

## PODNIKOVÉ STRATEGIE EKONOMICKÝCH SUBJEKTŮ S UDRŽITELNÝM ROZVOJEM ZEMĚDĚLSTVÍ

Emil Svoboda

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

### **Anotace :**

Příspěvek uvádí výsledky ekonomické transformace zemědělských podniků České republiky. Dále zahrnuje analýzu a výsledky oblasti podnikových strategií a systému managementu jednotlivých ekonomických subjektů.

### **Summary :**

Work resolves important aspects results of economic transformation in agriculture firms in the Czech republic. Further part of work includes analysis, suggestion and results of firm strategies and system of management of individual economic subjects.

### **Klíčová slova :**

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

### **Key words :**

transformation of agriculture, decision-making, capital, strategic management, strategy, SWOT analysis.

Realizace ekonomické reformy v praxi tržního hospodářství ČR vyvolává řadu rozhodovacích problémů, které jsou ekonomickými subjekty vnímány a řešeny v různých časových horizontech. Tyto problémy mají zpravidla lidskou, finanční a materiálovou dimenzi, přičemž management každého ekonomického subjektu ve své aktivitě zahrnuje dva návazné časové horizonty, přítomnost a budoucnost. Oba horizonty limitují všechny subjekty trhu, přičemž krátký časový horizont více poptávku po jednotlivých komoditách, dlouhodobý horizont více nabídku komodit, zejména zemědělských, ale i jiných produktů.

### **Cíl a metodika**

Cílem tohoto příspěvku je uvedení výsledků, které byly zjištěny analýzou strategií ekonomických subjektů, v jejichž předmětu činnosti převládá zemědělská výroba. Analýza je zaměřena zejména na transformovaná zemědělská družstva. Příspěvek navazuje na práce /6/ a /7/. Podnikové strategie byly posouzeny na základě SWOT analýzy.

Stanovování podnikových strategií v ekonomických subjektech se zemědělskou výrobou patří k velmi náročným úkolům, zejména ve vztahu k možným dlouhodobým inovačním změnám a jejich dopadům prostřednictvím investování kapitálu s jeho vlivem na dosahované finanční efekty.

### **Výsledky a diskuse**

V krátkém období roku 1992 a začátku roku 1993 se většina zemědělských družstev v ČR transformovala na družstva vlastníků s orientací předmětu činnosti na zemědělskou aj. výrobu, služby a obchodní činnost /7/. Došlo ke změnám stávajících strategií a k formulování strategií nových, v nichž převládaly :

- strategie minimálních nákladů, orientované podniky na jejich udržení, případně mírný rozvoj,
- strategie inovací výrobního programu s uplatňováním prvků vertikální integrace směrem k zákazníkům,
- strategie diverzifikace, které měly pružně reagovat na rychle se měnící podmínky trhu,
- strategie úzkého zaměření.

Souhrnně lze konstatovat, že ve sledovaném období 1992 - 1994 převládala na trhu zemědělských komodit v České republice jejich nabídka nad poptávkou. Lze dobře vysledovat, že na trhu se úspěšně prosazovaly zemědělské podniky s dobrou úrovní marketingové činnosti, jejichž aktivity byly již při formulování podnikových strategií cíleně orientovány na konkrétního zákazníka a jeho požadavky.

Změny externích faktorů, které pro zemědělské podniky vytváří změnu prostoru jejich možností uplatnění se na trhu zemědělských komodit vyvolává potřebu změn v jejich dlouhodobé orientaci, tj. v oblasti jejich strategického managementu.

Z hlavních nedostatků, které jsou společné většině málo efektivních podniků se zemědělskou výrobou lze uvést následující:

- nedostatečně a nejasně formulované podnikové strategie nebo prakticky jejich absence a řízení těchto podniků na základě krátkodobého tj. operativního rozhodování,
- nízká úroveň marketingové činnosti podnikového managementu,
- neuvážená reagování na krátkodobé změny na trhu zemědělských komodit (např. neopodstatněné snížení základního stáda místo jeho zkvalitňování),
- časté výmluvy na nedokonale koncipovanou agrární politiku při nedostatečné analýze externích faktorů,
- některé objektivní dlouhodobější příčiny jako např. vysoké zatížení HIM s jeho nevhodnou strukturou, pomalý obrat kapitálu a pomalý cash flow,
- vlastníci půdy a ostatního majetku zemědělských družstev mají velmi malou možnost ovlivňovat způsob efektivního využívání jejich výrobních faktorů s výjimkou členů družstev,
- nízká efektivnost hospodaření neumožňuje financovat potřebné investování aj.

Z uvedených nedostatků je patrná malá pozornost uvedených zemědělských podniků oblasti tvorby podnikových strategií a neustálému jejich přizpůsobování dlouhodobému vývoji trhu zemědělských komodit.

V poměrně malém rozsahu se ovšem vyskytují zemědělská družstva s těžištěm předmětu podnikání v zemědělské výrobě, jejichž uplatnění je efektivní. Je možno uvést zemědělský podnik, který v roce 1993 dokázal prodávat většinu svých výrobků přímo zpracovatelům za výhodné ceny, jako např. celou produkci potravinářské pšenice pro mlýnské zpracování za cenu 3450 - 3550 Kč.t<sup>-1</sup>.

Tržní hospodářství vyžaduje promyšlený postup podnikového managementu s vhodným rozložením rozhodování strategického s jeho postupným zpřesňováním do rozhodování operativního.

Úroveň rozhodování je v jednotlivých ekonomických subjektech velmi rozdílná a této úrovni odpovídají také dosahované výsledky.

Podnikání v oblasti zemědělských aktivit má své těžkosti i v ekonomicky vyspělých zemích, neboť dlouhodobý a biologický charakter této činnosti umožňuje ve srovnání s aktivitami služeb a obchodní činnosti výrazně nižší výnosnost. Z analýzy podnikových strategií zemědělských družstev je patrný pomalý obrat jejich kapitálu, nízká likvidita, vysoké zatížení HIM, u řady družstev vysoká míra jejich zadlužení měřená jak cizími pasivy k celkovým aktivům, tak i poměrem cizích pasiv k pasivům vlastním. Také hospodářská poloha většiny družstev, s výjimkou příměstských oblastí okolí velkých měst, neskýtá výhodné ekonomické pronájmy často vybudovaných a nepotřebných výrobních a skladovacích prostorů. Přes všechny uvedené podmínky výsledky několika družstev ukazují, že lze dobře podnikat i v těchto zemědělských aktivitách. Lze říci, že vedle schopného managementu aj. významných faktorů k tomu významně přispívá dobrá úroveň strategického managementu.

### **Literatura :**

1. BÜHNER, R. : Strategie und Organisation - neuere Entwicklungen. In : Führung und Organisation. Berlin, 1991.
2. FOTR, J. : Finanční analýza a hodnocení podnikatelských subjektů. In : EKONOM č. 33/1992.
3. HRON, J. : Principy strategického řízení. In : Agrární perspektivy II, VŠZ Praha, 1993.
4. HRON, J. - TICHÁ, J. : Adaptace podnikatelských subjektů v konkurenčním prostředí. In : Podnikatelské zdroje a strategie v zmenených podmienkach hospodárenia poľnohospodárskych podnikov. VŠP Nitra, 1994.
5. kolektiv : Poskytujete zákazníkům správné služby ? In: Praktická škola marketingu č. 18/1994. Bratislava, 1994
6. SVOBODA, E. : Přístupy, nástroje a metody TOP managementu při realizaci podnikatelských strategií ekonomických subjektů. In : Podnikatelské zdroje a strategie v zmenených podmienkach hospodárenia poľnohospodárskych podnikov. VŠP Nitra, 1994.
7. 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. SZCZEZIN, 1993.