

## VYUŽITÍ PRINCIPŮ MANAGEMENTU V PODMÍNKÁCH PŘECHODU ČESKÉHO ZEMĚDĚLSTVÍ K TRŽNÍ EKONOMICE

Milan Navrátil

Ústav managementu a marketingu, PEF VŠZ v Brně, Zemědělská 5, 613 00 Brno

### **Anotace:**

Nezastupitelné místo při přechodu od direktivně řízené ekonomiky k ekonomice tržní připadá managementu. K zajištění požadované úrovně managementu schopného úspěšně řešit úkoly v oblasti zvyšování efektivnosti výroby je akcentován význam výzkumu univerzit.

### **Summary:**

Management plays an indispensable role in the period of transition from a command to a market economy. The university research is very important for both training and education of managers capable to solve successfully tasks associated with the increase of efficiency of production.

### **Klíčová slova:**

nízká efektivnost výroby, přechodné období, význam managementu, výzkum univerzit, teorie a praxe

### **Key words:**

low efficiency of production, period of transition, importance of management, university research, theory and practice

Přechod od direktivně řízené ekonomiky k ekonomice tržní, tj. od stagnující ekonomiky k ekonomice efektivně se rozvíjející, je podmíněn využíváním nových přístupů, kde nezastupitelné místo připadá zejména managementu. Management v podstatě zajišťuje svými postupy, návody, zkušenostmi ap. soustavné zvyšování efektivnosti výroby; management tedy představuje proces tvorby takového prostředí, ve kterém pracovníci efektivně dosahují vytýčených cílů.

Z literatury, různých seminářů, stáží i vlastních zkušeností jednoznačně vyplývá, že v podmínkách tržní ekonomiky management úspěšně zajišťuje zvyšování produktivity práce; přispívá k tomu i úzké propojení teoretického rozhodování jednotlivých funkcí managementu s praktickou činností manažerů. Každý manažer (podnikatel) hledá svoji specifickou cestu k nejúspěšnějšímu prosazení se na trhu - důsledkem je, že někteří autoři hovoří v souvislosti s managementem o džungli názorů. Ale snad právě proto prokazuje management svoji životaschopnost.

### **Situace českého zemědělství v přechodném období**

Přechod národního hospodářství České republiky do podmínek tržní ekonomiky má závažné dopady i do postavení a dalšího vývoje českého zemědělství. Nepochybně na

budoucí nebo žádoucí dobu českého zemědělství může být mnoho názorů, které zásadně ovlivňují i přístup k zemědělství. Navíc je nutné již nyní uvažovat se silnější konkurencí zahraničního zemědělství (GATT), a to znamená, že skutečně již v současné době je nezbytné vytvářet podmínky pro potřeby trvale udržitelného rozvoje zemědělství. Transformace zemědělství je realizována v podmínkách snižování procenta zornění (ze 74 % na 60 - 65 %), snižování počtu pracovníků, stavů hospodářských zvířat, vytvoření široké velikostní, podnikatelské struktury ap. Vzdělává také význam konkurence - soutěživé vztahy mezi podnikateli by měly vést ke zvyšování efektivity a vytřídění ekonomicky lepších podniků od neefektivních.

V přechodném období k tržní ekonomice probíhá v zemědělství proces transformace, který by ovšem měl vycházet z ujasnění základních představ o rozsahu českého zemědělství a jeho umístění v evropském zemědělství. Dosažené některé výsledky však nepotvrzují existenci realizace představ o stabilizaci silného zemědělství, jak se to projevuje u států EU při jejich vstupu do reformy. V r. 1993 vykázalo 56 % podniků ztrátu; poněvadž ale cílem podnikání je tvorba zisku, je proto nezbytné v makroekonomické oblasti vytvořit předpoklady k zajištění nezbytné míry zisku. Např. ve zprávě expertů EU o vztazích mezi EU a zeměmi střední a východní Evropy v oblasti zemědělství a potravinářské výroby jsou uvedeny dva základní problémy, a to:

1. vytvoření systému stability cen zemědělských produktů,
2. vytvoření likvidních zemědělských podniků, vč. přehodnocení systému poskytování půjček.

V uvedené zprávě je poukázáno také na skutečnost, že v r. 1988 byl import i export mezi zeměmi EU a Československem téměř na stejné úrovni (vyjádřeno v ECU), ale v r. 1993 (I. - XI.) import do zemí EU se zvýšil na 146 %, ale export ze zemí EU na 324 %.

Některé výrobní ukazatele zemědělských podniků v mezistátním srovnání za r. 1994 rovněž dokumentují značné rozdíly. Např. průměrná výměra zemědělských podniků činí v ČR cca 130 ha z. p., v USA asi 190 ha, v EU cca 10 ha z. p.. Počet pracovníků v zemědělství na 100 ha z. p. v ČR činí 6, v EU cca 14, v SRN 10. Spotřeba hnojiv činí v ČR cca 80 kg č. ž. na ha, v SRN 395 kg, v Nizozemí 650 kg. Počet dojnic na 100 ha z. p. činí v ČR přibližně 18 ks, v EU 20 ks, v SRN 41 ks; počet prasat v ČR cca 100 ks, v EU 390 ks, v SRN 200 ks. V oblasti státní podpory v přepočtu na 1 zemědělce poskytuje ČR ze státního rozpočtu cca 8 krát méně ve srovnání s EU.

Vzniká tedy otázka, do jaké míry je možné principy managementu využívat v přechodném období, které se navíc vyznačuje i nízkou efektivností výroby. Např. ve zprávě Mezinárodního ústavu pro rozvoj řízení v Lausanne (IMD) je uvedeno, že České republice brání na cestě k zajištění širší konkurenceschopnosti v zahraničním obchodě, nízká kvalita a efektivnost řízení, nízká úroveň informačních systémů i organizace práce (celková produktivita, organizace práce a celková kvalita řízení jsou řazeny na 38. - 39. místě

v celosvětovém srovnání 41 zemí, i když určování pořadí není vždy přesně možné). Změna tohoto nepříznivého stavu spočívá v realizaci řady různých opatření.

### **Zvýšení efektivity managementu**

Efektivnost hospodaření není zajišťována automaticky pouze soukromým vlastnictvím, ale mj. také vysokou manažerskou kvalifikací. Rozvíjení teoretických základů managementu je úkolem i vysokého školství, které své poznatky poskytuje podnikové sféře, ale současně je také využívají v pedagogickém procesu. K lepšímu pochopení teoretických vývodů a jejich významu pro praxi je však nutné studenty naučit jejich aplikaci na praktických příkladech. Zkušenosti z pedagogického procesu zatím totiž ukazují na odpovídající znalosti posluchačů v jednotlivých předmětech, potíže však nastávají při řešení konkrétních příkladů z hospodářské praxe, kdy je nutná syntéza získaných poznatků. Vzhledem k nutnosti zajistit zvyšování úrovně managementu již v přechodném období a jeho prostřednictvím zajišťovat zvyšování efektivity výroby, bude nutné reagovat na tuto situaci i ve výuce managementu v tom smyslu, aby posluchači byli schopni řešit problémy komplexně. Realizace tohoto přístupu je v současné době umožněna využíváním případových studií. Základní význam těchto studií je možné vidět v tom, že umožňují více řešení, a to má v podmínkách přechodného období k tržní ekonomice zvláštní význam. Stávající složitá situace v zemědělské výrobě - jak bylo v předešlém textu naznačeno - si přímo vynucuje u jednotlivých problémů alternativní řešení, na kterých si posluchači ověřují své schopnosti hledat v daných ekonomicko-výrobních podmínkách optimální řešení.

Řešení problematiky efektivního využívání principů managementu ve stávající etapě vývoje českého zemědělství spočívá zřejmě v užším propojení vztahů mezi managementem a praxí, a upřesnění jejich vzájemné podmíněnosti. Jedná se především o to, že i když teoretické znalosti managementu nejsou v ČR špatné, není na žádoucí úrovni jejich využívání ve stávajících ekonomicko-výrobních podmínkách. Odstranění tohoto základního nedostatku spočívá podle mého názoru mj. i ve změnách makroekonomických nástrojů k docílení odpovídající míry zisku, ve zvýšení motivačních faktorů v podnikatelské sféře zemědělství, dořešení problematiky zpracovatelského průmyslu, a v neposlední řadě i ve zvýšení odborné

úrovně podnikového managementu tak, aby byl schopen racionálně zajišťovat soustavný růst



Domnívám se, že převážná část řešení právě tohoto úkolu by měla být předmětem výzkumu univerzit, a to především v oblasti teorie jednotlivých funkcí managementu, a současným rozpracováním efektivních metod (např. případové studie, uplatňování exaktnosti v řešení ap.), které zajistí požadovanou úroveň managementu schopného řešit své úkoly ve stávajících podmínkách přechodného období.

**Literatura:**

1. HADOVÁ, J.: Vztahy mezi Evropskou unií a zeměmi střední a východní Evropy v oblasti zemědělství a potravinářské výroby. In: "Hospodářské noviny", 11. 8. 1994, s. 6
2. SKLENKA, M.: Konkurenční schopnost České republiky pod přísným mezinárodním dohledem. In: "Hospodářské noviny", 8. 9. 1994, s. 20
3. SKLENKA, M.: Vybrané zemědělské ukazatele. In: Ekonom, 38 - 1994, s. 29