

SZZ Kurz – předmět Strategický management, úroveň Bc. stupeň studia

3 Téma – Strategie, hierarchie strategie, klasifikace strategie (čas 15 min.)

V předcházejících videích jsme si vymezili strategický management jako samostatnou vědní disciplínu, jeho vývoj, resp. paradigma, základní terminologii (definovali jsme si strategii a proces strategického řízení). Nyní se budeme blíže zabývat samotnou strategií. Dodnes neexistuje jednotná unifikovaná definice, která by tento pojem jednoznačně vymezovala. V odborné literatuře lze nalézt nepřeborné množství definic, některé výstižné, jiné méně. V prvním videu jsme si ukázali příklady, jak strategii vnímají vrcholoví manažeři současné podnikové sféry. Také jsme si řekli, jak jednoduše, přitom však výstižně definuje strategii M. Porter, a to jako **PROTILÁTKU VŮČI KONKURENCI**.

Budeme-li se zabývat tématem strategie, měli bychom se alespoň stručně zmínit o její historii. Kořeny strategie sahají do období před 2500 lety, do starobylé Číny a Řecka, a to především v podobě vojenské strategie. Teorii „umění války“ v této době proslavil čínský vojevůdce Sun Tzu, známý také pod jménem Sun Wu. Za zakladatele strategie jsou rovněž považováni řečtí filozofové jako je Heraklitus a Periklés, později Hobbes, Machiavelli a Clausewitz.

Již víme, že strategický management jako samostatná vědní disciplína se podle většiny tuzemských a zahraničních autorů začala vyvíjet na přelomu 60. a 70. let 20. století. Henry Mintzberg posunuje tento významný časový mezník ještě o 10 let zpět, do 50. let 20. století, kdy poukazuje na jednu z prvních publikací věnující se výkladu strategie, na publikaci Williama H. Newmana z roku 1951 *Administrative Action*, ovšem jedná se o výklad strategie stále v podobě strategie vojenské. O jedenáct let později vydává A. Chandler publikaci *Strategy and Structure*, kde je poprvé strategie spojována s chováním podnikatelského subjektu.

S ohledem na velikost podniku, jeho organizační a řídicí strukturu lze rozlišit jednotlivé hierarchické stupně strategií. Jejich charakter je různý a odpovídá také různým cílům.



Nejvyšší úroveň pyramidy připadá tzv. společenské neboli celospolečenské strategii, která poukazuje na vztah podniku a společnosti z pohledu principů společenské odpovědnosti firem (Corporate Social Responsibility), v posledních letech velmi aktuální a diskutované téma.

Sestupme dále na úroveň celopodnikové strategie, která je nazývána corporate strategy. Corporate strategy vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí (Jaké podnikání? V jakém odvětví? V jaké zemi? Kam investovat? Jakým způsobem řídit? apod.) Formuluje ji vlastník a vrcholoví manažeři. Jedná se o utajovaný strategický dokument podniku. Obvykle je zpracováván v několika variantách s možností změny, zejména v důsledku dynamických a nepredikovatelných změn přicházejících z vnějšího prostředí podniku. Obsahově zahrnuje vyčlenění strategických podnikatelských jednotek (strategy business units – SBUs), vymezení jejich strategických cílů a stanovení směrů a cest, jak tyto cíle naplnit. SBU - strategickou podnikatelskou jednotku si můžeme představit jako závod, či divizi, je definována určením skupiny zákazníků a jejich potřeb. Takovéto jednotky mohou samostatně čelit konkurenci a být samostatně řízeny. Pokud není možné definovat samostatné strategické cíle pro danou SBU, nelze SBU vymežit. Strategie na úrovni strategických podnikatelských jednotek vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro každou SBU. Obsahově by měla tato strategie specifikovat prvky rozšířeného marketingového mixu (výrobek, cenu, vymezení trhu, distribuci, lidské zdroje, procesy a řízení, využití zdrojů SBU).

Strategie každé SBU mohou být dále rozpracovány do souboru funkčních strategií pro jednotlivé oblasti řízení, pokud vedení přikládá význam některým funkčním útvarům. Jako příklad lze uvést strategii výrobní, finanční, marketingovou, personální, výzkumu a vývoje a další. Funkční strategii by měly být formulovány na taktické úrovni, tzn. na úrovni středního liniového managementu.

Pokud existují mezi SBU vzájemné vztahy, měly by být tyto vztahy koordinovány prostřednictvím tzv. horizontální strategie. Horizontální strategie vymezuje strategické cíle společné pro více SBUs. Napomáhají plnit strategické cíle jak na podnikové úrovni, tak na úrovni podnikatelských jednotek.

Je potřebné si uvědomit, že operativní úroveň strategii netvoří!

Vyjma hierarchie strategie můžeme rozlišit i jednotlivé typy strategií, zaměříme se na ty nejznámější z nich. Jako první se zmíníme o Porterových tržně orientovaných strategiích, tzv. generických, které řeší, zda podnik obsluhuje široký trh nebo se naopak zaměřuje na úzký tržní segment a zda nabízí standardní či diferencované produkty, jak ukazuje následující obrázek.

TARGET (CÍL)	široký	<i>COST LEADERSHIP</i>	<i>DIFFERENTIATION</i>
	úzký	<i>COST FOCUS</i>	<i>DIFFERENTIATION FOCUS</i>
		náklady	diferencované výrobky
		FOCUS (ZAMĚŘENÍ)	

Generické strategie dle Portera (Porter, 1992)

Strategie nízkých nákladů staví zejména na využívání úspor z rozsahu. Podnik obsluhuje široký segment, je schopen dosáhnout výrazných úspor a nízkých cen oproti konkurentům a nabízí spíše standardní produkty se základními funkcemi. Tato strategie je účinná proti konkurentům, klesá-li poptávka, proti substitutům, nově vstupujícím do odvětví, ale i diktátu dodavatelů. Možná rizika spočívají ve ztrátě zájmu zákazníků o méně kvalitní produkty, v kopírování strategie konkurenty nebo v ostré cenové konkurenci.

Diferenciační strategie znamená, že podnik poskytuje produkty vyšší kvality a zákazník je za ně ochoten zaplatit vyšší cenu. Strategie diferenciacce je účinná, neboť hrozba substitutů je v tomto případě nižší než u nákladové strategie, také vstupy do více atraktivních odvětví bývají pro nové potenciální konkurenty obtížnější a vyjednávací síla zákazníků je s ohledem na kvalitu produktů nižší. Podnikům uplatňující tuto strategii hrozí, že vyšší cena produktů nemusí nalézt dostatečně velkou poptávku, zákazníci mohou o tyto produkty ztratit zájem a přiklonit se k levnějšímu standardu, často také dochází k tomu, že konkurenti se usilovně snaží diferencované produkty napodobit.

Poslední tržně orientovanou strategií je zaměření se na úzký tržní segment. Tato strategie může být vhodná pro malé a střední podnikatele, pro které je užší tržní segment dostatečně velký, a kteří dokáží uspokojit některé specifické potřeby tohoto segmentu pružněji než velké podniky. Na druhé straně je však potřebné zvážit, že úzký tržní segment nemusí být dostatečně velký, aby zajistil dlouhodobou finanční stabilitu podniku.

Strategie můžeme klasifikovat i podle dalšího hlediska, např. podle inovací, a to na inovační strategii ofenzivní, poloofenzivní, defenzivní anebo zůstatkovou. Tyto strategie charakterizujeme podle toho, kolik je podnik schopen investovat do inovací a zda přichází s inovacemi jako první nebo pouze kopíruje konkurenty.

Dalšími strategiemi jsou tzv. růstové strategie. K růstu podniku může docházet různými formami, např. integračním růstem nebo intenzivním růstem (to jsou Ansoffovy růstové strategie, o kterých jsme se zmínili již v rámci prvního videa), dále se jedná o tzv. diverzifikační nebo obranné strategie.

V rámci integračního růstu rozlišujeme horizontální nebo vertikální integraci, která navíc může nabývat podoby zpětné nebo dopředné integrace. Horizontální integrace znamená získávání podílu na řízení firem konkurentů, spojování se s nimi nebo jejich skupování. Vertikální integrace je spojování firem napříč odvětvími (od prvovýrobce až po konečný prodej výrobků). Dopředná integrace znamená získávání většího podílu na řízení maloobchodníků a distributorů vlastních výrobků nebo jejich skupování a zpětná integrace naopak získávání většího podílu na řízení dodavatelů nebo jejich skupování.

Z hlediska celkového klimatu firmy, dispozic managementu, ale i stáří a velikosti podniků a typu odvětví lze charakterizovat určité tendence v chování firem, které se promítají i do jejich

budoucího strategického rozhodování. Podle toho lze rozlišit tzv. strategie podle orientace managementu, jako defender, extender, dodger a contender.