

MODERNÍ PŘÍSTUPY VE STRATEGICKÉM ROZHODOVÁNÍ MANAGEMENTU V PODNICÍCH S AGRÁRNÍM PŘEDMĚTEM ČINNOSTI

Emil Svoboda

Annotation

In the scientific paper are results of the research projects EP 12/2001 – 2003 (Brno, 2001 – 2002) and GA MSM 4300007 (Brno, 2000 – 2001) in the area of using of new admission to the decision making and using of methods of solving of decision-making processes using PC network and up to date information technologies formulated. In the paper are results of research EP 7260 (Brno, 1998 – 2000) applied in which is methodology and algorithm of creation, implementation and changes of business strategies formulated.

As a part of the methodology is also formulated the solving of vertical integration processes towards customers and backward integration. In the mentioned researches was the methodology of changeover management and methods of analysis and solving of crisis situations in business management added. The goal of the paper is to show results of analysis of admissions and methods in the area of strategical decision making in choosen agrarian companies and their reactions to turbulent management environment as a result of globalisation and up to date information technologies and as a need of harmonisation of processes towards EU, in which have Czech Republic to be incorporated. Especially middle and large enterprises with many activities and complex management system and using up to date instruments of management and communication were analysed.

The analysis proved, that modern enterprises need well formulated process of strategical decision making – business management have to react to changes in turbulent environment. In agrarian enterprises, especially in some collective farms is the situation complicated for the slow and open process of transformation and bad formulated relation between owners, managers and employees. In these enterprises are slowly changed and modernized technologies, which causes few possibility of increasing of work productivity and making of products of better quality. Better informedness of business management about management instruments and changes of external environment can improve the strategical decision making process. In long time analysed enterprises was found, that using of modern methods can also cause better quality of decision making process. The findings of the research correspond with works of other authors, especially Hron(2000-2002), Gozora(2001-2002).

Methodology and its algorithm consists of consecutive approaches, which make an open system for the date analysis using many methods of management, marketing and economic and financial analysis. Based of them are individual busines strategies analysed and needed reactions to changes in management environment and in case of crisis situations formulating of possibilities of their solving. In the paper are concrete solving of strategical decision making of TOP management shown.

The scientific paper refines papers in scientific papers and textbooks of conferences ČZU PEF Praha(2000-2001), SPU FEM Nitra (1999-2001), MZLU PEF Brno(2002), IAES Vienna(1999) Munich (2001),Paris(2002) and others.

Keywords: Strategical Decision Making, Algorithm, Methods, Approaches, Analysis, Entrepreneurial Strategies.

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.Součástí uvedené metodiky je také řešení vertikálních integračních procesů směrem k zákazníkům i procesů integrace zpětné. V citovaných výzkumech byla metodika doplněna o metody řízení změn a metody analýzy a řešení krizových situací v podnikovém managementu.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.

Z provedené analýzy je patrné, že moderně řízené podnikatelské subjekty se bez dobře propracovaného procesu strategického rozhodování neobejdou a dále,že tyto procesy nabývají na významu, a to z důvodu stále narůstajícího turbulentního prostředí managementu a potřeby na tyto změny reagovat podnikovým managementem.V zemědělských podnicích,zejména u některých družstev komplikuje situaci pomalu probíhající a dosud ne zcela uzavřený proces transformace s nepřesně vymezenými vztahy interních zájmových skupin, tj.vlastníků, manažerů a zaměstnanců.Dále v těchto podnicích převládá pomalý proces změn technologických postupů s jejich potřebnou modernizací,což má za následek malé možnosti zvyšování produktivity práce a výrobu a zpracování kvalitnějších produktů..Ke zlepšování úrovně strategického rozhodování v podnicích s agrárním předmětem činnosti přispívá postupná vyšší informovanost podnikového managementu o nástrojích řízení a o připravovaných změnách zejména v externím prostředí.Ve dlouhodobě sledovaných podnikatelských subjektech bylo zjištěno, že využívání moderních přístupů a metod rovněž přispívá ke zkvalitňování řešených rozhodovacích procesů.Závěry výzkumu korespondují s pracemi dalších autorů, zejména Hrona(2000-2002),Gozory(2001-2002).

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 a v případě vzniku krizových situací stanovení možností jejich řešení.V příspěvku jsou uvedeny konkrétní aplikace řešení strategického rozhodování podnikového TOP 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.

Klíčová slova: strategické rozhodování, algoritmus, metody, přístupy, analýza, podnikatelské strategie.

Úvod

Integrační procesy charakterizující současný stav a perspektivy změn v budoucnosti v Evropě, ale i v celém světě ve značné míře ovlivňují chování všech ekonomik, tedy i

ekonomiku ČR, která se již připravuje na své začlenění do Evropské unie. K dalším významným faktorům patří globalizace tržního prostředí, která se prolíná prakticky do všech sfér společnosti. Chování všech podnikatelských subjektů výrazně ovlivňuje také rozvoj nových informačních technologií, který charakterizuje Gates (1999) a uvádí že příčina uvedených změn je velmi jednoduchá, tj. digitální tok informací, který umožňuje všechny druhy informací, tj. čísla, texty, zvukové záznamy, video převést do jednotné digitální formy a pak je možné je uložit do kteréhokoliv počítače, v něm je zpracovat a odeslat dál. Výše uvedené důležité okolnosti významně ovlivňují chování všech subjektů, států, domácností i podnikatelských subjektů. Jak uvádí Hron (2001) základní konstantou ve vývoji podnikatelských subjektů je změna, jejíž realizace je také základním kritériem manažerů. Dále citovaný autor konstatuje, že v rámci strategického řízení podniků je nezbytné přizpůsobovat uspořádání a fungování podniku změnám vnějšího prostředí. K řešení naznačených problémů v podnikovém managementu přispívá manažerské rozhodování, které patří ke klíčovým oblastem managementu, neboť se týká všech fází řízení, tj. plánování, organizování, vedení lidí, operativního řízení i kontroly, ale také všech procesů průběžných. Kvalita manažerského rozhodování je ovlivňována řadou činitelů, k nimž lze zařadit zejména vědomosti, schopnosti a dovednosti manažerů, druh řešeného rozhodovacího problému, vybavenost moderními technickými prostředky řízení a komunikace, časovým horizontem rozhodování a jeho požadovanými návaznostmi, změnami ve vnějším a vnitřním prostředí managementu a podnikatelským rizikem, které provází v tržní ekonomice všechny podnikatelské aktivity. Z uvedeného je patrné, že se jedná o celou řadu dynamicky se měnících procesů, které se vyznačují různým stupněm informovanosti manažerů a také určitým logickým sledem návaznosti rozhodovacích procesů, a to od dlouhodobě orientovaných procesů až po řízení procesů v reálném čase.

Cíl a metodika

Cílem tohoto příspěvku je publikování souhrnných výsledků výzkumu EP 7260 (Brno, 1999-2000), GA MSM 431100007 (Brno, 2000-2001) a 12/EP/2001-2003 (Brno, 2001-2002) a 12/EP/2001-2003 (Brno, 2001-2002). Předmětem analýzy je oblast rozhodování podnikového managementu vybraných podniků s agrárním předmětem činnosti. Analýza je uskutečňována podle metodiky tvorby, implementace a změn podnikatelských strategií, která byla zformulována a postupně ověřena ve výzkumu EP 7260 (Brno, 1998-2000) a na ni navazující další oblasti analýzy a jejich časové horizonty. Součástí uvedeného algoritmu jsou i vertikální integrační procesy směrem k zákazníkům i procesy integrace zpětné, dále oblast managementu změn a metody krizového managementu, jejichž využívání je v praxi velmi aktuální.

K dosažení stanoveného cíle byla stanovena metodika, která zahrnovala:

- charakteristiku současného stavu řešení rozhodování v literatuře a praxi vybraných podnikatelských subjektů,
- formulování a postupné ověřování modelu tvorby, implementace a změn podnikatelských strategií v praxi,
- formulování doporučení pro zdokonalení oblasti rozhodování v podnikovém managementu.

Analýzované podniky představují středně velké podniky s rozsáhlejším předmětem činnosti

a také vybavené moderními technickými prostředky řízení. Komplexně jsou uvedené přístupy a metody aplikovány v podniku Bioveta, a.s. Ivanovice na Hané, kde jsou manažery využívány pomocí moderních informačních technologií.

Výsledky

V citovaných výzkumech byly zformulovány metodiky a metody pro řešení rozhodovacích procesů s využitím moderních technických prostředků řízení, zejména podnikové počítačové sítě, v níž jsou k využití jednak moderní informační technologie a data a manažeři podle jednotlivých funkčních míst mohou řešit potřebné rozhodovací problémy s jejich informačním zabezpečením. Všechny rozhodovací procesy v procesu podnikového managementu lze charakterizovat modelem, který zohledňuje podstatné souvislosti řízených procesů.

K nim patří:

- formulace potřebného cílového řešení,
- formulace podstatných podmínek ovlivňujících řešené procesy (U_j), tj. definování faktorů, které dané rozhodovací problémy ovlivňují anebo v budoucnosti budou ovlivňovat. Tyto podmínky rozhodují o volbě přípustných variant řešení problému při respektování určitého zásadního hlediska,
- definování variant řešení rozhodovacího problému (V_i), které se navzájem liší velikostí ekonomického přínosu,
- důsledky (D_{ij}), které nastanou přijetím určité varianty řešení rozhodovacího procesu, informovaností rozhodovatele o reálnosti řešení daného problému, vyjádřené stupněm od 0 do 1, tj. od neurčitosti dat po jejich jistotu. Jedná se vlastně o vyjádření míry rizika řešení daného problému, tj. rozhodování za jistoty (v managementu pouze teoretická možnost), nejistoty nebo rizika. V podstatě se jedná u všech tří možností o rozhodování za rizika, přičemž krajní meze, tj. informovanost 1 = jistota, nebo informovanost 0 = nejistota.

Zapíšeme-li dosud uvedené poznatky, dostaneme následující matici:

U_j V_i	$j=1$	2	.	.	n
$i = 1$	d_{11}	d_{12}	.	.	d_{1n}
2	d_{21}	d_{22}	.	.	d_{2n}
.
.
.
m	d_{m1}	d_{m2}	.	.	d_{mn}

Kde:

U_j ($j=1,2,\dots,n$), V_i ($i=1,2,\dots,m$).

Uvedenou matici rozšíříme o pravděpodobnost řešení (p_j), z níž vyplývá, s jakou pravděpodobností daná varianta může nastat. Je logické, že míra nejistoty roste s poklesem informovanosti rozhodovatele o řešených problémech.

Velmi významným faktorem je rovněž definování algoritmu rozhodování řešených problémů. Z výzkumu jednoznačně vyplývá, že postup řešení rozhodovacích problémů je nutno orientovat od strategických rozhodnutí k rozhodování operativnímu, až po řízení v reálném čase. V citovaných výzkumech byly formulovány a ověřeny v praxi následující nové metodiky a metody:

- metodika procesu tvorby, implementace a změn podnikatelských strategií,
- analýzy strukturovaných souborů podnikových dat podle stanoveného počtu hledisek,

- sestavení vertikálních vztahů vazeb podniku na jeho vnitropodnikové jednotky,
- operativního řízení výroby,
- sledování rozpracované výroby,
- řízení zásob vstupů a výstupů s jejich limitováním v oblasti maximální a minimální meze,
- marketingové analýzy produktů, zákazníků a trhů, aj.

Sestavené metodiky poskytují manažerům TOP managementu přesné informace pro řešení jednotlivých dílčích i komplexnějších rozhodovacích procesů. Manažerům poskytují variantní řešení a šetří jejich čas.

Z uvedených metodik a metod uvedeme podrobněji metodiku tvorby, implementace a změn podnikatelských strategií, která vychází a respektuje životní cyklus podniku a v rámci něj i životní cyklus jednotlivých vyráběných nebo obchodovaných produktů. Uvedená metodika je otevřeným systémem, do něhož lze aplikovat další potřebné metody pro analýzu dat. Tato metodika sestává z algoritmu, který je tvořen následujícími kroky :

- určení stadia životního cyklu podniku, v němž se podnik nachází,
- stanovení možností dalšího vývoje z hlediska výběru obecných strategických alternativ,
- analýza stěžejních oblastí podnikového managementu dle Ishikawova diagramu,
- uskutečnění potřebných finančních a ekonomických analýz, a to podle jednotlivých funkčních míst,
- simulace očekávaného stavu změn na základě vývoje analyzovaných faktorů,
- určení potřebných základních změn v dosud využívaných strategiích,
- posouzení možností uplatnění vertikálních integračních procesů nebo jejich změn,
- implementace strategií spolu s procesem řízení žádoucích změn.

Uvedený algoritmus akceptuje v jeho průběhu žádoucí předpokládané změny, jakožto reakci na měnící se prostředí managementu. Tyto změny lze rozdělit na dvě skupiny. První skupinu tvoří změny, které nastaly většinou ve vnějším prostředí managementu a podnik je pouze registruje, že se staly. Pro podnikatelský subjekt jsou často ohrožením. Příležitostmi se stávají jen v případě, že jde o zlepšení makroekonomických vztahů, jako např. pokles diskontní sazby apod.

Druhou skupinu tvoří změny v interním prostředí managementu a mají charakter změny žádoucí nebo nežádoucí, a to z hlediska plnění dlouhodobých cílů podniku. Tyto změny jsou vyvolány některou z interních zájmových skupin, tj. vlastníků, manažerů nebo zaměstnanců. Lze je klasifikovat na změny:

- záměrné a podle nástrojů realizace je lze rozčlenit na:
 - plánované,
 - podporované nepřímými nástroji řízení (motivace aj.),
- nezáměrné – většinou nežádoucí, překvapivé.

Nezáměrné změny jsou způsobeny buď cílevědomě, většinou v rozporu se stanovenými pravidly řízení podniku anebo jsou způsobeny nedbalými přístupy v řízení a dále neschopností manažerů žádoucími změnami ovlivňovat průběh řízených procesů. Jak prokazuje výzkum, řada těchto změn se projevuje dlouhodobě a podnikový management na ně reaguje opožděně.

Podnikový TOP management by měl mít dobrou orientaci v prostředí managementu a neměl by se nechat překvapit změnami ve vnějším prostředí managementu a také nezáměrnými změnami v interním prostředí. Na změny ve vnitřním prostředí má značný vliv stochastický charakter řídicích vztahů, které jsou prezentovány vztahy mezi lidmi, do nichž se promítá řada psychologických aspektů managementu..

Ke klíčovým rozhodovacím problémům, které jsou řešeny v Biovetě pomocí výše uvedených metodik patří:

- hodnocení a stanovování změn podnikatelských strategií podniku,
- metodika řízení zásob vstupů a výstupů s limitovanou horní a dolní mezí respektující distribuci a prodej léčiv a biopreparátů,
- metodika řízení a zdokonalování marketingové činnosti,
- postupné zdokonalování moderních informačních technologií,
- systém motivace manažerů a ostatních pracovníků.

Vzhledem k omezenému rozsahu vědeckého příspěvku budou ve vystoupení autorů tohoto příspěvku uvedeny konkrétní aplikace vybraných metod včetně jejich datového zabezpečení.

Diskuze

V tomto příspěvku uvedené závěry korespondují se závěry prací několika autorů, a to zejména Gozory(2001), Hrona(2000-2001), 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 nerovnovážne stavy, a to v oblastiach ekonomickej nerovnováhy, technickej nerovnováhy, ekologickej nerovnováhy a nerovnováhy v oblastiach sociálnej, poznatkovej a regionálnej. Hron (1995) zdôrazňuje dôležitosť strategického riadenia a uvádza, že strategické riadenie v sobe zahŕňa multidisciplinárny prístup, v ktorom je obsažená teória organizácie, mikroekonomika (teória firmy) a teória industriálnej spoločnosti. Podľa citovaného autora sa strategické riadenie zaoberá aj správaním organizácie vo vonšom prostredí, tak i vnútornými rolami, procesmi, štruktúrami a rozhodovaním, čo umožňuje organizácii fungovať čo možná najľahšie v rámci daného prostredia.

Výsledky výskumu uvedené v tomto príspevku shrňujú syntetické závery v oblasti rozhodovania podnikateľských subjektov v podnikovom managemente. Z záverov výskumu vyplýva, že bude potrebné, aby podniky manažerskému rozhodovaniu venovali hlbšiu pozornosť, pretože ide o veľmi dôležitú oblasť, na ktorú navazujú všetky podnikové aktivity. Systematicky vymedzené strategické rozhodovanie a jeho praktické uplatňovanie v podnikovej praxi s účelným využívaním managementu zmeň je cieľvedomým prostriedkom reagovania na rýchle sa meňiace podmienky v prostredí managementu. Uvedený prístup vyžaduje kontinuálne využívanie metód analýzy prostredia managementu s návaznou aplikáciou rady metód pre podrobnejšiu analýzu jednotlivých rozhodovacích problémov v procese riadenia.

Jak uvádza Drucker (2000) v publikácii „Výzvy managementu pro 3.tisíciletí“ je potrebné problémy riešiť skôr, než sa stanú tzv. žhavými. Pre podnikový management z toho vyplývajú nasledujúce poznatky, ktoré je potrebné si uvedomiť :

- meňiace sa role managementu,
- nutnosť uplatňovania nových metód riadenia,
- nové nároky na osobnosť manažerov, stojících v čele riešenia potrebných zmeň.

Závěr

Proces strategického rozhodování a řízení zmeň ve zkoumaných podnikách nabývá na významu a z aplikace výsledků je patrné, že moderně řízené podniky se bez dobře fungujícího strategického řízení neobejdou a tudíž, že podnik potřebuje dobře reagovat na turbulentní prostředí managementu adekvátními prostředky a metodami a v případě vzniku krizové situace ji umět řešit. Kritériem pro vyhodnocování účinnosti zmeň je stav charakterizující základní kritéria rozvoje podniku v daném čase a jeho míra souladu, tj.tzv. homeostáza s vonšším

prostředím a zejména formulace předpokladů, které umožňují tuto homeostázu udržovat i v budoucím období. V tomto směru nacházejí uplatnění metody analýzy prostředí managementu, metody strategického rozhodování, ale také krizová matice, jež umožňuje negativním předpokladům účinně čelit a předcházet.

Seznam použité literatury

1. DRUCKER, P.F. Výzvy managementu pro 21. století . Management Press Praha, 1. dotisk, 2001. ISBN 80-7261-021-X. 2. Gates, B.: Byznys rychlostí myšlenky. Management Prss Praha, 1999. ISBN 80-85943-47-2.
2. GATES, B. Byznys rychlostí myšlenky. Management Press Praha, 1. dotisk, 2001. ISBN 80-7261-021-X.
3. Gozora, V. Prispôsobovanie podnikateľskej štruktúry poľnohospodársko potravinárskeho komplexu európskym trhovým štruktúram. In: Medzinárodné vedecké dni FEM SPU Nitra, 2001. ISBN 80-7137-715-5.
4. HRON, J. Změny v projektování modelů podnikatelských subjektů. In: Medzinárodné vedecké dni FEM SPU Nitra, 2001. ISBN 80—7137-715-5.
5. 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.
6. KOTLER, F. Marketing Management. Grada Publishing, Praha, 1998. ISBN 80-7169-600-5.
7. 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.
8. SVOBODA, E. Vertikální informační procesy a možnosti jejich řešení podnikovým managementem. In: Firma a konkurenční prostředí. Ústav marketingu a obchodu PEF MZLU v Brně. Brno, 2000. ISBN 80-7157-460-0.
9. SVOBODA, P. Formování informačního systému podniku. Disertační práce. PEF MZLU v Brně. Brno, 1999, s. 145.
10. ŠIMO, D. Teoretické a metodologické otázky agrárního marketingu. In: Aktuálne problémy agrárneho trhu. SPU FEM Nitra, 2000. ISBN 80-8137-750-3.
11. WHITELAY, C. Podnik řízený zákazníkem. Victoria Publishing Praha, 1994. ISBN 80-85605-69-4.