

# MANAGEMENT INOVACÍ

## 6. INOVAČNÍ STRATEGIE VEDOUCÍ KE KONKURENCESCHOPNOSTI

Ing. Omar Ameir, Ph.D.

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Inovační strategie představuje soubor postupů, metod a nástrojů řízení komplexních inovačních akcí, které jsou:
  - empirií inovační praxe prověřené,
  - systémovým přístupem a teorií inovací podpořené a zdůvodněné,
  - vhodně načasované,
  - účelově koncipované.

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Pozitivní dopady úspěšné realizace inovační strategie se nachází v celkové socio-ekonomické prosperitě, tzn. v růstu organizace v oblastech:
  - hospodárnosti,
  - produktivity,
  - efektivnosti,
  - konkurenceschopnosti,
  - komerční úspěšnosti,
  - ekologie,
  - sociální a společenské vyspělosti.

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Nezbytné faktické hledisko úspěšné realizace inovační strategie:
  - vhodně zvolená kombinace adekvátních strategií;
  - vhodně zvolená míra každé adekvátní strategie.
  
- Nezbytná časová podmínka úspěšné realizace inovační strategie:
  - včasnost uplatnění jako celku;
  - vhodné načasování každé dílčí zvolené adekvátní strategie.

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Adekvátnost strategie inovací je určována respektováním:
  - vlastnosti potřeb a problémů, jež vyžadují změnu;
  - technicko-ekonomickou kondicí firmy před začátkem inovací;
  - posláním, vizí, cíli a strategií rozvoje firmy;
  - vyspělostí podnikové kultury;
  - proinovačním klima ve firmě;
  - znalostní vyspělostí a intelektuálním kapitálem firmy.

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Základní typy inovačních strategií:
  - a) strategie uplatňování odlišné složitosti inovací;
  - b) strategie stanovení podnětné inovace;
  - c) strategie vzniku produktových a procesních inovací;
  - d) strategie volby konkurenčního boje;
  - e) strategie určení druhu restrukturalizace firmy;
  - f) strategie vnímaného stupně novosti výrobků.

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad a) Strategie uplatňování odlišné složitosti inovací:
  - způsob jejího řízení a provádění je určován řádem inovace;
  - vychází z praxe, že různý řád inovací pro své úspěšné manažerské zvládnutí vyžaduje odlišné:
    - metody přípravy a realizace;
    - subjekty řízení a provádění;
    - nároky na zdroje;
    - frekvence provádění;
    - doby trvání realizace.

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad a) Strategie uplatňování odlišné složitosti inovací:
  - rozdíly mezi jednotlivými řády inovací proto odvozují hlavní podstrategie:
    1. strategie jednoduchých inovací: 0. a 1 řád inovací;
    2. strategie složitých inovací: 2. – 7. řád inovací.



# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad a) Strategie uplatňování odlišné složitosti inovací
  - Ad a1) Strategie jednoduchých inovací (racionalizační):
    - základem strategie jsou nejelementárnější a následně jednoduché manažerské aktivity;
    - jedná se o inovace, které spadají do prvních dvou řádů, tedy:
      - **0. řád – regenerace;**
      - **1. řád – intenzita vazeb.**

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad a) Strategie uplatňování odlišné složitosti inovací
  - Ad a1) Strategie jednoduchých inovací (racionalizační):
    - princip: předcházení a odstraňování zjevných výrobních ztrát a škod, kdy:
      - **není změněno současné optimální organické spojení a účelné využívání existujících, tedy nezměněných prvků podnikatelské jednotky;**
      - **dochází k prokazatelnému zdroji růstu tzv. přirozené produktivity práce ve výši 2,5 % až 4 %, při neexistenci nových výdajů peněžních prostředků na uskutečňování tohoto růstu.**

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad a) Strategie uplatňování odlišné složitosti inovací
  - Ad a1) Strategie jednoduchých inovací (racionalizační):
    - z manažerského hlediska lze racionalizační inovace považovat za základ a výchozí bod celého managementu inovací;
    - pro svoji odbornou jednoduchost představují:
      - **možnost (každá organizace je schopna ji realizovat);**
      - **nutnost (ten, kdo ji nerealizuje, vypouští základní element nejen inovačního procesu, ale managementu jako takového);**
    - nutnost realizace nejen v obecné formě, ale v nejširší formě (totální uplatňování ve všech procesech uskutečňovaných v nejrůznějších sférách produktivní lidské činnosti).

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad a) Strategie uplatňování odlišné složitosti inovací
  - Ad a1) Strategie jednoduchých inovací (racionalizační):
    - z podstaty strategie jednoduchých inovací vyplývá, že musí být pracovní záležitostí všech zaměstnanců podnikatelské jednotky (rozhodující iniciační, motivační a donucovací roli zde mají manažeři všech úrovní řízení firmy);
    - nutnost neustálého uplatňování principů jednoduchých inovací, tedy dodržování základních principů racionální činnosti a logického, racionálního myšlení a jednání (každý v okruhu své manažerské působnosti).

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad a) Strategie uplatňování odlišné složitosti inovací
  - Ad a2) Strategie složitých inovací:
    - tvořeny všemi zbývajícimi řády inovací (členěnými do dvou skupin);
    - první skupinu tvoří inkrementální (přírůstkové) inovace, což jsou inovace:
      - 2. řádu – kvantita;
      - 3. řádu – kvalita;
      - 4. řádu – varianta;
      - 5. řádu – generace;
    - druhou skupinu tvoří radikální inovace, což jsou inovace:
      - 6. řádu – koncepce;
      - 7. řádu – princip.

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad a) Strategie uplatňování odlišné složitosti inovací
  - Ad a2) Strategie složitých inovací:
    - princip:
      - zjišťování, vytváření a využívání vnitřních výrobních rezerv;
      - zjišťování, vytváření a využívání rezerv v podobě nevyužívání již aplikovatelných poznatků vědy a techniky;
    - cíl:
      - trvalý růst prosperity a produktivity podnikatelské jednotky, dosahovaný také (zejména) prostřednictvím maximální hodnoty pro zákazníka;

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad a) Strategie uplatňování odlišné složitosti inovací
  - Ad a2) Strategie složitých inovací:
    - konkrétní uplatňování strategií složitých inovací nabývá podoby komplexně pojatých inovačních akcí, realizovaných na základě předem zpracované projektové dokumentace (nejedná se pouze o přirozené, racionální a logické kroky, viz strategie jednoduchých inovací);
    - dva přístupy:
      - **1. klasický přístup – postupný růst produktivity a prosperity společnosti a vytváření komerčně úspěšných výrobků a služeb;**
      - **2. hodnotový přístup – nalezení způsobu, jak ještě jinak zajistit funkce přinášející užitek analyzovaného objektu, včetně zjištění, kolik nás ten užitek bude stát (skokovým způsobem zvyšovat produktivitu a prosperitu firmy produkující a prodávající výrobky a služby s maximální hodnotou pro zákazníka);**

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad b) Strategie stanovení podnětné inovace:
  - podstata - nalezení správné odpovědi na zásadní otázku, která zní: *„Kde začít a jak dál postupovat, aby bylo dosaženo maximálních efektů v požadovaném čase?“*
  - na tuto otázku nejlépe odpovídají tři níže uvedené podstrategie inovací:
    - b1) strategie odstraňování neefektivností;
    - b2) strategie inovační dominanty;
    - b3) souhrnná strategie inovací.



# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad b) Strategie stanovení podnětné inovace:
  - Základními prvky (objekty) inovací jsou:
    - **pracovní prostředky (P);**
    - **suroviny (S);**
    - **pracovní síly se svojí kvalifikací (Kv);**
    - **technologie (T);**
    - **energie (E);**
    - **výrobky a služby (K);**
    - **organizace a řízení produkčních procesů (O).**

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad b) Strategie stanovení podnětné inovace:
  - ad b1) strategie odstraňování neefektivností:
    - zaměřuje se výlučně na odstraňování nebo alespoň zmírňování vzniklých negativních jevů;
    - podstata: zbavení se obtíží a problémů, které snižují hospodárnost, výkonnost, efektivitu a celkovou prosperitu firmy;
    - pět etap:
      1. nalezení projevu neefektivnosti;
      2. nalezení místa neefektivnosti;
      3. zjištění velikosti neefektivnosti;
      4. zjištění příčiny neefektivnosti;
      5. odstranění neefektivnosti.

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad b) Strategie stanovení podnětné inovace:
  - ad b2) strategie inovační dominanty:
    - základní a moderní manažerský přístup, pomocí kterého se koncepčním a komplexním způsobem řídí inovace v podnikatelské jednotce;
    - založen na respektování pravidel efektivního inovačního procesu uskutečňovaného v podnikatelské jednotce;
    - inovační zásahy realizovány od inovační dominanty v logickém sledu známé hierarchické posloupnosti prvků podnikatelské jednotky;
    - dominantou inovačního procesu je objektivně ten prvek podnikatelské jednotky, který je určující (tedy dominantní) pro to, jak v závislosti na něm budou muset být řešeny všechny ostatní prvky podnikatelské jednotky;

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad b) Strategie stanovení podnětné inovace:
  - ad b2) strategie inovační dominanty:
    - inovační dominanta by měla být vždy začátkem celého řetězce inovací, tedy předmětem podnětné inovace;
    - tento typ strategie má tři etapy:
      1. **stanovení dominanty inovačního procesu** (impulzu, od kterého inovace začíná):  
inovační dominantou může být:
        - produkt (zpracovatelský průmysl – strojírenství, stavebnictví, elektro průmysl, potravinářství, spotř. průmysl a služby);
        - surovina (logistika);
        - technologie (prvovýroba).

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad b) Strategie stanovení podnětné inovace:

- ad b2) strategie inovační dominanty:

- má tři etapy:

- 2. výběr adekvátního modelu hierarchické posloupnosti prvků**

v návaznosti na volbě inovační dominanty:

- produktový model:  $(K) \rightarrow S \rightarrow T \rightarrow P \rightarrow E \rightarrow Kv \rightarrow O$

- surovinový model:  $K \Rightarrow (S) \rightarrow T \rightarrow P \rightarrow E \rightarrow Kv \rightarrow O$

- technologický model:  $K \Rightarrow S \Rightarrow (T) \rightarrow P \rightarrow E \rightarrow Kv \rightarrow O$

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad b) Strategie stanovení podnětné inovace:

- ad b2) strategie inovační dominanty:

- má tři etapy:

- 3. projektová prováděcí dokumentace**

- obsahující nejprve inovaci dominanty a následně inovace všech nezbytných ostatních prvků podnikatelské jednotky (vyvolané inovace).

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad b) Strategie stanovení podnětné inovace:
  - ad b3) souhrnná strategie inovací:
    - ve své „čisté“ podobě nejsou b1 ani b2 schopny zcela samostatně a dlouhodobě plnit funkci manažerského nástroje pro komplexní a koncepční řízení inovací v podnikatelské jednotce;
    - účelným spojením obou těchto strategií vznikne tzv. Souhrnná strategie inovací (na základě zkušeností komerčních i nekomerčních zkušeností);
    - spojení b1 a b2 musí být založeno na trvalém a prioritním využívání strategie inovační dominanty, účelně a včas doplňované strategií odstraňování neefektivností.

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Úkol č. 1:
  - Jste výrobní manažerka/manažer, tedy osoba zodpovědná za inovaci v konkrétní podnikatelské jednotce – firmě XY.
  - Firma XY je středně velký výrobně-zpracovatelský podnik vyrábějící elektroniku, zaměstnávající 150 osob, jehož roční obrat činí 625 mil Kč.
  - Firma je na trhu již 17 let a chce inovovat své procesy, zejména výrobní.
  - Vaším úkolem je, na základě 6a), tedy strategie uplatňování odlišné složitosti inovací, definovat veškeré potenciální procesy, které se budou jednotlivých fází inovace týkat (inovační strategii rozdělte na strategie jednoduchých a složitých inovací).



# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Úkol č. 2:
  - V návaznosti na b2), tedy strategii inovační dominanty, jakou byste pro firmu XY, řešenou v úkolu číslo 1, zvolila/zvolil inovační dominantu?
- Úkol č. 3:
  - V návaznosti na b2), tedy strategii inovační dominanty, který model hierarchické posloupnosti prvků podle Vás musí začít nejdříve? Model pro inovaci produktu, suroviny nebo technologie?
- Úkol č. 4:
  - V návaznosti na b2), tedy strategii inovační dominanty, jakou byste zvolila/zvolil inovační dominantu pro podnik zabývající se hutnictvím?

Definované procesy z úkolu č. 1 a odpovědi v rámci úkolů č. 2, 3 a 4 mi, prosím, zašlete do čtvrtku 24. března na moji emailovou adresu, tedy na [omar.ameir@mvso.cz](mailto:omar.ameir@mvso.cz).

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad c) Strategie vzniku produktových a procesních inovací:
  - primární podnět inovace = potřeba;
  - existují dvě základní potřeby z hlediska podnikových inovací:
    - **produkt;**
    - **proces.**
  - potřeba je tedy klíčový element, na němž jsou založeny tyto typy inovací:
    1. **strategie vzniku produktových inovací;**
    2. **strategie vzniku procesních inovací.**

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad c) Strategie vzniku produktových a procesních inovací:
  - Ad c1) Strategie vzniku produktových inovací:
    - primárním podnětem jsou potřeby:
      - **vnějších zákazníků** - zásadní podnět pro inovační aktivitu firmy;  
- nejčastější počáteční inovační podnět;
      - **podnikatelských jednotek jako tržních subjektů** - boj s konkurencí o zákazníky vytváří velké napětí a tlaky na vznik a nabídku stále nových produktů (tzv. tržní překvapení);
    - uspokojování těchto potřeb produktovými inovacemi představuje „vnější tržní tah“ (zásadní aspekt prosperujícího podnikání).

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad c) Strategie vzniku produktových a procesních inovací:
  - Ad c2) Strategie vzniku procesních inovací:
    - primárním podnětem jsou potřeby:
      - **vnitřních zákazníků – potřeby a požadavky na vysokou technicko-ekonomickou úroveň, kvalitu, hospodárnost a včasnost předávaných výrobků, polotovarů, služeb a informací ve všech procesech podniku;**
      - **podnikatelské jednotky jako vyrábějícího subjektu – snaha podniku uspokojit potřeby vnějších zákazníků (při co nejvyšší možné produktivitě);**
      - **některých stakeholderů – např. zaměstnanců, dodavatelů, veřejných institucí a státu.**

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad d) Strategie volby konkurenčního boje:
  - Úzká vazba na strategii vzniku produktových inovací (c1);
  - někdy nazývána maximalizační inovační strategie;
  - obsahuje dva přístupy, neboli obecné strategie konkurenčního boje (aby mohla být tato strategie správně pochopena, je potřeba si vymezit základní konkurenční strategie):
    - přímé poražení konkurence;
    - vyhnoutí se souboje s konkurencí (vytvořením nového trhu).

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad d) Strategie volby konkurenčního boje:
  - Obecná strategie přímého poražení konkurence;
    - v návaznosti na inovace hovoříme o strategii tzv. „rudého oceánu“;
    - jedná se o souboj na trzích:
      - **shodných produkčních oborů;**
      - **substitučních produkčních oborů;**
    - při střetu na „rudém oceánu“ jde o tvrdý konkurenční boj, jehož cílem je překonat konkurenci naší lepší a výhodnější nabídkou zákazníkům;

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad d) Strategie volby konkurenčního boje:
  - obecná strategie přímého porážení konkurence;
    - lepší a výhodnější nabídka zákazníkům je umožněna:
      - **výhodnějšími cenami;**
      - **diferenciací spotřeby produktu;**
      - **kombinací obojího.**



# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad d) Strategie volby konkurenčního boje:
  - Obecná strategie vyhnutí se souboje s konkurencí (vytvořením nového trhu):
    - v návaznosti na inovace hovoříme o strategii tzv. „modrého oceánu“;
    - jde o vítězství bez střetu s konkurencí, tedy o vytvoření nového trhu bez konkurence (nového trhu dočasně bez konkurence);
    - stále více prosazující strategie;
    - schopnost firmy vytvořit si svrchovaný tržní prostor, a tím vyřadit konkurenci (dočasně) ze hry;
    - cíl je stejný, tedy porazit konkurenci, ale tak, že se s ní přímo vůbec nestřetneme;

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad d) Strategie volby konkurenčního boje:
  - obecná strategie vyhnutí se souboje s konkurencí (vytvořením nového trhu):
    - inovační strategie v pravém slova smyslu;
    - nepředstavuje ústup, nýbrž úhybný manévr;
    - smysl úhybného manévru je v nalezení:
      1. nejvyššího společného principu a cílu potřeby produktu, o jehož prodej firma bojuje s konkurencí;
      2. nalezení nového produktu (aspektu, hodnoty nebo smyslu produktu) pro uspokojení nejvyššího principu a cíle potřeby.

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad d) Strategie volby konkurenčního boje:
  - obecná strategie vyhnutí se souboje s konkurencí (vytvořením nového trhu):

jde tedy o jiný pohled na smysl a princip produktu



odproštění od typických a tradičních aspektů, které jsou stěžejní pro konkurenční firmy, a naopak vyzdvižení aspektů a hodnot, které pro konkurenci nejsou důležité



schopnost vytvoření nových produktů (nebo jeho smyslu), jakožto alternativu pro nové zákazníky



potřeba vizionářského manažera

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad d) Strategie volby konkurenčního boje:
  - Strategie volby konkurenčního prostředí obsahuje dvě podstrategie, které s výše popsanými obecnými strategiemi konkurenčního boje korespondují;
  - Jedná se o:
    1. strategii maximalizace stávající hodnoty pro zákazníka;
    2. strategii maximalizace nové hodnoty pro zákazníka.

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad d) Strategie volby konkurenčního boje:
  - Ad d1) Strategie maximalizace stávající hodnoty pro zákazníka:
    - respektování strategie rudého oceánu (přímé poražení konkurence);
    - princip: hledání způsobu, jak maximálně využít potenciál hodnoty produktu, která uspokojuje stávající potřeby zákazníka (nevytvářejí se noví zákazníci a nové trhy);
    - stávající hodnotu pro zákazníka poskytují i produkty, které mohou být svojí realizací až principiálně nové, ale jsou funkčně totožné (identické produkty) nebo srovnatelné (substituty);

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad d) Strategie volby konkurenčního boje:
  - Ad d1) Strategie maximalizace stávající hodnoty pro zákazníka:
    - z hlediska inovací je vhodným nástrojem pro vítězství v prostředí „rudého oceánu“ hodnotový management;
    - ve svém portfoliu má hodnotový management čtyři následující aplikační disciplíny:
      - **hodnotová analýza;**
      - **inverzní hodnotová analýza;**
      - **hodnotové projektování;**
      - **hodnotová výrobní strategie.**

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad d) Strategie volby konkurenčního boje:
  - Ad d2) Strategie maximalizace nové hodnoty pro zákazníka:
    - respektování strategie modrého oceánu (vyhnutí se souboje s konkurencí - vytvořením nového trhu);
    - princip: hledání způsobu, jak maximálně využít potenciál hodnoty produktu, která uspokojuje nové potřeby zákazníka (vytvářejí se noví zákazníci a nové trhy);
    - novou hodnotu pro zákazníka poskytují produkty, které jsou svojí realizací principiálně nové a funkčně odlišné (neidentické produkty) nebo nesrovnatelné;
    - jiné potřeby vyjadřují nejvyšší společný princip a cíl několika druhů potřeb dřívějších;

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad d) Strategie volby konkurenčního boje:
  - Ad d2) Strategie maximalizace nové hodnoty pro zákazníka:
    - z hlediska inovací je opět vhodným nástrojem pro vytvoření „modrého oceánu“ hodnotový management;
    - ovšem při jiném způsobu nahlížení na něj, tedy aplikací jiných metodických prvků (schopných vytvářet novou maximální hodnotu pro zákazníka) – není však nutno znát;
    - například:
      - **nalezení nejvyššího společného principu a cíle potřeby řešení problému;**
      - **inverzní hodnotová analýza;**



# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad d) Strategie volby konkurenčního boje:
  - Ad d2) Strategie maximalizace nové hodnoty pro zákazníka:
    - princip „modrého oceánu“ je pouze dočasný (konkurenční boje jsou přirozeným jevem tržní ekonomiky, proto se časem začnou uskutečňovat i v tomto prostředí);
    - privilegium „nového trhu bez konkurence“ existuje do té doby, dokud se výhody a možnosti tohoto trhu „nerozkřiknou dále“.
    - být první firmou, která se v „modrém oceánu“ vyskytne, navíc za předpokladu, že její firma sama vytvoří, je obrovskou konkurenční výhodou;
    - tato strategie je vlastní těm firmám, které „vytvářejí budoucnost“ (strategie „rudého oceánu“ je určena pro firmy, které na budoucí impulsy pouze reagují).

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad e) Strategie určení druhu restrukturalizace firmy:
  - Koresponduje s potřebou (a vlastně nutností) restrukturalizace podniku;
  - restrukturalizace podniku:
    - zásadní změna struktury podnikatelské jednotky (tzn. zejména procesů a výstupů);
    - rozsáhlý a komplexní inovační proces;
    - projevem restrukturalizace podniku je výrazná změna jeho chování.
    - hlavním rysem a zároveň zásadním bodem restrukturalizace ekonomického subjektu je okamžik jejího začátku (stav, v jakém se firma při zahájení restrukturalizačních procesů nachází) – od tohoto bodu se odvíjí strategie restrukturalizace, a tedy inovační strategie;

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad e) Strategie určení druhu restrukturalizace firmy:
  - jde tedy o to, ve které fázi životního cyklu podniku (analogie životního cyklu produktu) se začne proces restrukturalizace spouštět, jestli ve fázi:
    1. vývoje;
    2. zavádění;
    3. růstu;
    4. zralosti
    5. útlumu a úpadku;
  - v závislosti na tom, ve které vývojové fázi firmy, tj. ve fázi jejího životního cyklu, k onomu obratu dochází, hovoříme o různých cestách, resp. strategiích restrukturalizace;

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad e) Strategie určení druhu restrukturalizace firmy:
  - Obecný postup restrukturalizace z pohledu inovační aktivity:
    1. promyšlené a předem připravované ukončení dosavadních podnikatelských aktivit inovační aktivity;
    2. v podobě obratu je přistupováno k okamžitému zahájení těch rozsáhlých změn, které ve svých důsledcích již vlastně znamenají zrod firmy nové, tedy restrukturalizované.

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad e) Strategie určení druhu restrukturalizace firmy:
  - Význam diskontinuity:
    - základním principem restrukturalizace (a tím pádem života podniků a této inovační strategie) je diskontinuita (přístup zajišťující dlouhodobý rozvoj podniku);
    - jinými slovy: kontinuita fází životního cyklu podniku jej nezadržitelně vede k jeho restrukturalizaci (zániku a novému vzniku) - dlouhodobá existence firmy je vnímána jako proces diskontinuity průběhu jeho působení a rozvoje;
    - okamžikem odpoutání, tzn. obratem k rozsáhlým změnám popsaným výše, tato firma přechází z jednoho životního cyklu své existence do životního cyklu následujícího;
    - po úspěšném dokončení diskontinuálního přerodu restrukturalizace následně vzniká výrazně odlišný, prakticky jiný podnik.

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad e) Strategie určení druhu restrukturalizace firmy:
  - význam diskontinuity k dlouhodobé existenci podniku je stěžejní myšlenka, která stojí u zrodu tří druhů strategií restrukturalizace firmy, tzn. strategie prosperity, revitalizace a resuscitace (na základě těchto tří strategií restrukturalizace jsou vymezeny i tři inovační podstrategie strategie určení druhu restrukturalizace firmy);
  - formy vzniku a povaha tří strategií restrukturalizace jako procesu, kterým se porušuje kontinuita fází jednoho životního cyklu firmy určuje křivka životního cyklu podniku;

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad e) Strategie určení druhu restrukturalizace firmy:
  - na základě výše uvedeného máme tedy tyto tři inovační podstrategie vedoucí ke konkurenceschopnosti:
    - **strategie prosperity;**
    - **strategie revitalizace;**
    - **strategie resuscitace.**

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad e) Strategie určení druhu restrukturalizace firmy:
  - Ad e1) Strategie prosperity:
    - velmi specifická strategie – restrukturalizace ještě ve fázi jeho rozvoje, tzn. ve 3. fázi (podnik je stále ještě v období svého růstu, tedy před dosažením vrcholu svého vývoje);
    - rozhodnutí o aplikaci této inovační strategie (rozhodnutí o momentu zahájení realizace restrukturalizace) je složitější ve srovnání s ostatními inovačními strategiemi restrukturalizace;
    - nejprogresivnější strategii restrukturalizace firmy;
    - obvykle nedochází k obměně vrcholového vedení firmy (není potřeba);



# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad e) Strategie určení druhu restrukturalizace firmy:
  - Ad e1) Strategie prosperity:
    - na první pohled působí rozhodnutí o opuštění doposud progresivního vývoje a nastolení nové a rizikové cesty dalšího vývoje podniku velmi nesmyslně;
    - u některých typů podniků je ale nezbytné dělat složitá a riziková rozhodnutí rychle a flexibilně, a především být neustále v pozici zrajícího a rostoucího hráče na trhu (typické pro nadnárodní firmy);
    - inovační strategie přinášející rychlou prosperitu;
    - jedná se tedy o mentálně velmi náročnou inovační strategii představující zásadní a fatální rozhodovací schopnost (potřeba vizionářského přístupu top managementu podniku).

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad e) Strategie určení druhu restrukturalizace firmy:
  - Ad e1) Strategie prosperity:
    - z výše uvedeného vyplývá potřeba uplatňování následujících specifických manažerských aktivit:
      - kvalitní podnikatelský záměr;
      - konkurenceschopný výrobní program s mimořádně vysokou přidanou hodnotou pro zákazníka;
      - rychlá a jasná rozhodnutí;
      - přísné vedení a přímá komunikace;
      - inovace místo tradice (inovativní prostředí);
      - vysoká míra motivace všech pracovníků ke změnám;
      - intenzivní práce s odběrateli, dodavateli a celou veřejností ;
      - zachování vedení, které je plně odpovědné za připravovanou restrukturalizaci.

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad e) Strategie určení druhu restrukturalizace firmy:
  - Ad e2) Strategie revitalizace:
    - restrukturalizace podniku až v průběhu 4. a 5 fáze, tedy ve fázích zralosti a útlumu (výkonnost podniku již překonala svůj zenit);
    - k restrukturalizaci tedy dochází v době nejvyšší nutnosti (hrozba zániku s likvidací nebo úpadku s bankrotem);
    - restrukturalizace představuje komplexní ozdravení podniku, u něhož se projevuje degenerace (neprosperita, ke které podnik směřuje v případě opomíjení regenerace);

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad e) Strategie určení druhu restrukturalizace firmy:
  - Ad e2) Strategie revitalizace:
    - obvykle dochází k obměně vrcholového vedení firmy (vina za obrat křivky);
    - inovační strategie přinášející pomalou prosperitu - primární cíl restrukturalizace je náprava zanedbání nutných změn, které měly být realizovány v dřívější fázi (a ne zvýšení prosperity);
    - v průběhu existence podniku je tato inovační strategie realizována opakovaně (majitelé z této strategie nejsou nadšeni, ale z dlouhodobého hlediska se jí nedá vyhnout).

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad e) Strategie určení druhu restrukturalizace firmy:
  - Ad e2) Strategie revitalizace:
    - stručný postup:
      - i. **obměna vedení;**
      - ii. **zpracování podnikatelského záměru;**
      - iii. **řízené „zeštíhlení“ podniku.**

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad e) Strategie určení druhu restrukturalizace firmy:
  - Ad e2) Strategie revitalizace:
    - Obměna vedení:
      - většinou částečná;
      - důvod: vina za útlum podniku (stačí i částečná vina);
      - ne vždy oprávněná;
    - nový podnikatelský záměr:
      - konkurenceschopná a komerčně úspěšná produkce s vysokou přidanou hodnotou pro zákazníka;

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad e) Strategie určení druhu restrukturalizace firmy:
  - Ad e2) Strategie revitalizace:
    - řízené „zeštíhlení“ podniku:
      - **zeštíhlování podniku = zásadní proces eliminace plýtvání a neustálé zlepšování podnikových procesů s cílem maximalizovat tvorbu přidané hodnoty (soustředování se na procesy, které přidávají hodnotu a odstraňování procesů, které hodnotu nepřidávají);**
      - **skládá se následujících kroků:**
        - **komplexní a podstatné snížení nákladů;**
        - **rychlá a zásadní opatření směřující ke zlepšení finanční situace podniku;**
        - **pozastavení investiční činnosti;**
        - **přehodnocení vědeckovýzkumné činnosti firmy;**
        - **racionalizace výrobních procesů;**
        - **racionalizace a zintenzivnění vztahu s dodavateli a odběrateli.**

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad e) Strategie určení druhu restrukturalizace firmy:
  - Ad e3) Strategie resuscitace:
    - obrat ke vzniku nového podniku až po dokončení 5. fáze, tedy až po útlumu a úpadku (podnik je v procesu svého bankrotu);
    - lepším řešením než definitivní zánik zbankrotované firmy;
    - aplikace této inovační strategie znamená, že management podniku zvolil inovační strategii až ve chvíli, když už firma „umírá“ (ze všech tří inovačních strategií restrukturalizace se jedná o nejhorší alternativu);
    - rychlost prosperity a obměna vedení jsou zcela jasné...



# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad e) Strategie určení druhu restrukturalizace firmy:
  - Ad e3) Strategie resuscitace:
    - aplikace inovační strategie resuscitace představuje tato důležitá manažerská opatření:
      - změna vlastníka podniku;
      - zpracování nového kvalitního podnikatelského záměru;
      - vytvoření konkurenceschopné a komerčně úspěšné produkce;
      - zavedení centrálního systému řízení;
      - hospodárné vynakládání všech prostředků a zdrojů podnikání;
      - posilování inovativního prostředí;
      - racionalizace a zintenzivnění vztahu s dodavateli, odběrateli a veřejností (ještě podstatnější než při e2), protože podnik potřebuje opětovně získat ztracenou důvěru svého okolí).

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad f) Strategie vnímaného stupně novosti produktů:
  - princip: respektování faktu, že vliv důsledků inovací na novost produktů může být producentem a spotřebitelem vnímán (subjektivně) různě (vnímání poskytování hodnot produktu);
  - dvě základní kritéria hodnocení inovace:
    - vnímání novosti produktu producentem;
    - vnímání novosti produktu spotřebitelem;
  - taxonomie této skupiny inovačních strategií tedy vzniká jakožto kombinace položek těchto dvou základních kritérií.

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad f) Strategie vnímaného stupně novosti produktů:
  - dvě základní kritéria se dále dělí na následující položky:
    - Zákazníkem vnímaný stupeň novosti produktu:
      - **ne příliš významný stupeň novosti produktu** (malé nové prožitky, užitky a hodnoty pro spotřebitele);
      - **velmi významný stupeň novosti produktu** (velké nové prožitky, užitky a hodnoty pro spotřebitele);
    - Producentem vnímaný stupeň novosti produktu:
      - **ne příliš významný stupeň novosti produktu** (malé nároky na změnu technologie - obvykle v podobě nízkých řádů inovací);
      - **velmi významný stupeň novosti produktu** (velké nároky na změnu technologie - obvykle v podobě vyšších řádů inovací).

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad f) Strategie vnímaného stupně novosti produktů:
  - Kombinací výše uvedených kritérií vznikají čtyři strategie vnímaného stupně novosti produktů, kterými jsou:
    1. strategie přírůstkových inovací;
    2. strategie technických inovací;
    3. strategie aplikačních inovací;
    4. strategie radikálních inovací.

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad f) Strategie vnímaného stupně novosti produktů:
  - Ad f1) Strategie přírůstkových inovací:
    - producent: malé nároky na změnu technologie;
    - spotřebitel: malé nové prožitky, užitky a hodnoty (logická spojitost s malou změnou technologie);
    - Hodnocení rizikovosti strategie
      - výrobní riziko: malé (malé investice na výzkum a vývoj);
      - tržní riziko: velké (malý dopad na přidanou hodnotu zákazníka);
  - druhý nejméně úspěšný typ strategie vnímaného stupně novosti produktů.

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad f) Strategie vnímaného stupně novosti produktů:
  - Ad f2) Strategie technických inovací:
    - producent: velké nároky na změnu technologie (obvykle v podobě vyšších řádů inovací);
    - spotřebitel: malé nové prožitky, užitky a hodnoty ( není logická spojitost s velkou změnou technologie – špatně zvolená nebo provedená tech. změna);
    - uplatňování inovace produktu vysokého řádu, ale míjí požadavky spotřebitele;
    - Hodnocení rizikovosti strategie
      - **výrobní riziko: velké** (vysoké investice na výzkum a vývoj);
      - **tržní riziko: velké** (malý dopad na přidanou hodnotu zákazníka);
    - nejméně úspěšný typ strategie vnímaného stupně novosti produktů.

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad f) Strategie vnímaného stupně novosti produktů:
  - Ad f2) Strategie technických inovací:
    - Jediným pozitivem této strategie: v dlouhodobém časovém horizontu může za určitých podmínek poskytnout konkurenční výhodu v podobě snížení výrobních nákladů;
    - nejistota výše uvedeného scénáře:
      - **technologické inovace nemusí být uskutečněny v takové míře, aby ke snížení výrobních nákladů došlo;**
      - **i kdyby byla míra technologických inovací taková, že časem ke snížení výrobních nákladů dojde, pořád platí, že se tento pozitivní scénář naplní za delší dobu, kdy už firma nemusí být mezi „živými“.**

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad f) Strategie vnímaného stupně novosti produktů:
  - Ad f3) Strategie aplikačních inovací:
    - producent: malé nároky na změnu technologie (obvykle v podobě nižších řádů inovací);
    - spotřebitel: velké nové prožitky, užitky a hodnoty (není logická spojitost s malou změnou technologie – dokonale zacílená, zvolená nebo provedená tech. změna (efektivita nákladů), případně tržní štěstí);
    - hodnocení rizikovosti strategie
      - **výrobní riziko: malé** (nízké investice na výzkum a vývoj);
      - **tržní riziko: malé** (velký dopad na přidanou hodnotu zákazníka);



# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad f) Strategie vnímaného stupně novosti produktů:
  - Ad f3) Strategie aplikačních inovací:
    - ofenzivní inovační strategie;
    - dlouhodobá potence technologické základny – diskutabilní hodnocení;
    - nejúspěšnější typ inovační strategie vnímaného stupně novosti produktů (bude-li ale hodnocena podle poměru náklady na inovace ku přínosům pro zákazníka).

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad f) Strategie vnímaného stupně novosti produktů:
  - Ad f4) Strategie radikálních inovací:
    - producent: velké nároky na změnu technologie (obvykle v podobě vyšších řádů inovací);
    - spotřebitel: velké nové prožitky, užitky a hodnoty (logická spojitost s velkou změnou technologie);
    - Hodnocení rizikovosti strategie
      - **výrobní riziko: velké** (vysoké investice na výzkum a vývoj);
      - **tržní riziko: malé** (velký dopad na přidanou hodnotu zákazníka).

# 6. Inovační strategie vedoucí ke konkurenceschopnosti

- Ad f) Strategie vnímaného stupně novosti produktů:
  - Ad f4) Strategie radikálních inovací:
    - ofenzivní inovační strategie;
    - druhý nejúspěšnější typ strategie vnímaného stupně novosti produktů;
    - správným způsobem kombinuje „vnitřní technický tlak“ s „vnějším tržním tahem“ (na rozdíl od strategií technických inovací);

Děkuji za pozornost