

Nové přístupy při řešení ekonomických krizí v podnikovém managementu

New Approaches to Solving Economic Crises in Business Management

EMIL SVOBODA

Ústav managementu PEF MENDELU, Zemědělská 1, 613 00 Brno / Department of Management, FBE MENDELU, Zemedelska 1, 613 00 Brno, Czech Republic
e-mail: esvob@mendelu.cz

Svoboda, E.: Nové přístupy při řešení ekonomických krizí v podnikovém managementu. Kvasny Prum. 58, č. 7–8, s. 228–233.

Vědecký příspěvek uvádí závěry výzkumu MSM 6215648904 se zaměřením na krizový management, který se v procesu řízení změn opírá o autorem zformulovanou metodiku tvorby, implementace a změn podnikatelských strategií a potřeby jejich zpřesňování v důsledku působení turbulentního prostředí managementu a dalších významných vlivů. Jsou uvedeny hlavní příčiny, které vedou ke vzniku krizových situací a metody jejich analýzy. Dále jsou formulovány strategie řešení vzniklých krizových situací. Předmětem analýzy jsou vybrané podnikatelské subjekty. Podrobně je analyzován podnik Bioveta, a. s., Ivanovice na Hané. Výzkum prokazuje skutečnost, že moderně řízené podniky, vzhledem k jejich složitosti a rizikům, nutně potřebují mít k dispozici funkční a dobře propracovaný systém krizového managementu.

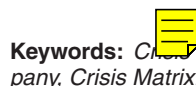
Svoboda, E.: New Approaches to Solving Economic Crises in Business Management. Kvasny Prum. 58, 2012, No. 7–8, p. 228–233.

In the paper there are presented results of research MSM 6215648904 focusing on crisis management, which is based on the process of change management by the author formulated methodology of creation, implementation and changes of business strategies and requirements of its improving because of incidence of turbulent environment of management and other essential factors. There are formulated main factors, which call into crisis situations and methods of their analysis. Thereinafter are formulated strategies of solving of crisis situations. In detail is the company Bioveta, Inc. analysed. The research proved that modern managed companies need the well made and working system of crisis management because of their complexity and risks.

Svoboda, E.: Neue Methoden für die Lösung der ökonomischen Krisen des Betriebsmanagements. Kvasny Prum. 58, 2012, Nr. 7–8, S. 228–233.

Der wissenschaftliche Beitrag bringt die Beschlüsse der auf Krisenmanagement gezielten Forschung MSM 6215648904, die im Prozess der Steuerung der Änderungsprozesse durch vom dem Verfasser formulierte Methodik der Schaffung, Implementation und Unternehmensstrategienänderungen und ihre Bedürfe als Folge der Einwirkung von turbulenten Managementsmilieus und von weiteren wichtigen Einflüssen ihre Verfeinerungsbedürfnisse unterstützt wird. Im Artikel werden zur Entstehung von Krisensituationen bringenden Hauptursachen und Analysenmethoden herbeigeführt. Weiterhin wurden die Lösungsstrategien von entstandenen Krisensituationen formuliert. Der Gegenstand der Analyse wurden die ausgesuchten Unternehmenssubjekte. Der Betrieb Bioveta a.s. Ivanovice na Hané wurde im Detail analysiert. Die Forschung hat die Tatsache gezeigt, dass im Bezug auf die Komplexität und Risiken die modern gesteuerte Betriebe ein Funktions- und ein gut ausgebautes System des Krisenmanagements notwendig brauchen.

Klíčová slova: krizový management, algoritmus, životní cyklus podniku, krizová matice, podnikový management



Keywords: Crisis Management, Algorithm, Life Cycle of the Company, Crisis Matrix, Business Management

■ 1 ÚVOD

Jak uvádí Drucker (1998), žádné století v dějinách lidstva neznamenalo 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. Integrační procesy charakterizující současný stav a perspektivy změn v Evropě, ale i v celém světě ve značné míře ovlivňují chování všech ekonomik, tedy i ekonomiku ČR, jakožto součást EU. K dalším významným faktorům patří globalizace světového prostředí, která se prolíná prakticky do všech sfér společnosti.

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.

Také postupně vzniklá ekonomická situace charakterizovaná krizovým vývojem, která nastala ve vyspělých ekonomikách světa od loňského roku, uvedený názor plně potvrzuje.

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.

Chování podnikatelských subjektů významně ovlivňuje také 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.

■ 1 INTRODUCTION

As stated by Drucker (1998), no century in the history of mankind has seen as many radical changes as the 20th century. In the publication entitled “Management at the Time of Big Changes”, the quoted author publishes the practical experience of companies and particular approaches on how the respective situations can be approached and used in a practical manner. The integration processes characterizing the current state and prospects of changes in Europe and world-wide significantly affect the behaviour of all economies, i. e. including the economy of the Czech Republic as a part of the EU. Other important factors include globalization of the market environment, which penetrates almost all spheres of society.

Hron (2001) states that the basic constant in managing the development of business entities is change, good mastery of which is the basic criterion for evaluating the managerial work of all company managers.

In addition, the economic situation characterized by the development of a crisis that has been occurring gradually in advanced economies world-wide since last year fully confirms the mentioned opinion.

Švejnar stated at the International Economic Forum (Prague 2008) that the first driving force of the mentioned crisis was the United States of America, particularly by loosening the monetary policy in 2000, then there was a boom in the real estate market, complicated financial instruments, panics and some other problems, bankruptcies of banks and insurance companies, the price of crude oil and food, etc.

The behaviour of business entities is also significantly influenced with the development of new information technologies. Gates (1999) states that the digital flow of information enables transforming all

tače, v něm je zpracovat a odeslat dále. Tato 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 uvedené procesy se vlastně uskutečňují prostřednictvím procesů informačních. Podnikový informační systém by měl uspokojovat všechny podnikové funkce tím, že by je měl zajišťovat potřebným požadovaným množstvím, strukturou a kvalitou informací. Tyto jednotlivé funkce naplňují komplex fungování podniku, přičemž funkce je chápána jako specifická činnost.

Kvalita manažerského rozhodování závisí na řadě faktorů, které procházejí dynamickými změnami a úkolem kvalitních manažerů je tyto změny úspěšně ovlivňovat ve směru dobře stanovených cílů. Neadekvátní reakce na některý z důležitých faktorů externího nebo interního podnikatelského prostředí může vést k výskytu dílčích nebo komplexnějších krizových situací.

■ 2 CÍL A METODIKA

Cílem tohoto vědeckého příspěvku je publikování výsledků výzkumu autora MSM 6215648904, v němž je předmětem analýzy oblast rozhodování podnikového managementu vybraných podniků v jejich životním cyklu s uvedením souvislostí, které v podnikovém managementu mohou vést ke vzniku krizových situací. Jedním z úkolů prováděných analýz je včasné reagování podnikového managementu, což mu umožňuje výrazně snižovat dopady případných krizí, případně vznikající krizi zabránit. Publikované výsledky mají metodický charakter a uvádějí formulaci algoritmu sledování příčin krize s možnostmi jejich řešení podnikovým managementem. Analýza je uskutečňována na základě přístupu, který zformuloval Svoboda (2002 a 2006), jehož využívání se týká prakticky všech fází životního cyklu podniku, v nichž krize mohou nastat. Příspěvek uvádí příčiny vzniku krizových situací v analyzovaných podnikatelských subjektech, a to v oblasti ekonomických, finančních a účetních aktivit s možnostmi jejich řešení pomocí zásad krizového managementu s aplikací zásad znalostního managementu.

Byly uplatněny metody strategického rozhodování, řízeného rozhodování, metody analýzy prostředí managementu, ekonomické a finanční analýzy a zejména metody aplikace krizového managementu se zaměřením jak na trhy ČR a EU, tak i na trhy mezinárodní. 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 analýz, a to ve vazbách na analýzy managementu a marketingu. Předmětem podrobné analýzy je Bioveta, a. s., Ivanovice na Hané. Ve výzkumu byly provedeny analýzy, a to PEST analýza, analýzy EFE (External Factor Evaluation Matrix) a IFE (Internal Factor Evaluation Matrix) a analýzy BCG a SPACE, jejichž výsledky jsou východiskem pro krizový management. Analýza Boston Consulting Group a související analýza SPACE, které zkoumají pozici dané firmy na jednotlivých trzích, jsou uskutečněny od roku 1998 do roku 2009. V tomto příspěvku jsou uvedeny výsledky od roku 1998 do roku 2009.

■ 3 VÝSLEDKY

V tomto příspěvku pro jeho omezený rozsah uvedeme výsledky analýzy BCG, SPACE analýzy a analýzu podle Miles – Snow (1978) a budou uvedeny jejich souvislosti.

BCG sleduje trh ze dvou základních rozměrů, a to z hlediska růstu trhu a podílu analyzované firmy na trhu. Tyto dva rozměry umožňují formulovat matici vazeb se čtyřmi kvadranty. Výsledky BCG za uvedené období jsou uvedeny v *tab. 1*.

SPACE analýza hodnotí pozici firmy na trhu z hlediska odvětvového prostředí, kdy dává do relace základní faktory změn v odvětví a na straně druhé předpoklady a změny v rozhodujících faktorech v oblasti podnikové. Tyto údaje uvádí *tab. 2*. Tím jsou zobrazeny vzájemné relace vybraných rozhodujících faktorů strategické pozice na trhu. Z provedené analýzy BCG je patrný celkový pozitivní trend v portfoliu produktů v jednotlivých kvadrantech, i když jsou zřejmé i relativně vysoké meziroční výkyvy, na které musí reagovat svými opatřeními podnikový management a usměrňovat je.

Ze změn v procentickém zastoupení výrobků v jednotlivých kvadrantech je patrné, že pro analyzovanou společnost jde o dosud poměrně výhodné změny, neboť většina produktů patří do kvadrantů I až III. Dále z výsledků analýzy vyplývá, že firma dobře aplikuje stra-

kinds and forms of information into a unified digital form, and subsequently storing it in any computer, processing and resending it further. This fact is very important in all areas of management as all control processes are decision-making processes, subsequently influencing processes and control processes while all the mentioned processes are in fact realized through information processes. The company information system should satisfy all the company functions while ensuring them with the necessary amount, structure and quality of information. These individual functions fulfil the complex of the company operation while the function is understood as a specific activity.

The quality of managerial decision-making depends on a number of factors that undergo dynamic changes and the task of good managers is to affect the changes successfully in the direction of properly set objectives. Inadequate reaction to any of the important factors of the external or internal business environment may lead to the occurrence of a partial or more comprehensive crisis situation.

■ 2 OBJECTIVE AND METHODOLOGY

The objective of the present scientific paper is to publish the results of the author's research, MSM 6215648904 (Brno 2009), in which the subject of the analysis is the area of decision-making of the company management in selected companies during their life cycle while stating circumstances which can lead to crisis situations in the company management. One of the tasks of the performed analyses is the timely reaction of the company management, which makes it possible to reduce the impacts of possible crises significantly, or to prevent a coming crisis. The published results have a methodological character and they state the formulation of an algorithm of monitoring the causes of a crisis with possibilities of their solution by the company management. The analysis is carried out according to the approach formulated by Svoboda (2002 and 2006), the application of which relates to almost all phases of the company life cycle in which crises may occur. The contribution states the causes of the occurrence of crisis situations in analyzed business entities, in the area of economic, financial and accounting activities with possibilities for their solution using the principles of crisis management with application of the principles of knowledge management.

Methods of strategic decision-making, controlled dialogue, methods of management environment analysis, economic and financial analyses and in particular, methods of crisis management application were used with the focus on the markets in the Czech Republic and the EU and on international markets. The analyzed companies represent medium-sized business entities with a more extensive scope of business and equipped with modern technical means of control that are necessary for carrying out individual kinds of financial and economic analyses, specifically in connection with analyses of management and marketing. Bioveta, a.s. in Ivanovice na Hané is analyzed in detail. During the research analyses were carried out, specifically PEST analyses, the EFE analysis (External Factor Evaluation Matrix), IFE (Internal Factor Evaluation Matrix) and BCG and SPACE analyses, the results of which form the basis for crisis management. The analysis of the Boston Consulting Group and the related SPACE analysis, which evaluate the position of the respective company on individual markets were realized from 1998 to 2009. In this contribution, the results from 1998 to the end of 2009 are specified.

■ 3 RESULTS

Due to the limited scope of this contribution we will present the results of the BCG analysis, the SPACE analysis and the analysis according to Miles - Snow (1978) and their context will be provided.

BCG monitors the market according to two basic parameters, specifically with regards to the market growth and market share of the analyzed company. These two dimensions make it possible to formulate a relations matrix with four quadrants. The results of the BCG for the given time period are given in *Tab. 1*.

The SPACE analysis evaluates the company's position on the market with regards to the branch environment when it correlates the basic factors of changes in the field and on the other hand, the prerequisites and changes in the decision-making factors on the company level. These data are stated in *Table 2*. Thus the mutual relationships of selected decision-making factors of the strategic position on

Tab. 1 Zastoupení produktů podle analýzy BCG (v %) / Representation of products according to the BCG analysis (in %)

Rok / Year	Kvadrant / Quadrant			
	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
2005	32.1	29.7	26.8	11.4
2006	34.1	30.1	24.5	11.3
2007	42.1	29.9	24.6	3.4
2008	39.2	31.1	23.3	6.4
2009	41.3	31.5	26.3	1.9

Zdroj: Svoboda, E. (2010) / Source: Svoboda, E. (2010)

Tab. 2 Výsledky analýzy SPACE (body) / Results of the SPACE analysis (points)

Rok / Year	Charakteristiky / Characteristics			
	Odvětví / Industry		Podniku / Business	
	Míra atraktivity / Attractiveness (1)	Stabilita / Stability (2)	Finanční síla / Financial Strength (3)	Konkurenční výhoda / Competitive advantage (4)
1998	3.2	3.5	4.7	4.9
1999	3.7	3.6	4.9	5.1
2000	4.2	4.0	5.2	5.0
2001	3.9	4.0	5.2	4.9
2002	4.3	3.9	5.7	5.3
2003	4.4	4.0	6.0	5.4
2004	4.2	3.9	5.4	5.5
2005	4.4	3.7	5.2	5.2
2006	4.4	3.8	5.3	5.7
2007	4.2	3.9	5.5	5.6
2008	4.5	3.9	5.6	5.6
2009	4.9	4.2	6.0	5.8

Zdroj: Svoboda Emil (2010) / Source: Svoboda, Emil (2010)

tegií inovace svých produktů, kterou v počátku zavedení do praxe zachycuje kvadrant II. Údaje v tomto kvadrantu v čase rostly až do roku 2005, kdy byl zaznamenán pokles na 29,7 %. V následujícím období se podíl opět zvýšil na stav 31,5 % v roce 2009. Stěžejní pro objem tržeb a spokojenost zákazníků jsou produkty v kvadrantu I. Jedná se o produkty vhodně umístěné na rozvíjejícím se trhu. Je patrné, že firma dobře 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. Výrazné žádoucí snížení produktů v tomto kvadrantu bylo důsledkem dobrého využívání aplikace managementu zásob se systémem motivace manažerů na velikosti žádoucích zásob hotových výrobků. K výkyvu došlo pouze v roce 2005 a 2006, a to vlivem nárustu konkurence zejména na trzích EU.

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. Výsledky ve sledované časové řadě jsou patrné z tabulky 2.

the market are shown. From the performed BCG analysis, the general positive trend in the product portfolio is apparent in individual quadrants even though relatively high annual fluctuations are obvious, to which the company management must react by its measures and it must coordinate them.

It is obvious from the changes in the percentage representation of products in individual quadrants that it is rather beneficial for the analyzed company, as most products belong to quadrants I to III. It is also obvious from the results of the analysis that the company is applying the strategy of innovation of its products well, shown in quadrant II at the beginning of its implementation into practice. The data in this quadrant were growing in time until 2005 when a decline to 29.7 % was noticed. In the following period, the share was also increased to 31.5 % in 2009. Those crucial for the volume of sales and satisfaction of clients are the products in quadrant I. These are products that are suitably located on the emerging market. It is apparent that the company applies the strategy of diversification well, which can be noticed in the growth of representation on the market – growth in quadrants I to III. Quadrant IV informs the company management about representation of the products that are not successful on the

Jak je patrné z *tab. 2*, finanční síla firmy za sledované období významně vzrostla z výchozího stavu, hodnoceno bodovou stupnicí, ze 4,7 na 6,0 bodů. Nejvyšší hodnota byla dosažena v letech 2003 a 2009, a to 6,0 bodů. K jejímu snížení v roce 2004 došlo především vlivem počátečních problémů při vstupu na nové trhy. Konkurenční výhoda firmy se rovněž zlepšila, neboť její vstupní hodnota představovala 4,9 a hodnota v roce 2009 představovala 5,8 bodu. Pokud se týká podnikání v odvětví výroby léčiv a biopreparátů, lze ho hodnotit jako stabilní s vstupními hodnotami 3,5 a současnými 4,2 bodu. Rovněž míra atraktivity je pro firmu po celou dobu dobrou příležitostí. Vstupní hodnota činila 3,2 a současná hodnota představuje 4,9 bodu. Uvedené hodnoty charakterizují vybrané trhy a jsou hodnotami průměrnými.

Dále uvedeme vybrané údaje hodnocení trhů podle Miles – Snow (1978), a to spolu se zkušenostmi managementu analyzované firmy na jednotlivých trzích.

Všimneme-li si charakteristiky jednotlivých trhů z hlediska nabídky Biovety, lze uvést, že na trzích domácích i zahraničních má tato firma vždy současně zpravidla zastoupení širokého spektra produktů. Přitom chování na jednotlivých trzích se přizpůsobuje konkrétním daným podmínkám. Přístup obranářský (1) může aplikovat firma pouze na trhu ČR, a to u produktů, které získá jako státní zakázku. V roce 2009 je mnohem náročnější tyto zakázky získat. Přístup prospektorský (2) je využíván pro vstup především na zahraniční trhy. Tento přístup bývá kombinován s přístupem analyzá-torským (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 v současné EU jsou charakteristické dodržováním všech pravidel s vysokou administrativní náročností, zejména při registraci jednotlivých produktů na těchto trzích. Hlavním představitelem těchto trhů pro Biovetu jsou německé trhy. Dále tyto trhy lze 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 nižší než v EU. 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 Běloruska a Ruska. Je zde především málo přesně definovaných obchodních pravidel, jsou využívány nestandardní prostředky, obchod je uskutečňován ve značné míře přes zprostředkovatele.

V důsledku vlivů světové ekonomické krize bylo pro Biovetu nezbytné silně redukovat obchodní kontakty na trzích Ukrajiny a všech pobaltských států, a to z důvodu jejich nízké platební schopnosti.

Dosavadní situaci analyzované firmy na jednotlivých zahraničních trzích, s výjimkou uvedených států, lze hodnotit jako dobrou, neboť významně roste finanční síla podniku a podniku se postupně daří pronikat na nové trhy. Z provedené analýzy je zřejmé, že se na tom podílejí dvě skupiny faktorů. K první skupině patří kvalitní produkty a flexibilní cenové strategie uplatňované na jednotlivých trzích a stabilizace cen, případně jejich mírný pokles. Druhou skupinu faktorů tvoří aplikace strategie prvenství v nákladech, která dává základ 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.

Velmi 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 a tím také s poklesem tržeb Biovety. Uvedený problém byl v minulém období postupně řešen v podstatě dvěma skupinami opatření, a to rozšířením sortimentu produktů a přechodem na tzv. „Hobby programy“ pro domácí zvířata, tj. pro psy a kočky, a to jak na trhy tuzemské, tak i zahraniční. Druhé opatření sledovalo výrazné rozšíření na zahraničních trzích všech poptávaných produktů Biovety. Obě uvedená opatření bude potřebné zdokonalit a dále v nich pokračovat.

market and therefore are not economically beneficial for the company. Significant and positive reduction of products in the quadrant was the result of good use of the application of inventory management with the system of managers' motivation depending on the volume of required stock of ready-made products. Fluctuation occurred only in 2005 and 2006 due to the growth of competition particularly on the EU markets.

The SPACE analysis supplements the previous conclusions and its summary results show that the field of sales of veterinary biological preparations and pharmaceuticals is relatively stable, but with high dynamics of change in the sales of individual products. The results in the monitored timeline are obvious from *Tab. 2*.

As shown in *Tab. 2*, the financial strength of the company grew significantly in the monitored period, evaluated by the point scale, from 4.7 to 6 points. Its highest value, 6 points, was reached in 2003 and 2009. It was reduced in 2004 mainly due to the effect of preliminary problems in the entrance to new markets. The competitive advantage of the company was also improved as its initial value was 4.9 points and the value in 2009 was 5.8 points. With regards to business in the field of the production of pharmaceuticals and organic preparations it can be evaluated as stable, with initial value of 3.5 and current value of 4.2 points. In addition, the level of attractiveness has been a good opportunity for the company the entire time. The initial value was 3.2 and the current value is 4.9 points. The selected values characterize the selected markets and they are average values.

We will further state selected data of the market evaluation according to Miles – Snow (1978), together with the experience of the management of the analyzed company on individual markets.

If we notice the characteristics of individual markets with regards to the Bioveta offer, we can state that the company always has a wide portfolio of products on domestic and foreign markets. In addition, behaviour on individual markets is adapted to the particular conditions. The protective approach (1) may be applied by the company on the Czech market only, specifically for products that it receives as a public order. In 2009 it is much more difficult to receive these orders. The prospecting approach (2) is used particularly for entrance to foreign markets. This approach is usually combined with the analyzing approach (3). On Czech and foreign markets, the reacting approach is also used, in particular for products on highly competitive markets or for products that are pushed aside by more up-to-date and more effective preparations.

The experience of the company's TOP management shows very different characteristics, particularly on foreign markets. Veterinary pharmaceuticals and organic preparations in the current EU are characterized by compliance with all the rules with high administrative demands, particularly in the registration of individual products on these markets. The main representative of the markets for Bioveta are the German markets. These markets can also be characterized by good payment ethics and compliance with business rules.

The Asian markets can be briefly characterized by an easier entrance to the market compared to the EU, a wide portfolio of products and high competition, which is demonstrated by pressure on low prices. The other important sign is the high risk in the payment ethics of the companies. The requirements for the quality of products are standard, i.e. the quality is lower compared to the EU. The markets in South America and other countries on the continent have the specific and high competitive strength of American and Mexican companies.

Strong specifics can be noticed on the markets of Belarus and Russia. In particular, there are few clearly defined business rules, non-standard measures are used, and business is mostly realized through agents.

Due to the effects of the world economic crisis it has been necessary for Bioveta to reduce its business contacts on the markets of the Ukraine and all the Baltic states significantly due to their poor solvency.

The current situation of the analyzed company on individual foreign markets with the exception of the mentioned states can be evaluated as good, as the financial strength of the company is growing significantly and the company is gradually managing to penetrate new markets. It is obvious from the performed analyses that this is due to two groups of factors. The first group includes top-quality products and flexible price strategies on individual markets and the stabilization of prices or their slight decline. The second group of factors includes application of the cost leadership strategy, which creates the basis for setting adequate prices for individual products compared to the competition. The price relations for individual products are monitored by the analysis of a complex value index, which makes it possible to reflect changes in sales for the products sold, due to

4 DISKUSE

Lze říci, že v podnikovém managementu za krizi lze považovat stav, kdy podnik neplní některý z dlouhodobých cílů, tzn. že se jedná o dílčí krizi, nebo neplní těchto dlouhodobých cílů více, pak se jedná o hlubší až celkovou krizi. Krize tedy může mít dílčí nebo komplexní charakter.

Postup, který umožňuje krizi predikovat a případně ji následně řešit, lze rozdělit do tří etap, a to na 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 identifikovány jednotlivé faktory z interního a externího prostředí managementu s pravděpodobností jejich výskytu. Seřazením výše uvedených faktorů dle pravděpodobnosti jejich výskytu 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 a jejích 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). Uvedené možnosti jsou patrné z tab. 3.

Sestavení krizové matice je orientačním návodem na případné řešení krize. 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 a situace IV umožňuje řešení krize alternativou anebo běžnými opatřeními. Po určení krizové strategie lze v případě výskytu krize stanovit plán, jehož realizací lze krizi omezit nebo zastavit. Data z krizové matice slouží k podrobnému rozpracování do mapy rizik, zahrnující všechny oblasti činnosti podniku. Výsledky práce jsou využívány v praxi zkoumaných podnikatelských subjektů.

Zjištěné výsledky korespondují s pracemi některých autorů. Patří k nim zejména Hron (2006), Gozora (2001), Šimo (2000), Švejnar (2008), Šulěr (1995), Tomšík (2004), Whitelaw (1994), Zuzák (2008). Citovaní autoři kladou značný důraz na manažerskou práci, rozvíjení podnikatelských aktivit a efektivní uplatňování marketingové činnosti v podnikovém managementu.

5 ZÁVĚR

Jak vyplývá z provedené analýzy, chce-li podnik obstát ve stále narůstající konkurenci, musí usilovat o získávání cenných informací

changes in the amount of products and price effects. The company creates good prerequisites for achieving profit in all company products.

One very important factor in the whole analyzed range is good orientation of the company toward the requirements of clients and market segmentation. Since 1990 there has been a significant decline in the number of livestock in the Czech Republic and a related reduction of the demand of agricultural companies for veterinary products, thus there was also a decline in the sales of Bioveta. In connection with the current development of the purchase prices of animal products we can expect that there will be a further reduction in the number of milk cows and pigs. This will reduce the need for veterinary preparations and their sales by Bioveta. The mentioned problem was gradually handled in the past by two groups of measures, specifically by extending the assortment of products and moving to "Hobby Programmes" for pets, i. e. for dogs and cats, for the domestic and foreign markets. The second measure monitored the significant expansion of all requested products of Bioveta on foreign markets. Both measures mentioned will have to be perfected and continued.

4 DISCUSSION

We can say that company management during a crisis can be regarded as a state when a company does not fulfil some of the long-term objectives, i. e. there is a partial crisis, or there are more long-term objectives that are not met; then it is a deeper or general crisis. Therefore, a crisis can have a partial or a complex character.

The procedure that makes it possible to predict a crisis or to deal with it can be divided into three stages, specifically the analysis of the degree of risk (1), formulation of a crisis strategy with specification of the degree of risk, or the elimination (2) or realization of a crisis strategy, i. e. the reduction or removal of the cause of the crisis (3). The analysis of the degree of danger builds on the process of strategic decision-making, specifically on the methods of the management environment analysis. Based on the methods, individual factors are formulated with the probability of their occurrence, from the internal and external management environments. We will create a crisis matrix by classifying the factors above with the probability of their occurrence and their classification from highest to lowest and with parallel definition of the impacts that the crisis causes. By analyzing the crisis matrix we will define the crisis strategy, i. e. we will specify the measures and the process of elimination or removal of the crisis. It is obvious from the facts above that there can be four basic combinations of the probability of occurrence of a crisis with a definition of their impacts: high probability of occurrence of danger with above-average to significant economic impacts (I), high probability of the occurrence of risk with below-average to minor impacts (II), medium to minor probability of the occurrence of risk with significant economic impacts (III), medium to minor probability

of the occurrence of risk with minor economic impacts (IV). The mentioned alternatives are obvious from Figure 3.

Drafting a crisis matrix is a guideline for the possible solution of a crisis. Situations I and III require the elimination of possible sources of the crisis, either by not including the respective activity, elimination of the activity by termination, or by formulating an alternative solution. Situation II requires either the elimination of the respective activity or looking for an alternative solution to the respective problem and situation IV enables solving a crisis with an alternative or using common measures. After determining the crisis strategy, a plan can be set in the case of the occurrence of a crisis, the realization of which can eliminate or solve the crisis. The data from the crisis matrix serve for detailed drafting of a risk map, including all the areas of the company activity. The results of the paper are applied in practice by the analyzed business entities.

Tab. 3 Krizová matice / Crisis matrix

		Dopady (Impacts)	
Ohrožení (Threats)	Pravděpodobnost (Probability)	Velké (Significant)	Nízké (Minor)
		Velká (High)	
→	1	I	II
	2		
	3		
	.		
Slabé stránky (Weaknesses)	.	III	IV
	.		
	.		
	m		
		Nízká (Low)	

o prostředí managementu a dalších souvislostech, které získá na základě provádění manažerských, marketingových, ekonomických a finančních analýz. Lze uvést, že fungující ekonomika klade nové, důležité nároky na strategické rozhodování podnikového managementu s využíváním metod krizového managementu. Jde o preferenci následujících požadavků:

- uplatňovat v praxi systém doporučení vlády na omezení vlivu finanční a ekonomické krize,
- odpovídající reagování podnikového managementu na měnící se jeho prostředí, zejména prostředí externí s potřebnou mírou kreativity a s respektováním požadavků zákazníků,
- opírat se o moderní metody rozhodování s dobře fungujícím podnikovým informačním systémem s využíváním moderních informačních technologií s dobrou orientací v oblasti strategického rozhodování a s využíváním vhodných systémů motivace manažerů a všech zaměstnanců podniku,
- v případě problémů v plnění zásadních podnikových cílů včas uplatnit doporučené a aplikované metody krizového managementu.

The ascertained results correspond to the works of some authors. These include in particular Hron (2006), Gozora (2001), Šimo (2000), Švejnar (2008), Šulěř (1995), Tomšík (2004), WHITELAY (1994), Zuzák (2008). The quoted authors put significant emphasis on managerial work, developing business activities and effective application of the marketing activity in company management.

5 CONCLUSIONS

As is obvious from the performed analysis, if a company wants to be successful in growing competition, it must strive to obtain valuable information about the management environment and the other facts it will get from performing managerial, marketing, economic and financial analyses. We can state that a well-run economy puts new and important demands on strategic decision-making of a company's management with the application of the methods of crisis management. This regards preference of the following requirements:

- Application of the system of a governmental recommendation to eliminate the effects of the financial and economic crisis in practice,
- Adequate reaction of the company management to the changing environment, in particular the external environment with the necessary degree of creativity and respecting the clients' requirements,
- Application of modern methods of decision-making with a well-operating company information system using modern information technologies with good awareness in the area of strategic decision-making and with the application of suitable systems of the motivation of the managers and all the company employees,
- In the case of problems in fulfilling the fundamental company objectives, timely application of the recommended and applied methods of crisis management.

Literatura / References

- Drucker, P.F., 2001: Výzvy managementu pro 21. století. Praha: Management Press 1.dotisk. ISBN 80-7261-021-X
- Gates, B., 1999: Byznys rychlostí myšlenky. Praha: Management Pres. ISBN 80-85943-47-2.
- Gozora, V., 2001: Prispôsobovanie podnikateľskej štruktúry poľnohospodársko potravinárskeho komplexu európskym trhovým štruktúram. In Medzinárodné vedecké dni Nitra: FEM SPU Nitra. ISBN 80-7137-715-5.
- Hron, J., 2001: Změny v projektování modelů podnikatelských subjektů. In Medzinárodné vedecké dni. Nitra: FEM SPU Nitra. ISBN 80-7137-715-5
- Hron, J., 2006: Knowledge and strategic management. Agricultural Economics. Volume 52 (3) 101–106. Prague. ISSN 0139-570X.
- Miles, R.E., Snow, C.C., 1978. Organizational Strategy, Structure, and Process. New York: McGraw-Hill, 1978.
- Svoboda, E., 1999: Podnikatelské strategie ekonomických subjektů řízené zákazníkem. In: Firma a konkurenční prostředí. Brno: PEF MZLU v Brně. ISBN 80-7157-37-2.
- Svoboda, E., Bittner, L., 2002: New Approaches to Company Management in the Czech Republic. <http://www.iaes.org/conferences/Paris2002>.

- Svoboda, E., Bittner, L., Svoboda, P., 2006: Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí. Praha: Professional Publishing, 220 s. ISBN 80-86946-12-6.
- Šimo, D., 2000: Teoretické a metodologické otázky agrárneho marketingu. In Aktuálne problémy agrárneho trhu. Nitra: FEM SPU v Nitre. ISBN 80-8137-750-3.
- Šulěř, O., 1995: Manažerské techniky. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-06-7.
- Švejnar, J., 2008: Referát na mezinárodním ekonomickém fóru. Praha 2008.
- Tomšík, P., 2004: Approches to diagnostics of agricultural and food-processing subjects. Agricultural Economics. Volume 50 (12) 552-555. Prague. ISSN 0139-570
- Whitelay, C., 1994: Podnik řízený zákazníkem. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-69
- Zuzák, R., 2008: Z podnikových krizí k vítězství. Praha: Alfa. ISBN 978-80-87197-01-1.

Recenzovaný článek / Reviewed paper

Do redakce došlo / Manuscript received: 1. 12. 2011

Přijato k publikování / Accepted for publication: 20. 3. 2012