

NOVÉ PŘÍSTUPY V ŘÍZENÍ PODNIKU AGRÁRNÍHO SEKTORU PRO JEJICH UDRŽITELNÝ ROZVOJ

NEW ADMISSION TO THE MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE OF AGRARIAN SECTOR WITH SUSTAINABLE GROWTH

Autor: Emil Svoboda

Abstrakt v češtině:

Vědecký příspěvek prezentuje výsledky výzkumu EP 7260 (Brno, 1997 - 2000), výzkumného záměru GA MSM 431100007 (Brno, 2000 - 2001) a podnikového výzkumu 12/EP/2001 - 2003 - Brno (2001). V uvedených výzkumech byly postupně zformulovány, ověřeny a zavedeny do praxe metodika tvorby, implementace a změn podnikatelských strategií a na ni navazující metodiky zdokonalování marketingové činnosti podniku, řízení zásob vstupů a výstupů a metodika systému motivace manažerů a zaměstnanců. Všechny tyto metodiky využívají moderních informačních technologií s informačními zdroji v podnikové PC síti a umožňují pro jednotlivá funkční místa TOP managementu využívat řadu moderních metod rozhodování. Dále jsou publikovány zkušenosti s využíváním uvedených přístupů v praxi vybraných zemědělských a zpracovatelských podniků a podniků služeb. Výsledky výzkumu prokazují nezbytnost zdokonalování přístupů a metod řízení, respektující rychlé změny v turbulentním prostředí managementu s narůstajícími projevy globalizace ve vztahu k analýze problémů regionálních s řadou pro podnik důležitých faktorů jako např. ekologických aj. Výzkum potvrzuje potřebu dobré orientace podnikového managementu, k níž mohou přispět prováděné analýzy managementu jednotlivých aktivit a jejich průřezů, marketingové, ekonomické a finanční analýzy. Z analýzy time managementu sledovaných podniků vyplývá, že aplikované nové přístupy šetří čas manažerů, umožňují jim problémy rychle a kvalitně analyzovat a tím jim poskytovat podklady pro jejich rozhodování. Ke stěžejním problémům náleží zejména kvalita manažerské práce při řízení podnikových aktivit s důrazem na marketingovou činnost a kvalitu informačního zajištění moderními informačními technologiemi. Příspěvek navazuje na vědecké práce publikované na AP PEF ČZU v Praze (1998 - 2000), SPU FEM Nitra (1998-2000), MZLU PEF Brno (1999-2001) a IAES : Rome (1998), Vienna (1999), Charleston (2000), Athens (2001) aj.

Abstrakt v angličtině:

In the paper are results of research EP 7260 (Brno, 1997 - 2000), GA MSM (Brno, 1997 - 2000) and corporational research 12/EP/2001-2003 - Brno (2001) formulated. In the mentioned researches were formulated and in practice verified methods of creation, implementation and changes of business strategies and methods of innovation of marketing activities of a company. Methods of supplies management (input/output) and methods of motivating of human resources were also solved. All mentioned methods use up to date information technologies (information sources in business PC network). TOP management can use various modern methods of decision making.

In the next part are experiences with the application of these approaches in practice (in chosen agriculture and other companies). The results of research proved, that approaches and methods of management must be innovated, because of rapid changes of environment, globalization and regional problems. Analysis of partial activities of management, marketing, financial and economic analysis can contribute to good orientation of management. From time management of examined companies results, that the applied new methods can save time or managers, make possible quickly and competent to analyse data for decision making. To the main problems belong especially quality of manager work, marketing activity and information sources with modern information technologies.

The paper evolves paper published at following conferences: AP CAU Prague (1998-2000), SAU Nitra (1998-2000), MUAF Brno (1999-2001) and IAES Rome (1998), Vienna (1999), Charleston (2000), Athens (2001).

Klíčová slova: podnikový management, strategie, marketing, analýzy managementu, metody rozhodování.

Key words: Business Management, Strategies, Marketing, Management Analysis, Methods of Decision Making.

Úvod

V současném turbulentním prostředí managementu s postupnými projevy prvků celosvětového procesu globalizace je nezbytné reagovat jak na celkové vývojové tendence těchto procesů, tak i na regionální možnosti

dané oblasti. V tomto směru významnou roli hraje oblast nových přístupů v řešení rozhodovacích procesů v podnikovém managementu odvíjejících se od procesů strategického rozhodování s řešením procesu potřebných změn reagujících na změny zejména externího prostředí managementu. Významným aspektem těchto procesů jsou oblasti marketingové činnosti, rozvoje informačních technologií, nových výrobních technologií a také oblast řízení lidských zdrojů.

Danými oblastmi se zabývají práce vybraných autorů, k nimž patří Kotler (1998), Whiteley (1994), Hron (2000 a 2001), Hron – Tichá - Dohnal (1995), Stávková – Dufek (1998), Gozora (2000 a 2001), Šimo (2000 a 2001), Svoboda, P. (1999) a řada jiných autorů. Kotler (1998) uvádí, že manažeři firem pro svá důležitá rozhodnutí potřebují kvalitní informace, na jejichž zpracovávání se podílí vnitřní informační systém podniku, členěný na zpravodajský systém a marketingový výzkumný systém. Významnou roli pro kvalitní rozhodování podnikového managementu vedle informačního zajištění mají také používané metodické postupy. Jak uvádějí Hron – Tichá - Dohnal (1995) existuje rozsáhlá škála metod analýzy managementu, které do značné míry souvisejí s metodami ekonomické, finanční a marketingové analýzy. Také vědecké práce Gozory (2000 a 2001) a Šimy (2000 a 2001) kladou značný důraz na analýzy managementu a marketingu v podnikovém managementu. Problémy řešení potřebných změn v zemědělsko potravinářském komplexu na Slovensku se zabývá Gozora (2001), který konstatuje nerovnováhný stav v uvedeném komplexu, projevující se zejména v ekonomické nerovnováze podniků dále v nerovnováze technicko technologické vybavenosti jejich vybavenosti a také v oblasti ekologické, sociální i regionální. Současné citovaný autor formuluje způsoby řešení této nerovnováhy. Také Hron (2001) konstatuje, že základní konstantou ve vývoji podnikatelských subjektů je změna. Uvedený autor dále uvádí, že realizace změny je základním kritériem výsledků práce manažerů. Na výše uvedených přístupech a závěrech staví také přístupy formulované v tomto vědeckém příspěvku.

Cíle a metody:

Cílem tohoto vědeckého příspěvku je uvedení dílčích poznatků výzkumu EP 7260 (Brno, 2000) a výzkumného záměru GA MSM 431100007 (Brno, 2000 - 2001) se zaměřením na nové přístupy v řízení podniků s agrárním předmětem činnosti pro jejich udržitelný rozvoj. Pro dosažení stanoveného cíle byl zvolen metodický postup zahrnující následující algoritmus:

- analýzu současného stavu v literatuře a praxi zkoumaných podnikatelských subjektů,
- formulaci přístupů v řešení rozhodovacích procesů s nutností realizace potřebných změn,
- praktické ověřování v praxi.

Pro uvedené přístupy byly zvoleny vybrané podnikatelské subjekty, které splňují následující potřebné požadavky:

- jsou vybaveny moderními technickými prostředky řízení a komunikace,
- mají kvalitní management, který je ochoten zkvalitňovat svou manažerskou práci zaváděním a postupným ověřováním nových přístupů rozhodování v praxi.

Výsledky:

Ve výzkumu EP 7260 (Brno, 1997-2000) byl zformulován a postupně ověřen algoritmus tvorby, implementace a změn podnikatelských strategií, který je základem pro realizaci nových přístupů v řízení podniků s agrárním předmětem činnosti, neboť umožňuje v jednotlivých krocích jeho algoritmu akceptovat potřebné změny v procesu řízení podniku, a to zejména vlivem změn v externím prostředí managementu. Uvedený algoritmus respektuje sledování životního cyklu jednotlivých produktů a také životní cyklus podniku.

Uvedený algoritmus zahrnuje sled následujících kroků:

- určení stádia životního cyklu, v němž se analyzovaný podnik nachází,
- stanovení možností realizace procesu potřebných změn cestou aplikace obecných strategických alternativ definovaných výsledky konkrétních analýz prostředí managementu,
- analýza stěžejních faktorů stability a rozvoje podniku (Ishikawův diagram příčin a následků),
- provedení podrobných ekonomických, finančních a marketingových analýz, včetně analýzy CF,
- simulace očekávaných cílů a prostředků jejich realizace,
- posouzení podnikatelských strategií podniků a formulování potřeby jejich změn,
- implementace změn,

- posouzení možností uplatnění jednotlivých forem vertikální integrace s jejich vyhodnocením a případnými jejími změnami,
- realizace podnikatelských strategií nebo jejich změn.

Uvedený algoritmus je řešen v podniku s využitím počítačové sítě, a to jako systém otevřený pro další vstupy z dalších průřezových profilů podnikového managementu. K nim patří zejména oblasti řízení zásob vstupů a výstupů, oblast finančního managementu, oblast řízení výroby a kvality, dále oblast krizového managementu, time managementu a některých dalších průřezových profilů podnikového managementu.

Aplikace výsledků výzkumu a jejich ověřování v praxi podnikatelských subjektů prokazuje účelné využívání tohoto algoritmu při řešení rozhodovacích procesů v podnikovém managementu. Hlavní jeho přednosti spočívají v následujících aspektech:

- jsou k dispozici jednotlivé programy pro analýzy managementu, marketingu i související ekonomické a finanční analýzy,
- počítačová síť umožňuje analyzovat veškerá data, která jsou evidována v jednotlivých jejich souborech, členěných podle používaných hledisek a metod,
- lze reagovat na rychle se měnící podmínky, zejména způsobených externími faktory,
- data a informace je možno diferencovat podle požadavků jednotlivých funkčních míst podnikového managementu,
- rozhodovací procesy lze řešit podle řady specifikovaných hledisek ve všech přípustných variantách jejich řešení,
- řešení lze přizpůsobit potřebám reakce na nové změněné podmínky aj.

Hlavní problémy, které se vyskytují při řešení rozhodovacích procesů v podnikovém managementu s agrárním předmětem činnosti:

- pomalý a často nedokončený proces transformace, který je patrný zejména u organizačně právní formy družstvo. V těchto subjektech je za poměrně zastřešené uplatňování práva vlastníků v procesu rozhodování,
- málo diferencovaný předmět činnosti zemědělských podniků s poměrně malým počtem produktů, ale vysokou konkurencí, zejména v daném regionu,
- vysoká rizikovost zemědělské výroby, a to jak z hlediska její realizace, tak i z hlediska prosazení se na daném trhu z řady marketingových hledisek,
- vzhledem k nízké rentabilitě většiny zemědělských produktů, podniky vytvářejí nízké vlastní zdroje potřebné pro zajištění moderních výrobních a informačních technologií,
- velké rezervy oproti světovým trendům se vyskytují zejména v oblasti integračních procesů, zejména ve vertikální integraci směrem k zákazníkům, ale také v integraci zpětné.

Řešení nebo alespoň zlepšení výše uvedených problémů vyžaduje koordinovaný přístup analýzy prostředí managementu z hlediska podnikového managementu, ale zejména přístup institucí, které ovlivňují zejména prostředí externí.

Závěrem lze uvést, že výstupy uvedených výzkumů mohou významnou měrou přispět k uplatňování moderních metod řízení podniků, které umožňují reagovat na turbulentní prostředí managementu správnými metodami analýzy těchto změn a tím vytvořením základních předpokladů pro jejich úspěšné reagování na tyto často poměrně rychlé změny.

Diskuze:

Připravovaný vstup České republiky do Evropské unie vyvolává celou řadu dosud nevyřešených otázek, které tento její vstup limitují, zejména dosažení některých makroekonomických ukazatelů. Také vlivy vyplývající z turbulentního prostředí managementu nabývají na významu, a to zejména s prosazujícími se globalizačními procesy v celosvětovém měřítku. Rozvoj každého podniku libovolné organizačně právní formy podnikatelského subjektu závisí především na jeho schopnostech udržovat rovnovážný stav s jeho vnějším prostředím. V tomto směru jsme ve shodě s řadou autorů, a to zejména s Hronem (2000-2001), Gozorou (2000-2001), Šimou (2000-2001) a s řadou dalších autorů.

Závěry v oblasti prosazování se v oblasti marketingové činnosti podporuje rovněž řada autorů, k nimž patří zejména závěry prací Whiteley (1994), Peters- Watermann (1993), Drucker (1995) aj., z nichž vyplývá, že marketingová činnost v procesu rozhodování podnikového managementu má klíčový význam a je nepochybné, že všechny podniky by měly směřovat k jejímu zdokonalování.

Drucker (1995) zformuloval atributy reálné teorie podnikání následujícím způsobem:

- okolí firmy (1), její poslání (2) a stěžejní kompetence (3) musí odpovídat realitě,

- premisy ve všech třech oblastech musí být ve vzájemném souladu,
- teorii podnikání mají znát všichni pracovníci v celé organizaci,
- teorii podnikání je nutné stále prověřovat.

K naplnění těchto atributů napomáhá kvalitní rozhodování podnikového managementu s účelným využívání marketingové činnosti.

Seznam použité literatury

- 1) Gozora, V. Prispôsobovanie podnikateľskej štruktúry poľnohospodársko-potravinárskeho komplexu európskym agrárnym štruktúram. In MVD 2001. Nitra. 2001. s. 29 – 35. ISBN 80-7137-866-6.
- 2) Hron, J. – Tichá, I. – Dohnal, J. Strategické řízení. ČZU PEF Praha. 1995. ISBN 80-213-0255-0.
- 3) Hron, J. Změny v projektování modelů podnikatelských subjektů. In MVD 2001. Nitra. 2001. s. 48 – 53. ISBN 80-7137-866-6.
- 4) Kotler, P. Marketing Management. Praha: Grada Publishing. 1998. ISBN 80-7169-600-5.
- 5) Stávková, J. – Dufek, J. Marketingový výzkum. MZLU PEF Brno. 1998.
- 6) Svoboda, E. Podnikatelské strategie ekonomických subjektů řízené zákazníkem. In: Firma a konkurenční prostředí. Ústav marketingu a obchodu PEF MZLU v Brně. 1999. ISBN 80-7157-37-2.
- 7) Svoboda, E. Výroční zpráva výzkumu EP 7260. Brno. 1999.
- 8) Svoboda, E. – Bittner, L. Strategical Decision Making of Economical Subjects in the Czech Republic. In Conference IAES Vienna 1999. <http://www.iaes.org/conferences/vienna>
- 9) Svoboda, E. Restructuring the Agriculture and Alimentary Sectors including Marketing. In International Advances in Economic Research. Volume 5. Number 1, Februar 1999. Edwardswille. USA. ISSN 1083-0898.
- 10) Svoboda, E. – Bittner, L. Models of Strategical Management of Economic Subjects in the Czech Republic. In IAES Conference Montreal 1999. <http://www.iaes.org/conferences/montreal>
- 11) Svoboda, E. – Bittner, L. – Svoboda, P. Models of strategical decision making in economic subjects in the Czech Republic. Conference IAES Charleston, 2000. <http://www.iaes.org/conferences/charleston>
- 12) Svoboda, P. Formování informačního systému podniku. Disertační práce. Brno. 1999.
- 13) Whitelaw, C. Podnik řízený zákazníkem. Praha: Victoria Publishing. 1994. ISBN 80-85605-69-4.