

PŘÍSTUPY STRATEGICKÉHO ROZHODOVÁNÍ PODNIKOVÉHO MANAGEMENTU V NOVÉM PODNIKATELSKÉM PROSTŘEDÍ

APPROCHES TU THE STRATEGICAL DECISION MAKING OF BUSINESS MANAGEMENT IN NEW BUSINESS ENVIROMENT

Emil Svoboda

Anotace:

Ve výzkumu GA MSM 431100007 bylo zjištěno, že nové podnikatelské prostředí podnikatelských subjektů ČR je zásadním způsobem ovlivňováno jejím vstupem do Evropské unie, a to zejména působením faktorů externího prostředí. Konkurenční výhodu získávají podnikatelské subjekty, které se zeměmi EU a ostatními zeměmi světa již obchodují. U nich jsou dobré předpoklady pro rozšíření dosavadních aktivit zejména zrušením dřívějších ochrannářských opatření EU.

Klíčová slova:

management, marketing, strategický management, konkurenční výhoda, moderní metody rozhodování.

Abstract :

In the presented research GA MSM 431100007 was found, that new business environment of business subjects in the Czech Republic is in the significant way affected with the accession of this country to the European Union, namely with effects of external environment factors. Competitive advantage can take the business units, which already have made business with EU and other countries. They have good prerequisites to expand their previous business activities, especially with cancellation of former protecting measures of EU.

Keywords:

Management, Marketing, Strategic Management, Competitive Advantage, modern Methods of Decision Making

ÚVOD A CÍL

Jak uvádí Drucker (1998), žádné století v dějinách lidstva nezaznamenalo tolik tak radikálních změn, jako století dvacáté. V publikaci „Řízení v době velkých změn“ publikuje citovaný autor praktické zkušenosti firem a konkrétní přístupy, jak je možno k daným situacím přistupovat a prakticky je využívat.

K změnám charakterizovanými citovaným autorem přistupují v současné době další zásadní změny vyvolané integračními a globalizačními procesy v Evropě, které vytvořily postupně pro podnikatelské subjekty České republiky po jejím vstupu do Evropské unie nové podnikatelské prostředí, v němž se odráží řada rozsáhlých změn. Vzhledem k rozsahu změn vzniká tak v podstatě nové podnikatelské prostředí. Tyto změny náleží ke stěžejním faktorům, které budou v dalších letech limitovat chování všech podnikatelských subjektů. Z výsledků výzkumu je patrné, že na proces změn, které nastaly vstupem ČR do EU jsou lépe připraveny podnikatelské subjekty, které se zeměmi dosavadní EU již mají zavedeny obchodní kontakty nebo obchodují již i s dalšími zeměmi světa.

Hron (2001) uvádí, že základní konstantou v řízení vývoje podnikatelských subjektů je

změna, jejíž dobré zvládnutí je základním kritériem pro hodnocení manažerské práce všech podnikových manažerů. Ve strategickém managementu zdůrazňuje nezbytnost v podniku vytvářet tzv. homeostázu, tj. žádoucí přizpůsobování vnitřního prostředí managementu prostředí externímu.

Cílem tohoto příspěvku je publikování syntetických výsledků výzkumů autorů se zaměřením na analýzu přístupů ve strategickém rozhodování podnikového TOP managementu vybraných subjektů. Výzkum je zaměřen na středně velké a velké podniky s předmětem činnosti v agrárním sektoru, a to z důvodů složitějšího předmětu činnosti a lepší vybavenosti technickými prostředky řízení a využívaných informačních technologií

METODY A VÝSLEDKY

Výzkum je prováděn na základě metodiky tvorby, implementace a změn podnikatelských strategií, koncipovanou a postupně ověřovanou v praxi podnikatelských subjektů (Svoboda 1998 - 2004). Tato metodika navazuje na definované vlastnické strategie podnikatelských subjektů. Výsledky rozhodování se aplikují do dílčích podnikatelských strategií vybraných podnikatelských subjektů v oblastech předmětu činnosti, marketingu, managementu zásob, řízení kvality a managementu změn, řízení lidských zdrojů a financování podniku.

Ve výzkumu byly využity metody strategického rozhodování, metoda řízeného rozhovoru s TOP managementem firmy a členy představenstva. Dále byly využity metody z oblasti marketingu, účetnictví a některých dalších souvisejících oborů. Uvedené metody se opírají o závěry zjištěné metodami analýzy prostředí managementu, na ně navazují aplikace analýzy SPACE a autorem modifikované metody BCG. Analýza SPACE byla uskutečněna podle metodiky autorů Hron – Tichá – Dohnal (1995). Dále je využívána řada dalších metod z oboru management, marketing, účetnictví, které zobrazuje ekonomickou stránku všech řízených procesů. Vzhledem k tomu, že v tržní ekonomice může v každém podnikatelském subjektu dojít k výskytu krizové situace, a to buď dílčího nebo komplexnějšího charakteru, je v příspěvku uveden algoritmus možného reagování podnikového managementu na výše uvedenou situaci.

Metodika tvorby, implementace a změn podnikatelských strategií (Svoboda 1999), je využívána jako algoritmus, který začíná analýzou životního cyklu podniku a všech jeho produktů. Ná vazně jsou uplatňovány další podrobnější metody managementu, marketingu, ekonomických a finančních analýz. Na základě těchto analýz jsou formulovány nebo posuzovány a hodnoceny již uplatňované podnikatelské strategie příčiny jejich změn. Proces uzavírá zhodnocení a změny integračního propojení horizontálního, ale zejména vertikálního. Uvedený algoritmus tvoří otevřený systém pro možnost využití řady metod, které jsou nezbytné pro posouzení dílčích hledisek strategického rozhodování. Z provedené analýzy vybraných podnikatelských subjektů vyplývá, že proces strategického rozhodování je uplatňován na velmi rozdílné úrovni. Výrazně se od sebe liší podniky prvovýroby od zpracovatelských subjektů a podniků poskytujících služby. Podnikatelské subjekty s agrárním předmětem činnosti lze souhrnně charakterizovat pomalým procesem změn v jednotlivých stádiích životního cyklu podniku i jeho výrobků. Tato okolnost je způsobena především řadou faktorů charakterizujících procesy zemědělské výroby, ale také nedořešenými problémy transformace podnikatelských subjektů. Z výzkumu lze uvést následující syntetické závěry :

- jednotlivé podnikatelské subjekty se výrazně liší rozdílnými přístupy k aplikování procesu strategického řízení, a to od procesu aktivních reakcí na změny externího prostředí až po reakce pomalé, často již málo účinné,
- z výzkumu je patrné, že na nové podnikatelské prostředí po vstupu ČR do EU jsou lépe připraveny podnikatelské subjekty, které mají již dřívější zkušenosti ze spolupráce se zahraničními subjekty, ať již z EU nebo jinými zeměmi,

- rovněž je patrné, že většina podnikatelských subjektů s agrárním předmětem činnosti by měla věnovat větší pozornost strategickému rozhodování, a to zejména moderním přístupům a využívaným metodám rozhodování,
- z výzkumu vyplývá, že řada podnikatelských subjektů věnuje velkou pozornost možnostem získávání dotací a ostatních podpor z EU na úkor zdokonalení svého předmětu činnosti ve směru získávání své konkurenční výhody,
- v organizačně právní formě „družstvo“ dosud není dořešen proces vymezení vlastnických vztahů a vypořádání podle Zák.č.42/1992 Sb. a některých dalších zákonů, což omezuje prostor pro strategické rozhodování podnikového managementu,
- podnikatelské subjekty s agrárním předmětem činnosti mají již dlouhodobě nízký stupeň vertikálního propojení, a to jak směrem k zákazníkům, tak i v integraci zpětně,
- vyráběné zemědělské komodity jsou charakterizovány vysokou nákladovostí, což omezuje jejich konkurenční schopnost na trzích,
- výhodnou se jeví větší velikost většiny podnikatelských subjektů s agrárním předmětem činnosti oproti srovnatelným podnikům v zemích EU , avšak pouze v těch případech, kdy podnikový management tuto přednost dokáže na trhu uplatnit svými konkurenceschopnými produkty,
- zemědělské podniky většinou neprokazují dobré využití jejich vstupní konkurenční výhody, a to:
 - technické a technologické vybavenosti,
 - dobré úrovně podnikového managementu,
- lze vysledovat :
 - stárnoucí stroje a zařízení,
 - nedostatečné kapitálové vklady,
- z provedené analýzy vybraných podnikatelských subjektů s agrárním předmětem činnosti dlouhodobě ekonomicky prosperujících podniků je pouze 9, 7 %,
- analyzované podniky služeb jsou srovnatelné s podniky v odvětví průmyslových aktivit.

Výše uvedené skutečnosti jsou dlouhodobého charakteru a budou mít významný vliv na chování podnikatelských subjektů s agrárním předmětem činnosti na trzích ČR a EU v dalším období.

Jak je patrné z provedené analýzy, každý podnikatelský subjekt snažící se obstát v podnikatelském prostředí by měl prostřednictvím uvedených analýz identifikovat rizika a zjistit tak počátky případné finanční a ekonomické krize. O finanční situaci by se měla zajímat celá řada uživatelů. Jejich hlavní zdroj je zejména v účetních informacích, a to jak uživatelů interních, tak i uživatelů externích, což koresponduje s jednotlivými tzv. zájmovými skupinami. K interním zájmovým skupinám patří vlastníci, manažeři a zaměstnanci. K externím zájmovým skupinám náleží zákazníci, věřitelé, dodavatelé a stát. Obě skupiny mají specifickou a nezastupitelnou roli i když najdeme řadu vzájemných souvislostí, které při financování podnikatelské činnosti podniku vytvářejí návazné řetězovité vztahy.

Dodržování zásad finančního a vnitropodnikového účetnictví se promítá do finančních a ekonomických souvislostí podniku a lze je z těchto analýz zachytit. Ve výzkumu vybraných podnikatelských subjektů bylo zjištěno, že porušování těchto zásad může vést až ke vzniku krize. Vznik krize má zpravidla dlouhodobější charakter s výjimkou některých změn cen vstupů a výstupů a živelných událostí. Dále bylo zjištěno, že poměrně dobře lze vyjádřit předpokládanou případnou výši škody, avšak podnikový management nemůže určit, kdy a v jakém rozsahu může krize vzniknout. Přitom krizi chápeme, ve shodě s řadou dalších autorů, jakožto výraznou odchylku od normálního stavu, jež významně omezuje nebo znemožňuje podniku plnit jeho základní dlouhodobé cíle. Krize tedy může mít dílčí nebo komplexní charakter. Postup, který umožňuje krizi predikovat a případně ji následně řešit lze rozdělit do třech etap, a to analýzu stupně ohrožení (1), formulaci krizové strategie

s vymezením stupně ohrožení, případně eliminování (2) a realizaci krizové strategie, tj. snížení nebo odstranění příčin krize (3). Analýza stupně ohrožení navazuje na proces strategického rozhodování, a to na metody analýzy prostředí managementu. Na základě těchto metod jsou formulovány jednotlivé faktory s pravděpodobností jejich výskytu, z interního a externího prostředí managementu. Zapsáním výše uvedených faktorů s pravděpodobností jejich výskytu a jejich seřazením od nejvyšší k nejnižší a se současným vyjádřením dopadů, které krize vyvolá, dostaneme tzv. krizovou matici. Analýzou krizové matice určíme krizovou strategii, tj. stanovíme opatření a postup k omezení nebo odstranění krize. Z uvedeného je patrné, že mohou nastat čtyři základní kombinace pravděpodobnosti výskytu krize s vyjádřením jejich dopadů, a to :

- velká pravděpodobnost výskytu ohrožení s nadprůměrnými až velkými ekonomickými dopady (I),
- velká pravděpodobnost výskytu ohrožení s podprůměrnými až malými dopady (II),
- střední až malá pravděpodobnost výskytu ohrožení s velkými ekonomickými dopady (III),
- střední až malá pravděpodobnost výskytu ohrožení s malými ekonomickými dopady (IV).

Sestavení krizové matice je určitým orientačním návodem na případné řešení krize, a to:

- situace I. a III. vyžaduje odstranit možná ohniska krize, a to buď nezařazováním dané činnosti nebo omezováním činnosti s jejím ukončením, případně formulování alternativního řešení,
- situace II. vyžaduje buď omezování dané činnosti nebo hledání alternativního řešení daného problému,
- situace IV. umožňuje řešení krize alternativou a nebo běžnými opatřeními.

Po určení krizové strategie je v případě výskytu krize stanoven plán, jehož realizací se krize omezuje nebo zastavuje.

DISKUZE A ZÁVĚR

Problematickou řízení změn se zbývá řada autorů, a to jak v obecné poloze, tak i konkrétními praktickými aplikacemi. Závěry tohoto příspěvku jsou ve shodě s pracemi Hrona (2001), Gozory (2001), Šimy (2001) a dalšími autory.

Drdla a Rais (2001) poskytují doporučení důležitá pro úspěšné řízení firmy, a to pro jaké změny se rozhodnout, jak tyto změny naplánovat, modelové situace řízení změn a v souvislosti s tím, jak předcházet konfliktům a jak případné problémy řešit.

Závěry řady autorů směřují k tomu, že proces narůstání změn neustále se zrychluje, což přináší značné výhody pro spotřebitele, ale naproti tomu velké problémy pro úspěšné fungování podniků a lze konstatovat, že uspěje pouze ten podnik, který dokáže na tyto změny adekvátně reagovat.

Významné závěry zformuloval Gates (1999), v nichž konstatuje, že digitální tok informací umožňuje všechny druhy a formy informací převést do jednotné digitální formy a následně je uložit do kteréhokoli počítače, v něm je zpracovat a odeslat dále. Uvedená okolnost je velmi důležitá, neboť všechny řídicí procesy probíhají a uskutečňují se prostřednictvím procesů informačních. Dokonalý podnikový informační systém je tak velmi důležitým předpokladem pro dobrý výkon všech manažerských funkcí podnikového managementu.

Jak prokazuje výzkum autorů tohoto příspěvku, pro úspěšné zvládnutí procesu strategického řízení je nezbytné ve vymezených intervalech i dle potřeby provádět v podniku řadu analýz, z nichž přední místo zaujímají analýzy managementu, marketingu, účetních, finančních a ekonomických informací. Všem těmto analýzám jsou společné základní principy, které jsou dobře propracovány a jsou patrné zejména z účetnictví a prolínají se do dalších

oblastí značnými dopady. K uvedeným principům patří především chronologický sled evidování účetních změn, systematický přístup (syntetický nebo analytický), podvojnost účetních zápisů, dokladovost a věrný obraz, opatrnost aj. Vysledujeme-li v praxi dodržování uvedených zásad, pak jsou ekonomické a finanční informace reálným odrazem stavu a změn v procesu řízení předmětu činnosti firmy s respektováním konkrétního podnikatelského prostředí. Jejich nedodržování vede k řadě problémů často špatně řešitelných nebo dokonce pro podnik neřešitelných. Důležitou okolností je také nepodceňování kontrolních procesů podnikovým managementem.

Literatura:

- /1/ DRDLA, M. – RAIS, K. : *Řízení změn ve firmě*. Computer Pres Praha, 2001. ISBN 80-7226-411-7.
- /2/ RUCKER, P.F. *Řízení v době velkých změn*. Management Pres Praha, 1998. ISBN 80-D85943-78-6.
- /3/ DRUCKER, P.F. *Výzvy managementu pro 21. století* . Management Press Praha, 1. dotisk, 2001. ISBN 80-7261-021-X.
- /4/ GATES, B. *Byznys rychlostí myšlenky*. Management Pres Praha, 1999. ISBN 80- 85943- 47-2.
- /5/ GOZORA, V. Prispôsobovanie podnikateľskej štruktúry poľnohospodársko-potravinárskeho komplexu európskym trhovým štruktúram. In :*Medzinárodne vedecké dni*. FEM SPU Nitra, 2000. ISBN 80-7137-715-5.
- /6/ HRON, J. – TICHÁ, I. – DOHNAL, J. *Strategické řízení*. ČZU PEF Praha. 1995. ISBN 80-213-0255-0.
- /7/ KOTLER, P. *Marketing Management*. Grada Publishing. Praha. 1998 (9.přepracované vydání). ISBN 80-7169-600-5.
- /8/ SVOBODA, E.: Neww approaches to the strategic decision-making of agrar sector bussines subjects in the Czech Republic. In: *Agricultural Economics* 4/2001, Volume 47, Prague 2001. ISSN 0139-570X
- /9/ SVOBODA, E. Strategické rozhodování v podnikovém managementu s využitím managementu změn. In : *Firma a konkurenční prostředí*. PEF MZLU v Brně. Brno, 6.-7.3.2002. ISBN 80-7302-032-7
- /10/ SVOBODA, E. – BITTNER, L. – SVOBODA, P. Models of Strategic Decision Making in the Czech Republic. Charleston. www.iaes.org/conferences/charleston
- /11/ SVOBODA, E.: Neww Approaches to Company Management in the Czech Republik. IAES, Paris, 2002, www.iaes.org/Paris, 2002
- /12/ SVOBODA, E.-BITTNER, L. – SVOBODA, P.: Algorithm of Decision Making Proces by Corporate Management and ways of Resolving Crisis Situations Caused by Accouting, Financial and Economic Risks. In: *Komunikacie*. Scientific Letters of the University of Žilina 4/2002, ISSN 1335-4205
- /13/ ŠIMO, D.: Marketingové přístupy k efektivnímu manažmentu podnikov PpoK v SR In: *MVD Nitra 2001*, FEM SPU Nitra, 2001, s.233-236. ISBN 80-7137-866-6.
- /14/ WHITELAY, C. *Podnik řízený zákazníkem*. Victoria Publishing. Praha. 1994. ISBN 80-85605-69-4

Kontaktní adresa autora:

Prof. Ing. Emil Svoboda, CSc., Ústav managementu PEF MZLU v Brně, Zemědělská 5, 613 00 Brno, tel. 545132032, e-mail : esvob@mendelu.cz nebo svoboda@telecom.cz