

ROZHODOVACÍ PROCES V OBLASTI TECHNICKÝCH SLUŽEB

DECISION PROCESS IN TECHNICAL SERVICES

Jan Bednář

Anotace:

Rozhodovací procesy řešící problematiku nákupu vlastní techniky či využití technických služeb lze využít u většiny zemědělských podniků a soukromě hospodařících rolníků. Produktivita práce, kvalita práce strojů, cena strojů, provoz strojů, financování techniky toto vše jsou faktory ovlivňující ekonomiku provozu zemědělského subjektu. Rozhodnutí o nákupu techniky patří mezi rozhodnutí zásadní.

Klíčová slova:

Rozhodovací proces, zemědělský podnik, náklady, produktivita, efektivita

Abstract:

Decision-making process tackling problems purchase of proper machinery or exploitation of technical services can be useful for major part of agricultural enterprises and farmers. Productivity of labour, working quality of machinery, prices of machinery, machinery operation, financing of machinery these are the factors which influencing economy of agricultural enterprises and farmers. Decision of machine procurement belongs to the strategic decisions.

Key words:

Decision-making process, agricultural enterprise, costs, productivity, efficiency

ÚVOD

Rozhodování představuje jednu z nejvýznamnějších aktivit, které manažeři v organizacích realizují. Význam rozhodování se projevuje především v tom, že kvalita a výsledky rozhodovacích procesů (především strategických rozhodovacích procesů, probíhajících na nejvyšší úrovni řízení organizací) ovlivňují zásadním způsobem efektivnost fungování a budoucí prosperitu těchto organizací. Nekvalitní rozhodování může být přitom jednou z významných příčin podnikatelského neúspěchu.

U podnikatelských subjektů u nichž je výsledek hospodaření závislý na mnoha neovlivnitelných faktorech, je rozhodovací proces náročnější a každé špatné rozhodnutí má větší dopad na ekonomiku podniku. Mezi takové podnikatelské subjekty patří bez pochyb zemědělské podniky zabývající se prvovýrobou. Součástí agro-komplexu jsou rovněž služby a rozhodování zemědělských subjektů o jejich využívání či nevyužívání. Tak jako se vyvíjí zemědělská prvovýroba její struktura, specializace a postupná koncentrace podobně dochází i k vývoji zemědělských služeb. Vysoké nároky na zemědělskou prvovýrobu z hlediska efektivnosti výroby při zachování striktních environmentálních zásad Evropské unie vyžadují plnění těchto nároků profesionálně, kvalitně a v neposlední řadě využívajíc odborné poradenství. Rozhodování o způsobu realizace sklizně generuje 2 základní alternativy. Tou první je sklizeň pomocí vlastní sklízecí mlátičky, tou druhou sklizeň ve službách.

CÍL

Hlavním cílem mého projektu bylo učinit návrh na rozhodnutí zemědělského subjektu v situaci, kdy stojí před rozhodnutím, zda sklizeň v rostlinné výrobě provádět vlastní sklizňovou technikou nebo pomocí najímané sklízecí mlátičky.

Pro vlastní rozhodnutí jsem využil metodu stanovení minimální roční výkonnosti sklízecí mlátičky pomocí níž jsem se snažil dospět k rozhodnutí o výhodnosti či nevýhodnosti nákupu sklízecí mlátičky pro zemědělský podnik Agro-Javorna s.r.o.

METODIKA

Při zpracování projektu jsem postupoval podle jednotlivých kroků v rozhodovacím procesu. Vlastní návrh rozhodnutí byl podán na základě účelu, účinku a hospodárností variant. V každém kroku jsem aplikoval jednotlivá stádia rozhodování vyplývající z řešení výše zmíněného rozhodovacího problému. Při rozhodování jsem vycházel z obecného modelu rozhodování:

Fáze rozhodování:

1. Diagnosticko-poznávací fáze: identifikace problému, určení cílových požadavků
2. Analyticko-syntetická: hledání možných variant
3. Optimalizačně – řešící: výběr optimálního řešení
4. Realizačně – ověřovací: realizace rozhodnutí + zpětná vazba

Jednotlivé fáze obecného modelu rozhodování jsem rozčlenil do kroků rozhodovacího procesu:

1. vznik a formulace problému
2. rozbor informací a podkladů – kauzální analýza
3. stanovení alternativ řešení
4. stanovení kritérií
5. hodnocení alternativ dle kritérií
6. posouzení nepřímých důsledků
7. zvážení rizik
8. výběr nejvhodnější alternativy

Vznik a formulace problému

Primární podmínkou vyvolávající nutnost rozhodovat je skutečnost, že každý zemědělský subjekt podnikající v oblasti rostlinné výroby musí řešit otázku sklizně. Sekundární podmínkou vyvolávající potřebu rozhodnout je konkurenční boj, ten kdo levněji vyrobí má větší šanci prodat. V Agro-Javorna stojí před problémem vyvolávající rozhodnutí o pokračování sklizně za pomoci sklízecí mlátičky ve službě, nebo zakoupení druhé sklízecí mlátičky, která by mohla nahradit mlátičku poskytovanou ve službě.

Rozbor informací a podkladů

Rozhodnutí o nájmu či nákupu sklízecí mlátičky odpovídá charakteristice nestrukturovaného problému. Uvádím ty, které řeší většina subjektů v prvovýrobě : *existence většího počtu faktorů ovlivňujících řešení daného problému* – výnosy rostlinné výroby, ceny plodin,...atd. (ovlivnění ekonomiky RV), *náhodnost změn některých prvků okolí firmy* – nevyjasněné majetkové poměry ve vztahu k půdě, *existence většího počtu kritérií hodnocení variant řešení* - kvalita práce, agrotechnická včasnost sklizně, cena sklizně na ha (kvalita práce související s výmlatem a ztrátovostí mlátičky, agrotechnická včasnost související s optimálním časem sklizně, cena na ha přímo zasahující do ekonomiky RV). Na základě charakteristiky problému lze tvrdit, že problém spadá do kategorie *nestrukturovaných problémů*, které vyžadují využití

rozsáhlých znalostí, zkušenosti s predikcemi ve vztahu k rostlinné výrobě, sledování veškerých faktorů ovlivňujících vstupy i výstupy RV.

Stanovení alternativ

Společnost Agro-Javorna s.r.o. má 3 možnosti řešení sklizně, a to:

1. Sklizeň ve službě
2. Sklizeň vlastní mlátičkou
3. Sklizeň vlastní mlátičkou a její další pronajímání

Stanovení kritérií hodnocení

Má se provést rozhodnutí týkající se nákupu vlastní sklízecí mlátičky nebo pokračování sklizně pomocí sklízecí mlátičky ve službě. Pro řešení tohoto rozhodovacího problému pomocí stanovení minimálních nákladů vlastní mlátičky přepočtených na hektar, zjištění této skutečnosti by významně přispělo k podpoře rozhodnutí zemědělského podniku Agro-Javorna. Stanovené kritérium minimálních nákladů na hektar mlátičky je kritériem z užšího pohledu pro rozšíření je nutno počítat i s dalšími faktory ovlivňujícím rozhodnutí a to zejména s možností okamžité dispozice mlátičky (tento faktor je velmi významný zejména u podniků, jejichž plodinová skladba je z velké části tvořena olejnami, jejichž konečný výnos a kvalita jsou velmi citlivé na včasnou sklizeň).

Hodnocení alternativ

K řešení problému jsem využil program, který je schopen vypočítat po zadání dat minimální roční náklady mlátičky na hektar. Po doplnění údajů do tabulky jednoduše software stanoví hranici minimálních nákladů sklízecí mlátičky daného typu během jedné sezóny

1. alternativa – sklizeň ve službě

V současnosti společnost provádí sklizeň ve službě za průměrnou cenu na hektar 1621 Kč. Společnost v případě mlátičky ve službě ztrácí možnost sklizně v ideální agrotechnickou dobu. Náklady na hektar vzhledem k výpočtu alternativy 2 jsou podstatně nižší.

2. alternativa – sklizeň vlastní mlátičkou

Doplněním údajů do nákladového vzorce lze jednoduše zjistit náklady konkrétní mlátičky na hektar. V případě nákupu vlastní mlátičky John Deere WTS 9640, kterou jsem použil pro porovnání, proto protože mlátička je rovněž používána společností provádějící službu u společnosti Agro-Javorna v současné době. Z programu vyplývá, že náklady na 1 hektar v případě konkrétně zadaných údajů činí 2135 Kč/ha.

Z výpočtu vyplývá, že Agro-Javorna zaplatí v případě vlastní mlátičky John Deere WTS 2135,60 Kč/ha. Agro-Javorna bude sklízet celkem 1081,75 ha. Tento počet hektarů bude společnost sklízet 2 mlátičkami to znamená, že na jednu mlátičku zbývá 540,875 ha celkem. Náklady na mlátičku John Deere WTS budou činit 1 155 093 Kč.

Společnost provádějící službu sklizně za pomoci stejného typu mlátičky nabízí cenu 1621 Kč/ha. Při porovnání nákladů zjistíme (2136 Kč > 1621 Kč), že se společností Agro-Javorna nevyplatí zakoupit vlastní sklízecí mlátičku. Rozdíl činí 515 Kč/ha, což by v konečném důsledku znamenalo -278 551 Kč.

3. alternativa – sklizeň vlastní mlátičkou a její další pronajímání

Se širšího pohledu na problém je velmi důležitým faktorem ovlivňujícím rozhodnutí okamžitá dispozice mlátičky. Toto ocení zemědělské podniky, jejichž sklizeň je z velké části tvořena olejnami, protože ty jsou velmi náročné na ideální dobu sklizně a to obecně do 3 dnů. Agro-Javorna pěstuje průměrně olejninu na cca 430 ha. Toto hledisko je velmi těžko ocenitelné, protože je plně závislé na počasí. Možností jak vlastnit sklízecí mlátičku, aniž by se negenerovala ztráta oproti mlátičce ve službě, je navýšit počet sklizených hektarů a tím i

počet motohodin, aby se náklady na hektar dostaly pod 1621 Kč/ha, které nabízí služba. Pro realizaci takového záměru je nutné nasmlouvat pro mlátičku odpovídající počet hektarů, které by zaručily pokles nákladů/hektar. V případě, že budeme uvažovat, že 300 Mth = 2136 Kč/ha, aby podnik dosáhl požadované hranice 1621 Kč/ha, musel by se počet Mth zvýšit na 422 tj. 219,6 ha.

Posouzení nepřímých důsledků

Principem této fáze rozhodovacího procesu je zjištění předpokládaných dopadů jednotlivých variant rozhodování z hlediska zvoleného souboru kritérií a identifikace možných nákladů příležitosti.

1. alternativa- najmutí služby

V případě, že se zemědělský podnik Agro-Javorna rozhodne pro najmutí sklízecí mlátičky a nebude mít možnost nasmlouvat hektary pro vlastní mlátičku doporučuji podniku tuto službu využít. Podnik nedisponuje tolika hektary, aby mohla být mlátička využita tak, aby byla pro podnik rentabilní. V tomto případě podnik může náklady spojené s pořízením vlastní mlátičky realizovat v jiné činnosti jako např. nákupu hektarů do vlastního majetku, tento problém rovněž tíží společnost.

2. alternativa- sklizně vlastní mlátičkou

V případě nákupu vlastní mlátičky v současné situaci by nákup znamenal pro podnik silné vázání prostředků ve formě akontace a později splátek mlátičky, což se jim vzhledem k podnikovým podmínkám nevyplatí, proto se nabízí možnosti investovat do jiných rentabilnějších oblastí.

3. varianta-sklizně vlastní mlátičkou a pronajímání mlátičky

V případě, že by se zemědělský podnik Agro-Javorna rozhodl pro nákup vlastní mlátičky tím provedení sklizně svépomocí musí mít zajištěnou kooperaci pro mlátičku nejméně na 219 ha. Kdyby se podniku podařilo kooperaci nasmlouvat, doporučuji nákup vlastní mlátičky, protože podnik se tak stává nezávislý a má jistotu, že sklizeň bude provedena dle agrotechnických požadavků tj. v optimální okamžik.

Zvážení rizik

1. alternativa- najmutí služby

U první varianty je největším rizikem sklizeň neprovedená v ideální dobu z hlediska agrotechnických lhůt, společnost zde může ztratit kvalitu sklizené plodiny a tím i značné výnosy z plodiny, která by za ideálních okolností byla na trhu realizovatelná za vyšší cenu.

2. alternativa- sklizně vlastní mlátičkou

Největší riziko, které vidím u společnosti Agro-Javorna je počet hektarů, které hrají velmi důležitou roli u využití mlátičky. Pozemky, na kterých společnost hospodářství jsou pozemky pronajaté. V případě ztráty současné plochy by sklízecí mlátička mohla zůstat nevyužitá a tudíž nerentabilní. Ztráta hektarů je rizikem poměrně vysokým a mohla by silně ovlivnit důsledky rozhodnutí.

3. alternativa- sklizně vlastní mlátičkou pronajímání mlátičky

U této varianty největší riziko spatřuji v nasmlouvání kontraktů na sklizeň, jestliže se jednu sezónu nepovede nasmlouvat kontrakty vlastní mlátička se stává nerentabilní, proto je velmi důležité mít kontrakt na více sezón.

Výběr nejvhodnější varianty - výsledky

Rozhodnutí ve společnosti je plně závislé na schopnostech vedení. Z výše uvedeného textu vyplývá následující:

- varianta najmutí mlátičky ve službě je nejvýhodnější tehdy, pokud podnik nemá organizační schopnosti, možnosti, známosti k nasmlouvání sklizně mlátičky na jiných pozemcích
- varianta vlastní mlátičky bez dalšího pronajímání je pro společnost nevýhodná
- varianta vlastní mlátičky s pronajímáním je výhodná, ale až tehdy, když bude pro mlátičku více hektarů.

Proto by se podnik měl rozhodovat mezi první a třetí variantou, a zvážit reálně vlastní možnosti pronajímání vlastní mlátičky. V tomto případě je úspěšná realizace postavena na značce a typu, servisu mlátičky, dostatečném vyškolení osádky a v neposlední řadě na rozhodnutí o financování stroje prostřednictvím cizích zdrojů (leasing, úvěr) či z vlastních zdrojů.

Diskuse

Z rozboru nákladů na hektar vlastní sklízecí mlátičky a porovnáním těchto nákladů s cenami služby na hektar jsem mohl učinit rozhodnutí, které má významnou vypovídající schopnost a je tak schopné z hlediska užšího pohledu na rozhodovací problém pomoci zemědělskému podniku Agro-Javorna ke správnému rozhodnutí. Z hlediska širšího pohledu na rozhodovací problém jsem popsal faktory, které významně ovlivňují konečné rozhodnutí, a které by bezpochyby neměli v případě rozhodování o provedení sklizně vlastní mlátičkou nebo mlátičkou ve službě chybět.

ZÁVĚR

Rozhodování představuje jednu ze základních manažerských aktivit, jejíž kvalita ovlivňuje do značné míry výsledky i efektivnost fungování hospodářských jednotek. Pro zemědělský sektor, který patří v národním hospodářství mezi sektory nejproblematictější, je zdravá ekonomika jednotlivých hospodářských jednotek nejdůležitějším ukazatelem v rámci sektoru a potažmo i celého národního hospodářství. Zvolený příklad rozhodovacího problému s konkretizací na sklízecí mlátičku byl zvolen díky časnosti využívání této služby v oblasti technických služeb. Časnost vychází zejména z ekonomické náročnosti pořízení stroje, mnohdy vysokým nákladům na provoz stroje a relativně krátké využitelnosti stroje během celého roku. Rozhodnutí o velké investici, kterým bezpochyby nákup sklízecí mlátičky je, patří mezi rozhodnutí s vyšší důležitostí. Nesprávné rozhodnutí by mohlo ohrozit po dlouhou dobu zdraví subjektu a brzdilo by nebo zcela znemožnilo jiné podnikatelské aktivity.

Použitá literatura:

- [1] J.Fotr, J.Dědina, H.Hrůzová: *Manažerské rozhodování*, Praha, Grada 2003
ISBN 80-86119-69-6
- [2] J.Získal : *Metody optimálního rozhodování*, Praha ČZU1997
ISBN 80-213-0341-7
- [3] J.Fotr, K.Hořícký: *Řešení rozhodovacích problémů v řízení*, Praha 1988
ISBN 80-34511-56-9
- [4] J.Fotr: *Manažerská rozhodovací analýza*, Praha VŠE 1992
ISBN 80- 45677-43-4

Adresa autora:

Ing.Jan Bednář, ČZU Praha 6 – Suchbátka, e-mail:bednar@pef.czu.cz