

MODERNÍ METODY STRATEGICKÉHO ROZHODOVÁNÍ K ZÍSKÁVÁNÍ NOVÝCH OBCHODNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ

MODERN METHODS OF STRATEGIC DECISION-MAKING FOR OBTAINING NEW BUSINESS OPPORTUNITIES

Emil Svoboda

Anotace

Ve vědeckém příspěvku jsou publikovány výsledky výzkumu EP 12/2001-2003 (Brno,2001-2002) a výzkumného záměru GA MSM 4300007 (Brno,2000-2001) se zaměřením na využívání moderních přístupů a metod řešení rozhodovacích procesů s využíváním PC sítě a nových informačních technologií, a to v souvislosti s aplikací výsledků výzkumu EP 7260(Brno1998-2000) formulující metodiku a algoritmus tvorby, implementace a změn podnikatelských strategií.Cílem příspěvku je uvedení výsledků analýzy přístupů a metod ve strategickém rozhodování vybraných podnikatelských subjektů s agrárním předmětem činnosti s jejich reakcemi na rychle se měnící prostředí managementu v důsledku globalizace tržního prostředí,rozvoje moderních informačních technologií i potřeby harmonizace procesů s EU, do které má být postupně ČR začleněna.Předmětem podrobné analýzy byly středně velké a velké podnikatelské subjekty, které mají složitější a rozsáhlejší předmět činnosti, vyžadující náročnější systémy řízení a využívající moderní technické prostředky řízení a komunikace, zejména e-business.

Metodika a její algoritmus sestává z návazných kroků,které tvoří otevřený systém pro analýzu dat pomocí řady metod z oblasti managementu, marketingu, ekonomických a finančních analýz, na základě nichž jsou analyzovány jednotlivé podnikatelské strategie, potřebné reakce na změny v prostředí managementu.Vědecký příspěvek navazuje na publikace ve vědeckých časopisech a ve sbornících z vědeckých konferencí ČZU PEF Praha(2000-2001), SPU FEM Nitra (1999-2001), MZLU PEF Brno(2002), IAES Vienna(1999) Munich (2001),Paris(2002) aj.Summary

Summary:

The academic report contains the results of the research EP 12/2001-2003 (Brno, 2001-2002) and of the research intention GA MSM 4300007 (Brno, 2000-2001) aiming at application of modern approaches and solving methods of decision-making processes with the utilization of the PC network and new information technologies, and namely in connection with the application of the results of the research EP 7260 (Brno 1998-2000) defining the method and algorithm of formation, implementation and changes of business strategies. The goal of the report is to give the results of the analysis of approaches and methods used in the strategic decision-making of selected agriculture-oriented business enterprises and their reactions to the management environment that is subject to rapid changes occurred in consequence of the market globalization, development of the modern information technologies as well as of the need for harmonization processes with EU, into which the Czech Republic is going to be gradually integrated. The subjects of the detailed analysis were the middle-sized and large-sized business units with a more complicated and more extensive scope of business, requiring more demanding management systems and applying modern technology means of management and communication, especially e-business.

The methodology and the algorithm hereof consists of subsequent steps that form an open system for data analysis using a number of methods from the fields of management,

marketing, economic and financial analyses, on the basis of which the individual business strategies, the necessary reactions to the changes occurred in the management environment.

The academic report links up to the issues published in the scientific journals and in the symposia of the scientific conferences of the Czech Agricultural University – Economic Department, Praha (2000-2001), University in Nitra (1999-2001), Agricultural-Forestry University – Economic Department, Brno (2002), IAES Vienna (1999) Munich (2001), Paris (2002) and others.

Klíčová slova:

Strategické rozhodování, algoritmus, metody, podnikatelské strategie, e-business.

Keywords:

Strategic decision-making, algorithm, methods, business strategy, e-business.

Úvod

Chování podnikatelských subjektů výrazně ovlivňuje rozvoj nových informačních technologií. Gates (1999) konstatuje, že digitální tok informací umožňuje všechny druhy a formy informací převést do jednotné digitální formy a následně je uložit do kteréhokoliv počítače, v něm je zpracovat a odeslat dále. Uvedená okolnost je velmi důležitá zejména ve všech oblastech managementu, neboť všechny řídicí procesy probíhají jako procesy rozhodovací, následně procesy ovlivňovací a kontrolní s tím, že všechny tyto procesy se vlastně uskutečňují prostřednictvím procesů informačních. Oblast podnikového managementu čerpá informace ze svého informačního systému, a to jak pro horizont strategického, taktického i operačního managementu a po řízení v reálném čase. Jak uvádí Hron (2001) 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. Podnikový informační systém by měl uspokojovat všechny podnikové funkce tím, že by je měl zajišťovat potřebným požadovaným množstvím, strukturou a kvalitou informací. Jednotlivé tyto funkce naplňují komplex fungování podniku, přičemž funkce je chápána jako specifická činnost určitého prvku struktury podniku. Žádoucí stav vnitřní prostředí podnikového managementu je potřebné chápat jako dynamickou rovnováhu vztahů a dílčích vazeb mezi prvky podnikových systémů navzájem i k podniku jako celku. Zkracování inovačních cyklů, stále tvrdší konkurence a vzrůstající požadavky poptávky mají za následek stále obtížnější a také nákladnější umístění produktů jednotlivých podniků na trhu. Uvedený vývoj klade vysoké nároky na podnikový management, má-li ve vysoké konkurenci uspět. Postupně nastupuje nová generace firem, jejichž vzestup staví na marketingovém řízení, který musí prostupovat celým podnikem a stává se jednotící dynamickou silou, která aktivizuje všechny složky organizace ve směru získávání konkurenční výhody a k získávání a udržení trhu, tj. svého zákazníka. Gates (1999) ukazuje jakým způsobem vedou informační technologie svět obchodu, jak každý manažer by měl s tímto tempem umět držet krok. Citovaný autor vysvětluje, že „že stejně jako živý organismus funguje i každá organizace nejlépe tehdy, opírali se o nervový systém, který neustále dopravuje informace těm jeho částem, jež je potřebují.“

Kvalita manažerského rozhodování závisí na řadě složitých faktorů, které procházejí dynamickými změnami a úkolem kvalitních manažerů je tyto změny úspěšně ovlivňovat ve směru dobře stanovených strategických cílů.

Cíl a metodika

Cílem tohoto vědeckého příspěvku je uvedení souhrnných výsledků výzkumů GA MSM 431100007 (Brno 2001 – 2003) a 12/EP/2001-2003 (Brno 2001, 2002). Předmětem podrobné analýzy je oblast strategického rozhodování podnikového TOP managementu s orientací na získávání nových obchodních příležitostí prostřednictvím kvalitně fungujícího informačního systému a dalších technických prostředků řízení a využívání moderních metod strategického rozhodování podnikového managementu.

Výsledky výzkumu jsou postupně zaváděny a ověřovány v podnikové praxi, zejména v Biovetě, a.s. Ivanovice na Hané.

Metodický postup se opíral o dílčí kroky, které lze charakterizovat následujícím algoritmem:

- analýza současného stavu strategického rozhodování podnikového TOP managementu v literatuře a v praxi zkoumaných podniků,
- postupné zavádění a ověřování výsledků výzkumu v podnikové praxi,
- praktická doporučení pro zdokonalení strategického rozhodování v praxi.

Analyzované podniky představují středně velké podniky s rozsáhlejším předmětem činnosti a vybavené moderními technickými prostředky řízení a komunikace.

Vědecký příspěvek navazuje na publikace ve vědeckých časopisech a ve sbornících z vědeckých konferencí ČZU PEF Praha (2000-2002), SPU FEM Nitra (2000-2002), MZLU PEF Brno (2001-2002), IAES : Vienna (1999), Munich (2001), Paris (2002) aj.

Výsledky

Ve výše citovaných výzkumech byla formulována řada dílčích a syntetických závěrů. Z nich v tomto příspěvku uvedeme přehled analýz, které byly postupně zavedeny do praxe a jsou využívány v a.s. Bioveta Ivanovice na Hané k získávání a udržování obchodních příležitostí na trzích ČR, ale zejména na trzích zahraničních., a to za období 11 let spolupráce řešitele s uvedenou společností. Tato firma má poměrně složitý předmět činnosti v oblasti výzkumu, vývoje, výroby prodeje veterinárních léčiv a postupně také léčiv pro terapii humánní. Na trhu České republiky má významný podíl (kolem 34, 5 %), své produkty exportuje do více než 35 zemí světa, a to s velmi rozdílnými ekonomickými výsledky. Firma působí ve 4 vysoce relativně samostatných částech a několika dalších obchodních zastoupeních. Nyní produkuje 197 produktů ve 289 provedeních, tj. baleních. Nákladová rentabilita jednotlivých léčiv je velmi rozdílná (od 0 po zhruba 35 i více procent) a v průběhu roku velmi kolísá v závislosti na řadě dynamicky se měnících podmínek trhu. Přes dominantní postavení na trhu České republiky je uvedený podnik nucen řešit řadu problémů spadajících do strategických opatření a změn, bez nichž by jeho postavení na trhu bylo značně oslabeno.

Jedná se o následující vybrané analýzy :

- analýzy prostředí managementu (PEST, EFE, IFE, SWOT),
- BCG,
- SPACE,
- analýzy předmětu činnosti,
- marketingové analýzy (produktů, zákazníků, trhů, konkurence, cen aj.),
- ekonomické a finanční analýzy (všechny základní oblasti činnosti podniku, aj).

Z uvedeného přehledu je patrné, že se jedná o širokou škálu analýz, které na sebe vzájemně navazují a doplňují se a lze je provádět celou řadou metod a řešit pomocí různých

informačních technologií. Tyto analýzy se provádějí jednak v pevně stanovených termínech a jednak podle volby jednotlivých funkčních míst podniku.

Uvedeme souhrnný stav v zastoupení produktů Biovety v životním cyklu produktů v kvadrantech I až IV, a to v roce 1998 a v roce 2002 analyzovaného metodou Boston Consulting Group (BCG). Tato metoda zkoumá důležité dva rozměry trhu, a to:

- růst trhu,
- podíl jednotlivých produktů na trhu.

V roce 1998 bylo ze všech produktů zastoupeno v kvadrantu I (38,1%), v kvadrantu II (24,0%), v kvadrantu III (25,7%) a v kvadrantu IV (12,2 %). V roce 2002 zastoupení činilo v I. kvadrantu (27,2 % produktů), ve II. kvadrantu (34,5 %), ve III. kvadrantu (22,1 %) a ve IV. kvadrantu (16,2%).

Z uvedených dat je patrné, že v uvedeném období došlo ke značným změnám a bylo nezbytné se soustředit především na strategii inovaci produktů, kdy nově vyvinuté produkty se zvýšily o 10,5 %, avšak se všemi novými produkty se nepodařilo dosud uspět na trhu, neboť v kvadrantu I došlo k poklesu o 10,9 %. Dále je patrné, že firma snižuje rozsah produktů a přestává nabízet produkty s nízkou nákladovou rentabilitou. To se projevuje zejména u výrobků s malým objemem jejich prodeje, u nichž náklady spojené s registrací produktů, jejich vývojem a dalšími položkami se projevují v dosahované nízké cenové marži. Z dalších analýz vyplývá, že úbytek hospodářských zvířat v zemědělských podnicích snížil potřebu léčiv. Toto bylo řešeno strategií diversifikace na produkty pro tzv. "hobby zvířata" a průnikem na další zahraniční trhy. Tato analýza je prováděna ročně podle jednotlivých skupin léčiv s příslušnými vazbami na další metody, zejména oblast cenovou. Podrobné výsledky analýz nelze publikovat, a to především z hlediska firemního tajemství. I když došlo k významným změnám v podnikatelských strategiích lze uvést, že, tyto změny přispěly k vyšší efektivnosti podnikových aktivit. Pro omezený rozsah vědeckého příspěvku nebudou dále uváděny výsledky dalších aplikací.

Všechny výše uvedené metody navazují na metody analýzy prostředí managementu ((PEST, SWOT a další metody) doplněné metodami ekonomické, finanční a marketingové analýzy. Základní metodou strategického rozhodování v uvedené firmě je aplikace metodiky tvorby, implementace a změn podnikatelských strategií, která vychází a respektuje životní cyklus podniku a v rámci něj i životní cyklus jednotlivých produktů Biovety, které jsou touto společností vyráběny a obchodovány. Daná metodika tvoří otevřený systém, do něhož lze aplikovat další potřebné metody dílčích analýz z oblasti managementu, marketingu, ekonomické a finanční analýzy v podnikovém managementu.

Diskuze

V tomto příspěvku uvedené závěry korespondují se závěry prací několika autorů, a to zejména Gozory(2001), Hrona(200-2001), Kotlera(1998), Svobody,P.(1999), Šimy (2000-2001), Whiteleyho (1994). Gozora (2001) se zabývá strukturálními změnami v poľnohospodársko potravinárskom komplexe na Slovensku a konstatuje značné nerovnovážné stavy, a to v oblastech ekonomické nerovnováhy, technické nerovnováhy, ekologické nerovnováhy a nerovnováhy v oblastech sociální, poznatkové a regionální. Hron (1995) zdůrazňuje důležitost strategického řízení a uvádí, že strategické řízení v sobě zahrnuje multidisciplinární přístup, v němž je obsažena teorie organizace, mikroekonomika (teorie firmy) a teorie industriální společnosti. Podle citovaného autora se strategické řízení zabývá jak chováním organizace ve vnějším prostředí, tak i vnitřními rolemi, procesy, strukturami a rozhodováním, což umožňuje organizaci fungovat co možná nejlépe v rámci daného prostředí.

Výsledky výzkumu uvedené v tomto příspěvku shrnují syntetické závěry v oblasti rozhodování podnikatelských subjektů v podnikovém managementu. Ze závěrů výzkumu vyplývá, že bude potřebné, aby podniky manažerskému rozhodování věnovaly hlubší pozornost, neboť jde o velmi důležitou oblast, na níž navazují všechny podnikové aktivity. Systematicky vymezené strategické rozhodování a jeho praktické uplatňování v podnikové praxi s účelným využíváním managementu změn je cílevědomým prostředkem reagování na rychle se měnící podmínky v prostředí managementu. Uvedený přístup vyžaduje kontinuální využívání metod analýzy prostředí managementu s návaznou aplikací řady metod pro podrobnější analýzu jednotlivých rozhodovacích problémů v procesu řízení.

Jak uvádí Drucker (2000) v publikaci „Výzvy managementu pro 3. tisíciletí“ je potřebné problémy řešit dříve, než se stanou tzv. žhavými. Pro podnikový management z toho vyplývají následující poznatky, které je potřebné si uvědomit měnící se roli managementu, nutnost uplatňování nových metod řízení, nové nároky na osobnost manažerů.

Závěry

Z provedené analýzy strategického rozhodování podnikatelských subjektů je patrné, že strategické rozhodování vymezuje prostor pro řešení rozhodovacích procesů z hlediska návazných časových horizontů. Rychlé změny v prostředí managementu vyžadují adekvátní reakce podnikového TOP managementu zejména na změny vnějšího prostředí, se kterým má podnik udržovat přiměřený soulad s prosazováním se vůči konkurenci jak současné, případně i potenciální s tím, že podnik bude usilovat o získání konkurenční výhody. Chce-li podnik obstát ve stále narůstající konkurenci musí usilovat o získávání cenných informací o prostředí managementu a dalších souvislostech, které získá na základě provádění manažerských, marketingových, ekonomických a finančních analýz.

Závěrem lze uvést, že fungující ekonomika v rámci republiky i v rámci EU klade nové, důležité nároky na strategické rozhodování podnikového TOP managementu, k nimž patří zejména :

- potřeba rychle reagovat na měnící se prostředí managementu, zejména prostředí externí,
 - být v rozhodování kreativní s respektováním požadavků zákazníků,
 - opírat se o moderní metody rozhodování s dobře fungujícím podnikovým informačním systémem s využíváním moderních informačních technologií,
 - dbát na využívání vhodných systémů motivace manažerů a všech pracovníků podniku,
 - dobře zvládat proces tvorby, implementace a změn podnikatelských strategií,
- v případě větších problémů v plnění zásadních podnikových cílů včas uplatnit metody krizového managementu.

Seznam použité literatury

GOZORA, V. Prispôsobovanie podnikateľskej štruktúry poľnohospodársko-potravinárskeho komplexu európskym trhovým štruktúram. In Medzinárodne vedecké dni. FEM SPU Nitra, 2000. ISBN 80-7137-715-5.

HRON, J. – TICHÁ, I. – DOHNAL, J. Strategické řízení. ČZU PEF Praha. 1995. ISBN 80-213-0255-0.

KOTLER, P. Marketing Management. Grada Publishing. Praha. 1998 (9.přepřacované vydání). ISBN 80-7169-600-5

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,

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.

SVOBODA, E. – BITTNER, L. – SVOBODA, P. Models of Strategic Decision Making in the Czech Republic. Charleston. www.iaes.org/conferences/charleston.

SVOBODA, E.: Neww Approaches to Company Management in the Czech Republik. .IAES,Paris,2002, .www.iaes. org/Paris, 2002,

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 EconomicRisks.In:Komunikacie.Scientific Letters of the University of Žilina 4/2002, ISSN 1335-4205,

WHITELAY, C. Podnik řízený zákazníkem. Victoria Publishing. Praha. 1994. ISBN 80-85605-69-4