

# **ROZHODOVÁNÍ V OBLASTI STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ EKONOMICKÝCH SUBJEKTŮ**

E. Svoboda

Ústav řízení a marketing PEF VŠZ Brno, Zemědělská 5,

613 00 Brno

## **Anotace:**

Práce se zabývá důležitými aspekty výsledků ekonomické transformace zemědělských podniků na nové ekonomické subjekty tržní ekonomiky. Příspěvek uvádí výsledky transformace dřívějších zemědělských družstev na družstva vlastníků výrobních faktorů a jiné ekonomické subjekty. Dále práce zahrnuje analýzu, výsledky a náměty v oblasti :

- podnikových strategií nových ekonomických subjektů, zvláště strategie :
- minimálních nákladů,
- strategie inovací,
- strategie úzkého zaměření,
- systému managementu jednotlivých ekonomických subjektů.

## **Summary:**

Work resolves important aspects results of economic transformation in agriculture firms in Czech republic in new economic subjects of market economic. The work brings out results of transformation of previous agriculture cooperatives in cooperatives of productions factors over or change in various economic subjects.

Further part of work includes analysis, suggestions and results:

- firm strategy of new economic subjects especially strategies :
- minimum cost,
- strategy of innovations,
- strategy of narrow specialization,
- systems of management of individual economic subjecsts.

## **Klíčová slova :**

Management, strategické řízení, rozhodování, metody rozhodování, podnikové strategie, bussines plan, ekonomický subjekt, nástroje managementu, finance.

## **Key words :**

Management, strategical - management, decision - making, metodes of decision - making, firm strategy, bussines plan, economic subject, instruments of management, finance.

Problematika transformace ekonomických subjektů je důležitou součástí ekonomické reformy, kterou spolu s celou ekonomikou České republiky prochází také zemědělství.

Dosavadní průběh transformace zemědělství a jeho jednotlivých organizačně právních forem ekonomických subjektů je charakterizován rozsáhlými změnami těchto subjektů se zvýrazněním role jednotlivých výrobních faktorů, t.j. práce, půdy a kapitálu v každém z těchto subjektů.

### Cíl a metodika

Cílem tohoto příspěvku je uvedení dílčích poznatků výzkumu autora se zaměřením na oblast strategického rozhodování transformovaných zemědělských družstev na družstva vlastníků, která převážně vznikla transformací dřívějších družstev v roce 1992-93.

Pro dosažení stanoveného cíle byla využita metodika, opírající se o analýzu vypracovaných a schválených transformačních projektů vybraných zemědělských družstev. Dále bylo využito metody řízeného rozhovoru s vybranými vedoucími pracovníky družstev.

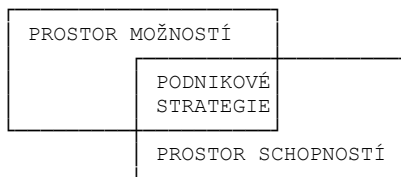
Příspěvek navazuje na publikaci /7/ publikovaný na vědecké konferenci v Nitře (1993). Ve shodě s řadou autorů vycházíme z toho, že rozhodování je vždy jádrem řízení a dále zdůrazňujeme vhodnou posloupnost rozhodování, a to od strategického přes taktické k rozhodování operativnímu.

### Výsledky a diskuse

Na základě uskutečněné analýzy lze konstatovat, že při transformaci zemědělských družstev byla prvořadá pozornost věnována na způsob úpravy majetkových vztahů a vypořádání majetkových nároků v družstvech, malá pozornost byla věnována druhé důležité části transformace, t.j. vypracování podnikatelských záměrů transformovaných družstev, jakožto základu pro podnikatelskou činnost, tedy pro bussines plan.

Výše uvedený nedostatek je v tržním hospodářství nucena řešit většina zemědělských družstev v současné době i když s

velmi rozdílnými přístupy a také kvalitou. Postup rozhodování lze schematicky znázornit následovně :



Ze schéma 1 je zřejmé, že v podstatě jde vždy o uskutečnění analýzy vnějších a vnitřních faktorů každého konkrétního ekonomického subjektu. Jde tedy o posouzení prostoru možností, jenž je vymezen především ekonomickými nástroji, v němž mohou ekonomické subjekty podnikat a prostorem jejich schopností. Vzhledem k dlouhodobě orientovaným procesům zemědělské výroby jde o oblast strategického rozhodování, které musí být dále doplňováno rozhodováním taktickým a operativním, a to podle konkrétních podmínek na trhu výrobků a trhu výrobních faktorů.

Nyní uvedeme problémy, které se jeví jako společné většině transformovaných družstev. Patří k nim :

- značné zatížení fixním kapitálem s nevhodnou jeho strukturou ( na 1 ha z.p. připadá 40-110 tis Kč fixního kapitálu ),
- velký rozsah fixního kapitálu ve formě pasivní (budovy a stavby) s nízkým stupněm využívání,
- výše uvedené skutečnosti se projevují vysokými odpisy, které mají enormní podíl na materiálových nákladech,
- pomalý obrat kapitálu, který je typický pro zemědělskou výrobu,
- nedostatečný a pomalý peněžní tok / cash flow /,
- rezervy v produktivitě práce,
- vysoká nákladovost výroby,
- u řady družstev vysoké zadlužení vlivem dřívějších náročných a ne vždy účelných investic financovaných cizími zdroji,
- nižší poptávka po většině zemědělských produktů, zejména výrobků živočišné výroby aj.

Formulované strategie směřují k postupnému řešení výše uvedených problémů se snahou zvýšení produkční účinnosti kapitálu a celkové prosperity ekonomického subjektu. Lze však konstatovat, že dosud je méně než 15 % zemědělských družstev, které dosahují dobrých ekonomických výsledků. Ostatní jsou málo rentabilní, avšak většina hospodaří se ztrátou.

Ve zkoumaných ekonomických subjektech jsou využívány následující druhy podnikatelských strategií :

- strategie minimálních nákladů, která je základní strategií většiny zemědělských družstev,
- strategie diverzifikace výrobního programu změnou programu omezením výroby zemědělské a rozšířením nezemědělské činnosti a činnosti obchodní při uplatňování forem vertikální integrace směrem k zákazníkovi,
- strategie inovace výrobků i celého výrobního programu,
- strategie imitace, t.j. přizpůsobování svého výrobního programu úspěšným konkurenčním firmám,
- strategie úzkého zaměření " Know how " - zaměření se na speciální výrobky a znalosti.

Shora uvedené strategie jsou ekonomickými subjekty různě kombinovány. Jak ukazuje výzkum, řešení podnikových strategií je prvořadým problémem většiny současných transformovaných družstev, ale i jiných podnikatelských subjektů, neboť dobrý program ekonomické činnosti je jedním z rozhodjících faktorů prosperity každé firmy. O naléhavosti řešení tohoto problému svědčí m.j. skutečnost, že většina podnikatelských subjektů se zemědělskou výrobou hospodaří se ztrátou a tak vlastně postupně prohospodařuje majetek vlastníků.

Zhodnotíme-li změny k nimž došlo v systémech managementu transformovaných zemědělských družstev je možno vést, že tyto změny bezprostředně odrážejí dosahované ekonomické výsledky těchto subjektů.

Ve většině zemědělských družstev došlo :

- ke zjednodušení systému managementu včetně snížení počtu funkčních míst,
- ke zvýšení aktivity managerů,
- dosud se vyskytují značné problémy ve využívání marketingu, je využíván málo a na poměrně nízké úrovni.
- existuje značná diference mezi jednotlivými ekonomickými subjekty, což prokazuje především rozdílné schopnosti managerů,
- existuje na rozdílném stupni uplatnění prvků privatizace a ekonomického pronájmu, avšak s různými efekty pro ekonomický subjekt,
- podnikatelské subjekty hledají vhodné nástroje přímého a nepřímého managementu, a to nástroje monetární, fiskální, důchodové a zahraničního obchodu.

Jak je zřejmé z provedené analýzy transformace zemědělských družstev na nové ekonomické subjekty je tato transformace velmi náročná a vykazuje rozdílné výsledky jednotlivých ekonomických subjektů. Podnikatelské subjekty hledají své možnosti uplatnění ve fungující tržní ekonomice.

K podobným závěrům dospívají autoři v pracích /1,5,7/.

### **Literatura :**

1. BULECA, M. : Družstva po transformaci. In : Ekonom č.45. HN Praha,1992
2. BÜHNER,R.:Strategie und Organisation-neuere Entwicklungen. Führung und Organisation 4/1991. Berlin,1991.
3. FOTR,J. : Finanční analýza a hodnocení podnikatelských projektů.In: Ekonom č. 33/1992.HN Praha, 1992
4. GOZORA,V.:Podnikanie hospodárskych subjektov vpoľnohospodárskopotravinárskom komplexe.Inform Nitra,1990.
5. HRON, J.: Problémy a zkušenosti s transformací zemědělství ČR.In:Podnikatelská a poradenská činnost v PPK. Nitra, 1993.
6. Mc CORMACK,H.M.:Co vás nenaučí na Harvardu aneb jak úspěšně podnikat. Prostor Praha, 1992.
7. SVOBODA, E.: Podnikatelské strategie transformovaných ekonomických subjektů. In: Podnikatelská a poradenská činnost v PPK. Nitra, 1993.