

Speciální strategie

Vybrané manažerské přístupy k řízení jako součást strategie podniku

Strategický management

10. přednáška



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

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.

Management inovací



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Management inovací** představuje podle Konečného (2001) budování organizace, která má schopnost učit se a inovovat, vyžaduje dovednost přenášet specializované znalosti a propojovat vzácné zdroje a schopnosti bez ohledu na hranice států.
 - 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.
-

Role a oblasti zájmu inovační strategie



Inovační strategie by měla především:

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

Oblasti zájmu inovační strategie

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

Inovační strategie



- 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.



- 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

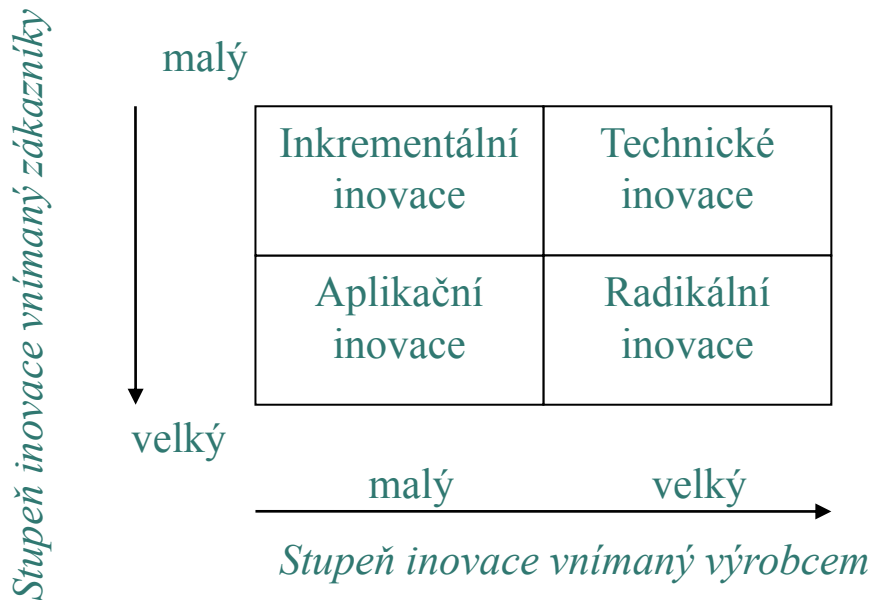
Na základě specifčnosti inovačních strategií pro každý podnik Pitra (1997) definoval pět základních typů inovačních strategií:

- **Strategie opírající se o progresivnost technického řešení**
 - **Vyvážená strategie**
 - **Strategie ověřených technických přístupů**
 - **Konzervativní strategie nízkého rozpočtu**
 - **Strategie diverzifikovaných vysokých rozpočtů**
-

Typologie inovačních strategií – inovační strategie podle stupně novosti



- 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):



Typologie inovačních strategií – inovační strategie podle Tidda



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

- **Racionalistická inovační strategie** je založena na racionálním rozhodnutí, které vychází a je postaveno na poznání současné situace.
 - **Inkrementální strategie**, bývá označována také jako přírůstková, je založena na poznání, že nemůžeme dokonale poznat a pochopit změny, které probíhají v podnikatelském prostředí.
-

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:
 - **inovační vůdcovství**
 - **inovační následovnictví**
-

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.
-

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

Revitalizační krizové strategie podle Slávika (1997)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Revitalizační strategie :**
 - **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.
 - **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 strategie** jsou výsledkem dlouhodobě neefektivní činnosti podniku, jež končí svou podnikatelskou činnost. Můžeme k nim zařadit:
 - **Deinvestiční strategie** (divestace) představující prodej majetku, podniku nebo jeho části jinému subjektu.
 - **Likvidační strategie**, v jejichž důsledku dochází ke zrušení podniku.
-

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.
 - **Likvidační strategie**, v jejichž důsledku dochází ke zrušení podniku.
-

- Síťový přístup vnímá podnik jako soubor propojených vztahů spojujících podnik s ostatními podniky ve více či méně důvěrném způsobu, závislejícím na vztazích uvnitř sítě.
- Síť dvě nebo více organizací spojených dlouhodobými vztahy a vazbami. Vazby mezi členy sítě formuje reflexe a poznání vzájemné závislosti a jsou základem pro dlouhodobé vazby. (Thorelli, 1986)
- Komplementarita

Formy networking



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Síť kontaktů, znalostí – sociální kapitál podnikatelů
- Síť podniků
 - Přímé zapojení podniků
 - Nepřímé zapojení podniků

- *Procesy člena sítě:*
 - Vstup
 - Tvorba pozice
 - Repozice
 - Výstup

- *Faktory ovlivňující pozici člena v síti:*
 - Doména podniku (rozdělení práce)
 - Pozice podniku v dalších sítích
 - síla podniku ve vztahu k ostatním účastníkům v ústřední síti
 - ekonomická základna (podíl na trhu), technologie, odbornost, důvěra a zákonnost

Nově vznikající organizační struktury



- **Cíl:** více flexibilní a odpovídající dynamickým změnám globálního podnikatelského prostředí.
- **Formáty:** interorganizační sítě, globální síťové struktury e-korporací, sítě nadnárodních korporací.
- **Týmy jako globální-lokální struktury**
 - globální týmy překračující funkční a geografické hranice;
 - globální týmy umožňují ploché, samosprávné strukturální formy v rámci jinak hierarchických struktur a umožňují integraci místních znalostí, kontaktů a kreativity s celkovou strategií firmy;
 - týmy jsou často zodpovědné za konkrétní projekty nebo řešení problémů, ale mohou být také dlouhodobě zavedeny pro průběžné operace v několika zemích;
 - většina jejich komunikace probíhá virtuálně kvůli nákladům spojeným s cestováním;
 - vedení týmů se může stěhovat do různých zemí v závislosti na projektu nebo úkolech, které jsou s ním spojeny;
 - často jsou vytvářeny na míru podle potřeb klienta.

Interorganizační sítě (Interorganizational Networks)



- Organizační uspořádání na globální a místní úrovni.
- Síť propojuje provozní jednotky odlišného prostředí a provozních souvislostí vycházející z různých ekonomických, sociálních a kulturních prostředí.
- Síť má racionalizovat a koordinovat aktivity MNC v globálním prostředí, aby bylo dosaženo výhodné nákladové pozice a zároveň došlo k přizpůsobení se podmínkám místního trhu.

Příklad

- *Nizozemská společnost Royal Philips Electronics, jedna z nejvýznamnějších světových společností v oblasti elektroniky, má provozní jednotky ve 100 zemích a využívá síťovou strukturu. Tyto jednotky se pohybují od velkých dceřiných společností, které mohou patřit mezi největší společnosti v dané zemi, až po velmi malé jednoúčelové provozy, jako jsou výzkumné a vývojové nebo marketingové divize pro jednu z oblastí podnikání společnosti Philips. Některé jsou řízeny centrálně v ústředí společnosti Philips, jiné jsou zcela autonomní. V rámci své Vize 2010 společnost Philips zjednodušila svou celkovou obchodní strukturu vytvořením tří základních sektorů, které jsou plně v souladu s jejími trhy: Philips Healthcare, Philips Lighting a Philips Consumer Lifestyle.*

Globální síťové struktury e-korporací (Global E-Corporation Network Structure)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- obvykle zahrnuje síť virtuálních elektronických burz a kamenných služeb, ať už jsou tyto služby poskytovány interně nebo externě;
- tato struktura funkcí a aliancí tvoří kombinaci elektronických a fyzických fází sítě dodavatelského řetězce;
- síť zahrnuje některé globální a některé místní funkce;
- centralizované elektronické burzy pro logistiku, dodávky a zákazníky mohou být umístěny kdekoli;
- konečný distribuční systém a interakce se zákazníky musí být přizpůsobeny fyzické infrastruktuře a platební infrastruktuře v místě zákazníka a místním předpisům a jazykům;
- výsledkem je globální elektronická síť dodavatelů, subdodavatelů, výrobců, distributorů, kupujících a prodejců, kteří spolu komunikují v reálném čase prostřednictvím kyberprostoru.

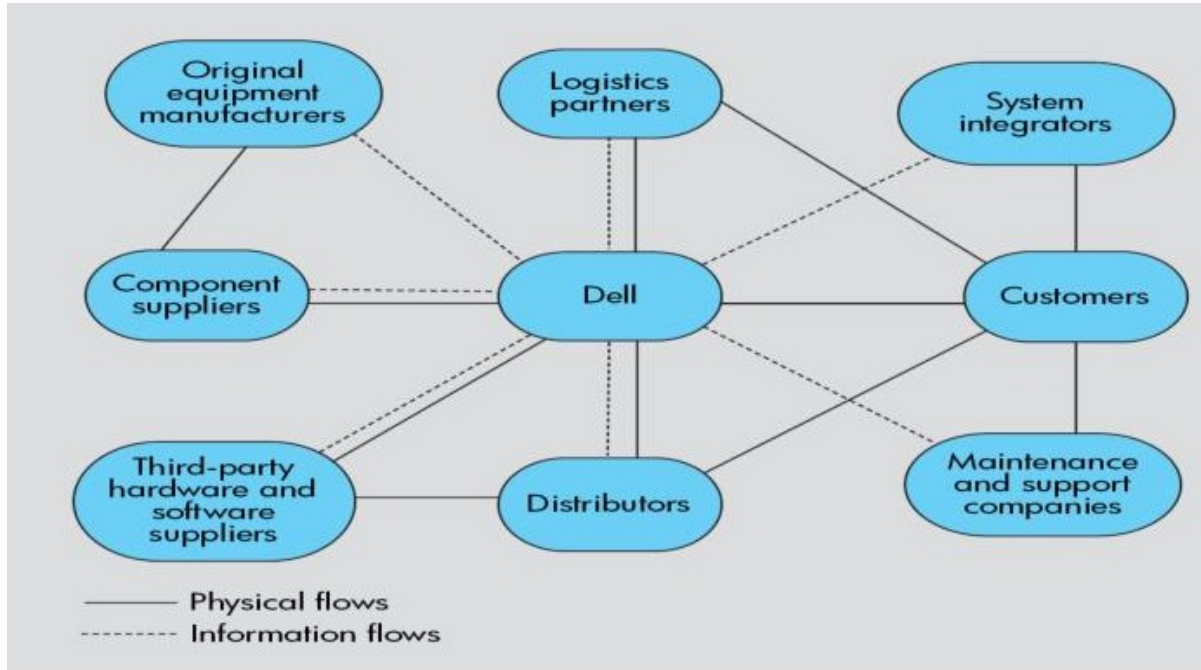
Příklad

- *Společnost Dell má po celém světě řadu továren, které dodávají zákazníkům v daném regionu počítače vyrobené na zakázku. Objednávky zákazníků jsou přijímány prostřednictvím call center nebo vlastních webových stránek společnosti Dell. Objednávka komponent pak putuje k dodavatelům, kteří musí být v dosahu 15 minut jízdy od továrny. Součástky jsou dodány do továrny a hotové objednávky zákazníků jsou vyzvednuty během několika hodin. Společnost Dell udržuje internetové spojení se svými dodavateli a propojuje je s databází svých zákazníků, takže mají přímé informace o objednávkách v reálném čase. Zákazníci mohou rovněž využívat internetový systém společnosti Dell ke sledování svých objednávek, které procházejí celým řetězcem. Strategie společnosti Dell spočívá v provádění kritických činností přímo ve firmě.*

Globální síťové struktury e-korporací (Global E-Corporation Network Structure)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Sítě nadnárodních korporací (Transnational Corporation Network Structure)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- vytváří síť útvarů společnosti a jejich systému komunikace;
- systém vyžaduje rozptýlení odpovědnosti a rozhodování do místních poboček a aliancí;
- efektivita lokalizovaného rozhodování do značné míry závisí na schopnosti a ochotě sdílet aktuální a nové poznatky a technologie napříč sítěmi jednotek;
- tato forma je usnadněna neustále se rozvíjejícími se technologiemi, které umožňují okamžitou elektronickou komunikaci mezi sítěmi a lidmi po celém světě bez ohledu na jejich umístění;
- snaží se kombinovat schopnosti a zdroje MNC, dosahovat úspor z rozsahu, zlepšení vstřícnosti lokální komunity, účinný přenos technologií.

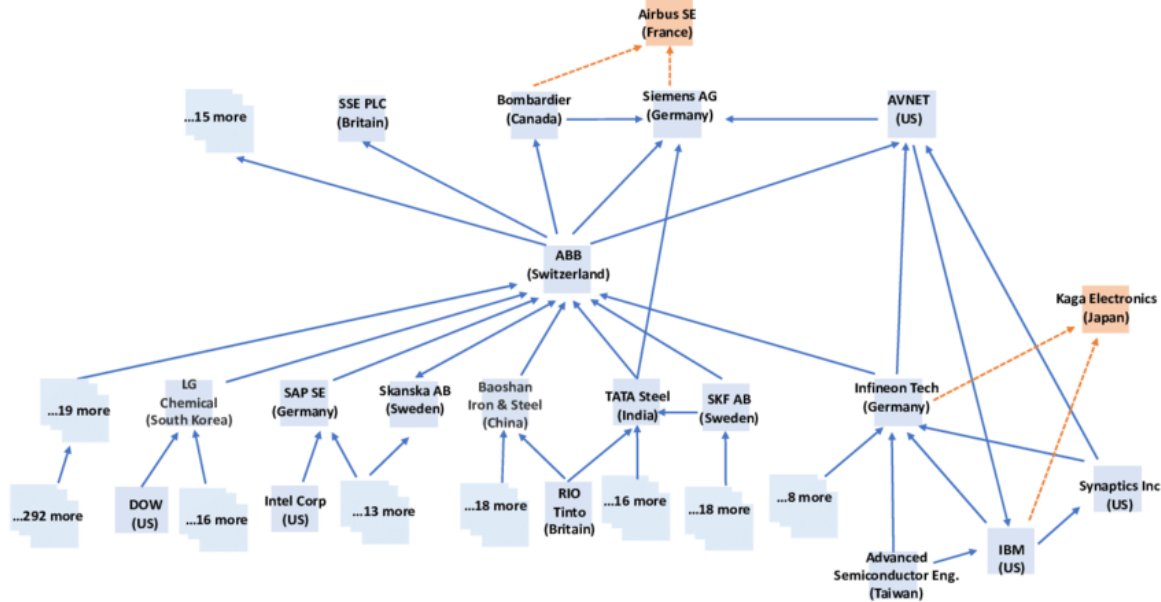
Příklad

- *Příkladem takové decentralizované horizontální organizace je ABB (celosvětový lídr v oblasti energetických a informačních technologií se sídlem v Curychu, Švýcarsku). ABB působí ve 100 zemích se 150 000 zaměstnanci a osmi manažery geografických regionů, přičemž obchodní jednotky od vrcholového vedení odděluje pouze jedna úroveň řízení. ABB se pyšní tím, že je skutečně globální společností a má 11 členů představenstva, kteří zastupují sedm národností.*

Sítě nadnárodních korporací (Transnational Corporation Network Structure)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARLOVĚ



Legend:

- Examples of excluded firms;
- Examples of excluded contractual ties;
- Supply chain member;
- Selling contractual tie;
- Reciprocated contractual tie involving buying and selling contracts.

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



- 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.

Outsourcing



- Outsourcing obecně znamená, že podnik vyčlení různé podpůrné a vedlejší činnosti a svěří je na základě smlouvy jiné společnosti či subkontraktorovi, specializovanému na příslušnou podnikatelskou činnost.
- Jedná se tedy o určitý druh dělby práce, činnost však není zajišťována vlastními zaměstnanci firmy, nýbrž smluvně.
- Outsourcing x insourcing
- **Cíl:** ozdravení hospodaření podniku

Činnosti podniku a outsourcing



- Činnosti, které jsou posláním podniku a přinášejí mu přidanou hodnotu
- Činnosti, které nepřinášejí přidanou hodnotu, ale podnik je musí zabezpečit
- Činnost doplňkové – oblast outsourcingu
- Členění podle Guly:
 - Klíčové aktivity
 - Vlastní činnosti zajišťované uvnitř podniku
 - Smíšené činnosti zajišťované vlastními silami a cizími podniky
 - Cizí činnosti nakupované

Strategické aliance



- Forma strategického partnerství
- Organizačně systémové integrační formy, které zajišťují společnou, efektivní, kooperativní podnikatelskou činnost s tuzemskými i zahraničními partnery, kteří původně mohli být i konkurenčními organizačními jednotkami.
- Jedná se o společnou realizaci jedné nebo více podnikových funkcí dvěma nebo více podnikatelskými subjekty za účelem dosažení konkurenční výhody. (Tichá)
- **Cíl:** sdílení činností a zdrojů partnerů, k redukci konkurenčních střetů a ke vzniku, přenosu a využití znalostí

Strategické aliance – postup projektování



- ***Zhodnocení předmětu činnosti***
 - Strategická analýza
 - Definování role strategické aliance
- ***Formování alianční strategie***
 - Desintegrace hodnotového řetězce
 - Rekonfigurace hodnotového řetězce
 - Uvolnění vlastních zdrojů a zdrojů partnera
 - Vytvoření ochranných mechanismů
 - Udržování strategických alternativ
- ***Vytváření struktury aliance***
- ***Evaluace aliance***

Strategické aliance – typy



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Koncese
- Společný výzkum a vývoj
- Universita
- Společný marketing
- Technologie
- Konsorcium
- Společný podnik na projekt
- Společný podnik s nevyrovnanou majetkovou účastí
- Společný podnik s paritní majetkovou účastí

Procesní management I



- Proces je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu.
- Každý proces má vstup, výstup, vlastníka, zdroje a náklady s ním spojené, a vnitřní organizační strukturu. Pro realizaci procesu je potřeba mít vhodné informační zabezpečení a čas potřebný k realizaci konkrétního procesu.

V podniku rozeznáváme tyto typy procesů:

- klíčové procesy – souvisí s realizací produktů a přidávají hodnotu pro zákazníky;
- pomocné procesy – slouží k podpoře klíčových procesů;
- řídicí procesy – jedná se o procesy průřezového charakteru, který spíše patří mezi pomocné procesy, jejichž výstupem je stanovení ukazatelů a způsobu měření ostatních procesů.

Procesní management II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Procesní management** je přístup managementu zaměřený na monitoring existujících procesů, jejich analýzu, případné změny, stabilizaci a další zlepšování.
- **Procesní přístup** představuje systematickou identifikaci a řízení procesů používaných v organizaci a jejich vzájemné působení.

Mezi hlavní úkoly procesního řízení patří:

- identifikace procesů a tvorbu procesní mapy;
- nové definování procesů – redesign procesů a napřímení procesů;
- zajištění stability procesů;
- navození atmosféry zlepšování procesů.