

Typologie podnikových strategií

Korporátní strategie

8. 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 pracovníků 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

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 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 KARVÍNĚ

- 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 jakéhokoli druhu.
-

Změny povinností manažera se změnou strategie

- 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.

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);
- defenzivní (obránné);
- strategie soustředěné na udržení stávající pozice – stabilizační;
- strategie kombinované.

Typologie strategií II

- **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 „díličí strategie“.
- **Speciální strategie** - představují strategie určené pro některé nečekané nebo zvláštní situace jako jsou krize, prosazení značky, zavádění inovace apod.

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)

- **Ofenzivní (intenzivní) strategie:**
 - Integrační strategie
 - Diverzifikační strategie
- **Defenzivní strategie**
- **Stabilizační strategie**

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

Produkty / Trhy	Stávající	Nové
Stávající	Tržní penetrace	Rozvoj trhu
Nové	Rozvoj výrobku	Diverzifikace

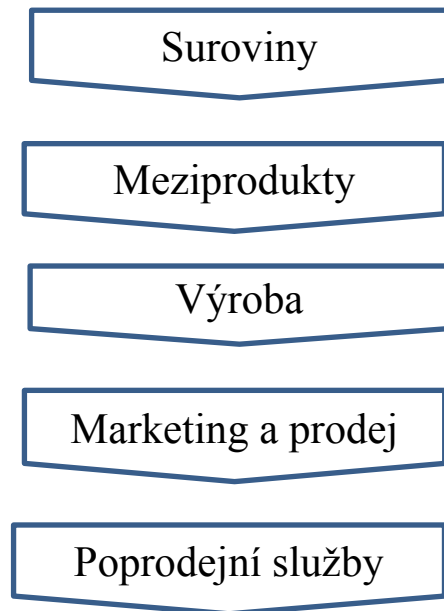
- **Strategie integrační** lze rozdělit do následujících dvou nosných skupin:
 - **strategie vertikální integrace**
 - strategie dopředné (progresivní) integrace,
 - strategie zpětné integrace,
 - vyvážená integrace – kombinace dopředné a zpětné integrace,
 - **strategie horizontální integrace.**

Integrační korporátní strategie – úrovně vertikální integrace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Průmyslový hodnotový řetězec

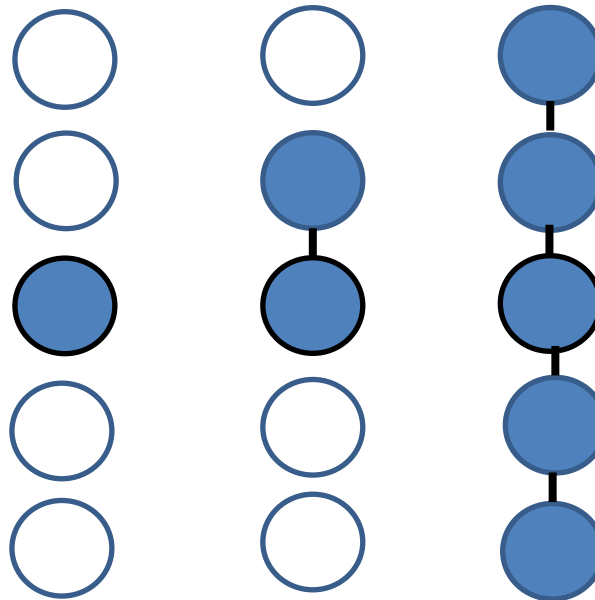


Úroveň integrace

žádná

částečná

plná



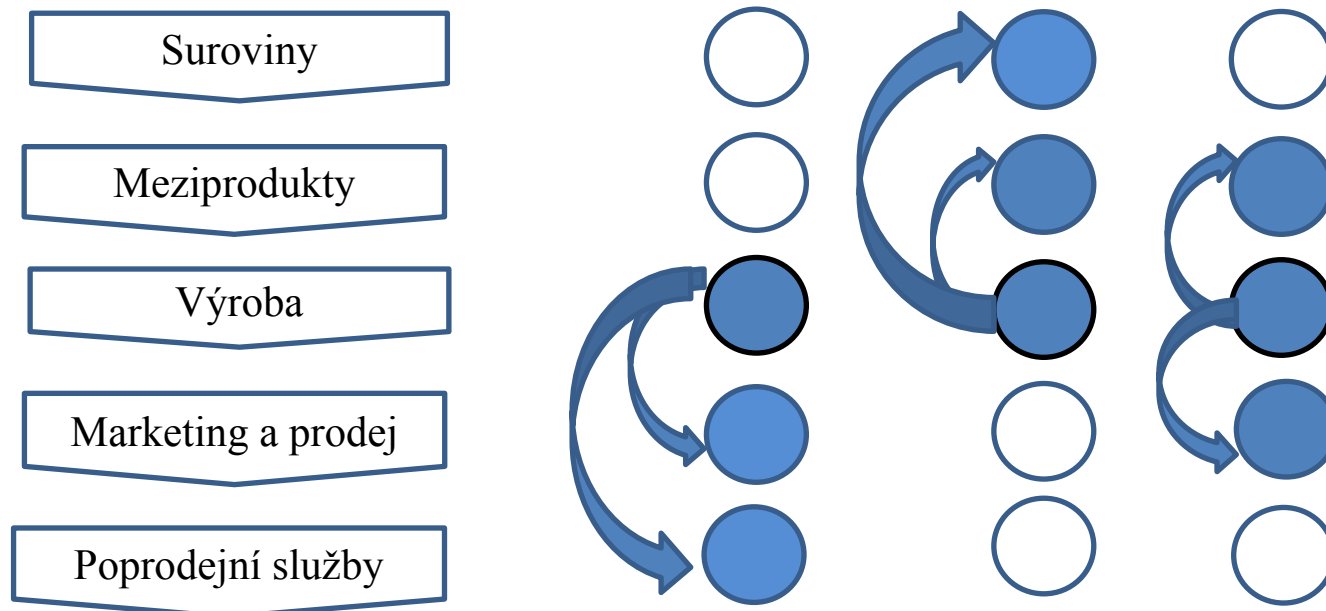
Integrační korporátní strategie – typy vertikální integrace

Průmyslový hodnotový řetězec

Dopředná
integrace

Zpětná
integrace

Vyvážená
integrace



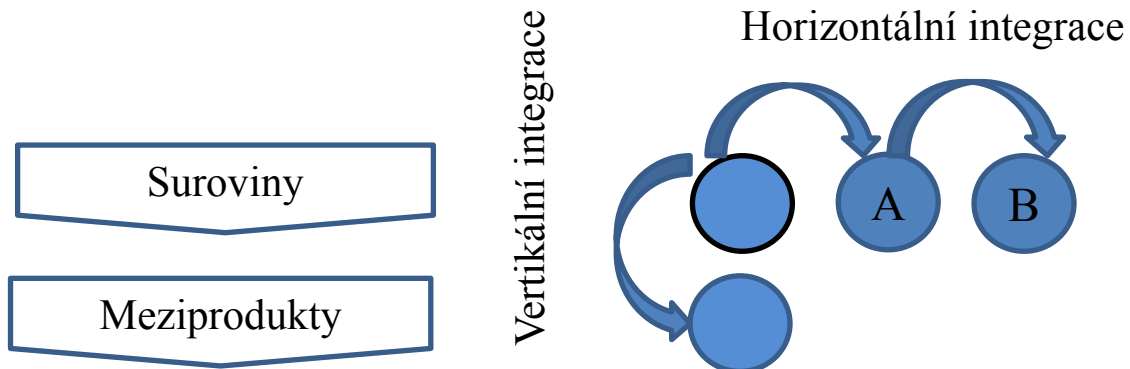
Alternativy vertikální integrace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **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.

Integrační korporátní strategie – horizontální integrace



Diverzifikační korporátní strategie I

Typy diverzifikačních strategií:

- **strategie soustředná;**
- **strategie horizontální;**
- **Strategie související diverzifikace.**
- **Strategie nesouvisející diverzifikace.**

Diverzifikační korporátní strategie

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

Stabilizační korporátní strategie

- Strategie beze změny
- Strategie mírného růstu
- Strategie udržitelného růstu
- Zisková strategie
- Strategie pozastavení

Defenzivní korporátní strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Strategie společného podnikání – joint venture
- Strategie snižování výdajů
- Strategie zbavování se majetku
- Strategie likvidace
- Strategie transformace
- Strategie konce hry.....