Podniková strategie

Strategický management
5. přednáška

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

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

Strategická obchodní jednotka SBU

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

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

Podniková strategie

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

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

Vymezení strategie I

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

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

Vymezení strategie II

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

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

Podstata strategie

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

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

Postavení strategie řízení podniku

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

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

Organizační uspořádání pro úspěšnou strategii

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

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

Podniková strategie 5P Mintzberga

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

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

Aktivity spojené se strategií

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- 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 řídícím elementem pro taktické a operativní řízení a proto zásadním způsobem určuje úkoly na taktické i operativní řídící úrovni.

Principy podnikové strategie pro úspěch ve 21. století I

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

Principy podnikové strategie pro úspěch ve 21. století II

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

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

Prostor pro doplňující informace, poznámky

Požadavky na formulaci strategie

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

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

Strategie a konkurenční výhoda I

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

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

Strategie a konkurenční výhoda II

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

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

Externí faktory ovlivňující strategii podniku

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

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

Prostor pro doplňující informace, poznámky

Interní faktory ovlivňující strategii podniku

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

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

Změny vyvolané strategií

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- 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 KARVINÉ

- Nadměrná osobní nejistota, kdy dochází ke ztrátě důvěry v osobní přínos podniku.
- Překvapení ze změny, kdy pracovníci nejsou řádně informování 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 KARVINÉ

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

Metoda DMAIC v souvislosti se strategií

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

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

Otázky týkající se obsahu a procesu strategie

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Otázky týkající se obsahu strategie:

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

Otázky týkající se procesu strategie:

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

Finanční řízení ve vazbě na podnikovou strategii

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

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

Obsah dlouhodobého finančního plánu

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

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

Rizikový a rozvojový kapitál ve strategii podniku

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- venture capital x venture capital industry

- **Venture capital industry** – dlouhodobá investice do rizikových podniků, které nejsou obchodovány na veřejných trzích.

- **Rizikový kapitál** – investice do základního jmění podniku (většinou nově vzniklé) s cílem rozběhnout a realizovat nový program.

- **Rozvojový kapitál** – investice do fungujících podniků, které mají nedostatek kapitálu pro rychlejší růst.

Typologie podnikových strategií - celopodnikové strategie

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

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

Typologie strategií I

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

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 (obranné);
- 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

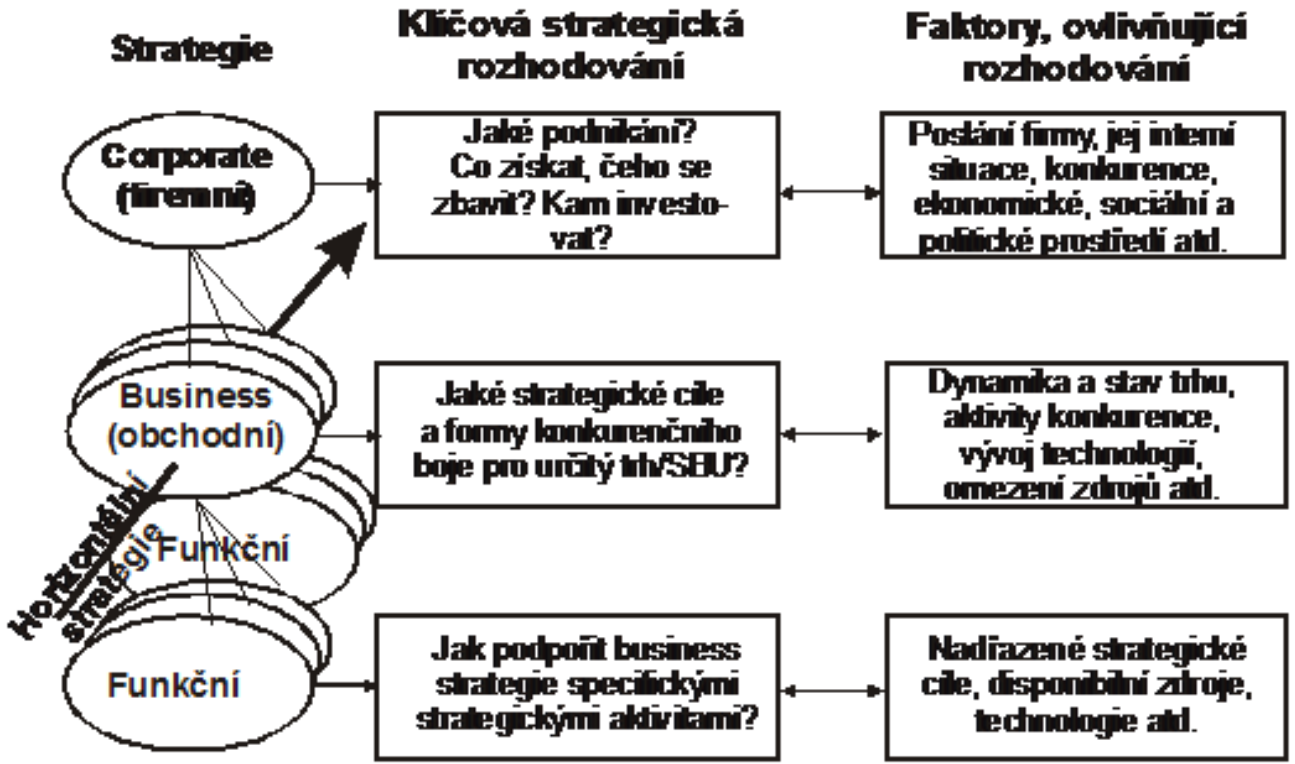
SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

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 „dílčí 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

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ



Celopodniková (korporátní) strategie

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

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

Požadavky na úspěšnou celopodnikovou strategii

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- 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 KARVINÉ

- Vytvořit nepočetný řídící aparát s využitím jednoduché organizační formy a se snížením počtu řídících 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 využit počítačové podpory a vytvořit odpovídající informační systémy.
- Zajistit kombinací řízení zaměstnanců „s přitaženou a volnou uzdou“ při podpoře a motivaci pro iniciativní, inovační, kreativní podnikatelské myšlení.
- Vytvářet podmínky pro otevřenou komunikaci pracovníků bez ohledu na jejich zařazení a tím zajistit redukci hierarchické nadřazenosti.
- Zvyšovat loajalitu pracovníků odpovídající personální politikou.

Směry korporátní strategie

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- 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 KARVINÉ

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

Růstové směry podle Ansoffovy matice

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- **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 odbytiště 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.

Defenzivní korporátní strategie

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- 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 KARVINÉ

- 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 KARVINÉ

- **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

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- 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

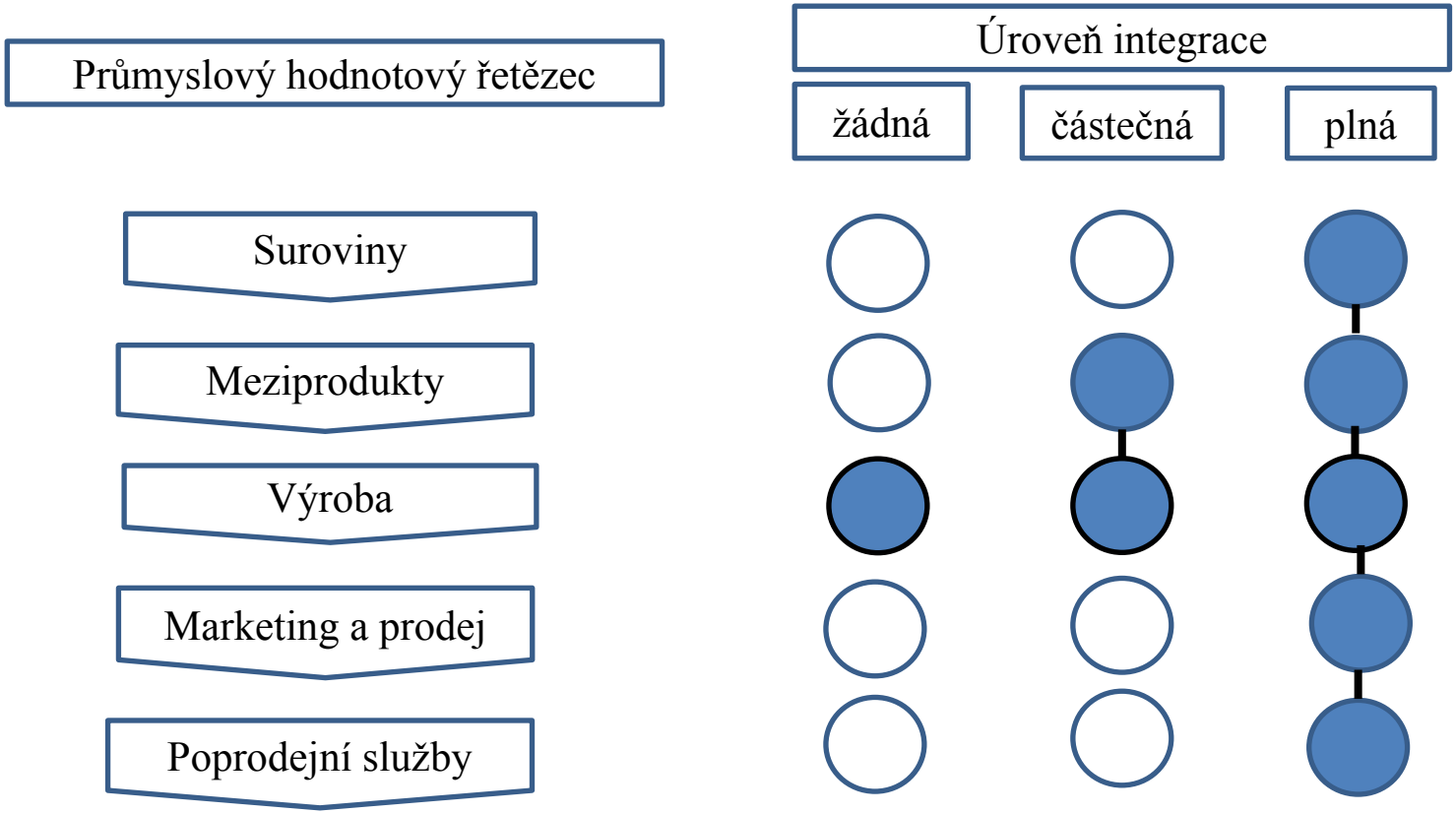
SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- 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 KARVINÉ



Integrační korporátní strategie – typy vertikální integrace

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Průmyslový hodnotový řetězec

Dopředná integrace

Zpětná integrace

Vyvážená integrace

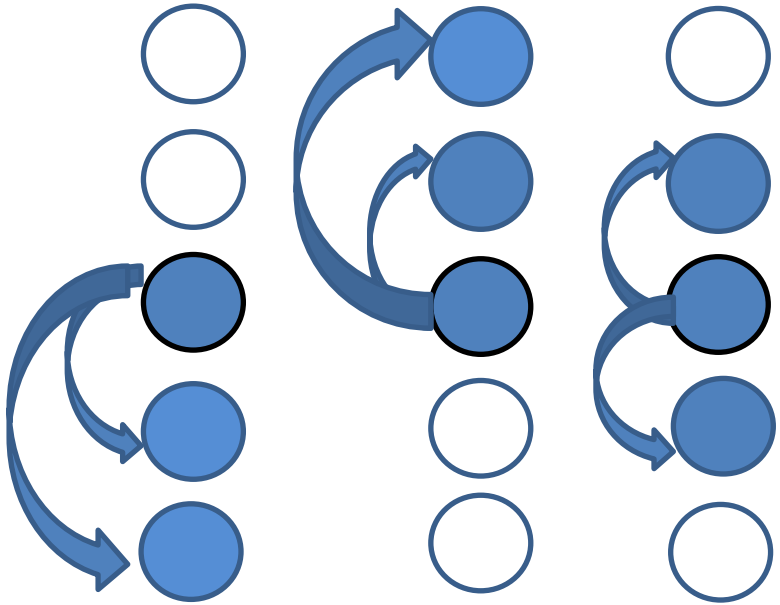
Suroviny

Meziprodukty

Výroba

Marketing a prodej

Poprodejní služby



Strategie dopředné integrace

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- **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 vybudovalo 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

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- **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

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- **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 outsidery 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 KARVINÉ

- 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 KARVINÉ

- 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

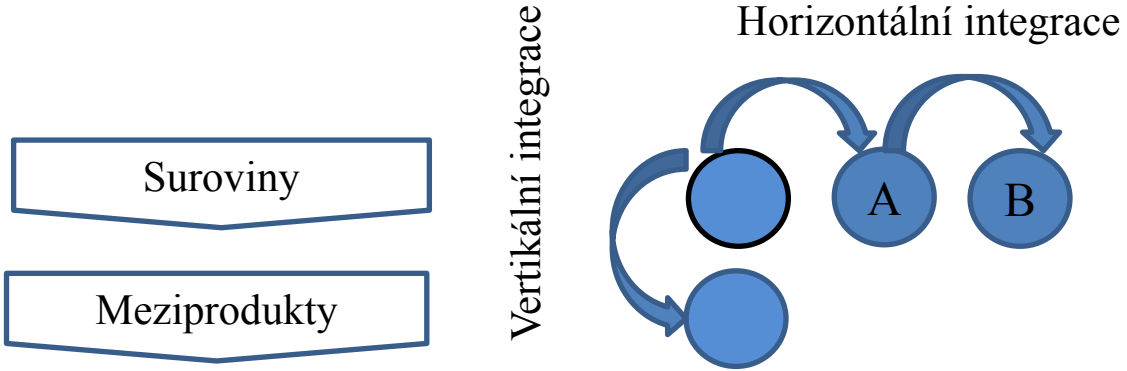
SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- 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 KARVINÉ

- 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 KARVINÉ

- 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;

Prostor pro doplňující informace, poznámky

Diverzifikační korporátní strategie II

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- **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 KARVINÉ

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