

VERTIKÁLNÍ INTEGRACE V PODNIKOVÉM MANAGEMENTU S AGRÁRNÍM PŘEDMĚTEM ČINNOSTI

Emil Svoboda

Ústav managementu a marketingu PEF, Mendelova zemědělská a lesnická universita v Brně
Zemědělská 5, 613 00 Brno

Anotace:

Příspěvek uvádí výsledky analýzy ekonomických subjektů v uplatňování podnikatelských strategií s agrárním předmětem činnosti a jejich integrační procesy. Jedná se o nově vzniklé subjekty nebo transformované podle Zák. č. 42/1992 Sb. a respektující Zák. č. 513/1991 Sb.

Bylo zjištěno, že tyto subjekty z vyhraněných strategií využívají strategii minimálních nákladů, strategie inovací a imitací, strategie úzkého zaměření a strategii diversifikace, a to v různých jejich kombinacích podle jejich konkrétního prostředí. Podmínky trhu kladou značné nároky na podnikatelské subjekty s agrárním předmětem činnosti. Přístupy TOP managementu k podnikatelským strategiím jsou velmi rozdílné a lze říci, že tyto přístupy do značné míry ovlivňují míru reagování na trh, jeho prosperitu a integrační procesy.

Summary :

The article presents results of analysis of economical subjects within entrepreneurial strategies dealing with agriculture bases and their integrational processes. These subjects are new established or transformed according to the law No. 42/1992, with a respect to the law No. 513/1991. It has been found out that these subjects from special strategies use a strategy of minimum costs, innovation and imitation strategies, narrow specialisation strategies and a strategy of diversification. All these are combined according to a certain environment. The market brings difficulties for entrepreneurs with the agrarian subject of business. Top management attitudes to business plans and strategies vary and we can say that these attitudes influence in an important way the level of the ability of a company to react to the market and its prosperity and their integrational processes.

Klíčová slova :

transformace zemědělství, rozhodování, strategické řízení, strategie, SWOT analýza, integrace.

Key words :

transformation of agriculture, strategic management, SWOT analysis, integration.

Problematika transformace ekonomiky ČR a její příprava na vstup do EU má řadu nových požadavků na stávající i nově vznikající podnikatelské subjekty, a to zejména na jejich schopnost reagovat na externí faktory. Každý z podnikatelských subjektů reaguje svým chováním na vnější, ale i vnitřní prostředí a vytváří si tak své nosné strategie, které jsou odrazem úrovně vztahů vlastníků, manažerů a zaměstnanců. Vlastnické vztahy mají v tržní ekonomice rozhodující roli na způsob a formu podnikání a také na různé formy integrace těchto podnikatelských subjektů.

Materiál a metodika :

Cílem tohoto příspěvku je publikování dílčích poznatků výzkumu autora se zaměřením na oblast strategického rozhodování transformovaných zemědělských družstev v problematice jejich vertikálních integračních procesů. Příspěvek navazuje na publikované výsledky autora na vědeckých konferencích v Praze, Nitře, Českých Budějovicích a na publikace AR SZCZECIN.

Ve výzkumu byly využity metody analyticko - syntetická, řízeného rozhovoru, SWOT analýzy, anketové aj. Uvedené metody byly aplikovány na vybraném souboru podnikatelských subjektů ČR.

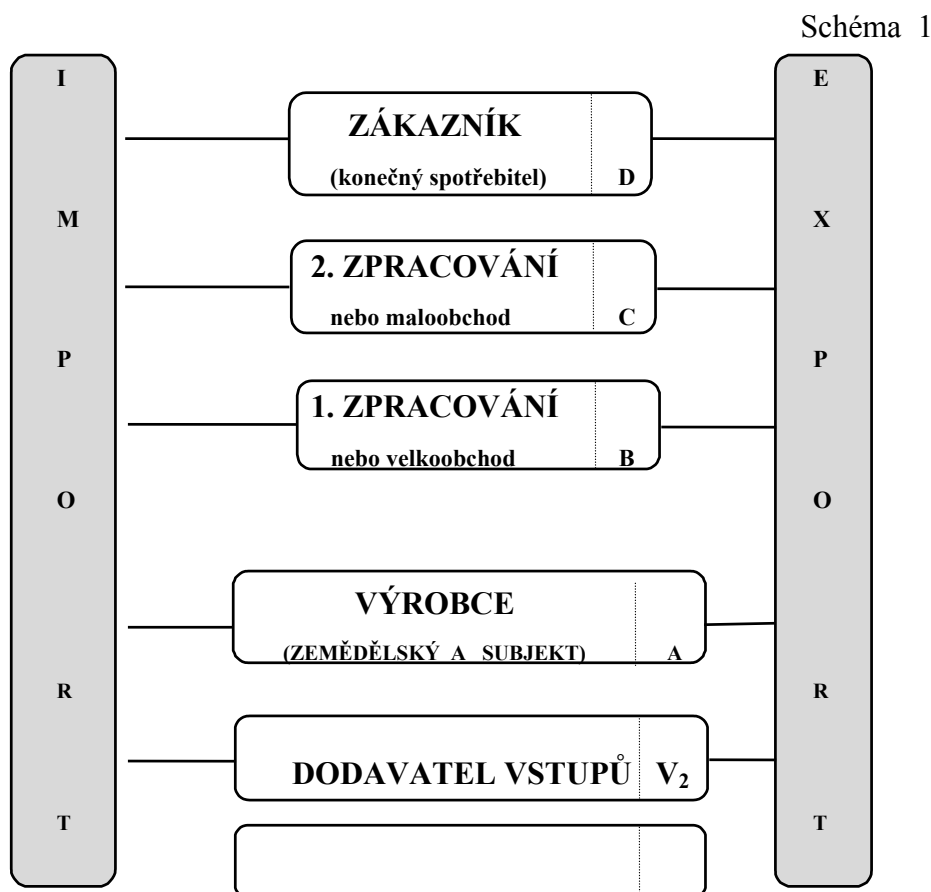
Výsledky a diskuse

Výzkumem bylo zjištěno, že proces transformace zemědělských družstev v ČR v krátkém období 1992-93 vnesl pořádek do vlastnických vztahů a umožnil vlastníkům svobodné rozhodování o způsobu využívání jejich výrobních faktorů. Toto rozhodování bylo spojeno s přeměnou stávajících podnikatelských subjektů a také se vznikem subjektů nových, a to vznikem podniku jednotlivce, obchodní společnosti nebo jiné formy podnikatelských aktivit. Uvedené změny se výrazně projeví ve změně počtu podnikatelských subjektů, jejich předmětu činnosti, velikosti, způsobu organizace a managementu aj. Souhrnně lze uvést, že v období transformace došlo k celkovému zvýšení počtu podnikatelských subjektů se současným snížením velikosti těchto subjektů. Jak prokazuje výzkum, náročné tržní prostředí vyžaduje také promyšlený postup podnikového managementu s vhodným rozložením rozhodování strategického s jeho postupným zpřesňováním do rozhodování operativního, tj. postup od formulace vhodných podnikatelských strategií, jejich implementaci a využívání k jejich zpřesňování podle měnících se podmínek trhu. Lze konstatovat, že v období 1992-95

převládala na trhu zemědělských komodit v ČR jejich nabídka nad poptávkou. Lze dobře vysledovat, že se na trhu lépe prosazovaly zemědělské podniky s dobrou úrovní marketingové činnosti, jejichž aktivity byly již při formulování podnikových strategií cíleně orientovány na konkrétního zákazníka a jeho požadavky. Postupně se rozvíjí vertikální integrační procesy, které logicky navazují na předchozí decentralizační procesy. Tyto integrační procesy vznikají ve dvou základních směrech, a to jednak směrem k zákazníkům a jednak směrem k dodavatelům. Integrace směrem k zákazníkům je uskutečňována v tržním prostředí s cílem být blízko svého konečného zákazníka, na jehož požadavky je nezbytné bezprostředně reagovat a splněním těchto požadavků pak realizovat přiměřený zisk za uskutečněné aktivity. Jak bylo výzkumem zjištěno, vertikální integrace je v praxi uskutečňována podnikatelskými subjekty na velmi rozdílné úrovni a té odpovídají i dosahované ekonomické výsledky. Vertikální integrací dochází k propojování jednotlivých článků výrobního řetězce podle jednotlivých komodit.

Možnosti vertikální integrace směrem k zákazníkovi uvádí následující schéma (1).

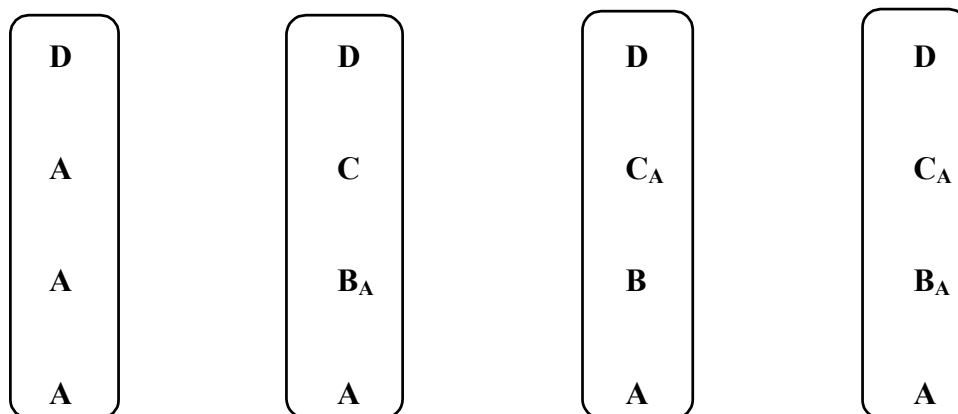
Možnosti vertikální integrace v agrárním sektoru



Vertikální integrace směrem k zákazníkům v agrárním sektoru je uskutečňována způsoby, které uvádí schéma č. 2, a to buď jako integrace úplná nebo integrace neúplná (dílní).

Způsoby vertikální integrace směrem k zákazníkům

Schéma 2



úplná neúplná (podíl účasti)

Integrace směrem k zákazníkovi tak plní základní úkol - zajistit výrobcům zemědělských produktů (surovin) podíl na majetku a vliv na rozhodování o :

- předmětu činnosti na základě požadavků zákazníků,
- na množství a kvalitě produktů, jejich distribuci a ceně,
- způsobu a stupni využívání majetku,
- na rozdělování vytvořeného zisku.

Podobný úkol plní zpětná integrace při níž jde o zajištění vlivu výrobců zemědělských produktů směrem k dodavatelům vstupů podle oborů (strojírenství, stavebnictví, chemie aj.).

V praxi ekonomických subjektů je velmi rozdílný stav v jejich vertikálních integračních procesech. Úspěšně je uplatňována především integrace dílní, a to zejména u podnikatelských subjektů dobře prosperujících, u nichž patří ke stěžejním faktorům jejich prosperity vedle značné jejich kapitálové síly také schopný management, jednoduchý systém řízení, nízká zadluženost a jiné faktory. Výzkum ukazuje, že velikost ekonomického subjektu není rozhodujícím faktorem pro jeho prosperitu, neboť různě velké subjekty z hlediska počtu zaměstnanců, výměry půdy, objemu vyráběných produktů aj., mají zastoupené celé spektrum

od prosperity až po vysokou ztrátovost. Prokazuje se ovšem, že k rozhodujícím faktorům patří vysoká kapitálová síla ekonomického subjektu, a to jako konkurenční výhoda ve vztahu k trhu.

Závěrem lze uvést, že integrace má své ekonomické opodstatnění v získání zásadní výhody, a to být blízko zákazníkům, kteří rozhodují o úspěšnosti realizace vyráběných produktů a v získání možnosti rozhodovat o vstupech, bez nichž se zemědělská výroba neobejde a jejichž rozsah a kvalita limitují dosahované efekty z uskutečňovaných aktivit.

Literatura

BULECA, M. : Družstva po transformaci. In : Ekonom č.45 HN Praha, 1992

GOZORA, V. : Podnikatelské zdroje a strategie v zmenených podmienkach hospodárenia poľnohospodárskych podnikov. CVK VŠP PEF Nitra, 1994

GOZORA, V. : Podnikateľská a poradenská činnosť v poľnohospodársko potravinárskom komplexe. VŠP PEF Nitra, 1993

HRON, J. : Principy strategického řízení. In : Agrární perspektivy II. VŠZ PEF Praha, 1993.

HRON, J. : Chování podnikatelských subjektů v tržním prostředí. In : Agrární perspektivy III. VŠZ PEF Praha 1994

PORTER, E.M. : Konkurenční výhoda. Victoria Publishing, Praha, 1994

PORTER, E.M.: Konkurenční strategie. Victoria Publishing Praha, 1994

SVOBODA, E. : Podnikatelské strategie transformovaných ekonomických subjektů. In : Podnikateľská a poradenská činnosť v poľnohospodársko potravinárskom komplexe. VŠP Nitra, 1993

SVOBODA, E. : Rozhodování v oblasti strategického řízení ekonomických subjektů. In : Agrární perspektivy II - Transformační fáze. VŠZ PEF Praha, 1993

SVOBODA, E. : Important problems of transformation of agricultural enterprises in the Czech republic in various organizational legal forms of market economy. In : Restructuring of agriculture towards integration of central and Eastern Europe with the European community. Szczecin, 1993.

SVOBODA, E. : Přístupy, nástroje a metody TOP managementu při realizaci podnikatelských strategií. In: Podnikateľské zdroje a strategie v zmenených podmienkach hospodárenia poľnohospodárskych podnikov. VŠP Nitra, 1994

SVOBODA, E.: Podnikové strategie ekonomických subjektů s udržitelným rozvojem zemědělství. In: Agrární perspektivy III - Trvale udržitelný rozvoj. VŠZ PEF Praha, 1994

SVOBODA, E.: Management prosperujících ekonomických subjektů v zemědělství ČR. In: Zemědělec dnes a zítra. Nadace A. Švehly. Agrární komora ČR - MZe ČR Praha, 1994

SVOBODA, E.: Chování TOP managementu podnikatelských subjektů s agrárním předmětem činnosti. In: Rozvoj malého a středního podnikania v PPK. Mezinárodní vědecká konference Nitra, 1995; v tisku.