

EFEKTIVNÍ PŘÍSTUPY PODNIKOVÉHO MANAGEMENTU K DOSAHOVÁNÍ PROSPERITY PODNIKU V DOBĚ EKONOMICKÉ KRIZE

Emil Svoboda¹ - Libor Bittner² – Patrik Svoboda³

ABSTRAKT

Vědecký příspěvek uvádí poznatky zformulované ve výzkumu MSM 6215648904 (Brno, 2009-2010) se zaměřením na analýzu manažerských, finančních a ekonomických rizik a metody jejich řešení ve strategickém řízení podnikového managementu v novém podnikatelském prostředí s vlivy vyvolanými integračními procesy, rozvojem informačních technologií a faktory globalizace. Předmětem podrobné analýzy je Bioveta, a.s. Ivanovice na Hané. Příspěvek navazuje na výsledky výzkumu autorů uváděných ve vědeckých časopisech a konferencích, a to především IAES (Paris, 2002, Praha, 2010), FŠI ŽU v Žilině (2003 – 2009), PEF ČZU Praha 2002-2009), FEŠRR SPU Nitra (2005), Zemědělská ekonomika IV/2001 a V/2003 aj.

Klíčová slova: krizový management, podnikatelské prostředí, informační technologie

ABSTRACT

The scientific paper shows results formulated in researches MSM 6215648904 Brno, 2009 - 2010 and EP focused in analysis of managerial, financial and economic risks and methods of their solving in strategical decision making of business TOP management in a new entrepreneurial environment with influences caused by integration processes, development of information technology and factors of globalization There was analyzed the situation in Bioveta, Ltd. Ivanovice na Hané in detail. The paper evolves results of author's researches published in scientific journals and in conferences, especially IAES (Paris, 2002, Prague, 2010), FŠI ŽU Žilina (2003 – 2009), PEF CAU Prague (2002- 2009), FESRD SPU Nitra (2005), Agriculture economics IV/2001 and V/2003 and others.

¹ Prof. Ing. Emil Svoboda, CSc., Ústav managementu PEF MENDELU v Brně, Zemědělská 1, 613 00 Brno, tel. 545132522, e-mail: esvob@mendelu.cz

² Ing. Libor Bittner, CSc., generální ředitel Bioveta, a.s. Ivanovice na Hané, Komenského 212 683 23 Ivanovice na Hané, e-mail: bittner.libor@bioveta.cz

³ Ing. Patrik Svoboda, Ph.D., Ústav účetnictví a daní PEF MENDELU v Brně, Zemědělská 1, 613 00 Brno, tel. 545132352, e-mail: ucpatrik@mendelu.cz

Key words: Crisis Management, Managerial Decision Making, Entrepreneurial Management, Information Technology

Ve výzkumu autorů tohoto příspěvku MSM 6215648924(Brno, 2009), bylo zjištěno, že nové podnikatelské prostředí ekonomických subjektů ČR je zásadním způsobem ovlivňováno jejím vstupem do Evropské unie, a to zejména působením faktorů externího prostředí. Konkurenční výhodu ve zvýšené konkurenci získávají zejména podnikatelské subjekty, které se zeměmi EU a ostatními zeměmi světa již mají nebo měly již dříve obchodní kontakty. U nich byly již dobré předpoklady pro rozšíření dosavadních aktivit. Žádoucí stav vnitřního prostředí podnikového managementu je potřebné chápat jako dynamickou rovnováhu vztahů a dílčích vazeb mezi prvky podnikových systémů navzájem i k podniku jako celku. Stále tvrdší konkurence a vzrůstající požadavky zákazníků mají za následek stále obtížnější a také nákladnější umísťování produktů jednotlivých podniků na trhu. Uvedený vývoj klade vysoké nároky na podnikový management, má-li ve vysoké konkurenci uspět.

Z uvedených skutečností je patrné, že kvalita manažerského rozhodování podnikového managementu závisí na řadě složitých faktorů, které procházejí dynamickými změnami a úkolem kvalitních manažerů je tyto změny úspěšně ovlivňovat ve směru dobře stanovených cílů.

Důležitou úlohu ve strategickém rozhodování plní krizový management, jehož přístupy a metody umožňují včas řešit pro podnik nežádoucí stavy, které ve svých důsledcích vedou k výraznému omezení podnikových funkcí až k případnému zániku podniku

Na všechny podnikatelské subjekty světa má významný vliv celosvětově vzniklá ekonomická situace charakterizovaná krizovým vývojem, která nastala ve vyspělých ekonomikách světa od roku 2007. Švejnar na mezinárodním ekonomickém fóru (Praha 2008) uvádí, že prvním hybatelem uvedené krize byly Spojené státy americké, a to zejména uvolněním monetární politiky v roce 2000, dále to byl boom na trhu realit, komplikované finanční instrumenty, panika a některé další problémy, bankroty bank a pojišťoven, cena ropy a potravin aj.

1 CÍL

Cílem tohoto vědeckého příspěvku je publikování výsledků výzkumu MSM 6215648904 (Brno, 2009), v němž je předmětem analýzy oblast manažerského rozhodování podnikového managementu s aplikací metod krizového managementu ve vybraných podnicích. Publikované výsledky mají metodický charakter a uvádějí formulaci algoritmu sledování příčin krize s možnostmi jejich řešení podnikovým managementem. Analýza je uskutečňována na základě přístupu (Svoboda, 2000) se zaměřením na krizový management, jehož využívání se týká prakticky všech fází životního cyklu podniku. Aplikace uvedeného přístupu umožňuje předcházet vzniku krizových situací.

Jde především o metody aktivního omezování vzniku podnikové krize. Výsledkem tohoto rozhodování je vytvářet postupně takové předpoklady v prostředí managementu, které mohou vést k získání konkurenční výhody v neustále se zvyšující konkurenci. Předmětem podrobné analýzy je oblast rozhodování podnikového

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 s řešením krizových situací. Výsledky výzkumu jsou postupně zaváděny a ověřovány v praxi podnikatelských subjektů, zejména v Biovetě, a.s. Ivanovice na Hané, která v současné době obchoduje své produkty s šedesáti čtyřmi zeměmi světa, zejména v Evropě, Asii, Latinské Americe, aj.

2 MATERIÁL A METODY

K dosažení stanoveného cíle byla zvolena metodika, která jej umožnila postupně realizovat. Byly uplatněny metody strategického rozhodování, řízeného rozhovoru, analýzy PEST, SWOT, EFE a IFE matice, BCG a SPACE analýza a metody krizového managementu, zejména aplikace krizové matice, formulující podmínky pravděpodobnosti výskytu krize v určité oblasti s vyjádřením jejich dopadů. Analyzované podniky představují středně velké podnikatelské subjekty s rozsáhlejším předmětem činnosti a také vybavené moderními technickými prostředky řízení, které jsou nezbytné k provádění jednotlivých druhů finančních, ekonomických a účetních analýz, a to ve vazbách na analýzy managementu a marketingu. Konkrétní data byla čerpána zejména z podniku Bioveta, a.s. Ivanovice na Hané. Uvedené přístupy umožňují v praxi realizovat zásady znalostního managementu.

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

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

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 (2000-2009), SPU FEM Nitra (2000-2008), MZLU PEF Brno (2001-2009), IAES : Vienna (1999), Munich (2001), Paris (2002), Berlin (2006), Praha (2010) aj.

3 VÝSLEDKY

Ve výzkumu autora tohoto příspěvku bylo zjištěno, že k získání konkurenční výhody pro podnikatelský subjekt může vést řada manažerských opatření, směřujících k vytvoření podmínek, a to v logických návazných krocích manažerského rozhodování podnikového managementu v konkrétních oblastech činnosti, a sice pro vytvoření důležitých předpokladů v podnikatelském prostředí. Všechna tato opatření se mohou podílet na syntetickém efektu, jímž je dosahovaný zisk firmy. Lze uvést, že základem prosperity podniku je jeho tržní orientace na zákazníka a z ní vycházející

dobře formulované vyhraněné podnikatelské strategie firmy, a to spolu s tzv. funkčními strategiemi, které tvoří strategie marketingová a obchodní, finanční a investiční, výrobní, řízení jakosti a řízení změn.

Dobře určené podnikatelské a dílčí strategie kladou nové nároky na moderní podnikový informační systém a informační technologie, který umožňuje plnění všech manažerských funkcí a rolí.

Na základě výše uvedených skutečností lze konstatovat, že k získání konkurenční výhody vedou dvě základní cesty, a to:

- uplatňování strategie minimálních nákladů, tj. prvotnosti v nákladech spolu s diferenciací výrobků,
- orientace na faktory vedoucí ke zvyšování tržeb, tj. zejména na kvalitu produktů, jejich široký sortiment a kvalitní marketingová opatření,
- omezení možností působení krizových faktorů.

Nyní uvedeme výsledky provedených vybraných analýz v Biovetě. Jedná se o analýzy:

- EFE (External Factor Evaluation Matrix),
- IFE (Internal Factor Evaluation Matrix),

Tabulka 1: Hodnocení vnějšího prostředí maticí EFE

Faktor	Váhy	Reakce	Skóre
Požadavky zákazníků	0,3	5	1,5
Nové smlouvy	0,2	3	0,6
Hospodářská recese státu	0,1	2	0,2
Rozvoj zahraničních trhů	0,25	3	0,75
Silná konkurence	0,15	4	0,60
Celkové skóre	1,00	X	3,65

Zdroj : Svoboda 2010

Z analýzy rozhodujících faktorů externího prostředí uvedených v tabulce č. 1 vyplývá, že firma Bioveta je značně závislá na externím prostředí, a to s dobrou citlivostí podnikového managementu na příležitosti i ohrožení při celkovém skóre 3,65, přičemž z uvedené tabulky je patrné, že hodnoty celkového skóre se mohou pohybovat od 1 do 4.

Tabulka 2: Hodnocení vnitřního prostředí maticí IFE

Faktor	Váhy	Reakce	Skóre
Vlastnictví podniku	0,15	4	0,6
Výjimečnost technologie	0,2	4	0,8
Vlastní vývoj produktů	0,1	4	0,4
Kvalita lidských zdrojů	0,15	4	0,6
Management změn	0,15	3	0,45
Technologická kázeň	0,1	4	0,4
Inovace	0,05	4	0,2
Kvalita informačního systému	0,1	4	0,4
Celkové skóre	1,00	X	3,65

Zdroj : Svoboda 2010

V tabulce 2 jsou uvedeny rozhodující faktory vnitřního prostředí s přidělenými vahami a reakcemi. Vypočtené celkové skóre 3,65 podtrhuje potřebu respektování zásadních faktorů vnitřního prostředí podnikovým managementem. Uvedené matice EFE a IFE doplňují, jakožto pomocné nástroje, podrobnou analýzu prostředí managementu provedenou metodou SWOT. V návaznosti na závěry analýz BCG a SPACE zhodnotíme realizované výrobky podniku podle jejich ekonomického přínosu pro podnik, a to od nejvýnosnějších k nejméně výnosným, ve vztahu k plnění aktuálních požadavků zákazníků, seřazených od výrobků nejlépe splňujících aktuální požadavky zákazníků až po výrobky nejméně splňující požadavky zákazníků. Dostaneme tak čtyři varianty kombinací obou hledisek. Analýzou těchto kombinací může podnikový management dospět k základním směrům příčin úspěchů a neúspěchů při obchodování jednotlivých výrobků.

Uvedeným uspořádáním vzniknou čtyři kvadranty, a to :

- I. zobrazující rentabilní produkty, které plně akceptují aktuální požadavky zákazníků,
- II. zachycující rentabilní produkty, které ovšem ne zcela splňují aktuální požadavky zákazníků,
- III. uvádějící produkty s nižší rentabilitou, ale s dobrou reakcí podnikového managementu na požadavky zákazníků,
- IV. zobrazující produkty s nízkou rentabilitou, které nedostatečně akceptují aktuální požadavky zákazníků.

Podle uvedené analýzy obchodovaných produktů Biovety v roce 2009 je do prvního kvadrantu zařazeno 57,7 % a do druhého kvadrantu 19,2 %. Výrobky v kvadrantech I. a II. Byly vyrobeny s nákladovou rentabilitou nad 10,1 %, tzn. s dobrým ekonomickým přínosem.

Kvadranty třetí a čtvrtý charakterizují produkty s nákladovou rentabilitou do 10,0 %. V kvadrantu třetím je zařazeno 21,0 % a v kvadrantu čtvrtém je zařazeno 2, 1 % produktů.

Z provedené analýzy je zřejmé, že produkty prvního kvadrantu akceptují požadavky trhu, a to jak z hlediska ekonomického přínosu pro podnik, tak i z hlediska přínosů pro zákazníky. Ve druhém kvadrantu jsou sice obchodovány rentabilní produkty, ale jsou silně ohroženy potenciální konkurencí. Řešením tohoto stavu může být kvalitnější reagování podniku na požadavky zákazníků, případně převedení produktů na jiný trh anebo jejich postupné vyřazování. Produkty třetího kvadrantu akceptují požadavky zákazníků, ale mají nižší ekonomický přínos pro podnik. To svědčí buď o vysokých nákladech podniku na dané produkty anebo o uvedení daných produktů na nevhodný trh. Výrobky čtvrtého kvadrantu vyžadují podrobné jejich zhodnocení s možnostmi potřeby výrazného jejich zlepšení anebo jejich stažení z trhu.

Strategické řízení řeší jak chování podniku ve vnějším prostředí, tak jeho vnitřní fungování v procesu jeho rozhodování a řízení

4 DISKUZE

Závěry této práce korespondují s Porterem(1994), který konstatuje, že získání konkurenční výhody je jádrem výkonnosti každého podniku. Považuje za ni zejména výhodu nízkých nákladů, odlišení produktu od konkurence, technologickou dokonalost výrobku i technologie. Podle Portera atraktivnost trhu, potenciální růst na trhu a možnost získat konkurenční výhodu závisí na stávající konkurenční struktuře trhu a schopnosti organizace vyrovnat se s pěti konkurenčními silami, které určují intenzitu odvětvové konkurence a ziskový potenciál odvětví. Jako rámec je možno zahrnout vliv státu na všechny konkurenční síly. Podnik by měl zaujmout v odvětví takového postavení a zvolit takový přístup ke konkurenci, který by omezil vliv konkurenčních sil a umožnil mu případně využít konkurenční síly v odvětví ve svůj prospěch a zaujmout pevnou pozici na daném trhu. Dále výsledky korespondují s pracemi dalších autorů. Patří k nim zejména Gozora(2000), Hron(2001), Hron – Tichá - Dohnal (1995), Šimo(2000), Švejnar, Veber(2004) a Whitelay(1994). Citovaní autoři kladou značný důraz na efektivní manažerskou práci, rozvíjení podnikatelských aktivit a efektivní 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.

ZÁVĚR

Z výsledků výzkumu je patrné logické, že moderně řízené podniky potřebují mít k dispozici dobře vymezený systém strategického řízení a v rámci tohoto systému dobře propracován management změn, který přispívá k vytváření rovnovážného stavu vnitřního prostředí managementu s prostředím vnějším, tj. k jejich homeostaze s dobrou orientací podniku na zákazníky. Uvedené pojetí vyžaduje dokonalé informační zabezpečení a moderní technické prostředky řízení, zejména kvalitní informační systém. Rychlé změny zejména v externím prostředí vyžadují od podnikového managementu volbu nových přístupů a metod rozhodování, jeho dobře koncipovaný algoritmus, umožňující pružné reagování na potřeby zákazníků. Praktická realizace uvedeného pojetí omezuje možnost výskytu podnikových ekonomických krizí.

LITERATURA

- [1] DRUCKER, P.F.: *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-021-X.
- [2] GOZORA, V.: *Krizový manažment*. Nitra: SPU, 2000. ISBN 80-7137-802- X
- [3] HRON, J. – TICHÁ, I. – DOHNAL, J.: *Strategické řízení*. Praha: ZU PEF, 1995. ISBN 80-213-0255-0.
- [4] HRON, J.: Změny v projektování modelů podnikatelských subjektů. In: *Medzinárodné vedecké dni. Nitra: FEM SPU*, 2001. s.48-53. ISBN 80—7137-715-5.
- [5] KOTLER, P.: *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing, 1998 . ISBN

80-7169-600-5

- [6] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing. 1994, 403 s. ISBN 80-85605
- [7] SVOBODA, E.: Podnikatelské strategie ekonomických subjektů řízené zákazníkem. In: *Firma a konkurenční prostředí*. Brno: Ústav marketingu a obchodu PEF MZLU, 1999. ISBN 80-7157-37-2.
- [8] ŠIMO, D.: Teoretické a metodologické otázky agrárneho marketingu. In: *Aktuálne problémy agrárneho trhu*. Nitra :SPU FEM , 2000.s.11-17. ISBN 80-8137-750-3
- [9] ŠVEJNAR, J.: Referát na mezinárodním ekonomickém fóru. Praha 2008.
- [10] VEBER, J.: *Management – Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Pres, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- [11] VEBER, J. a kol. : *Podnikání*. Grada Publishing Praha, 2004. ISBN 80-247-1069-2
- [12] WHITELAY, C.: *Podnik řízený zákazníkem*. Victoria Publishing Praha, 1994. ISBN 80-85605-69-4.

článek recenzoval:
prof. Ing. Ladislav Šimák, PhD.

