

# Strategická analýza interního prostředí

Strategický management  
2. tutorial



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

# Interní prostředí podniku

---

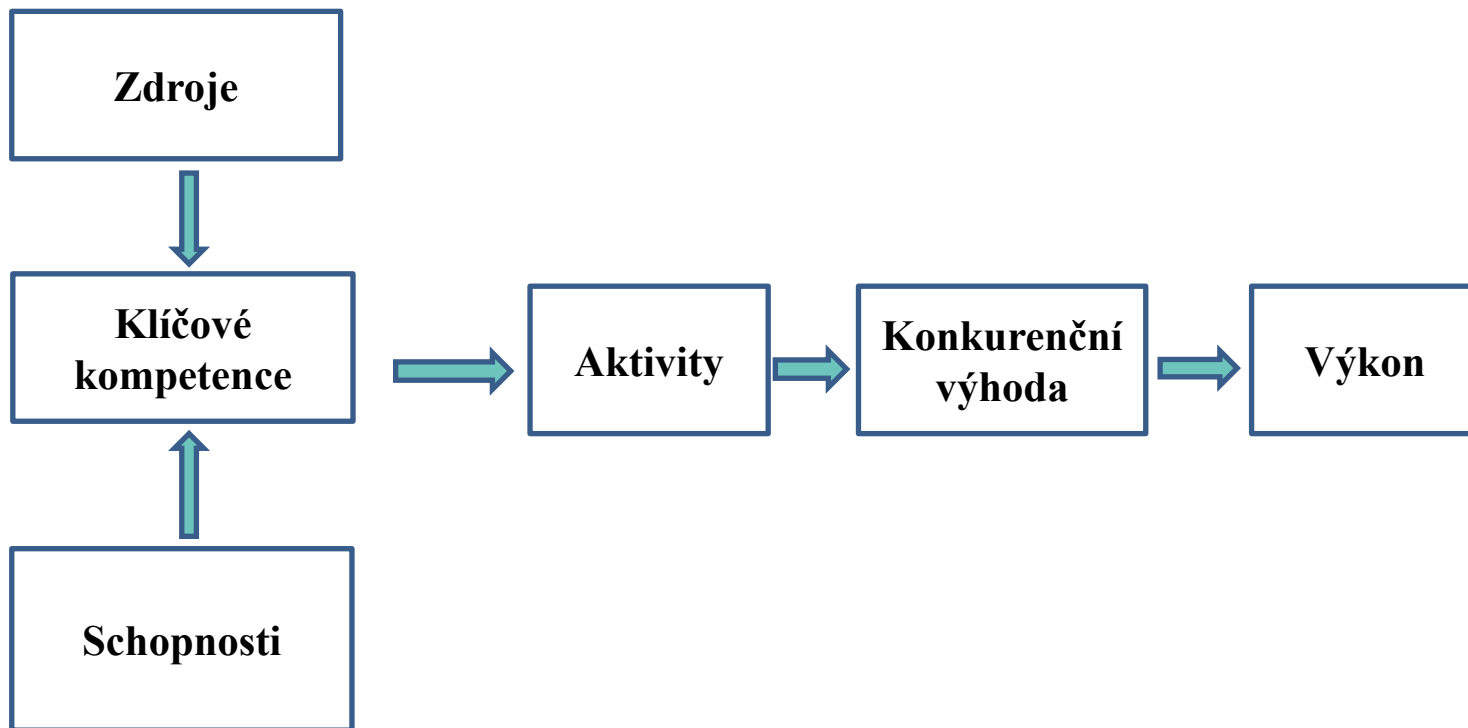


- Interní prostředí podniku, nazývané často jako mikroprostředí, z pohledu podnikatelského prostředí představují podle Kroona (1990, 67) schopnosti podniku, které by měla být zdůrazněny, vyzdviženy.
- Interní prostředí podniku můžeme označit jako organizační úroveň podnikatelského prostředí, jelikož se týká čistě podniku jako organizace.
- Faktory nebo také síly, které ovlivňují realizaci podnikatelských aktivit a směřují do prostředí podniku, můžeme rozdělit do dvou skupin, a to na faktory strategické a faktory organizační. Všechny tyto faktory jsou plně pod kontrolou podniku a zájmových skupin.
- Samozřejmě, že významným a nepomíjitelným faktorem tohoto prostředí je finanční hospodaření podniku a celková ekonomika podniku.
- Ke strategickým faktorům patří především strategie podniku, organizační struktura podniku a konkurenceschopnost podniku.

# Prvky interního prostředí podniku



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



- **Hmotné zdroje** (viditelné, fyzické atributy)
  - Kapitál
  - Lidé,
  - Budovy, stroje, zařízení...
  
- **Nehmotné zdroje** (neviditelné, bez fyzických atributů)
  - Podniková kultura
  - Know-how
  - Znalosti
  - Reputace
  - Duševní vlastnictví (patenty, značky, design...)...

# Kompetence podniku I

---



- Klíčová kompetence (core competence) je schopnost, aktivum nebo technologie, které přinášejí hodnotu zákazníkům, podporují růst podniku a odlišují podnik od jejich současných i budoucích konkurentů.
- Klíčové kompetence vedou k získání a udržení konkurenční výhody na trhu.
- Klíčovou kompetencí tedy může být něco, co je přínosné pro zákazníky, přičemž zákazníci tento přínos vnímají a oceňují.
- Může to být například unikátní technologie, která dokáže produkt zhotovit v mimořádné kvalitě, nebo mimořádně levně.
- Důležité je, že klíčová kompetence je v jistém smyslu unikátní a z ní pramenící přínosy jsou pro zákazníky odlišitelné od toho, co jim nabízí konkurence.
- Výsledkem vhodně uplatněné klíčové kompetence bude konkurenční výhoda podniku.

# Kompetence podniku II

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Práce s klíčovými kompetencemi musí být průběžná. Nejedná se jednorázovou činnost.
- Dlouhodobě perspektivní strategie podniku musí být postavena na udržitelné konkurenční výhodě. A pro získání a udržení konkurenční výhody je užitečné věnovat pozornost klíčovým kompetencím.
- **Požadavky na klíčové kompetence**
  - Relevance a důležitost pro rozhodování zákazníka
  - Obtížná napodobitelnost
  - Možnosti využití ideálně na více trzích

# Metody analýzy interního prostředí

---



- Cílem analýz interního podnikatelského prostředí je nalezení silných stránek (výhod) a slabých stránek (nevýhod) podniku
- Informačními zdroji k analýze interního prostředí podniku je především informační systém podniku, rozbor a hodnocení podnikových aktivit, šetření v podniku aj.
  
- Analýza hodnototvorného řetězce
- Metoda 7S
- Metoda 6M
- Metoda VRIO
- Model EFQM a Model CAF
- Finanční analýza
- SWOT analýza
- Produktové analytické metody

# Analýza hodnototvorného řetězce podle M. Portera

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

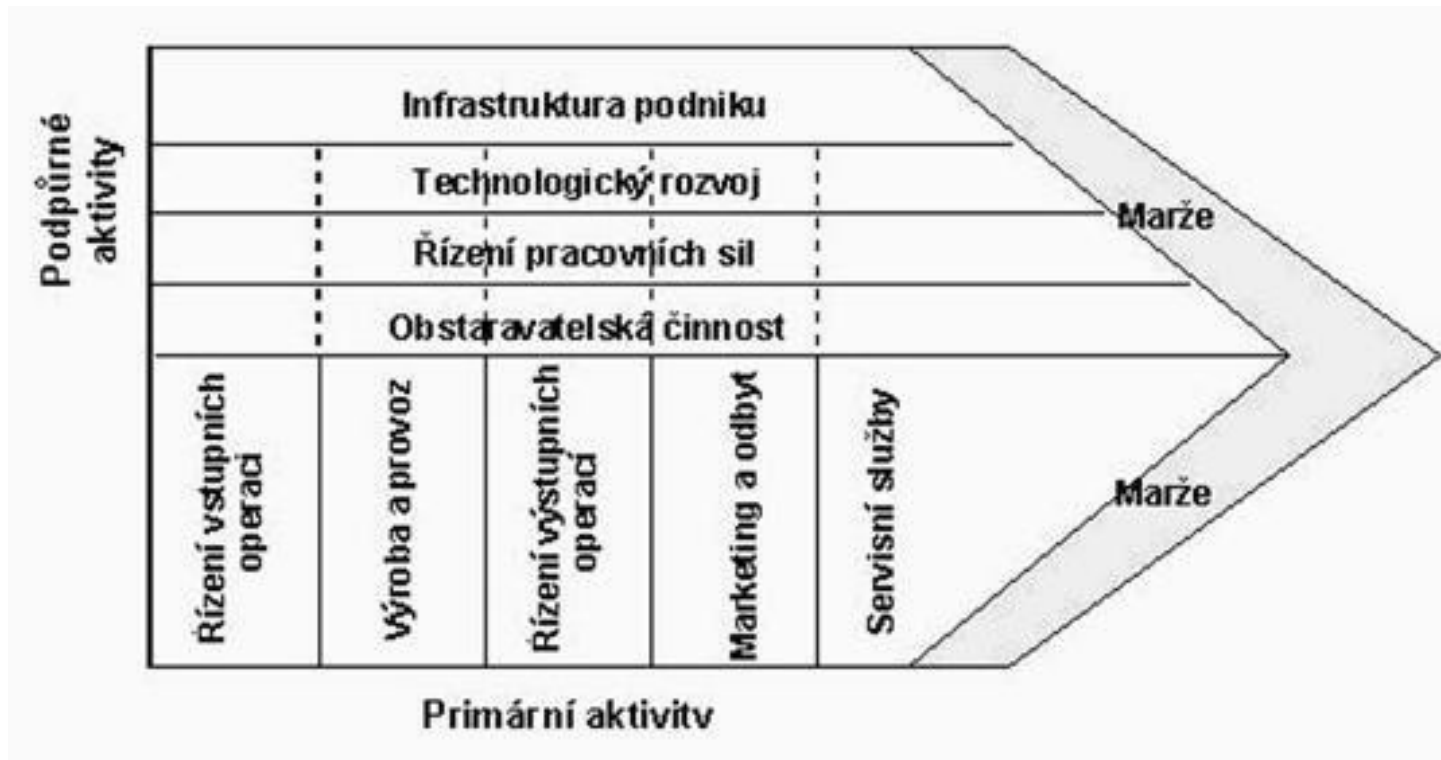
- **Analýza hodnototvorných aktivit podniku** je analýza takových aktivit, které vytvářejí podnikový zisk a mohou se stát specifickou předností podniku – hodnototvorné aktivity.
- Při hodnocení těchto aktivit se podnikové aktivity člení na:
- *hlavní podnikové aktivity*, kam patří všechny aktivity podniku, které vytváří fyzickou podobu produktu (výrobku), podílí se na předání zákazníkovi a zajišťují jeho servis. Jedná se o tyto funkce (aktivity): řízení vstupních operací, výroba a provoz, řízení výstupních operací, marketing a odbyt, servisní služby
- *podpůrné podnikové aktivity*, které zajišťují potřebné vstupy. Jmenovitě se jedná o následující podpůrné aktivity: řízení lidských zdrojů, technologický výzkum a vývoj, nákupní činnost, infrastruktura podniku.
- Při analýze hodnototvorných aktivit podniku se určuje přínos, přidaná hodnota každé podnikové aktivity konkurenčnímu postavení daného podnikatelského subjektu.



# Hodnototvorný řetězec M. Portera



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ



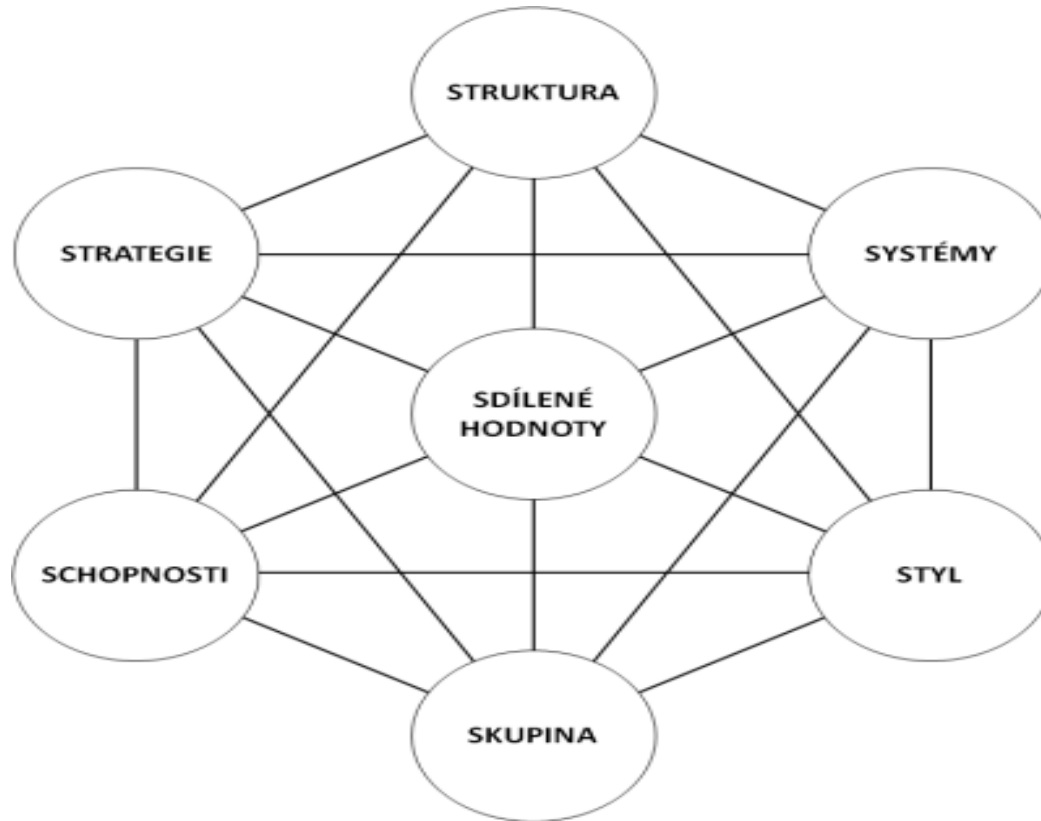
# Metoda 7S

---



- Metoda 7S dává jednotlivé faktory interního prostředí do souvislostí a jednotlivé faktory spojovat s ostatními do jednoho celku, kde každý faktor má určitý vliv na některé další:
  - analýza dosavadní **strategie podniku** (Strategy);
  - analýza **struktury podniku** (Structure);
  - analýza **systemu řízení** (Systems);
  - analýza **stylu vedení, styl manažerské práce** (Style);
  - analýza **sdílených hodnot** (Shared Values);
  - analýza **dovedností** (Skills);
  - analýza **zaměstnanců** (Staff).
- Faktory můžeme rozdělit na měkké a tvrdé. Mezi **tvrdé S faktory** patří struktura, strategie podniku a systémy řízení. Mezi **měkké S faktory** patří zaměstnanci, styl manažerské práce, schopnosti a sdílené hodnoty.
- Je potřeba najít jednotlivé vazby a určit, o jaké faktory a vlivy se jedná, následně je pak podle potřeby pozměnit.

# Metoda 7S



- Po jednotlivých oblastech podnikových aktivit analyzuje vnitřní podmínky v podniku **metoda „6M“**, která má název odvozený od šesti slov začínajících v angličtině na „M“. Jedná se o následující složky analýzy:
- **Management** – analýza jednotlivých aktivit řízení podniku;
- **Machines** – analýzy technického vybavení podniku a využívaných technologií;
- **Men** – rozbor zaměstnaneckého obsazení podniku kvantitativně i kvalitativně;
- **Market** – analýza uplatnění produktů na trhu a zjištění jejich konkurenceschopnosti;
- **Materials** – zhodnocení surovinových vstupů, jejich kvality a nahraditelnosti;
- **Money** – analýza všech oblastí finančního hospodaření včetně návratnosti investic.

# Metoda VRIO

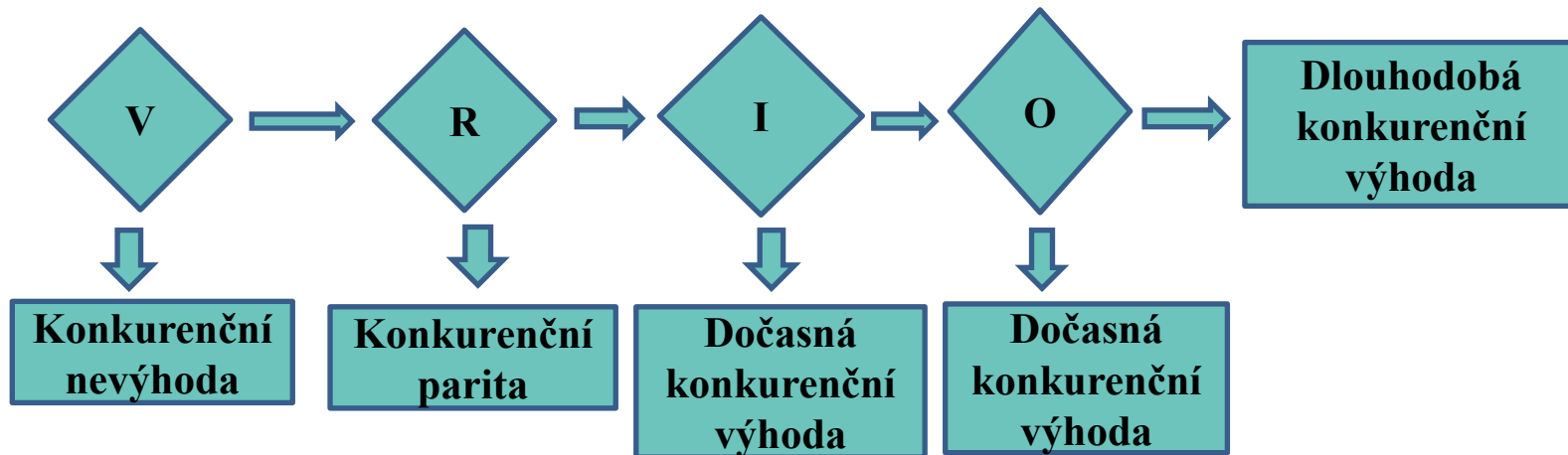
---



- Hodnocení zdrojů se používá pro zhodnocení situace podniku, jejích zdrojů a případného konkurenčního potenciálu nebo potenciálu zlepšení v dané oblasti nebo pro daný zdroj.
- Pomocí metody VRIO se posuzují tyto zdroje:
  - Lidské zdroje
  - Finanční zdroje
  - Hmotné zdroje
  - Nehmotné zdroje
- Jednotlivé zdroje jsou posuzovány z hlediska:
  - **V**alues – hodnota zdroje
  - **R**areness – vzácnost zdroje
  - **C**ostly to **I**mitate – napodobitelnost zdroje
  - **O**rganization – schopnost organizovat zdroj



# Aplikace metody VRIO



# Model EFQM

---



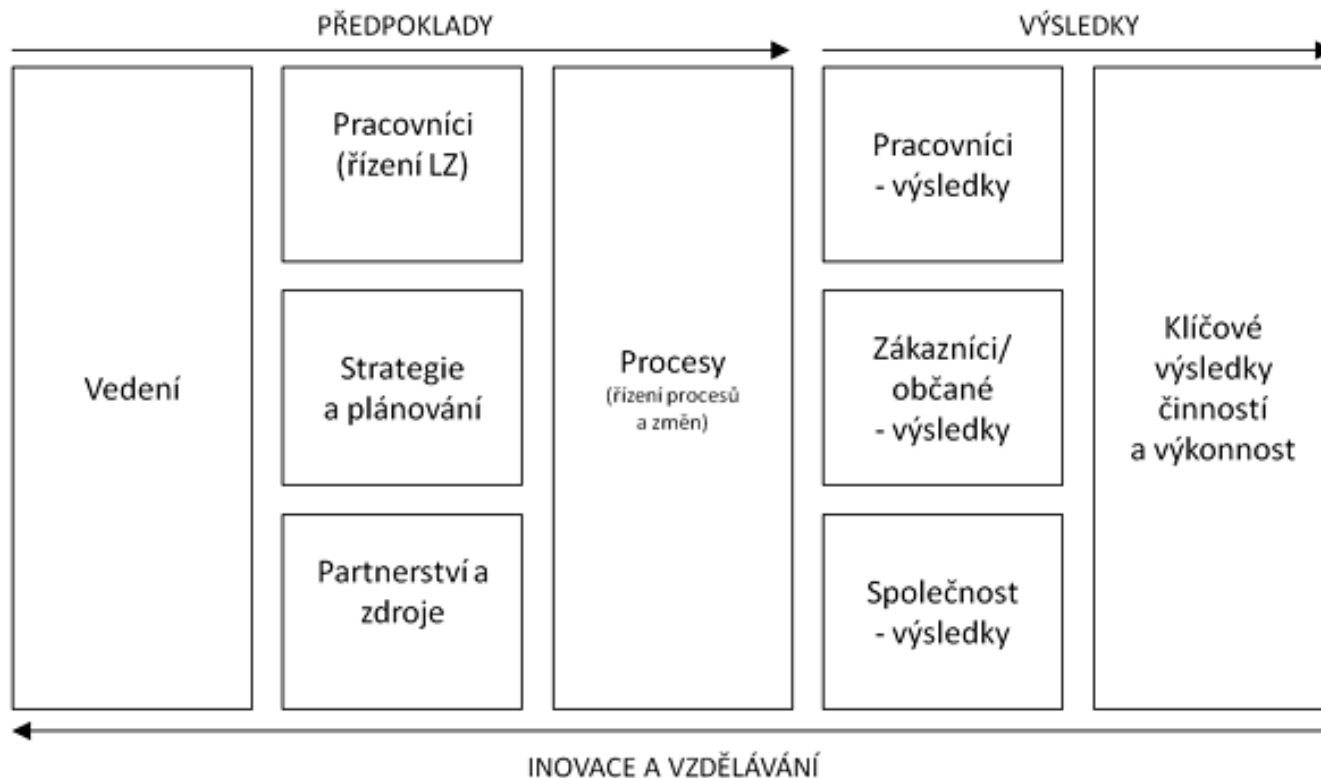
- EFQM Model Excellence – sebehodnocení výkonnosti organizace na základě devíti kritérií.
- Účel modelu:
  - Sebehodnocení – určení silných stránek – zlepšování
  - Hledání směrů dalšího rozvoje a zdokonalování
  - Oceňování podniků – Evropská cena za jakost
  - Posuzování vývoje v čase
- Kritéria:
  - Vedení
  - Strategie a plánování
  - Zaměstnanci
  - Partnerství a zdroje
  - Výsledky zákazníci
  - Výsledky zaměstnanci
  - Výsledky společnost
  - Klíčové výsledky výkonnosti



# Model EFQM



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



- CAF společný hodnotící rámec – zjednodušená verze EFQM určená pro organizace veřejného sektoru.
- Cíle modelu:
  - Seznámit veřejnou správu s principy TQM
  - Usnadňovat sebehodnocení organizace veřejného sektoru
  - Působit jako most pro různé modely řízení kvality
  - Usnadnit srovnání

- Velmi významná z pohledu interní analýzy je **finanční analýza**. Finanční analýza slouží k:
  - Rozhodování managementu
  - Spojení s účetnictvím a finančním řízením podniku
  - Poznat finanční zdraví podniku
  - Identifikace slabin vedoucích k možným problémům
  - Komplexní posouzení majtkové a finanční situace podniku
  - Zhodnocení finanční situace podniku
- **Finanční analýza** kde sledujeme především následující základní oblasti:
  - **oblast finanční stability** - (ukazatelé zadluženosti a dluhové schopnosti podniku);
  - **oblast rentability** – získání informovanosti o vývoji ziskovosti podniku;
  - **oblast řízení aktiv** – poskytnutí přehledu o efektivnosti hospodaření podniku se svými aktivy;
  - **oblast tržní hodnoty podniku** – přehled o tržním ocenění podniku a jeho vývoji.

- **Elementární metody FA**
  - *Analýza absolutních ukazatelů* – horizontální analýza, vertikální analýza
  - *Analýza poměrových ukazatelů* – rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity
  
- **Analýza soustavy ukazatelů**
  - *Soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů* – Du Pont pyramidový rozklad
  - *Bankrotní (predikční) modely* – Altamonovo Z-skóre, Tafflerův model, model IN Index důvěryhodnosti, Beermanova diskriminační funkce
  - *Bonitní (diagnostické) modely* – Tamariho model, Kralickův Quicktest

# SWOT analýza

---



**SWOT analýza** představuje univerzální analytickou metodu, která sleduje:

- silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku jako charakteristiky vnitřních poměrů
- charakteristiku okolí podniku v podobě příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats).
- Základní filosofická myšlenka této metody je v tom, že všechny jevy a procesy ovlivňující podnik mohou působit jak pozitivně (posun žádoucím směrem) tak negativně (oddálení od směru, kterým lze dosáhnout cíle).
- Její podstatou je identifikovat klíčové silné a slabé stránky **uvnitř**, tedy v čem je organizace (nebo její část) dobrá a v čem špatná. Stejně tak je důležité znát klíčové příležitosti a hrozby, které se nacházejí **vně**, v okolí podniku.
- Autorem SWOT analýzy je Albert Humphrey, který ji navrhl v šedesátých letech 20. století.

# Produktové (portfoliové) analytické metody

---



- Produktové (portfoliové) metody slouží k hodnocení portfolia nabízených produktů, značek, produktových řad apod.
- Cílem těchto metod je zhodnocení jednotlivých produktů z pohledu finančního a investičního a rozhodnutí o budoucích investicích/neinvesticích do jednotlivých produktů nebo značek.

K produktovým (portfoliovým) metodám bývají zařazovány nejčastěji tyto metody:

- Druckerova klasifikace produktů
- ABC analýza
- BCG matice
- GE matice

# Druckerova klasifikace produktů

---



## **Produkty snadno hodnotitelné**

- Dnešní živitelé mají nejvýznamnější podíl na produkci a zajišťují většinu podnikového zisku, nacházejí se v etapě zralosti.
- Zítřejší živitelé jsou už v současné době úspěšní, ale ještě nedosáhli hlavního růstu.
- Výnosné speciality jsou produkty s úzkým zaměřením přinášejícím vysoký zisk.
- Vývojové produkty jsou produkty v etapě vývoje nebo zavádění.
- Nezdary jsou produkty, o které nemá trh zájem.

## **Problémové produkty**

- Včerejší živitelé jsou produkty s vysokým podílem na trhu a s malým přínosem zisku, náklady na jejich udržení jsou vysoké.
- Produkty vyžadující rekonstrukci jsou zajímavé produkty s určitým nedostatkem.
- Přespecializovaný produkt je produkt uspokojující speciální potřeby zvláštních zákazníků.
- Neoprávněná specialita je specialita, o kterou nikdo nemá zájem a zákazník nechce za ni platit.
- Ego – investice jsou vedením prosazené produkty, které nebyly úspěšné.
- Popelky jsou produkty, které mohou na trhu uspět, ale nedostaly příležitost se uplatnit

# ABC analýza

---



**ABC analýza** (nebo také P – Q analýza, Pareto analýza) klasifikuje produkty podle míry jejich příspěvku na celkovém zisku. Tato metoda vychází z Parettova principu 80/20. Jednotlivé produkty dělí do tří skupin:

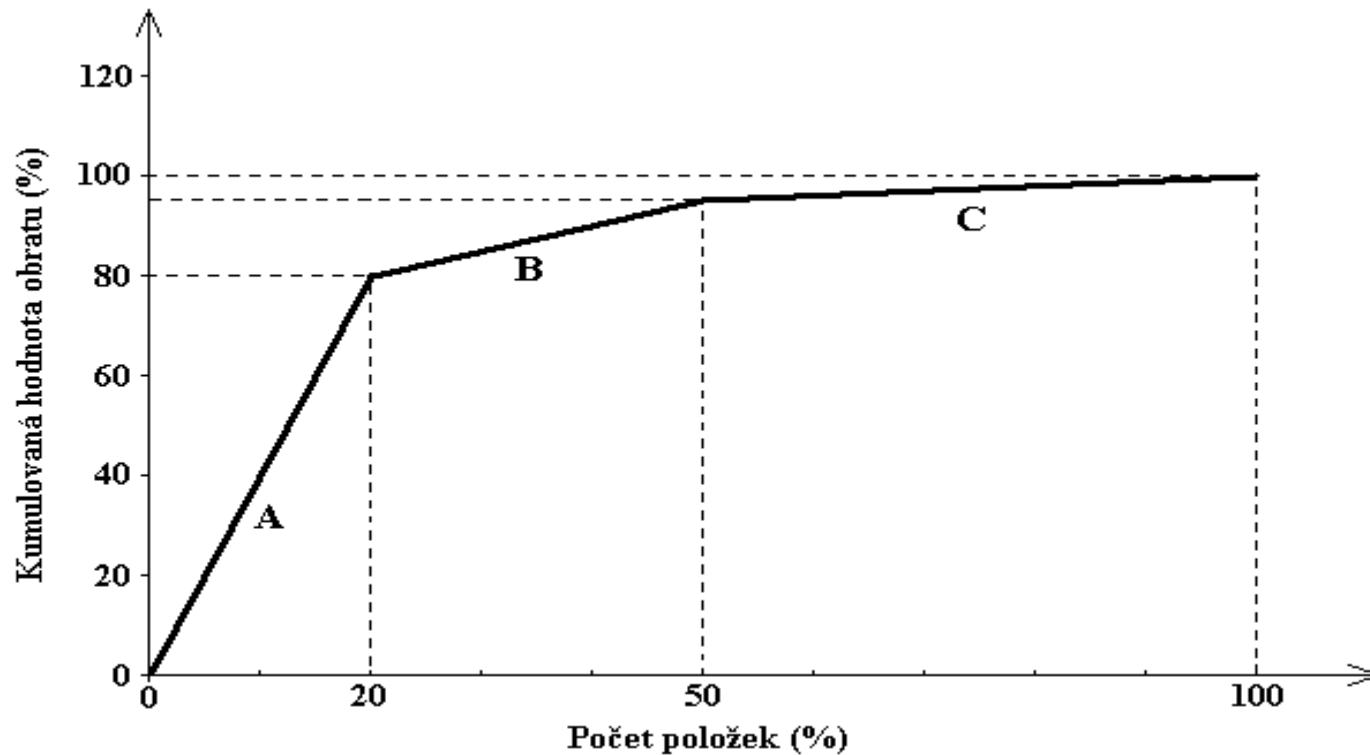
- Produkty typu A – produkty velmi důležité, tvoří asi 15% sortimentu a podílejí se na zisku až 80%
- Produkty typu B – produkty důležité, tvoří asi 20% sortimentu a podílejí se na zisku 20%
- Produkty typu C – produkt méně důležité, tvoří asi 70% sortimentu a podílejí se na zisku asi 15 %.



# ABC analýza



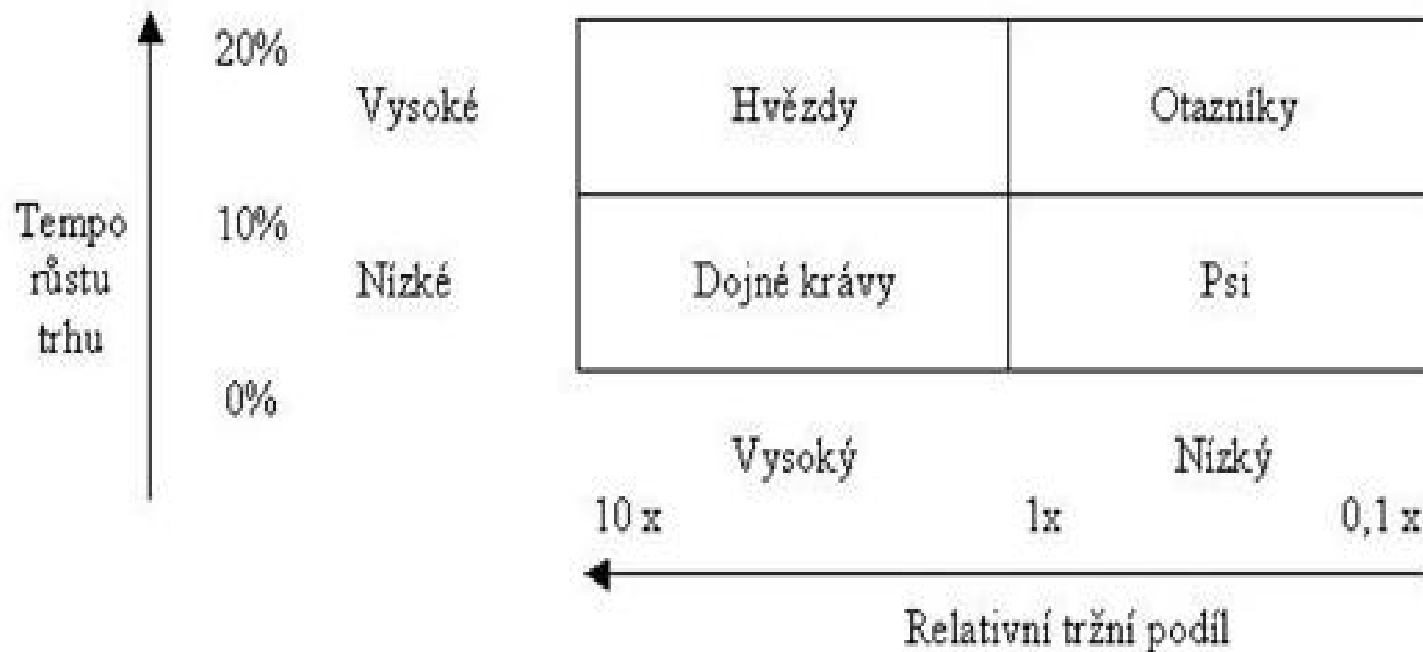
**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

- **BCG matice** (matice společnosti Boston Consulting Group) rozděluje produkty do čtyř základních kategorií na základě:
  - *relativního podílu na trhu* (udává poměr tržeb podniku k tržbám nejvýznamnějšího konkurenta v odvětví, hranice mezi nízkým a vysokým podílem je 1)
  - *tempa růstu trhu* (měří v ročních přírůstcích tržby z prodeje daného produktu, hranice mezi nízkým a vysokým tempem je 10%)
- Matice podává přehled o prodejnosti produktů, úspěšnosti jednotlivých závodů – divizí nebo o podnikatelské vhodnosti jednotlivých územních celků (regionů, států). Lze rozhodnout o jejich osudu, neboť z jejich postavení (názu) je zřejmé, které lze vyřadit a které produkty, závody, územní celky je možné podržet v portfoliu, případně je rozvíjet.
- Tento model se používá pro dlouhodobé plánování investiční činnosti na 5 a více let s cílem optimalizace tvorby zisku ze sortimentu jako celku

# BCG matice



# BCG matice – typy produktů

---



- **Dojné krávy** jsou takové produkty, podnikové divize nebo územní celky, které mají vysoký podíl na pomalu rostoucích trzích a produkují stálý hotovostní tok.
- **Hvězdy** - mají vysoký relativní podíl na rychle rostoucích trzích, ale vyžadují stálou finanční dotaci, aby získaly silnou pozici na trhu. Tím by bylo dosaženo možnosti v budoucnu mít vysoké zisky.
- **Otazníky** (někdy označované jako **divoké kočky**) jsou charakteristické nízkým relativním uplatněním na rychle rostoucím trhu (nebo v rámci zisku podniku) a vyžadují pro svůj růst stálou finanční dotaci. Přitom není přesně jasno, zda budou, či nebudou přínosem.
- **Psi** (někdy označovaní jako **bídní psi**) jsou charakterizováni slabou soutěžní pozicí, ztrátou případně nízkými rostoucími přínosy, bez perspektivy. Při jejich ponechání v rámci podnikových aktivit se mohou stát finanční pastí kvůli své slabosti.

# GE matice (Matice General Electric)

---

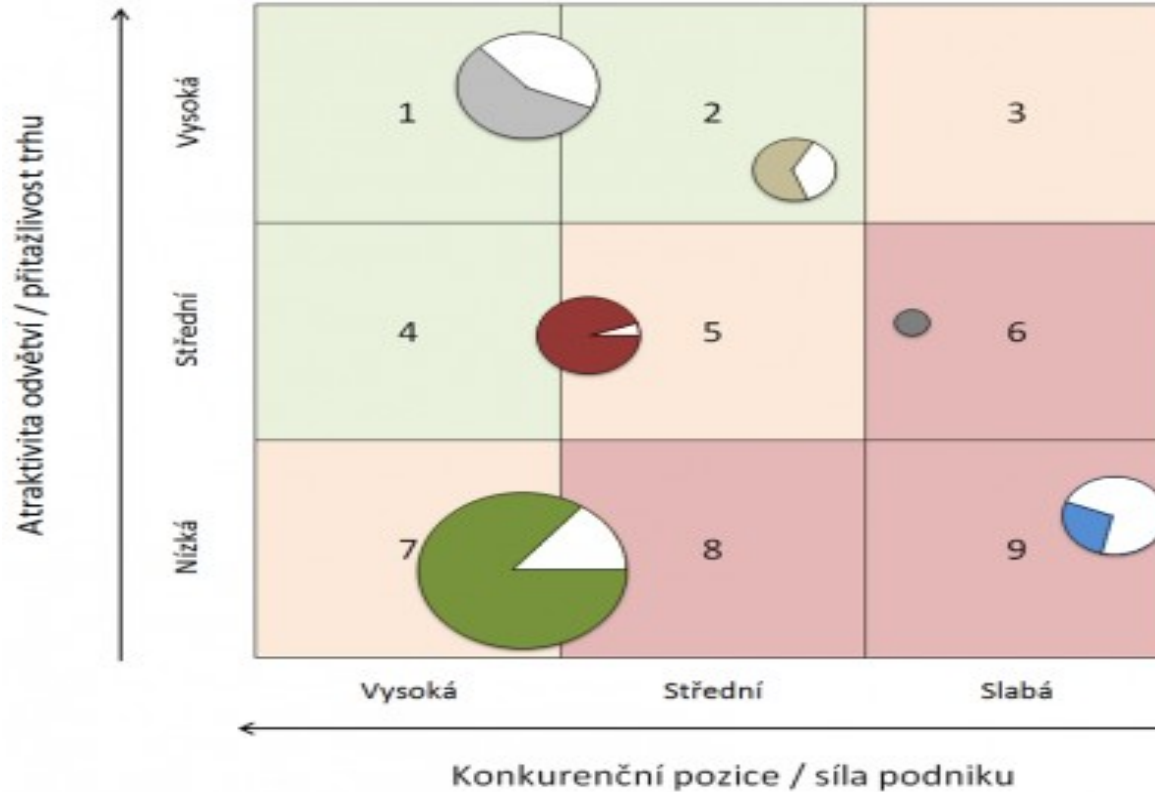


- GE matice je matice multikriteriálního charakteru.
- GE matice zhodnocuje produkty na základě souhrnných faktorů atraktivnosti trhu a konkurenční pozice. *Faktor atraktivnosti trhu* je vyjádřen dílčími faktory jako jsou tržní růst, velikost trhu, kvalita trhu, náročnost a dostupnost trhů, situace v okolí firmy a další. *Faktor konkurenční pozice* je vyjádřen faktory relativní tržní podíl, relativní výrobní kapacita, relativní schopnost managementu, relativní vývojový potenciál a další.
- Určitou modifikací matice GE je Hofferova matice, která srovnává pozici podniku na trhu s vývojovým stádiem produktu této firmy.
- Naopak Patel – Youngová matice využívá srovnání mezi konkurenční pozicí podniku a vývojovým stádiem oboru (zralosti oboru). Tato matice nám snadno umožňuje stanovit strategii podniku a tak usměrnit podnikovou aktivitu v daném oboru potřebným směrem.

# GE matice (Matice General Electrics)



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

**Dimenzi atraktivita trhu** tvoří tyto faktory:

- velikost trhu a míra jeho růstu;
- očekávané a historické ziskové marže dosahované ve sledovaném odvětví;
- intenzita konkurence a charakter odběratelů (možnost vzniku úspor z rozsahu);
- bariéry vstupu do odvětví a výstupu z něj;
- požadavky na technologii a s ní spojený potřebný kapitál;
- příležitosti a ohrožení, která jsou spojena s daným odvětvím.

**Dimenzi konkurenční pozice podniku (síla podniku)** tvoří následující faktory:

- relativní podíl podniku na trhu;
- zisková marže podniku ve srovnání s konkurenty;
- schopnost podniku konkurovat v ceně a kvalitě;
- znalost trhu, zákazníků a technologické možnosti reagovat na jejich požadavky;
- kvalita podnikového managementu.

# GE matice – jednotlivá pole

---



- 1 – chráněné postavení, chránit a udržovat pozice
- 2 – investovat a budovat, investovat výběrově do rozvoje
- 3 – budovat selektivně, investovat uváženě
- 4 – budovat selektivně, investovat selektivně
- 5 – výběrovost/aktivity směřovat k výnosům, výběrově investovat
- 6 – omezeně expandovat nebo sklízet, omezit rozvoj
- 7 – chránit a znovu se soustředit, chránit a přehodnocovat
- 8 – směřovat k výnosům, omezit rozvoj
- 9 – zbavovat se, sklízet

Model vymezuje tři *základní oblasti z pohledu výhodnosti investování*:

- Pole 1, 2, 4 jsou z pohledu dalších *investic výhodné a mají zelenou*. Trh je atraktivní a podnik má dostatek zdrojů pro získání výhodné postavení.
- Pole 6, 8, 9 jsou z pohledu *investic nevýhodné a spíše investice omezit*.
- Pole 3, 5, 7 tvoří produkty, u kterých se musí *pečlivě zvážit míra investic*.



# Strategická analýza syntetického charakteru



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

# Metody syntetického charakteru

---



- Syntetické metody propojují vliv faktorů externího prostředí a vliv faktorů interní prostředí podniku. Cílem těchto metod je nalézt optimální směr činnosti podniku tak, aby podnik respektoval prostředí, ve kterém působí, a zároveň zdroje, které má k dispozici.
- Konfrontační SWOT analýza
- Matice IFE, EFE, IE
- Matice QSPM
- SPACE analýza
- Dynamická strategická rozvaha

# Konfrontační SWOT analýza (TOWS, WOTS matice)



- **SWOT analýza** představuje analýzu, která sleduje silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku jako charakteristiky vnitřních poměrů a charakteristiku okolí podniku v podobě příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats).
- Konfrontací a kombinací těchto čtyř hodnocených faktorů je možno zobrazit čtyři základní strategické směry, které se stávají základem zvolené podnikové strategie.



# Strategické přístupy konfrontační SWOT analýzy

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- **Strategie WO** – „hledání“, která sleduje překonání slabých stránek prostřednictvím maximálního využití příležitostí. Tato strategie přitom představuje výrazné změny v chování podniku.
- **Strategie SO** – „využití“ je ofenzivní strategie, agresivně růstově orientovaná která představuje postup z pozice síly, neboť podnik je dostatečně silný k využití příležitostí.
- **Strategie ST** – „konfrontace“ představuje potřebu včas určit hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti nebo jejich vliv na podnik zmírnit.
- **Strategie WT** – „vyhýbání“ – má vždy charakter defenzivní, vycházející z realizace kompromisů a opuštění určitých pozic.

# Problémy spojené s využitím SWOT analýzy

---



- Může být silně **subjektivní** ovlivněna svým tvůrcem. Proto je vhodné využít při její tvorbě kolektivní přístup.
- Plně **nerespektuje proměnlivost** současného světa. V tomto případě je nutno chápat rozdělení na kladné a záporné vlivy jako záležitost proměnlivou a proto rozdělení na „dobré, příznivé vlivy“ a „zlé, méně příznivé vlivy“ může být přechodné.
- Je **statická** neboť podává informace na klady a zápory dneška, případně, které přicházejí ze včerejška. Při tvorbě strategie je však nutno uvažovat o budoucnosti a v tomto směru není progresivní.
- Je ji možno považovat za **konservativní** (málo dynamickou), neboť vychází z toho, co v přítomnosti existuje a to se snaží zlepšit, zdokonalit, případně využít nebo odstranit. Primárně však nehledá nová řešení nebo hlubší inovaci řešitelských přístupů.

# Matrice IFE (Internal Forces Evaluation)

---



- **Matrice IFE** se zaměřuje na hodnocení faktorů interního prostředí společnosti.
- Při sestavování Matrice IFE můžeme pracovat se stejnými faktory jako v případě SWOT analýzy.
- K sestavení matrice IFE je potřeba nejdříve přiřadit jednotlivým faktorům váhu (odpovídající významu daného faktoru) v rozsahu 0,0 – 1,0. Čím faktor získá vyšší váhu, tím je jeho význam vyšší.
- Poté je potřeba jednotlivé faktory ohodnotit pomocí čtyř stupňů: 4 (významná silná stránka), 3 (méně důležitá silná stránka), 2 (méně důležitá slabá stránka), 1 (významná slabá stránka).
- Konečné hodnocení je realizováno na základě součinu váhy a vlivu, čímž vzniká celkové vážené hodnocení interních faktorů.

# Příklad matice IFE



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

		<b>váha</b>	<b>vliv</b>	<b>výsledné hodnocení</b>
<b>Silné stránky</b>	Moderní prostředí	0,05	4	0,2
	Výše školného	0,2	4	0,8
	Marketing školy	0,1	4	0,4
	Spolupráce se školami	0,05	3	0,15
	<b>Celkem silné stránky</b>	<b>0,4</b>		<b>1,55</b>
<b>Slabé stránky</b>	Fluktuace zaměstnanců	0,1	2	0,2
	Jméno školy	0,25	1	0,25
	Neexistence magisterského studia	0,2	1	0,2
	Všeobecná profilace	0,05	2	0,1
	<b>Celkem slabé stránky</b>	<b>0,6</b>		<b>0,75</b>
	<b>Celkové váženého hodnocení</b>	<b>1,0</b>		<b>2,3</b>

Prostor pro doplňující informace, poznámky

# Matrice IFE (Internal Forces Evaluation)

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Zjištěné celkové vážené ohodnocení hodnotí interní pozici podniku vůči strategickému záměru.
- Silné interní pozici s vysokou nadějností splnění strategického záměru odpovídá ohodnocení 4.
- Slabou interní pozici vůči ambicím strategického záměru charakterizuje ohodnocení 1 a průměrné interní síle podniku odpovídá ohodnocení 2,5.
- Silná pozice znamená, že strategický záměr se může opřít o velmi silné interní prostředí, slabá interní pozice naopak znamená, že firma není připravena strategický záměr v celé šíři realizovat, resp. vzhledem k podstupovanému riziku je výhodnější zaměřit strategii primárně na posílení interního prostředí.



# Matrice EFE (External Forces Evaluation)

---



- **Matrice EFE** se zabývá hodnocením externího prostředí podniku, tzn. hodnocením vlivu makroprostředí a tržního prostředí.
- Při sestavování Matrice EFE, stejně jako u Matrice IFE, můžeme pracovat se stejnými faktory jako v případě SWOT analýzy.
- Při sestavování matice EFE se postupuje obdobně jako u matice IFE s tím rozdílem, že stupně vlivu jsou následující: 4 (nejvyšší), 3 (nadprůměrný), 2 (střední), 1 (nízký).
- K sestavení matice EFE je potřeba nejdříve přiřadit jednotlivým faktorům váhu (odpovídající významu daného faktoru) v rozsahu 0,0 – 1,0. Čím faktor získá vyšší váhu, tím je jeho význam vyšší.
- Konečné hodnocení je realizováno na základě součinu váhy a vlivu, čímž vzniká celkové vážené hodnocení interních faktorů.

# Příklad matice EFE



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

		<b>váha</b>	<b>vliv</b>	<b>výsledné hodnocení</b>
<b>Příležitosti</b>	Pozice školy v regionu	0,15	2	0,3
	Poptávka po vysokoškolském vzdělání	0,05	4	0,2
	Zlepšení ekonomické situace obyvatelstva	0,1	2	0,2
	Možnost zapojení do projektů a grantů	0,05	1	0,05
	<b>Celkem příležitosti</b>	<b>0,35</b>		<b>0,75</b>
<b>Hrozby</b>	Nezájem o vysokoškolské vzdělání	0,05	4	0,2
	Zesílení konkurenčního tlaku	0,2	4	0,8
	Zhoršení ekonomické situace obyvatelstva	0,1	2	0,2
	Zpřísnění legislativy	0,3	4	1,2
	<b>Celkem hrozby</b>	<b>0,65</b>		<b>2,4</b>
	<b>Celkové váženého hodnocení</b>	<b>1,0</b>		<b>3,15</b>

# Matrice EFE (External Forces Evaluation)

---



- Smyslem matice hodnocení faktorů externí analýzy - EFE je dle Fotra a kolektivu
- (2012, s. 41) vybrat z poznanych příležitostí a hrozeb takové faktory externího prostředí, které mají zásadní vliv na strategický záměr daného podniku a jejichž působení je shodné s časovým horizontem strategického plánu. Většinou jsou identifikované faktory považovány za rizikové faktory, a to buď s kladným, nebo záporným vlivem na strategický záměr.
- Celkové vážené ohodnocení ukazuje celkovou citlivost strategického záměru firmy na externí prostředí. Největší citlivost indikuje ohodnocení 4, nízkou citlivost představuje 1, střední citlivost pak ohodnocení 2,5.
- Dosažené ohodnocení informuje firmu, zda je vhodné věnovat úsilí práci se
- scénáři (při vysoké citlivosti) nebo se spoléhat více na trendy ověřené v minulém období podnikatelské aktivity firmy bez významných odchylek od jeho základní verze (při nízké citlivosti).

- Matice IE = matice hodnocení interních a externích faktorů slouží k tomu, aby pomocí ní byla zvolena správná strategie, které bude vycházet a respektovat faktory zjištěné během analýzy prostředí.
- Po zanesení hodnot z matic IFE a EFE můžeme vidět výslednou pozici konkrétního podniku v Matici IE.
- Graf matice je sestaven z devíti dílčích polí, ze kterých vychází rozdělení strategií do 3 skupin:
  - Oblasti I, II, IV - „Stavěj a zajišťuj růst“
  - Oblasti III, V, VII - „Udržuj a potvrzuj“
  - Oblasti VI, VIII, IX - „Sklízej a zbavuj se“.

# Příklad matice IE



<b>Externí hodnocení (EFE)</b>		4				
	vysoké	3	I	II	III	
	střední	2	IV	V	VI	
	nízké	1	VII	VIII	IX	
			4	3	2	1
			silné	střední	slabé	
			<b>Interní hodnocení (IFE)</b>			

Prostor pro doplňující informace, poznámky

# SPACE analýza

---



- K vymezení vhodné strategické pozice pro podnik a jeho činnosti je využívána **metoda SPACE analýzy** (Strategic Position and Action Evaluation).

Srovnává dvě základní oblasti, jimiž jsou:

- **oblasti vnitřních sil podniku** (ukazatelé „finanční síla podniku“, „konkurenční výhody podniku“)
- **oblasti vnějšího prostředí podniku** kam patří ukazatelé „síla odvětví“ a „stabilita prostředí“.
- V rámci SPACE analýzy jsou zjištěné hodnoty jednotlivých ukazatelů zhodnoceny body a zobrazeny v grafu, který má rozmezí hodnot od +6 do -6 na obou osách .

# Ukazatelé SPACE analýzy

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Význam **stability prostředí** je nutno spojovat s **flexibilitou podniku**, kde v době vysoké turbulence podnikatelského prostředí musí podnik reagovat pružně a rychle na rozhodující změny.
- Naopak **síla odvětví** signalizuje nejen významnost této oblasti, ale i optimální využití zdrojů, růst a tím i přitažlivost pro investování.
- Současně finanční **síla podniku** představuje faktor důležitý za nestabilních situací, kdy potřebná finanční síla může umožnit podniku přejít do jiného odvětví nebo finančně agresivní akcí oslabit konkurenty ve vlastním odvětví.
- Ukazatel **konkurenční výhoda** slouží k zdůraznění síly podniku v boji o zákazníka a vytváří jedinečnou příležitost pro uplatnění svých produktů.

# Strategické směry SPACE analýzy

---



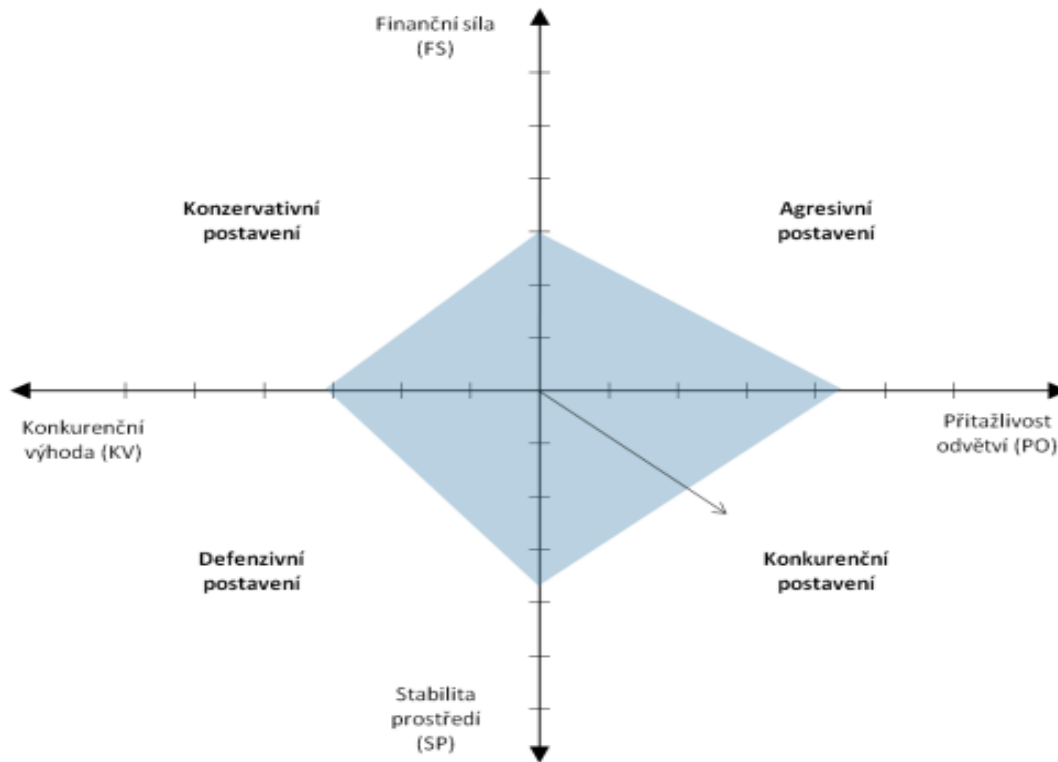
- **Agresivní strategie** – typická pro atraktivní a relativně stabilní odvětví, ve kterém má podnik konkurenční výhodu, které je schopen využít. Tato strategie umožňuje podniku posílit vlastní postavení na trhu, soustředit zdroje na produkty, které mají vysokou konkurenceschopnost.
- **Konkurenční strategie**, která je využitelná pro atraktivní, ale nestabilní prostředí, kdy kritickým faktorem je finanční síla podniku. Podnik by měl hledat možnosti, jak upevnit a posílit svou finanční pozici, vylepšovat své produkty, zavádět inovace, snižovat náklady.
- **Konservativní strategie** – typická pro stabilní odvětví s nízkou mírou růstu při potřebné finanční stabilitě podniku. Kritickým faktorem této strategie je konkurenceschopnost výrobků..
- **Defenzivní pozice** má převážně záchranný charakter a je typická pro neatraktivní odvětví, ve kterých se podnik nemá vhodné výrobky odolné vůči konkurenci ani potřebnou finanční sílu. Podnik by se měl proto připravovat na odchod z daného odvětví, snížit výrobní kapacity a orientovat se na jiné aktivity, které mu kvalifikace pracovníků a zdroje dovolují.



# Zobrazení SPACE analýzy



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

# Matrice QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Tato matice slouží k vyhodnocení jednotlivých strategií, tedy možných variant spadajících do daných strategií.
- Matice QSPM je založena na informacích získaných z analýzy prostředí, konkrétně navazuje na výstupy analýzy prostředí tedy na analýzy EFE a IFE.
- V rámci matice QSPM se stanovuje vliv/atraktivnost každého faktoru
- Vliv se označuje AS (Attractiveness Scores) a je hodnocen následovně: 1 – málo atraktivní, 2 – více atraktivní, 3 – průměrně atraktivní, 4 – velice atraktivní.
- Dále je vypočítán celkový koeficient vlivu TAS (Total Attractiveness Scores), který je součinem váhy a atraktivnosti daného faktoru na zvolenou strategii. Na konec je sestavena suma TAS pro jednotlivé varianty strategií a jako doporučená se zvolí ta s největší hodnotou

# Matrice QSPM - postup

---



1. Výčet všech faktorů zvolených do analýzy vnitřního a vnějšího prostředí.
  2. Přiřazení vah, které byly stanoveny při sestavování IFE a EFE analýz.
  3. Stanovení jednotlivých strategických variant.
  4. Stanovení koeficientu důležitosti (atraktivity) zvlášť pro každý faktor s návazností na dané strategické varianty
  5. Stanovení celkové důležitosti faktorů, vynásobením váhy a koeficientem důležitosti.
  6. Vyhodnocení každé varianty strategie, jako sumy celkových důležitostí faktorů.
- Varianta s nejvyšší celkovým hodnocením bude mít nejlepší uplatnění pro vnější i vnitřní prostředí podniku

# Příklad matice QSPM



			Penetrace trhu		Rozvoj trhu		Rozvoj produktu	
		váha	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Silné stránky	Moderní prostředí	0,05	2	0,1	1	0,05	3	0,15
	Výše školného	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
	Marketing školy	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
	Spolupráce se školami	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Slabé stránky	Fluktuace zaměstnanců	0,1	2	0,2	2	0,2	4	0,4
	Jméno školy	0,25	4	1	4	1	3	0,75
	Neexistence magisterského studia	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
	Všeobecná profilace	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Příležitosti	Pozice školy v regionu	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
	Poptávka po vysokoškolském vzdělání	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15
	Zlepšení ekonomické situace obyvatelstva	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
	Možnost zapojení do projektů a grantů	0,05	2	0,1	1	0,05	4	0,2
Hrozby	Nezájem o vysokoškolské vzdělání	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15
	Zesílení konkurenčního tlaku	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
	Zhoršení ekonomické situace obyvatelstva	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
	Zpřísnění legislativy	0,3	2	0,6	3	0,9	4	1,2
<b>celkem</b>				6,95		7,2		7,3

# Dynamická strategická rozvaha

---



- Metoda vychází z poznání, že budoucnost nelze mechanicky vykalkulovat, ale je nezbytné ji odhalovat i za obtížně redukovatelnosti nejistoty a neurčitosti.
- Základem této metody se proto stávají jednotlivé, **dílčí scénáře vývoje podstatných faktorů** budoucího vývoje oboru podnikání.
- Základním kamenem Dynamické strategické rozvahy je tvorba scénářů, přitom tento pojem převzalo řízení z divadelního a filmového prostředí. Přitom **scénář** využitelný při tvorbě strategie podniku představuje hodnocení a vývoj v určité situace během budoucnosti podle našich představ.
- Tato metoda analýzy vychází z možného vývojového principu, kdy lze konstatovat, že podnik v omezené míře může ovlivnit svoje okolí (vnější prostředí) a naopak velmi aktivně musí se zaměřit na odstranění svých slabých stránek a posílení naopak svých předností, které mu pomohou využít všech příležitostí, které mu nabízí jeho vnější prostředí.

# Dynamická strategická rozvaha – podstata metody

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Základem této nové metody je tedy spirálovitý proces tvořivého uvažování, přemýšlení a kombinování, které využívá praktickou představivost a její postupnou kultivaci pomocí postupného doplňování nových poznatků a informací. Proto je také v názvu metody použito slovní spojení "dynamická rozvaha", jež vhodně charakterizuje postup našeho myšlení.
- Budoucnost nelze mechanicky vykalkulovat, ale je nezbytné ji odhadovat i za obtížně redukovatelné nejistoty a neurčitosti.
- Tato metoda tedy nevede k nebezpečnému redukování situace rozhodovatele jen na ty prvky, jež je možné měřit a jejich trendy vypočítat. Naopak, podněcuje plné využití všech předností našeho myšlení včetně nezbytné intuice a fantazie.
- Neponechává je ovšem napospas překotnosti a zkratkovitosti nekontrolovaných spontánních duševních pochodů, ale poskytuje jim systémovou oporu podobně, jako je tomu u základních metod rozhodování..

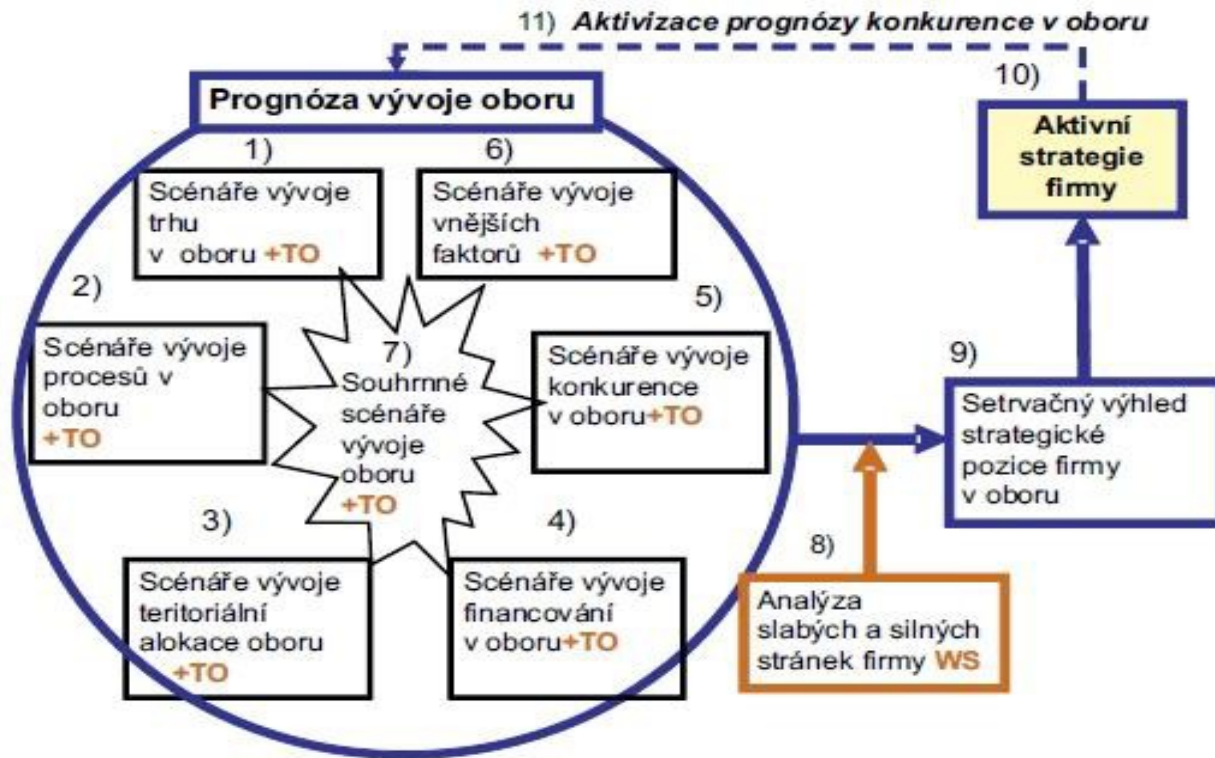
# Dynamická strategická rozvaha - postup

---



1. Vytvoření dílčích scénářů (vývoj trhu v daném sektoru, vývoj procesů v daném sektoru, vývoj teritoriální alokace, vývoj financování v daném sektoru, vývoj konkurence, vývoj okolí podniku).
2. Souhrnný scénář vývoje sektoru – ukazuje ve stručnosti na význam hlavních událostí, které mohou nastat a jež mohou v rozhodující míře ovlivnit pozici podniku. Souhrnný scénář tak představuje kombinaci logických závěrů z možnosti hodnocené vývojové situace a intuitivních představ zpracovatelů opírajících se o dosavadní znalosti budoucího vývoje a o vlastní poznatky i zkušenosti.
3. Analýza kritických silných a slabých stránek podniku - v podobě určení vlivu vnějšího prostředí na podnik ukazuje možnosti uplatnění podniku v daném sektoru a zároveň i na nutnost podílení zjištěných slabostí podniku.
4. Stanovení konkurenční pozice podniku v daném podnikatelském segmentu – vzniká vzájemnou konfrontací souhrnného vývoje a síly či slabosti podniku.
5. Navržení strategie podniku

# Zobrazení dynamické strategické rozvahy





# Dynamická strategická rozvaha – využitelné dílčí scénáře

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- **Scénář vývoje trhu v sektoru podnikání**, kdy je popisován vývoj možných podporujících a omezujících faktorů trhu v podobě inovací, surovin, použití náhražek, nabídky a poptávky trhu atd.
- **Scénář vývoje procesů v sektoru podnikání**, kdy vytváříme přehled o výzkumu a vývoji v oboru a o vývoji hlavních operací v logistice, výrobě, prodeji, poprodejním servisu apod.
- **Scénář vývoje teritoriální alokace**, v němž popisujeme v budoucnosti postupnou, možnou přeměnu rozmístění klíčových a perspektivních zákazníků, řídicích a politických center, rozvoj případně úpadek určitých oblastí.

# Dynamická strategická rozvaha – využitelné dílčí scénáře

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- **Scénář financování v sektoru podnikání** kde předmětem zájmu je odhad budoucích forem investování v sektoru a jeho rentability, vývoj přitažlivosti sektoru pro investory, vývoj přístupnosti podniku k finančním zdrojům, výšce úroku, finanční stabilita prostředí.
- **Scénář vývoje konkurence**, který je zaměřen na popis konkurenčního prostředí v daném podnikatelském sektoru, předpokládaný vývoj konkurenčních přístupů hlavních i případně možných konkurentů, uplatňování konkurenčních praktik v podobě cenové války, snižování nákladů, nových produktů, nadstandardních služeb apod.
- **Scénář vývoje okolí podniku**, který sleduje vývoj vnějších faktorů širšího podnikového okolí v podobě politického, demografického, sociálního, ekonomického, ekologického, technického a technologického segmentu. Musí zde být zvýšená pozornost věnována především problematice bezpečnosti, změnám hodnot lidí a růstu jejich znalostí.

# Dynamická strategická rozvaha – výhody

---



- Dynamická strategická rozvaha tím, že vzájemně propojuje jednotlivé, často i běžné prvky do přirozeného logického sledu, umožňuje i méně zkušenému strategickému rozhodovateli úspěšně zvládnout postupné odvozování a kombinování strategických úvah.
- Výhodou této metody je využití poznatků z výchozí analýzy a prognózy vývoje oboru, neboť ty významně usnadňují a zkvalitňují odhadování nebezpečných konkurenčních protiakcí vůči inovované strategii firmy.
- Výhodou je i možnost provést první strategickou rozvahu velmi rychle, a pak ji v reálném čase a za rozumných nákladů v dalších kolech zpřesňovat nebo zásadně měnit na základě nových informací a nových zkušeností s aplikací této metody.
- Dynamická strategická rozvaha pomáhá podstatně kultivovat účast týmů na strategickém managementu firmy a racionálněji využívat dosavadní běžně užívané metody, podporující strategické myšlení a rozhodování

# Benchmarking

---



- V rámci analýzy podmínek, ve kterých působí strategie, jak se strategie vyvíjí a jaké rozhodující příčiny ovlivňují strategické chování i aktivity podniku, lze využívat řadu dalších metod, jako je třeba benchmarking.
- Jedná o tvůrčí napodobování a využívání poznatků nejlepších podniků, které získáme jejich systematickým pozorováním a srovnáváním s našimi postupy.
- Výhodou a velkou předností metody je její jednoduchost, široce uplatnitelné používání a obvykle nízká nákladnost.
- Benchmarking lze rozdělit do následujících základních typů:
  - **Vnitřní benchmarking** – týká se srovnávání různých částí a jejich vlastností (výkonnost, personál, přínos) v rámci jednoho podniku.
  - **Vnější benchmarking** – porovnání obdobné činnosti mezi vlastním podnikem a srovnávaným nejlepším podnikem v daném oboru (s konkurentem).
  - **Funkční benchmarking** – představuje srovnání stejné činnosti a přístupů mezi vlastním podnikem a cizím podnikem, který působí mimo náš obor.

# Benchmarking - výhody

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Identifikuje a stanovuje rozdíl ve výkonnosti našeho podniku a možné nejlepší konkurence.
- Pomáhá stanovit strategii nebo její inovaci.
- Udržuje stimulaci podnikového vedení pro neustálé zlepšování.
- Ověřuje úspěšnost prováděných strategických opatření.
- Představuje panoramatický pohled na konkurenční počínání se srovnávaným podnikem, který nám poskytuje možnost revolučně pozměnit vlastní aktivity vhodně volenými a potřebnými inovacemi.
- Je efektivním způsobem jak zaměstnance přimět k hledání nových myšlenek a k nalézání skrytých možností vedoucích k zlepšení výkonnosti.
- Odhaluje klíčové kompetence, které tvoří vynikající výkonnost podniku jako jeho základní předpoklad úspěch na trhu.

# Podniková strategie



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ**

**Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

# Aktivity spojené se strategií

---



- 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.

# Požadavky na formulaci strategie

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- 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).



# 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?

# Změny vyvolané strategií

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- 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 nerozhodnuti, 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.

# 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

---

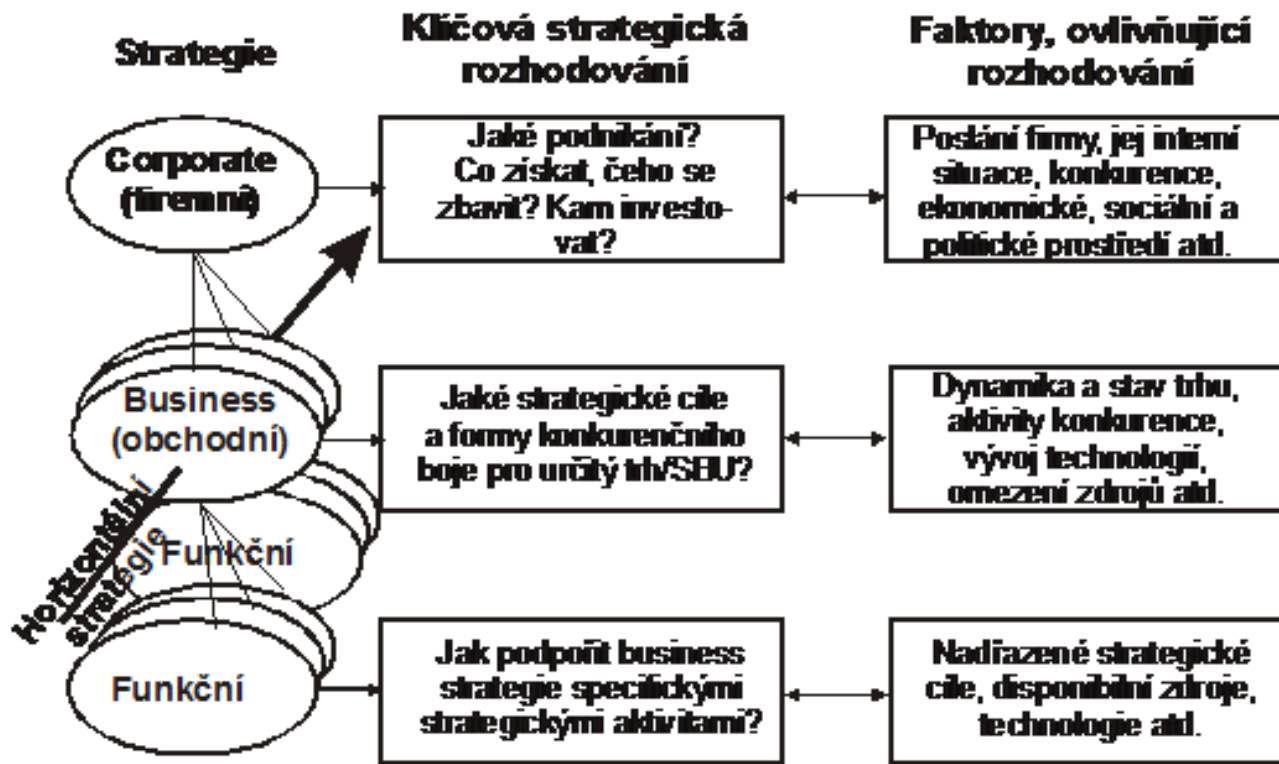


**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

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

---



- 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 kombinaci 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

---



- 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

---



- **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 KARVÍNĚ

Průmyslový hodnotový řetězec

Suroviny

Meziprodukty

Výroba

Marketing a prodej

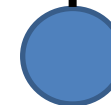
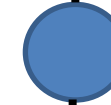
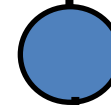
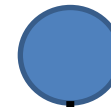
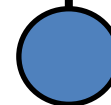
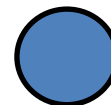
Poprodejní služby

Úroveň integrace

žádná

částečná

plná



# Integrační korporátní strategie – typy vertikální integrace



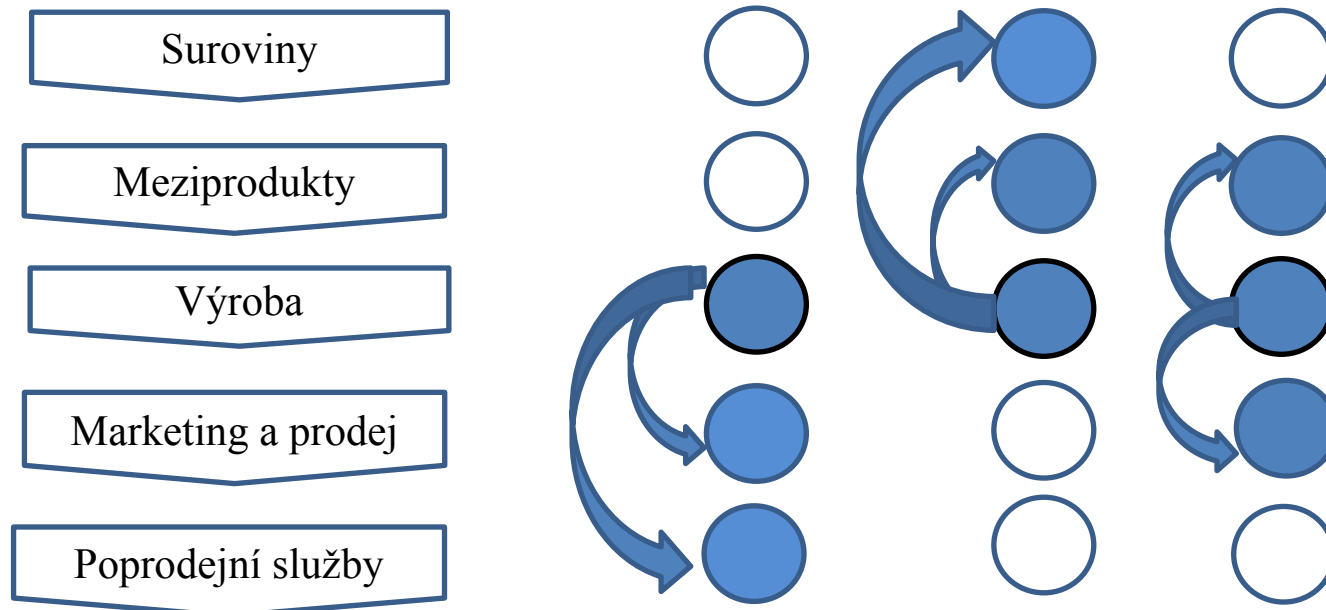
**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

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

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

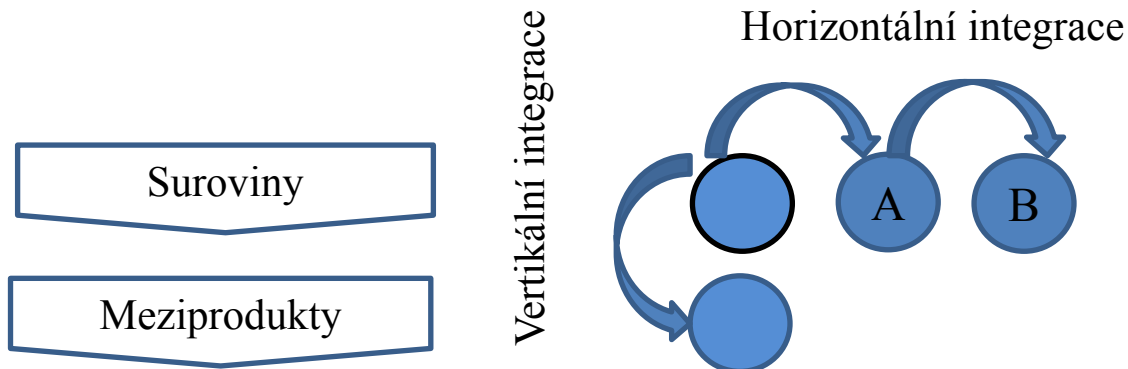
- Vyšší náklady, pokud společnost není schopna účinně řídit nové činnosti
- Vlastnictví dodavatelských a distribučních kanálů může vést k nižší kvalitě výrobků a ke snížení účinnosti kvůli nedostatku konkurence
- Zvýšená byrokracie a vyšší investice vedou ke snížení flexibility
- Vyšší potenciál pro 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 řetězci 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, funkcionální strategie, speciální 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 KARVÍNĚ

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.

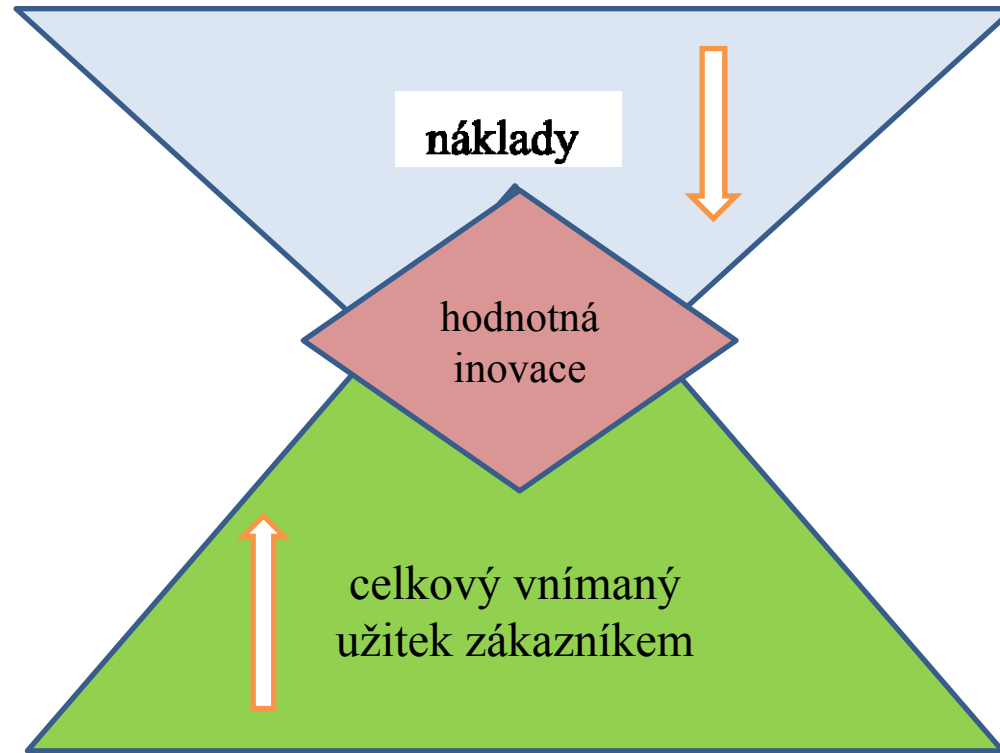
## *Základní charakteristiky strategie modrého oceánu:*

- 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

	<b>Přímá konfrontace</b>	<b>Nepřímá konfrontace</b>
<b>Silnější než konkurent</b>	Frontální útok	Boční útok
<b>Slabší než konkurent</b>	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

---



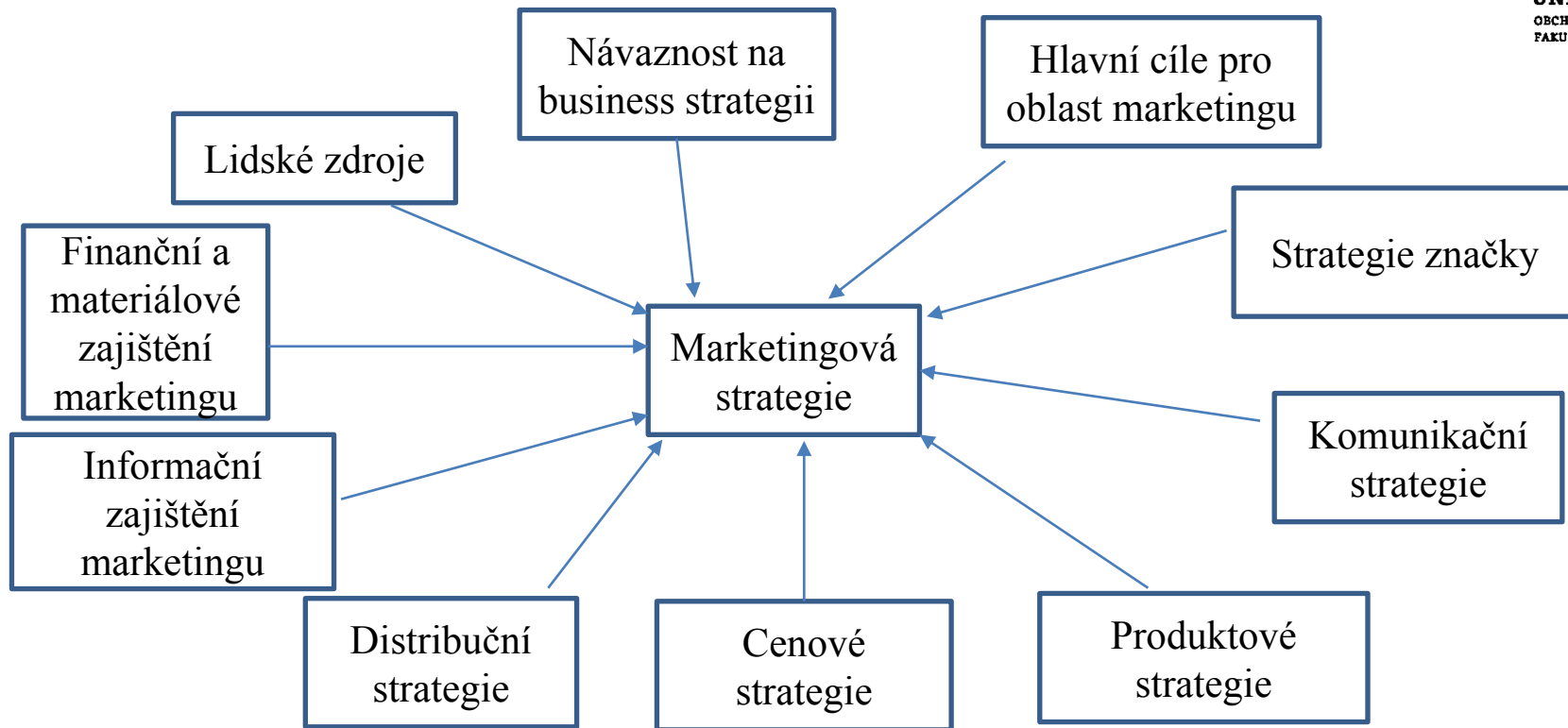
**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- **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

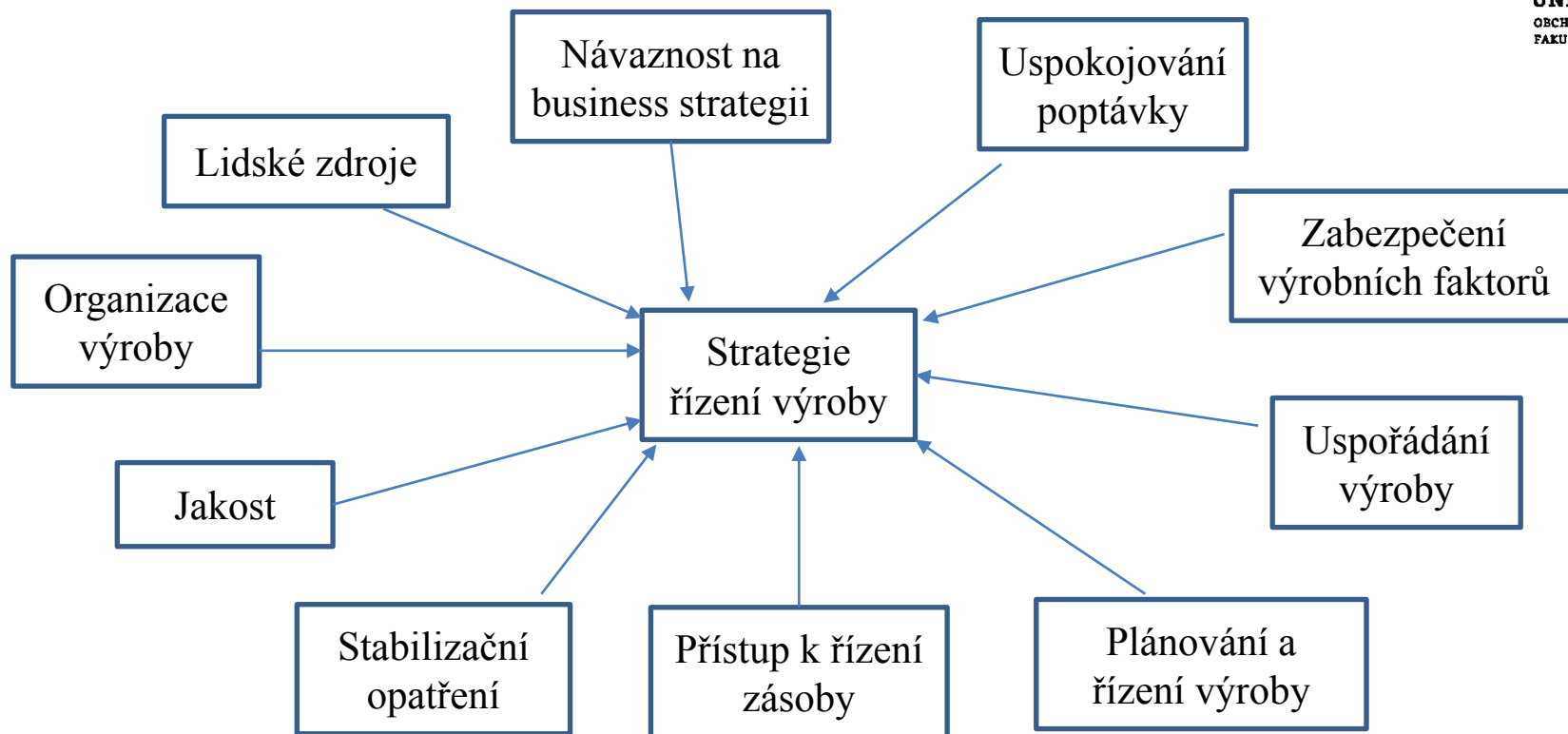
---



- 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



# 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

---

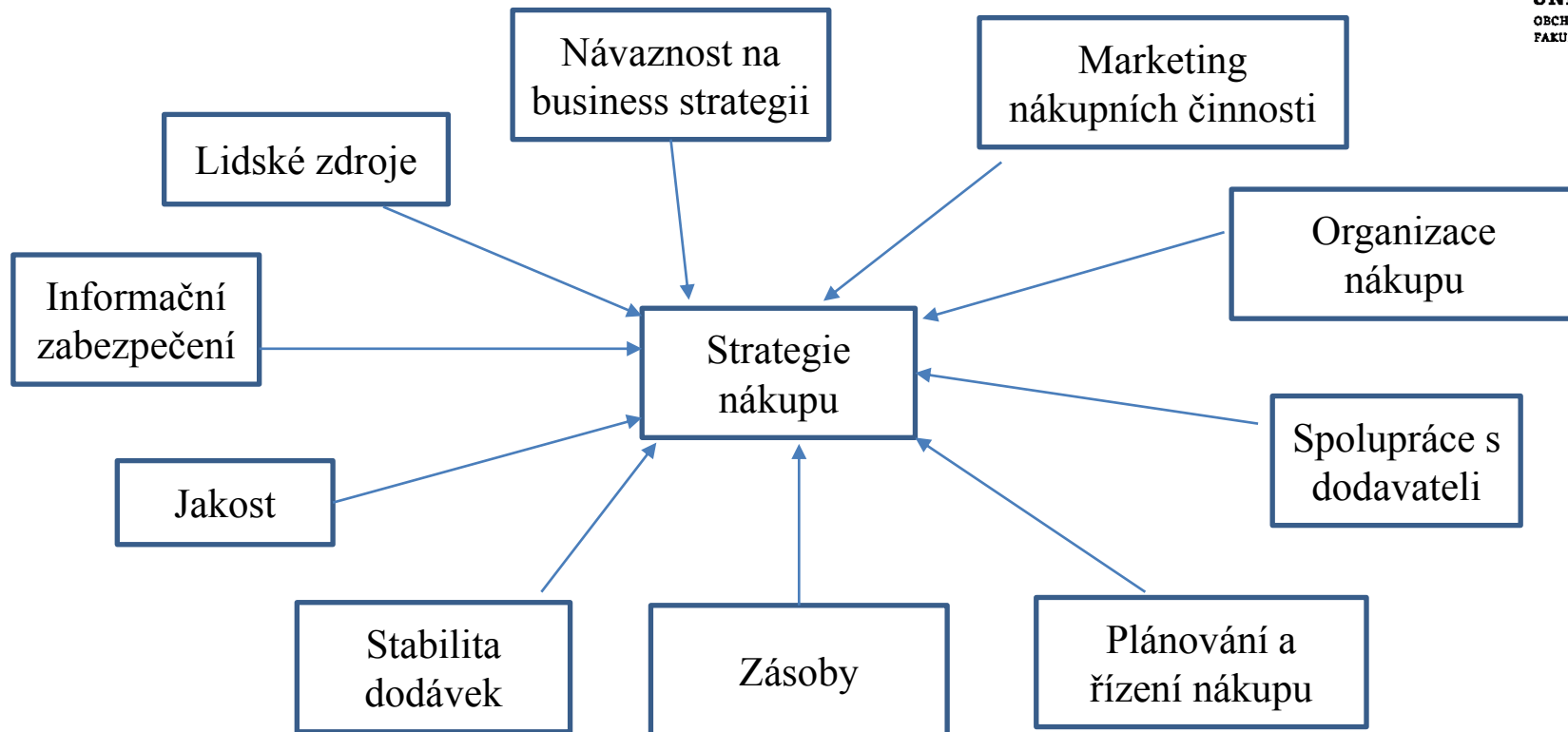


- Logistická podpora má za úkol dopravit a správně rozmístit materiálové zdroje nutné pro výrobu a následně zajistit transport vyrobené produkce k zákazníkovi.
- S ohledem na požadavky zákazníka, rezistenci produktu vůči přepravním podmínkám, nákladům na logistické zajištění volí podniky formu přepravy 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

---

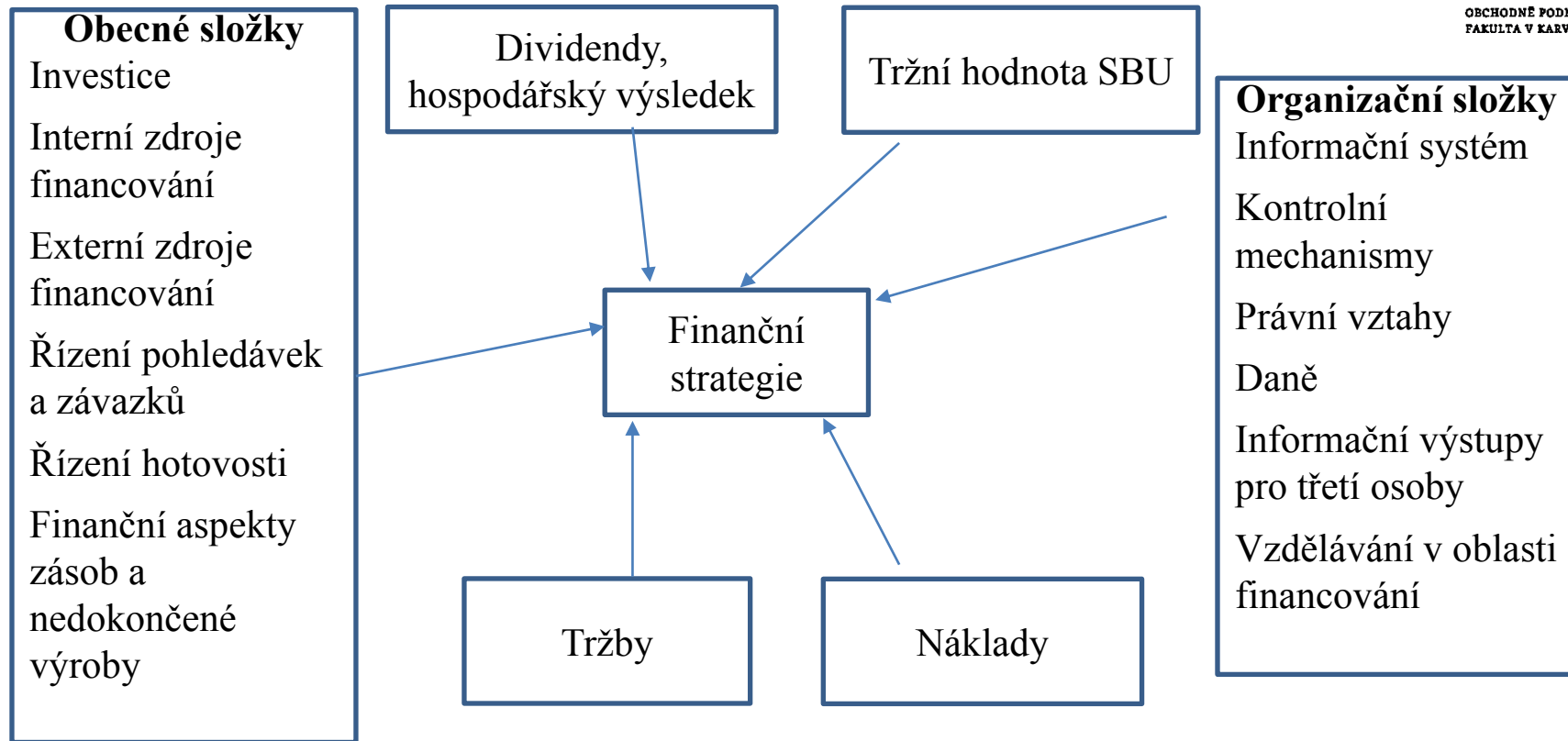


- Finanční strategie představuje páteř finančního managementu a zahrnuje veškeré činnosti spojené s efektivním financováním podnikatelských aktivit směřujících k naplnění podnikové strategie a základních cílů podniku.
- Nezbytnou součástí finanční strategie je přitom řízení nákladů kapitálu a optimalizace 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

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

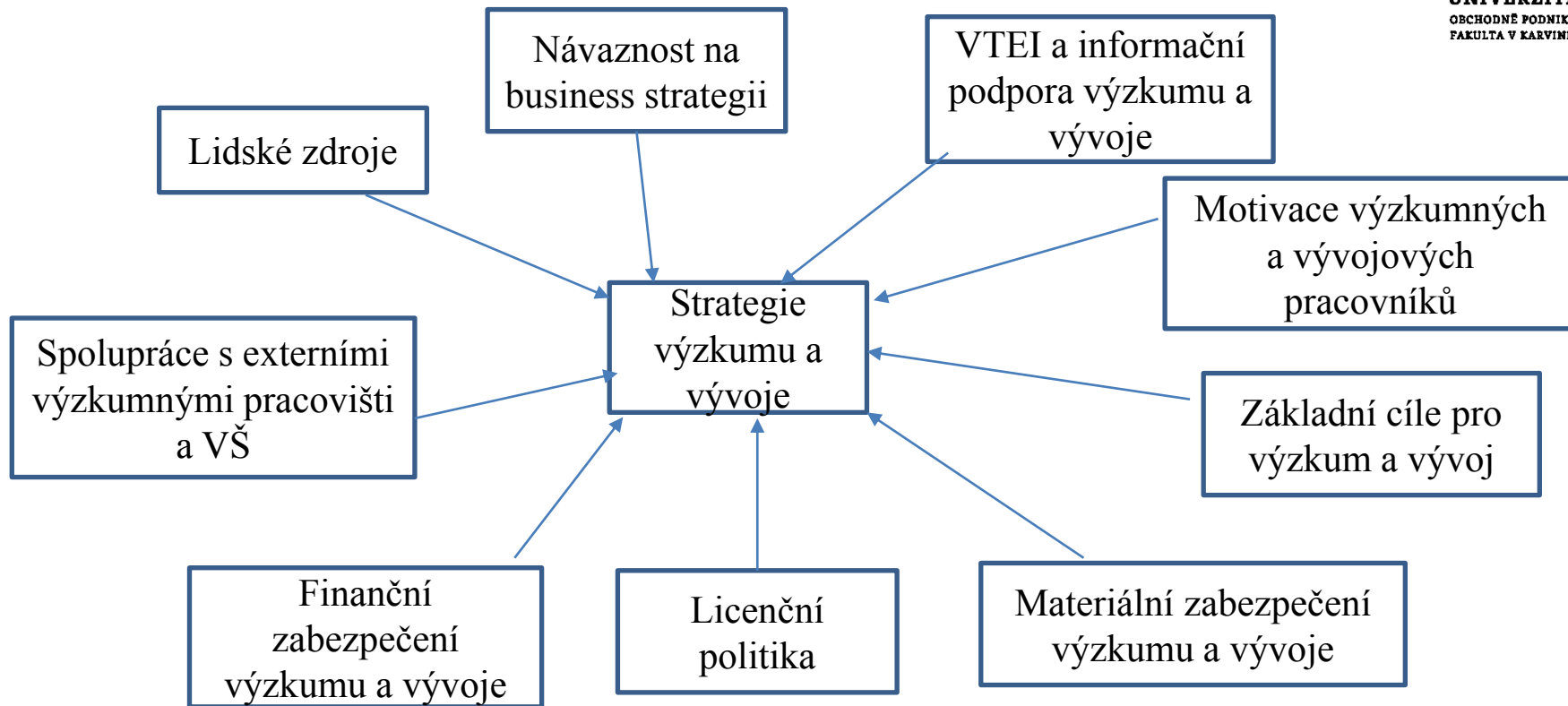
- **Strategie výzkumu, vývoje a rozvoje** je určujícím prvkem pro stanovení a tempa firemních inovací. Je evidentní, že právě zaměření na specifický typ inovací do značné míry ovlivňuje schopnost podniku vytvářet konkurenční výhodu a zvyšovat tak nejen hodnotu podniku, ale rovněž pravděpodobnost jejího 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

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- 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

---

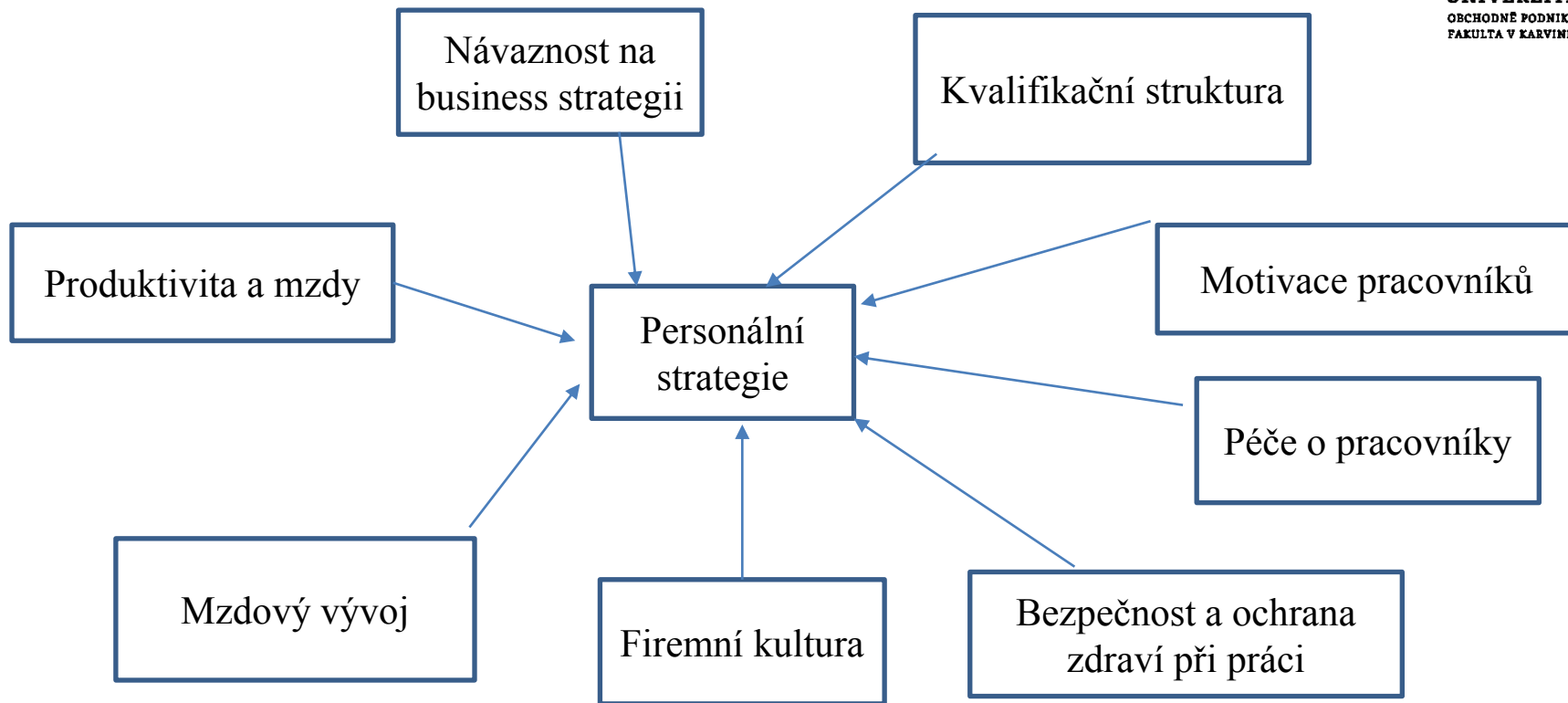


- Hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů je formulovat postoj organizace k personálním záležitostem, což umožňuje a usnadňuje strategická rozhodnutí s cílem zabezpečit pro organizaci kvalifikované, oddané a motivované pracovníky. Snahou je dosáhnout optimální rovnováhu mezi tvrdými a měkkými 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

---



- 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 inforematiků.
- 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 KARVÍNĚ



# 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

---



- 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

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

## **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

---



- **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.
-

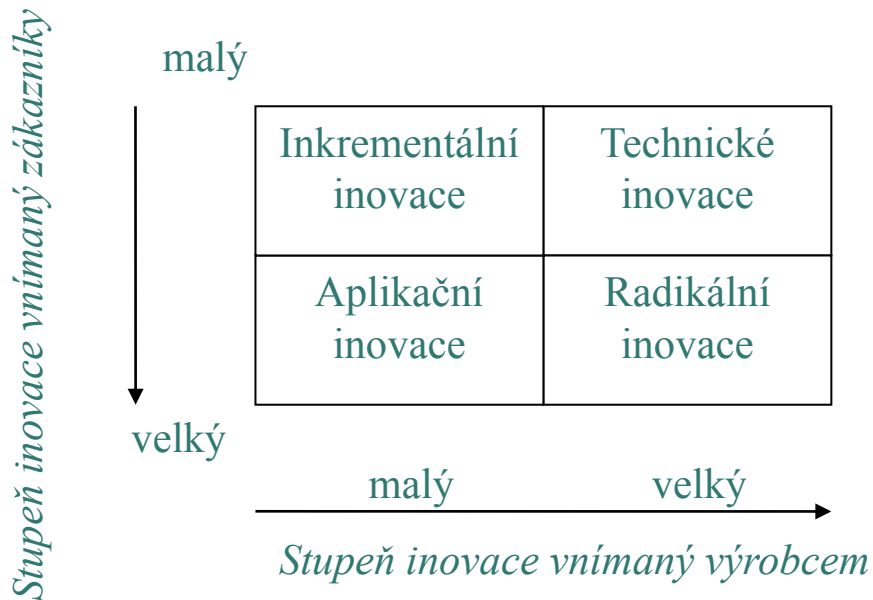


- **Strategie diverzifikovaných vysokých rozpočtů** – tento přístup můžeme označit za chaotický.
    - Výzkumné a vývojové aktivity v daném podniku probíhají neorganizovaně, chaoticky a nahodile.
    - Vývoj nových produktů je izolovaný, bez vzájemné koordinace jednotlivých částí podniku.
    - Chaotičnost 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 KARVÍNĚ

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 KARVINĚ

- 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.
-



- **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 KARVINĚ

**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)

---



- **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.
-