

Podniková strategie

Strategický management

4. přednáška



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

Aktivity spojené se strategií



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

Požadavky na formulaci strategie



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

Otázky týkající se obsahu a procesu strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Otázky týkající se obsahu strategie:

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

Otázky týkající se procesu strategie:

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

Změny vyvolané strategií



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

Příčiny odporu zaměstnanců vůči strategii



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Změny povinností manažera se změnou strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Typologie strategií I



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

- na optimistické
- na pesimistické
- na realistické.

Podle zaměření je možno dělit strategie na strategie:

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

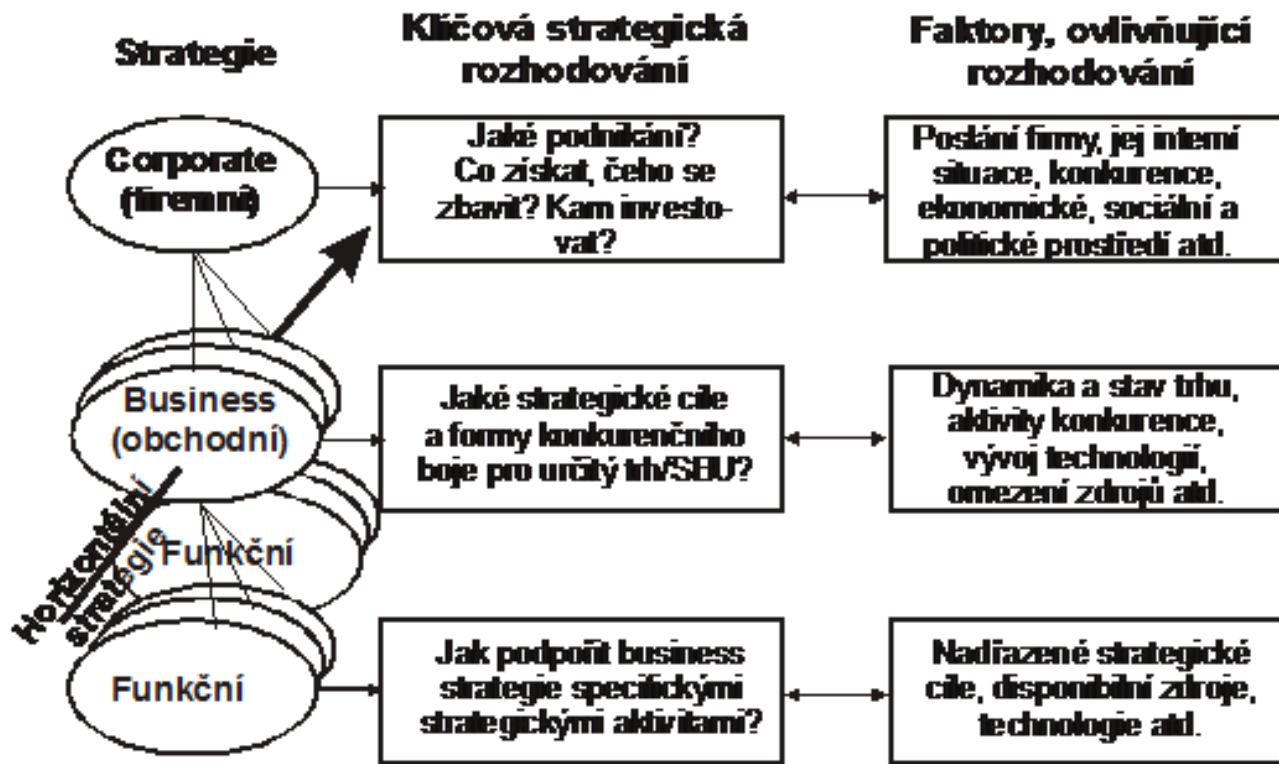
Typologie strategií II



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

- **Celopodniková strategie (corporate strategy)** – představuje základní, hlavní a završující strategii podniku, která obsahuje nosnou myšlenku podnikání v podobě zaměření podniku a jeho rozhodujícího cíle.
- **Obchodní strategie (business strategy)** – označovaná mnohdy jako „podnikatelská strategie“ nebo „oborová strategie“ představuje strategii zaměřenou na konkrétní oblast podnikání, na konkrétní cíl.
- **Funkční strategie (functional strategy)** – je typ strategie zahrnující aktivity určité oblasti podniku a proto se zde objevuje velmi často označení „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



Celopodniková (korporátní) strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Požadavky na úspěšnou celopodnikovou strategii



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

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

Podmínky pro úspěšnou celopodnikovou strategii



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Směry korporátní strategie



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

Ofenzivní korporátní strategie



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

Růstové směry podle Ansoffovy matice



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

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

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

Defenzivní korporátní strategie – typy I



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

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

Defenzivní korporátní strategie - typy II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Integrační korporátní strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- 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



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

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

Integrační korporátní strategie – úrovně vertikální integrace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Průmyslový hodnotový řetězec

Suroviny

Meziprodukty

Výroba

Marketing a prodej

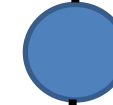
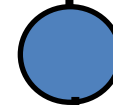
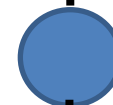
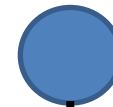
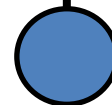
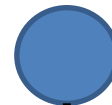
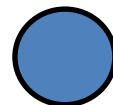
Poprodejní služby

Úroveň integrace

žádná

částečná

plná



Integrační korporátní strategie – typy vertikální integrace



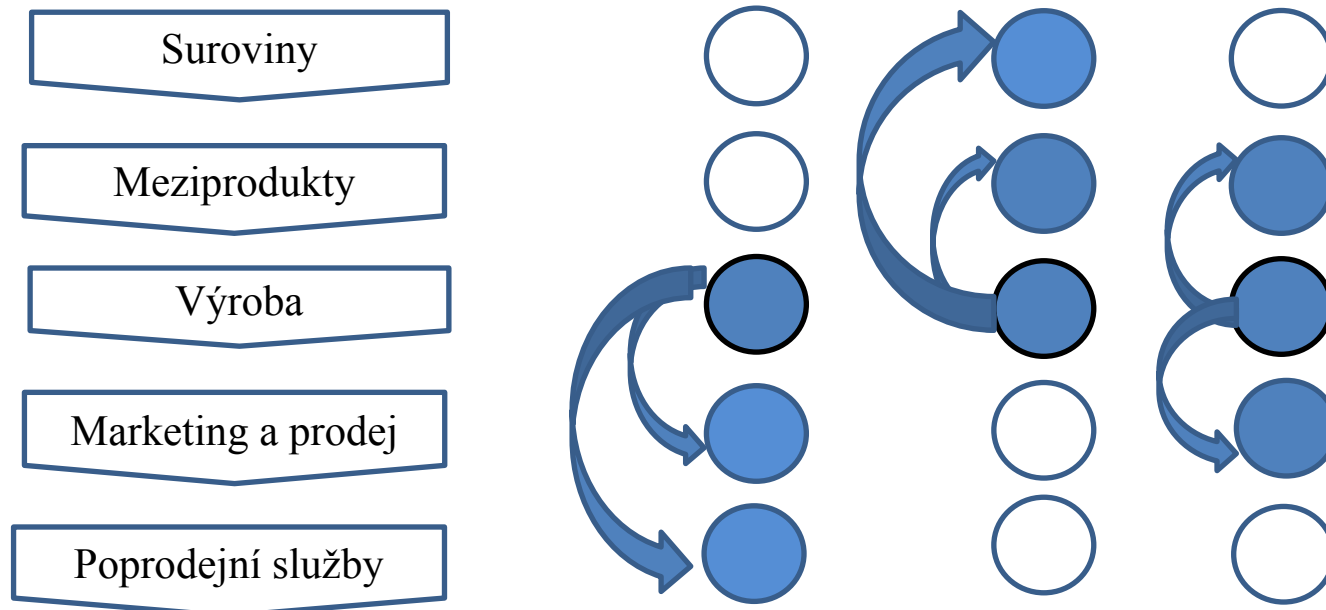
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Průmyslový hodnotový řetězec

Dopředná
integrace

Zpětná
integrace

Vyvážená
integrace



Strategie dopředné integrace



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

Strategie zpětné integrace



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

Alternativy vertikální integrace



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

Výhody integrační korporátní strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Integrační korporátní strategie – horizontální integrace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Nevýhody integrační korporátní strategie



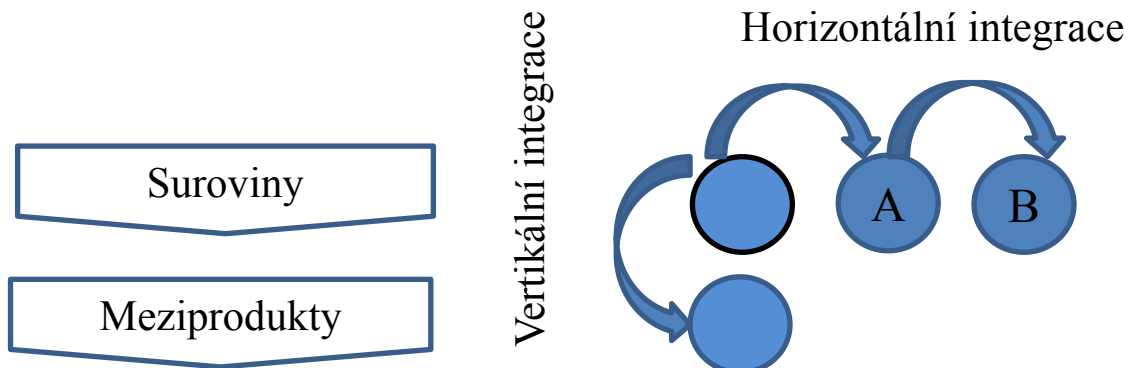
- Vyšší náklady, pokud společnost není schopna účinně řídit nové činnosti
- Vlastnictví dodavatelských a distribučních kanálů může vést k nižší kvalitě výrobků a ke snížení účinnosti kvůli nedostatku konkurence
- Zvýšená byrokracie a vyšší investice vedou ke snížení flexibility
- Vyšší potenciál pro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

Integrační korporátní strategie – horizontální integrace



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

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



Diverzifikační korporátní strategie I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Typy diverzifikačních strategií:

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

Diverzifikační korporátní strategie II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Diverzifikační korporátní strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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