subjektu (rozpory uvnitř podniku).
 - Úkolem strategie je připravit podnik na všechny situace, které s vysokou pravděpodobností mohou nastat. Proto je životně nezbytné tyto situace předvídat.
 - Aby krizové řízení bylo skutečně souhrnem systematizovaných procesů a kroků, nikoliv jen výčtem dílčích změn, má krizový management nezastupitelnou roli ve stanovení krizové strategie podniku a její implementaci.
 - Krizové strategie musí řešit dva základní, následující problémy:
 - Jak krizi předcházet a v případě jejího vzniku krizi přežít.
 - Jak využít v budoucnu pozitivní přínosy krize tak, aby podnik mohl zvyšovat svou výkonnost a tím si zlepšil nebo upevnil svou pozici na trhu.
-

Funkční krizové strategie I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Strategie likvidace ohnisek podnikové krize vede k zamezení krize dostatečnými investicemi nebo opuštěním konkrétní podnikatelské oblasti, kde je nebezpečí výskytu krizových situací.

- Zdroj možné krize je eliminovaný nebo přemístěný do jiného prostoru, kde může způsobit podstatně menší škody.
 - Takové řešení si většinou vyžaduje
 - dodatečné investiční náklady (např. přemístění provozu do méně obývaných oblastí);
 - přijetí bezpečnostních opatření (např. vybudování ochranných staveb);
 - změny technologie, její modernizace a zkvalitnění;
 - vhodná racionální politika;
 - informování lidí o politické situaci, vysvětlování problémů apod.
-

Funkční krizové strategie II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Strategie odvrácení krize představuje postup, kdy na základě trvalého sledování možností vzniku krize budeme realizovat včasné protikrizová opatření.

Tato strategie bývá úspěšná zejména při pomalu se vyvíjejících krizích, které včas oznamuje výskyt symptomů.

V případě této strategie se realizují tato opatření:

- trvalé monitorování ohniska a vyhodnocování úrovně rizikových faktorů;
 - účinné snižování úrovně rizikových faktorů;
 - uplatnění ochranných opatření (např. speciální technologie);
 - demonstrace síly;
 - okamžitá změna sociální politiky.
-

Funkční krizové strategie III



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Strategie zvládnutí krize představuje včasnou a rychlou reakci managementu na vznik krize. Představuje často použití i netradičních postupů a metod.

- Je výhodná při řešení rychle se vyvíjejících krizí a při jejich nečekaném výskytu.
- postup podle dopředu zpracovaného plánu činnosti
- okamžité nasazení sil a prostředků záchranného systému
- využití vnitřních rezerv
- organizace zvláštního režimu v prostoru vzniku krize

Strategie využití krizových poznatků, což je strategie, která je využitelná po úspěšném přežití krizové situace, kdy je do podnikové komplexní strategie zabudován nový systém strategického řízení vycházející ze získaných znalostí.

- vyhodnocení průběhu a přípravy závěrů a poučení do budoucnosti
 - korekce systému zabezpečení
 - zkvalitnění technologie, generační posun
 - poukázání na význam krizového managementu
-

Krizová matice pro určení krizové strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Pravděpodobnost vzniku krize v definovaném čase	Účinky na organizaci		
	negativní	ohrožující existenci	zničující
vysoká	Alternativní plány	Odstranění ohniska krize	Odstranění ohniska krize
střední	Odstranění problému	Alternativní plány	Odstranění ohniska krize
nízká	Odstranění problému	Alternativní plány	Odstranění ohniska krize

Krizové strategie z krizové matice



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁROVINĚ

- **Odstranění problémů** spíše nepravděpodobných a pouze slabě ovlivňujících postavení podniku. S krizovou situací se podnik vyrovná díky svému dobrému image a flexibilitě, tedy pružné a rychlé reakci (trouble shooting).
 - **Omezení celkového ohrožení podniku přípravou alternativních plánů** pro zvládnutí krizových situací, které jsou spíše nepravděpodobné nebo průměrně pravděpodobné a ohrožují existenci podniku. Celkové ohrožení lze snížit:
 - včasným rozeznáním krizového vývoje na základě výsledků stanovených indikátorů,
 - zamezením eskalace krize, tzn. jejímu dalšímu stupňování prostřednictvím podpory vývoje nových výrobků, zabezpečením finančních prostředků, provedením změny investičních plánů, apod.,
 - rychlou realizací předem připravených alternativních plánů.
 - **Odstranění ohnisek potenciálních krizí**, které mohou být pro podnik zcela zničující, a to formou dodatečných investic, nebo naopak opuštěním výrobků či procesů ohrožených krizí.
-

Revitalizační krizové strategie podle Slávika (1997)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Revitalizační strategie** vedoucí k obnovení upadajícího podnikového portfolia. Jsou vhodné v situacích, kdy příčinou krize podniku je nekompetentní vedení, nadměrná expanze, nedostatečná finanční kontrola, nová konkurence, snížení poptávky apod. K revitalizačním strategiím můžeme přiřadit:
 - **Strategii zvratu** (turnaround), zaměřenou na obnovu ztrátových oblastí podnikání a jejich vrácení do ziskové pozice (snižování nákladů, zvyšování produktivity práce apod.).
 - **Strategii redukce** (retrenchment), jež představuje zúžení diverzifikace činnosti podniku, jelikož management nedokáže účinně řídit příliš rozsáhlé portfolio aktivit, či některé oblasti podnikání nejsou již dlouhodobě výnosné a spotřebovávají zdroje nezbytné pro jiné části portfolia.
 - **Strategii restrukturalizace portfolia**, která reaguje na nepříznivou pozici velké části podnikatelských aktivit, vznik nového atraktivního odvětví, zásadní změnu představ vedení podniku o cílech a předmětu podnikání vůbec nebo na příležitost výhodné akvizice.
-

Útlumové krizové strategie podle Slávika (1997)



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Útlumové strategie** jsou výsledkem dlouhodobě neefektivní činnosti podniku, jenž končí svou podnikatelskou činností. Můžeme k nim zařadit:
 - **Deinvestiční strategie** (divestace) představující prodej majetku, podniku nebo jeho části jinému subjektu. Cílem deinvestiční strategie je postupné snižování investic až jejich úplná eliminace v souvislosti s ukončením podnikání nebo změnou podnikatelského záměru.
 - **Likvidační strategie**, v jejichž důsledku dochází ke zrušení podniku. Cílem likvidační strategie je ukončení podnikatelské činnosti s co nejnižšími náklady a největšími výhodami pro podnik.
-



Význam strategického krizového plánování spočívá zejména v:

- připravenosti na možné krizové situace – scénáře a plány,
 - jasném vymezení rolí (pravomoc, odpovědnost) – tvorba krizového týmu,
 - včasné reakci na vzniklou krizovou situaci – načasování kroků operativního řízení,
 - minimalizaci dopadů krizové situace – např. diverzifikace rizika,
 - zajištění ochrany lidí, majetku a životního prostředí,
 - usnadnění splnění dalších regulačních požadavků vyplývajících z platných právních norem – sledování legislativy ve fázi přípravy a schvalování,
 - připravenosti na práci s médii,
 - zvýšení schopnosti vyvést podnik z krize a zabezpečit obnovu klíčových podnikových činností – situační analýzy, identifikace rizik a nápravná opatření,
 - zlepšení podnikové pověsti, reputace, image.
-