

Zdeněk Linhart

katedra řízení PEF VŠZ Praha

Anotace:

Článek doporučuje dopracování objektového informačního systému k ověřování vhodnosti podmínek pro spolupráci v podnikání. Základní předpoklady spolupráce v podnikání byly ověřeny v průběhu sledování procesu transformace zemědělských družstev v Čechách. Vhodnost objektového přístupu byla ověřena při hledání vazeb mezi zjištěnými informacemi v DataObjectBrowseru, který je naprogramován v jazyku Smalltalk. Nutnost propracovanější aplikace tohoto softwarového produktu a objektového přístupu vyplývá z požadavku na zobecňování postupových kroků a na šíření těchto normativních informací.

Summary:

The article recommends to work out an object programming based information system to prove conditions of its suitability for increasing of impact of co-operation in business. An agriculture co-operative farms transformation process in Czech was investigated from point of view of essential conditions of co-operation. The suitability of the object approach was proved during evaluation of collected information in DataObjectBrowseru which is programmed under Smalltalk. The need for more detailed applications of this software comes from the demanded generalisation of ongoing steps and from demanded dissemination of these normative information.

Klíčová slova:

transformace zemědělství, spolupráce, sdružení výrobců mléka, objektové programování, Smalltalk, DataObjectBrowser

Key words:

transformation of agriculture, co-operation, association of the milk producers, object programming, Smalltalk, DataObjectBrowser

Pozorování forem spolupráce v průběhu transformace zemědělství na 6 zemědělských družstvech, 4 státních statcích a 1 školním statku upozornilo na to, že stále více lidí hledá a bude hledat odpovědi na následující otázky:

- S kým, k čemu a jak se mám spojit s ostatními, aby to uspokojovalo mě a nebylo to podnikání na úkor ostatních?
- Je možné tento druh podnikání v místních podmínkách přivést do konkurenceschopné podoby?
- Nepřijde zase nějaká radikální změna, která by zásadně změnila předpoklady, na kterých bychom chtěli naše podnikání založit?

Tyto otázky se staly podnětem k hledání odpovědí. S ohledem na časté změny situace a s ohledem na místní odlišnosti byla k srovnávání závažnosti i podmínek průběhu změn v zemědělství a na venkově a k hledání forem spolupráce k jejich trvalému vyřešení, zvolena metodika objektového programování.

1. Úrovně a projevy změn v zemědělství

Aktuálnost výše položených otázek leze doložit tím, že mnohé podniky si na ně v některých případech již dokázaly odpovědět samy a také se podle odpovědí zařídit. To je velký pokrok, srovnáme-li jejich pasivní vyčkávání na transformační zákony a pozdější rozčarování z jejich nevýhodnosti pro lidi, kteří v zemědělství pracovali celý život, aniž by měli velké vlastnictví s těmi, kteří pracovali a žili jinde a o nově vytvořenou hodnotu v zemědělství se měli právo podělit. Proto je dále uveden příklad vzniku sdružení výrobců mléka (Stryjan, 1994), který dokazuje, že zákonem iniciovaná restrukturalizace zemědělství přešla od zákonem iniciovaných procesů rozpadu k integračním procesům, podmíněným vznikem spolupráce zdola (Middlemist, Hitt, 1988).

Srovnání tří družstev výrobců mléka (X, Y, Z):

Výše zmíněné řešení dodavatelsko-odběratelských vztahů formou integrace vznikalo v případě výrobců mléka poměrně masově, avšak s ohledem na podmínky a potřeby výrobců. Právě odlišnosti přístupů jsou dále uvedeny na srovnání třech odlišných přístupů.

Tabulka 1: Členství

Podnik	Právní forma	počet členů	hlasování
X	družstvo	18	dle majetku
Y	s.r.o.	3	dle majetku
Z	družstvo	34 SHR a 41 ZD	dle majetku

Hlasování podle majetku je podmíněno jeho tvorbou a například i následujícími zásadami:

- družstvo nebude ziskovou organizací
- majetkový podíl na mlékárně se bude skládat ze členského vkladu (podle něj se hlasuje krátce po založení, než družstvo začne pracovat a vytvářet majetek), výše ručeného úvěru

a objemu nesplacených pohledávek a bude k němu přibývat pevně dohodnutá částka na litr dodaného mléka

- hlasovat se bude podle takto dotvářené majetkové struktury
- případné požitky budou namísto dividend vypláceny formou zvýhodněné ceny za prodaný nebo odkoupený výrobek v závislosti na předem stanoveném poměru základních skupin spoluvlastníků: výrobců, domácích odběratelů a případně exportně orientovaných odběratelů
- v počátku, po odkoupení mlékárny, však nepůjde o rozdělování požitků, ale o splácení úvěru a nedobytných pohledávek, a to opět podle množství dodaného mléka a odebraného množství mléčných výrobků s ohledem na výše zmíněné vlastnické portfolio
- podíl na vlastnictví mlékárny mohou mít pouze členové, kteří přistoupili před zakoupením mlékárny
- otázkou stále zůstává jak urychlit a uspořádat splátky pohledávek

Tabulka 2: Denní zpracovatelská kapacita:

KAPACITA mlékárny (l):	projektovaná	skutečná	dodáno členy mlékárně vlastní	dodáno členy mlékárně cizí
X	130 000	60 000	60 000	cca 60 000
Y	120 000	100 000	60 000	0
Z	300 000	100 000	60 000	70 000

Mlékárna X má 18 členů, z nichž 7 do ní dodává mléko. Mlékárna byla původně specializovaná, ale po rozpadu mléčného průmyslu se jí rozpadl i odbyt a byla nucena rozšířit sortiment a tím ztratila výkonnost. Pokud by jí opět získala je dalších 9 členů na požádání mléko do této mlékárny dodávat. Pokud by tito členové předčasně ztratili odbyt, je mlékárna na požádání povinna jejich mléko zpracovat. Management mlékárny X nejvíce dbá o diskrétnost při sdělování svých údajů. Zřejmě proto, že má již zkušenosti a i proto, že konkurence zneužívá jakékoliv informace. Strategií mlékárny X proto je vybrat správný segment trhu mimo dosah konkurence a postupně tak získat zdroje na vyplacení nedobytných pohledávek výrobců.

Družstvo Z mlékárnu bude teprve kupovat. Zatím je ztrátová a není pod kontrolou družstva. Vše může dopadnout i špatně, a proto by bylo předčasné do ní přesouvat dodávky členů nebo naopak.

Strategie velkého sdružení výrobců mléka:

Sdružení výrobců mléka je zatím pouze jedno, ale připravují se další na celém území republiky. Sdružení nebude vlastnit mlékárnu ani nepovede vlastní výkup a účetnictví

o vykupovaném mléce. Sdružení připraví za úplatu smlouvy o výkupu mléka s vybranými mlékárnami. Člen bude zodpovědný za plnění takto připravené smlouvy.

Sledované sdružení výrobců mléka má 126 členů, z toho 31 SHR a 95 ZD. Jeho produkční kapacita je 400 000 l mléka denně. Někteří z členů však již mají podepsané smlouvy s mlékárnami, a proto bude z počátku dodavatelská kapacita nižší.

Činnost sdružení a družstev může ovlivnit existenci zejména těch mlékáren, které neplatí za dodané mléko, jak vyplývá z údajů o poklesu výroby mléka a setrvalém počtu mlékáren (jejich stálé náklady zbytečně zatěžují cenu mléka).

Tabulka 3: Očekávané snižování počtu mlékáren

Rok	Počet mlékáren	Výroba mléka (l)
1989	113	4 500 000 000
1993	103	2 800 000 000
odhad 1995	45 - 38	2 300 000 000

Vztahy družstev a sdružení výrobců mléka a mlékárenského svazu jsou pochopitelně napjaté. To znamená, že vývoj není ukončen a jsou očekávány zásahy vlády na žádost mlékárenského svazu.

Výše uvedený příklad srovnávající tři odlišné přístupy ke spolupráci je jen malou výsečí z provedeného sledování forem spolupráce v průběhu transformace zemědělství. Nutno přiznat, že spolupráce byla spíše vyjímečným, než často pozorovaným jevem. Častěji bylo možno sledovat sebespazování, často za cenu velkých národohospodářských i morálních ztrát. Právě proto byla v úvodu této statě zdůrazněna otázka prospěšnosti, setrvalosti rozvoje a role spolupráce, která je k dosažení těchto cílů nezbytná.

Při hledání obecného modelu spolupráce však bylo pozorováno tolik jejích různých projevů, že se situace jevila natolik nepřehledná, že se zdálo být vyloučené odvodit nějakou obecně platnou metodiku, která by překračovala platnost zásady "co nechceš, aby ostatní dělali tobě, nedělej ty jim". Později se však ukázalo, že je možné nalézt určité obecné rysy jak pro analýzu vnějších podmínek vhodnosti vzniku spolupráce, tak i pro pozdější formulaci doporučení pro jednotlivé postupové, kontrolní a opravné kroky.

2. Návrh modelu stratifikace funkcí podnikatelského prostředí

Model stratifikace umožňuje posoudit vhodnost vnějších podmínek pro vznik spolupráce na základě odhadu naplnění čtyř funkcí, které ovlivňují výhodnost podnikatelského prostředí z hlediska využití lidského potenciálu: inovátor, partnerství, podnikatel a oligopol.

Funkce "inovátor":

Inovátor jako je nositelem změny. Funkce informátora se vyznačuje nízkým počtem podřízených a cílem proto je využít co největší část užitné hodnoty navrhovaných inovací ostatními subjekty. Inovátor si je vědom, že jím navrhované inovace by mohly být znevýhodněny odejmutím velké ziskové marže podnikatelem s výlučným užívacím právem. Dále si je vědom, že je pro něj, zejména v začátcích, těžké vůbec nalézt podporu pro svůj návrh u podnikatelů. Zaměřuje se proto na získání podpory ostatních, třeba i nezávislých subjektů, které by mohly inovaci dopracovat a realizovat ve spolupráci.

Inovátor může vytvářet zmatek tím, že předkládá a dopracovává návrhy inovací tak rychle, že vlastně není možné v praxi využít jejich předností a je nutno je stále dopracovávat. Proto měřítkem úspěšnosti inovátorů je jim vymezený prostor ve stanovách, měřitelný následujícími ukazateli:

- možnost hlasování podle výhodnosti podstaty návrhu (nikoliv podle majetku a podle vymezení sfér vlivu), to znamená co člen, to hlas a
- možnost přijímání nových členů podle toho co umí a mohou přinést, nikoliv podle výše vkladu.

Funkce "podnikatel":

Podnikatel využívá takových příležitostí na trhu, které nevyžadují velké investice a s minimálním počtem podřízených je schopen konkurovat i velkým podnikům. Jeho cílem je vydělat a výděleku si užít.

Síla funkce "podnikatel" je měřitelná jen nepřímo:

- počtem bankrotů malých a středních podnikatelů v přepočtu na jednoho obyvatele ve sledovaném území a
- počtem bankrotů malých a středních podnikatelů ve stejném časovém období (minulý rok, minulé 2 roky a poslední 3 roky).
- počtem obyvatel pod hranicí chudoby.

Funkce "partnerství":

Partnerství mají různé právní formy v závislosti na způsobu uplatňování vlivu každého z partnerů. Cílem partnerství je uspokojovat jak potřeby trhu, tak i partnerů a zaměstnanců uvnitř podniku tak, aby obě strany mohly proporcionalně zlepšovat své postavení.

Síla funkce "partnerství" je nepřímo měřitelná:

- přírůstkem obrátu a
- změnou trendu fluktuace zaměstnanců a partnerů s podprůměrně velkými vklady.

Funkce "oligopol":

Oligopol je kapitálově mocný, zaměřený na výrobu a prodej složitých výrobků s cílem maximalizace vlastního zisku. Patří sem i velcí privatizátoři, investiční privatizační fondy a banky. Pokud je jejich funkce správná, nevyplatí se ani soukromě podnikat v malém ani iniciovat, případně společně podnikat a je lepší pobírat podporu v nezaměstnanosti, která je v zemích s funkčními oligopoly dostatečně vysoká.

Síla funkce oligopol je proto nepřímo měřitelná:

- výší nezaměstnanosti.

Dělbou funkcí, které podmiňují výhodnost podnikatelského prostředí v podmínkách přechodu od plánovitého k tržnímu hospodářství lze sledovat u mnohých autorů. Zde zvolená stratifikace funkcí podnikatelského prostředí, na rozdíl od bostonského přístupu (Kotler, 1993) však umožní stanovit strategii tazatele a připravit se i na takové zásadní změny jako jsou například agrární reformy.

Model stratifikace funkcí podnikatelského prostředí, doplněný o níže navrhovanou objektovou analýzu, má tři úkoly:

1. Snížit subjektivitu výpovědí informátorů zvýšením počtu sledovaných míst podle jednoznačné metodiky objektové analýzy.
2. Zvýšit vypovídací schopnost modelu pravidelnou změnou otázek i terminologie modelu podle priorit určených informátorem a tím jej postupně konkretizovat.
3. Omezit počet otázek využitím schopnosti modelu dospět k závěru metodou dedukce ve vazbě na přímo měřitelné ukazatele. To znamená, že i když se dotazy mohou informátorovi jevit jako nesouvislé, zvýší se objektivnost jeho výpovědi.
4. Tazateli, či uživateli nabídnout srovnávací normativy k řízení jeho postupových, kontrolních i opravných kroků, které jsou zpřesňovány na základě:

- dozrávání znalosti pravidel, která je měřena frekvencí používaných pojmů s ohledem na postavení informátorů a tazatelů,
- zvyšování stability, rezerv a přetížení jednotlivých funkcí podnikatelského prostředí, které vyplyne ze srovnávání zájmových oblastí i různých úrovní (prvovýroba, zpracování, politika).

Model stratifikace funkcí podnikatelského prostředí se bude měnit spolu s jeho vývojem. Například ve funkci oligopolu může vystupovat zákon, potom jeho dodatky a nebo ti, kteří si jej vyložili po svém. A i když podstata i funkce zůstává významově nezměněna, je nutné, aby otázky modelu vždy byly aktuální. Dále navrhovaný objektový přístup byl zvolen právě proto, že je k takovýmto změnám velmi pružný.

3. Objektová analýza jako nástroj kvantifikace změn

Úkolem objektové analýzy je formulace doporučení pro jednotlivé postupové, kontrolní a opravné kroky v případě, že výstup modelu stratifikace funkcí podnikatelského prostředí doporučí spolupráci jako vhodnou cestu k dosažení cíle.

Objektová analýza byla provedena zanášením informací o rozpadu transformovaného družstva na družstvo malých vlastníků, družstvo velkých vlastníků a dva větší soukromé rolníky do objektové databáze - DataObjectBrowseru (Linhart, 1994). Zpočátku se zdálo, že získané informace jsou platné pouze ve sledovaném případě a v jiných podmínkách již nejsou využitelné. Po sedmém setřídění v DataObjectBrowseru se však začala objevovat zobecnitelná vnitřní logika přístupů použitých k třídění informací a tím i k odvozování závěrů z nich. Výraznou vypovídací schopnost měly především přístupy vnějšího pozorovatele (autor) a vnitřní přístupy důležitých osob (manažeři a poradci).

K důležitým přístupům, prohlubujícím poznání podstaty vnitřních procesů vnějším pozorovatelem bylo srovnání historických událostí se současnými cíli organizace a s prvními praktickými kroky proti sobě působících subjektů. Úspěchy i neúspěchy bylo možno pozorovat jak na straně manažerů, tak i na straně neoficiálních poradců a tak tomu bude asi vždy a všude. To, co je podstatné, je rychlost kodifikace návrhů z obou stran do stanov a jejich praktické naplňování. I když i stanovy byly porušovány, zanikla tím autorita buď dotyčného bodu ve stanovách nebo osoby, která je porušila. Takto došlo například k odlivu manažerů, k volbě nových, k založení nových družstev po odchodu skupiny členů, k rozlišování nových družstev v závislosti na podmínkách vkládání a vyjímání majetku a podobně.

Závěr:

Proces získávání odpovědí na otázky položené v úvodu, jak bylo zjištěno v průběhu sledování transformace zemědělských družstev, je natolik palčivý, že může přimět lidi i k trvalejší spolupráci, protože jsou si vědomi ztrát, které způsobily spory a nedorozumění. Důležitá je i ta skutečnost, že družstevní spolupráce není v Čechách jevem novým a lidé na vesnicích již tyto zkušenosti mají historicky dané a slíbené závazky pro budoucí spolupráci jsou schopni dodržovat. Nabídne-li se jim v této práci odzkoušená a zjedušená metoda nebo jen informace, potřebné k získání odpovědí na úvodní otázky, může to přispět ke zkrácení doby nutné ke vzniku spolupráce i k prodloužení času jejího trvání a ke zvýšení její účinnosti. K metodickému dopracování lze doporučit především testování vhodnosti podmínek ke vzniku spolupráce a sledování, vyhodnocování a opravy konkrétních přijatých rozhodnutí.

Dopracování metody je důležité proto, že použitý software (Smalltalk) nabízí mnohem více možností k propojení více uživatelů v různých místech a ke společnému dotváření objektové databáze bez obvyklých nákladů na její údržbu a formalizaci nových vstupů. Větší

objem vstupů by také znamenal zvýšení vypovídací schopnosti i významu pro uživatele navrhované metodiky.

Literatura:

Kotler, P.: Marketing Management. Victoria Publishing (české vydání), 1994.

Linhart, Z.: Sledování postupu transformace a privatizace zemědělských podniků v Čechách. VŠP Nitra, 1994. (Sborník z celostátní konference se zahraniční účastí). - 7 s.

Middlemist, R.D., Hitt, M.A.: Organizational Behavior. West Publishing Company. St. Paul, 1988.

Stryjan, Y.: Czechoslovak Agricultural Cooperation: The Vagaries of Institutional Transformation. University of Stockholm, 1994.