

1. ZVRATOVÉ STRATEGIE (TURNABOUT/ TURNAROUND)

Klíčová slova: úpadek, zvrátové strategie,

Mnohé firmy, které ztrácí tržní podíl, klesá jim míra zisku, zhoršuje se likvidita, roste zadluženost, klesá tržní cena akcie, se snaží odvrátit úpadek podniku a často jsou zachráněny dynamickým managementem.

Mezi nejdůležitější příčiny úpadku patří:

- ◆ Přílišná expanze vyvolaná vysokou diverzifikací spojenou se zadlužeností,
- ◆ neodpovídající finanční řízení vedoucí k nízkému využití finančních zdrojů,
- ◆ vstup nových silných konkurentů na trh,
- ◆ chybně odhadnutá výše poptávky,
- ◆ špatný management podniku.



U větších firem je nezbytné provést rozčlenění do podnikatelských jednotek (SBU) - viz *fraktalizace ŠKODA Mladá Boleslav, aby se mohly odlišit úspěšné jednotky od neúspěšných.*



Strategie turnaround má několik obecných rysů:

- ◆ Změna vedoucích pracovníků,
- ◆ přehodnocení současné strategie,
- ◆ přehodnocení a změna podnikatelských aktivit,
- ◆ prodej a vyřazení majetku, který neodpovídá současné strategii,
- ◆ zvýšení efektivity podnikových funkcí.



Z toho lze obecně rozlišit čtyři typy zvrátových strategií na úrovni SBU:

- a) **Snižování nákladů a zvyšování efektivity.**
- b) **Zeštíhlení firmy** – zbavení se nevýnosných činností, pochybných aktiv, vedlejších činností, které nesměřují k budoucím hlavním cílům.
- c) **Vytváření nových trhů** (tržních segmentů) k hlavním záměrům, nebo tvorba nového zaměření – je-li původní záměr zastaralý.
- d) **Transformace podniku na základě tvorby nového poslání** (velmi náročné, nezbytnost změny v myšlení).



Shrnutí

Zvrátové strategie slouží k odvrácení úpadku. Ukazují základní rysy a základní typy zvrátových strategií.



Kontrolní otázky

1. Popište hlavní příčiny úpadku
2. Popište základní rysy zvrátových strategií.



Literatura



Jakubíková, D.: *Strategický marketing*, 1.vyd.Oeconomica, Praha2008. ISBN 978-80-245-0902-2

Kenny B., Dyson K.: *Marketing in Small Businesses*, Biddles Ltd, Guildford and King's Lynn, 1989

Kotler P.: *Marketing management*, Grada Publishing, s.r.o., Praha 1998. ISBN 80-7169-600-5

Meffert H.: *Marketing management*, Grada Publishing, Praha 1996. ISBN 80-7169329-4

Strnad, P., Dědková, J. *Strategický marketing*, TU Liberec, duben 2009, 3.vydání, ISBN 978-80-7372-450-4

Urban G.L, Star S. H.: *Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis and Decisions*, Prentice – Hall International, Inc.1991