

STRATEGICKÉ ROZHODOVÁNÍ EKONOMICKÝCH SUBJEKTŮ V PODNIKATELSKÉM PROSTŘEDÍ ČESKÉ REPUBLIKY PO JEJÍM VSTUPU DO EU

STRATEGICAL DECISION MAKING OF ECONOMIC SUBJECTS IN ENTERPRENEURIAL ENVIROMENT OF CZECH REPUBLIC AFTER ITS EU ACCESION

Emil Svoboda

Anotace:

Ve vědeckém příspěvku jsou uvedeny výsledky výzkumu MSM 6215648904, (Brno, 2005) v oblasti strategického rozhodování podnikového managementu se zaměřením na metody rozhodování, umožňující podniku reagovat na změny v podnikatelském prostředí. Výsledky výzkumu prokazují potřebu zdokonalování procesu strategického řízení s využíváním zásad znalostního managementu a s respektováním ekonomických a finančních souvislostí.

Klíčová slova:

strategické rozhodování, moderní metody řízení, znalostní management, chování podnikatelských subjektů.

Annotation:

In the paper are presented results of research MSM 6215648904, (Brno, 2005) in the area of strategical decision making with emphasize on methods of decision making which make to the company possible to react changes in entrepreneurial environment. The research results argue for the necessity of improvement of strategic management with using of principles of knowledge management and complying with economic and financial relationships.

Key words:

Strategical Decision Making, Modern Methods of Management, Knowledge Management, Economic Subjects Approaches.

ÚVOD A CÍL

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.

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

Cílem vědeckého příspěvku je analýza chování podnikatelských subjektů v procesu řízení vybraných podniků se zaměřením na oblast strategického rozhodování, a to v období po vstupu ČR do Evropské unie, kdy dochází ke značným změnám v podnikatelském prostředí. Výsledky výzkumu jsou postupně zaváděny a ověřovány v podnikové praxi.

METODY A VÝSLEDKY

K dosažení stanovených cílů byl stanoven metodický postup sestávající z dílčích kroků, 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 a na výzkumu spolupracující podniky jsou charakteristické rozsáhlejším předmětem činnosti a jsou zpravidla dobře vybaveny moderními technickými prostředky řízení a komunikace. Vybraná konkrétní data s aplikací jednotlivých metod strategické analýzy jsou v tomto příspěvku uváděna z vybraných podniků a to především z akciové společnosti Bioveta Ivanovice na Hané, která zabezpečuje výzkum a vývoj, výrobu a prodej veterinárních a některých humánních léčiv, a to na trzích ČR, zemí Evropské unie a v řadě dalších zemí Asie, Indie, Latinské Ameriky aj. V současné době Bioveta obchoduje asi se 44 zeměmi světa. V tomto roce je připravován její vstup na vybrané trhy Číny. V současné době vyrábí a obchoduje 204 produktů ve 311 provedeních.

Ve výzkumu byly využity metody strategického rozhodování, metoda řízeného rozhovoru s TOP managementem firmy a členy představenstva. Dále byly využity metody z oblasti marketingu a některých dalších souvisejících oborů. Uvedené metody se opírají o závěry zjištěné metodami analýzy prostředí managementu. Následují analýzy BCG a SPACE. Analýza Boston Consulting Group je provedena na vybraných trzích, a to v období od transformace firmy z s.r.o. (1998) do roku 2004. Výsledky jsou uvedeny v tabulce 1.

Analýza SPACE byla uskutečněna podle metodiky autorů Hron – Tichá-Dohnal (1995) s konstrukcí 35 vstupních charakteristik, členěných pro 4 souhrnné oblasti, a to pro analýzu finanční síly podniku, jeho konkurenční výhody, stability prostředí a síly odvětví. Tyto oblasti jsou hodnoceny bodovým systémem (0 až 6 bodů). S těmito metodami souvisí důležitá analýza konkurence dle Porterova modelu, uvedeného v publikaci Hron-Tichá-Dohnal (1995) a autorem výzkumu modifikovaná analýza Miles – Snow, uvedená v práci Svoboda (2002), kteří podle způsobu reakcí na vnější podnikatelské prostředí rozlišují firmy s jejich přístupy, a to obranářské(1), prospektorské(2), analyzátorové(3) a reaktorské(4). První přístup je charakterizován zejména úzkým segmentem trhu, vysokou kvalitou produktů a širokým jejich rozšířením. Druhý přístup je charakterizován snahou o uplatnění v nestabilním a pro firmu novém podnikatelském prostředí. Tato reakce je charakteristická širokým spektrem předmětu činnosti a flexibilními a kreativními reakcemi s rychlými vstupy na trh. Třetí typ reakcí je označován jako analyzátorový(3), který vymezuje prostor mezi

přístupem obranářským a prospektorským a současně se snaží kombinovat přístupy (1,2). Poslední přístup je označován jako reaktorský(4), který je charakterizován strategickým neúspěchem firmy,tj. selháním na určitém trhu.Uvedené přístupy jsou ve výzkumu analyzovány podle jednotlivých skupin nabízených produktů a dle jednotlivých trhů v České republice a na trzích zahraničních.

Nyní uvedeme výsledky vybraných analýz prováděných podle výše uvedených metod, které umožňuje využívat podnikovému systému managementu informační systém firmy.

Analýzy vybraných trhů metodou BCG i SPACE byly uskutečněny v časovém období od roku 1998, tj. od doby, kdy vznikla transformací z Biovety, s.r.o. akciová společnost, a to do roku 1994.Analýzy charakterizují vždy stav k 31. 12. daného roku. Data byla čerpána a zpracována v informačním systému zkoumané firmy.

Tab. 1 Zastoupení produktů podle analýzy BCG (v %)

Rok	Kvadrant			
	I.	II.	III.	IV.
1998	38,1	24,0	25,7	12,2
1999	43,4	27,5	27,0	2,1
2000	34,5	31,0	30,0	4,5
2001	32,1	34,2	26,0	7,7
2002	27,2	34,5	22,1	16,2
2003	45,1	34,0	18,2	2,7
2004	38,7	35,1	17,9	8,3

Z údajů uvedených v tab. 1 je patrný celkový pozitivní trend v portfoliu produktů v jednotlivých kvadrantech i když jsou zřejmé i dost vysoké meziroční výkyvy, na které musí reagovat svými opatřeními podnikový management u usměrňovat je. Zastoupení produktů v kvadrantu I. v roce 1998 činilo 38,1 % a změnilo se jen neopatrně na 38,7 % v roce 2004, z čehož vyplývá že podnik má trvale velké zastoupení v tomto kvadrantu. Dále v uvedených letech došlo k následujícím změnám ve kvadrantu II., a to z původního zastoupení 24,0 % došlo k rozšíření na 35,1%, tj. zvýšení o 11,1 %. Naopak v kvadrantu III.došlo k redukci z výchozího zastoupení 25,7 % na 17,9 % a také k poklesu došlo v kvadrantu IV., kde z výchozího zastoupení 12,2 % došlo k poklesu na 8,3 %. Ze změn procentického zastoupení výrobků v jednotlivých kvadrantech je patrné, že pro společnost Bioveta je poměrně výhodné, neboť většina produktů patří do kvadrantů I. až III. Dále z výsledků analýzy vyplývá, že firma dobře aplikuje strategii inovace svých produktů, kterou v počátku zavedení do praxe zachycuje kvadrant II, jehož hodnoty v čase rostou od 24,0 do 35,1 %. Stěžejní pro objem tržeb a spokojenost zákazníků jsou produkty v kvadrantu I.Jedná se o produkty dobře umístěné na rozvíjejícím se trhu.Dále je zřejmé, že firma uplatňuje strategii diversifikace, kterou lze vysledovat z přírůstků zastoupení na trhu – přírůstky kvadrantu I. až III. Kvadrant IV. informuje podnikový management o zastoupení výrobků, které jsou na trhu neúspěšné a tím i pro podnik ekonomicky nevýhodné. Žádoucí snížení produktů v tomto kvadrantu je důsledkem využívání aplikace managementu zásob, opírající se o systém motivace manažerů na velikosti žádooucích zásob hotových výrobků.

SPACE analýza doplňuje předchozí závěry a její souhrnné výsledky ukazují, že odvětví prodeje veterinárních biopreparátů a léčiv je poměrně stabilní, ale s vysokou dynamikou změn v prodeji jednotlivých produktů. Finanční síla firmy významně za sledované období vzrostla z výchozího stavu hodnoceno bodovou stupnicí ze 4,7 b na 5,4 b. Nejvyšší její hodnota byla v roce 2003, a to 6,0. Ke snížení došlo především vlivem počátečních

problémů při vstupu na nové trhy. Konkurenční výhoda firmy se zlepšila, neboť její vstupní hodnota představovala 4,9 b a hodnota v roce 2004 představuje 5,5 b. Pokud se týká podnikání v odvětví výroby léčiv a biopreparátů lze je hodnotit jako stabilní s hodnotami vstupními 3,5 b a současnými 3,9 b. Rovněž míra atraktivity je pro firmu po celou dobu dobrou příležitostí. Vstupní hodnota činila 3,2 b a současná hodnota představuje 4,2 b. Uvedené hodnoty charakterizují vybrané trhy a jsou hodnotami průměrnými

Nyní uvedeme vybrané údaje hodnocení trhů podle Miles a Snow (1978) a podle zkušeností managementu analyzované firmy. Z charakteristiky jednotlivých trhů z hlediska nabídky Biovety vyplývá, že jak na trzích domácích i zahraničních má tato firma vždy současně zpravidla zastoupení širokého spektra produktů. Chování na jednotlivých trzích je přizpůsobováno konkrétním daným podmínkám. Přístup obranářský (1) může aplikovat firma pouze na trhu ČR, a to u produktů, které získá jako státní zakázku. Přístup prospektorský (2) je využíván pro vstup především na zahraničních trzích. Tento přístup bývá kombinován s přístupem analyzátorským (3). Na trzích ČR i zahraničních dochází také k využívání reaktorského přístupu, zejména u produktů, které mají vysokou konkurenci nebo u produktů, jež jsou vytlačovány modernějšími a účinnějšími přípravky. Zkušenosti TOP managementu firmy ukazují na velmi rozdílné charakteristiky především trhů zahraničních. Trhy veterinárních léčiv a biopreparátů dřívějších zemí EU jsou charakteristické dodržováním všech pravidel s vysokou administrativní náročností, zejména při registraci jednotlivých produktů na těchto trzích. Lze je také charakterizovat dobrou platební kázní a dodržováním obchodních pravidel. Asijské trhy lze stručně charakterizovat snadnějším vstupem na trh oproti EU, širokým portfoliem produktů, vysokou konkurencí, což se projevuje tlakem na nízké ceny. Dalším důležitým znakem je vysoké riziko v platební kázní firem. Požadavky na kvalitu produktů jsou standardní, tj. oproti EU je kvalita nižší. Trhy Jižní Ameriky a dalších států tohoto kontinentu mají svá specifika a pro analyzovanou společnost vysokou konkurenceschopnost amerických a mexických firem. Silná specifika lze vysledovat na trzích Ukrajiny, Běloruska a Ruska. Je zde především málo přesně definovaných obchodních pravidel, jsou využívány nestandardní prostředky, obchod je uskutečňován ve značné míře přes zprostředkovatele. Pozici analyzované firmy na jednotlivých trzích lze hodnotit jako dobrou, neboť významně roste finanční síla podniku a podniku se daří pronikat na nové trhy. Z provedených analýz je zřejmé, že se na tom podílejí dvě skupiny faktorů. K první skupině patří velmi dobré cenové strategie sledujících na jednotlivých trzích a stabilizace cen, případně mírný pokles. Pokud nelze tuto strategii využít využívá firma přemístění produktů na jiné trhy. Druhou skupinu faktorů tvoří aplikace strategie prvotnosti v nákladech, tj. strategie minimálních nákladů, která je dobrým základem pro stanovení přiměřených cen pro jednotlivé produkty vůči konkurenci. Cenové relace jsou pro jednotlivé produkty sledovány analýzou souhrnného hodnotového indexu, který umožňuje zachytit změny v tržbách za prodané výrobky, a to vlivem změn množství produktu a cenovými vlivy. Firma vytváří dobré předpoklady pro dosahování ziskovosti všech produktů firmy. Významným faktorem v celé analyzované řadě je dobrá orientace firmy na požadavky zákazníků a segmentace trhu. Od roku 1990 dochází v ČR k významnému poklesu stavu hospodářských zvířat a s ním souvisejícím snížením poptávky zemědělských podniků po veterinárních produktech, tj. v důsledku k poklesu tržeb. Uvedený problém byl řešen v podstatě dvěma skupinami opatření, a to rozšíření sortimentu produktů a přechod na tzv. „Hobby programy“ pro domácí zvířata, tj. pro psy a kočky, a to jak na trhy tuzemské tak i zahraniční. Druhé opatření sleduje výrazné rozšíření, tj. expanzi na zahraničních trzích všech poptávaných produktů Biovety.

DISKUZE A ZÁVĚR

Zjištěné výsledky korespondují s pracemi řady autorů, a to zejména Hron a kol. (2001), Gozora (2001), Šimo (2000), kteří kladou značný důraz na manažerskou práci a

uplatňování marketingové činnosti v podnikovém managementu. Tato stanoviska také podporují práce zejména Kotlera (1998), který uvádí, že manažeři pro svou práci potřebují informace, na jejichž zpracování se podílí informační systém podniku, členěný na zpravodajský systém a marketingový výzkumný systém. Tyto závěry potvrzují také Stávková – Dufek (1998), kteří konstatují, že je nezbytné aby každá firma prováděla vysoce profesionálně svůj marketingový výzkum a k tomu používala vysoce spolehlivý informační systém. Tato stanoviska podporuje také Svoboda, P. (1999). Výsledky výzkumu prokazují, že je nezbytné věnovat větší pozornost procesu strategického řízení, a to prostřednictvím tvorby, implementace a změn podnikatelských strategií. Z výzkumu je rovněž patrné, že změny podnikatelského prostředí pro naše firmy po vstupu ČR do EU mohou lépe využívat podniky, které mají propracovaný systém strategického řízení a mají již své zkušenosti na stávajících trzích EU, ale i na dalších trzích zemí světa. Omezením ochranné politiky EU dochází k rozšíření trhu a dále prostřednictvím EU mají naše firmy větší příležitost pro vstup také na další zahraniční trhy mimo EU. K získávání a udržování konkurenční výhody může přispět dobře fungující podnikový informační systém, umožňující provádět manažerské, marketingové a další analýzy nezbytné pro zachycení změn pro podnik důležitých vstupních a výstupních faktorů. Dalším předpokládaným významným činitelem je také přístup podniků k dokonalejší technologii a poznatkům. Výsledky uvedené v tomto příspěvku lze prakticky využívat jednotlivými funkčními místy podnikového managementu a mohou přispívat ke zkvalitňování řešených rozhodovacích procesů. Umožňují tak prakticky realizovat znalostní management, který má řadu nových požadavků na podnikový management a významně přispívá k efektivnosti řízení a prosperitě podniku.

LITERATURA

- DRUCKER, P.F.:** *Výzvy managementu pro 21. století*. Management Press Praha, 1. dotisk, 2001. ISBN 80-7261-021-X.
- GATES, B.:** *Byznys rychlostí myšlenky*. Management Press Praha, 1999. ISBN 80-85943-47-2.
- GOZORA, V.:** Prispôsobovanie podnikateľskej štruktúry poľnohospodársko potravinárskeho komplexu európskym trhovým štruktúram. In: *Medzinárodné vedecké dni FEM SPU Nitra, 2001*. ISBN 80-7137-715-5.
- HRON, J.:** Změny v projektování modelů podnikatelských subjektů. In: *Medzinárodné vedecké dni FEM SPU Nitra, 2001*. ISBN 80—7137-715-5.
- HRON, J.:** *Řízení rizika*. Výzkumný projekt EP č. 9241. Praha 2001(a)
- HRON, J.:** Zdroje udržitelného ekonomického růstu ve 3. tisíciletí. In: *Změna – příležitost k rozvoji*. Katedra řízení PEF ČZU v Praze. Kostelec nad Černými lesy, 2001. ISBN 80-213-0816-8(b).
- KOTLER, P.:** *Marketing Management*. Grada Publishing. Praha. 1998 (9. přepracované vydání). ISBN 80-7169-600-5
- STÁVKOVÁ, J., DUFEK, J.:** *Marketingový výzkum*. PEF MZLU v Brně. 1998. ISBN 80-7157-330-2.
- SVOBODA, E.:** Podnikatelské strategie ekonomických subjektů řízené zákazníkem. In: *Firma a konkurenční prostředí*. Ústav marketingu a obchodu PEF MZLU v Brně, 1999. ISBN 80-7157-37-2.
- SVOBODA, E. – BITTNER, L. – SVOBODA, P.:** Models of Strategic Decision Making in the Czech Republic. Charleston. www.iaes.org/conferences/charleston
- SVOBODA, E.-BITTNER, L.:** New Approaches to Company Management in the Czech Republic. IAES, Paris, 2002, www.iaes.org/Paris, 2002
- SVOBODA, P.:** *Formování informačního systému podniku (Disertační práce)*. PEF MZLU v Brně, 1999.
- ŠIMO, D.:** Teoretické a metodologické otázky agrárního marketingu. In: *Aktuálne problémy agrárneho trhu*. SPU FEM Nitra, 2000. ISBN 80-8137-750-3.
- 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 1, budova Q, tel. 545 132 52, 613 00 Brno
e-mail: esvob@mendelu.cz a svoboda@telecom.cz