

Zájmové skupiny vs krize podniku.

Interest's groups vs Company Crisis

Existuje celá řada šetření, která se zabývala problematikou příčin krize podniků. Tato šetření byla shrnuta do ukazatelů o příčinách krize podniku. Vývoj a úroveň těchto ukazatelů nelze považovat za příčiny krize podniků, ale především za jejich projevy. Skutečnými příčinami krize je neexistence účinných kontrolních mechanismů v podniku, především kontrolních mechanismů "přirozených". Přirozenými kontrolními mechanismy je nutno rozumět takové, které vznikají z podstaty akciových společností (resp. právní úpravy akciové společnosti). To předpokládá vzájemnou interakci kontrolních aktivit mezi valnou hromadou, dozorčí radou, představenstvem. V tomto smyslu kontrolní mechanismy působí na základě obecných ekonomických principů to znamená, že vlastník je považován za primární řídicí článek organizace a management působí jako řídicí článek derivativní. Předpokladem efektivního fungování ekonomických principů je existence standardních proměnných těchto vztahů tj. existence relevantních zájmových skupin.

There are a lot of available investigations in the field of company crisis reasons problems nowadays. These inquiry were summarised into the indicators of company crisis reasons. The development and level of these indicators is not possible to consider to be company crisis reasons but above all to be its manifestation. The veritable reason of crisis is absence of effective control mechanisms in the company especially "natural" control mechanisms. The natural control mechanism means such as rises from the substance of joint stock companies (resp. legal rules of joint stock company). There is a presumption of interaction of control activities among the General Assembly, Supervisory Board and Board. Control mechanisms work on the common economic principals base in this sense and it means that the owner is considered to be primary managing element and the management acts as derivative managing element. The assumption of effective economic principals functioning is existence of standard variable of these relations i. e. existence of relevant interests .

podnik, krize, zájmové skupiny

company, crisis, interest's groups

Změny v ekonomice představovány jedinými proměnnými kterými jsou změny a nejistota si vynucují podstatné změny v pohledu na podnikání, respektování těchto nových proměnných a nových pohledů na cíle podniku. Nutností se stává formulování a zavádění strategického řízení . Úspěšné zavádění strategického řízení souvisí s úspěšností podniku, která je v současné době vyjádřena trvalým zvyšováním tržní hodnoty podniku. Podnik se zvyšující se hodnotou nutně musí vytvářet výkony, které uspokojují potřeby trhu.

Podnikový proces tvorby výkonů vyžaduje užití lidské práce, strojů, nástrojů a materiálů. Pracovní výkony, hmotný investiční majetek a materiál jsou tři výrobní faktory, které se v podniku kombinují. Tato kombinace se ovšem neuskutečňuje sama o sobě jako přírodní proces, ale je výsledkem řídicí, plánovací a organizující činnosti člověka. Tyto dispozitivní činnosti patří také k lidským pracovním výkonům, jako sem patří i výkonná práce soustružníka nebo sekretářky. Podle toho můžeme rozlišovat zásadně dva druhy pracovních výkonů: prováděcí (výkonnou) práci a řídicí (dispozitivní) práci. Protože celková kombinace výrobních faktorů představuje dispozitivní pracovní výkon a protože bez řídicí činnosti

nemohou ostatní faktory (výkonná práce, hmotný investiční majetek a materiál) hospodářsky smysluplně využívány, je nutno z faktoru lidská pracovní síla vydělit dispoziční práci jako samostatný výrobní faktor. Tak rozlišujeme čtyři podnikové výrobní faktory:

- 1) dispoziční práci (podnikové řízení). jejími funkcemi je vedení, plánování, organizace a kontrola podnikového procesu. Výkon těchto činností spočívá v přípravě a přijímání rozhodnutí,
- 2) výkonnou práci (práci vztaženou k objektu)
- 3) hmotný investiční majetek
- 4) materiály.

Výrobní faktory uvedené v bodech (2) - (4) se označují jako elementární faktory, nebo jako faktory vztahující se k objektu, protože mají bezprostřední vztah k předmětu výroby. Jejich využívání je řízeno dispozičním faktorem. Dispozičním faktorem rozumíme řídicí pracovníky, tj. skupiny lidí které mohou ostatním osobám dávat příkazy, postupně zdomácněl pojem management. Označení management se současně používá pro funkce, které tyto osoby vykonávají.

Management v rámci strategického řízení definuje poslání podniku, kdy úspěšnost naplnění poslání podniku i cílů podniku je do značné míry závislé na tom, jaké předpoklady byly akceptovány ve vztahu k jednotlivcům a zájmovým skupinám, které v různých formách poskytují zdroje podniku. Míra uspokojení potřeb jednotlivců a jednotlivých zájmových skupin je měřítkem úspěšnosti podniku. Zájmovou skupinou v tomto vyjádření rozumíme jakoukoliv fyzickou nebo právnickou osobu, formální či neformální skupinu těchto osob jejichž činnost může ovlivnit podnik a naopak.

Vezmeme-li v potaz podnikové členění výrobních faktorů uvedenou výše v textu můžeme na základě tohoto členění vymezit několik zájmových skupin (viz následující tabulka):

výrobní faktor	příklad identifikované zájmové skupiny
dispoziční práce	management podniku
výkonná práce	zaměstnanci , dodavatelé, vláda, odbory
hmotný investiční majetek	věřitelé, dodavatelé, vláda,
materiály	dodavatelé, vláda, konkurenti

Pochopitelně existuje celá řada dalších identifikovatelných zájmových skupin než je uveden zjednodušený výčet v předcházející tabulce. Mezi ty nejdůležitější patří vlastníci, zákazníci, klienti, konkurenti a další. Respektováním požadavku této celé řady zájmových skupin dochází tedy k úspěšnosti naplňování poslání podniku. Mezi nejdůležitější zájmové skupiny patří vlastníci, management a zaměstnanci. Vztahy mezi těmito zájmovými skupinami formálně upravují jednotlivé právní normy jako jsou Obchodní zákoník a Zákoník práce. Obě tyto právní normy doznaly v posledních letech významných změn právě s ohledem na přesnější vymezení vztahů mezi těmito zájmovými skupinami.

Zájmové skupiny v rámci zemědělských podniků

V předcházejících letech bylo alternativní uspořádání vlastnických vztahů chápáno jako jedno z řešení špatné hospodářské situace zemědělských podniků. Vývojem událostí a změnou vnějšího prostředí většina transformovaných zemědělských družstev přecházela v průběhu roku 1998 a 1999 na akciové společnosti. Tento trend pokračoval i v letech následujících. Tento přechod si vyžádala nejenom povinnost zemědělských družstev vyrovnat transformační závazky, ale i skutečnost týkající se potřeby řízení podniku na základě výše majetkové spoluúčasti v podniku. Myšlenka družstevnictví transformací zemědělských

družstev nebyla naplněna. V nových zemědělských podnicích ve formě akciových společností existují tři relevantní zájmové skupiny: vlastníci, management a zaměstnanci.

Vlastníci: oprávněné osoby podle zákona č.42/1992 Sb., kteří mají rozhodovací pravomoc a jedná se skupinu, která by měla mít zájem na dlouhodobém rozvoji podniku a dosahování odpovídající výnosnosti kapitálu, který získali transformací zemědělských družstev. Vlastníci jsou zastoupeni Valnou hromadou akciové společnosti a jsou nejvyšším orgánem společnosti a ze svého středu volí část členů do představenstva a část členů do dozorčí rady.

Management: jedná se o výkonný prvek řízení organizace, jehož činnost podléhá požadavkům majitelů prezentovaných valnou hromadou společnosti. Vrcholový management podniku je zastoupen v představenstvu akciové společnosti a je volen vlastníky společnosti (valnou hromadou). Jedná se o orgán, který by měl naplňovat požadavky rozvoje společnosti prezentované vlastníky. Na základě určitého zjednodušení se jedná o najaté pracovníky (odvozený řídicí orgán derivativní), kteří mají zvyšovat hodnotu majetku jednotlivých vlastníků.

Zaměstnanci: pochopitelně i oni jsou nezastupitelným prvkem společnosti a mají zcela zřejmé požadavky, které mohou uplatňovat prostřednictvím převážně 1/3 zastoupení v dozorčí radě. Obecně lze konstatovat, že zaměstnanci mají požadavky na odpovídající finanční ocenění jejich práce, poskytnutí určitých sociálních výhod plynoucích ze zaměstnání u příslušné společnosti a s ohledem na vývoj ve společnosti jejich požadavky směřují i do odpovídajícího růstu mezd v jednotlivých letech.

V minulém roce byl prováděn terénní výzkum v zemědělských podnicích, kde jsem se zabýval jednou ze zájmových skupin, kterou byli vlastníci. Výsledek tohoto terénního šetření je uveden relativním vyjádřením níže.

V průběhu terénních šetření v jednotlivých zemědělských podnicích, bylo zjištěno několik skutečností:

- 75% vlastníků nezná svá práva plynoucí z jejich majetkové účasti na společnosti;
- 60% vlastníků neumí specifikovat co očekává od své majetkové spoluúčasti na společnosti;
- 65% vlastníků není spokojeno s výší renty za svou majetkovou spoluúčasť ve společnosti;

z toho:

- 45% nepřemýšlí nad oficiálním vznesením požadavku na úpravu výnosu z účasti;
- 15% považuje oficiální vznesení požadavku za zbytečné
- 5% vzneslo ústní požadavek vůči managementu

Na základě nestandardizovaných rozhovorů vlastníky zahrnutých do tohoto terénního šetření a dalšími vlastníky z jiných zemědělských společností se objevil jeden velmi závažný poznatek a sice to, že vlastníci hovoří o managementu jako "o nich" a "jejich podniku" nikoliv o podniku "našem", "mém".

Management zemědělských podniků v převážné míře problémy spojené s hospodařením podniku přisuzuje špatné koncepci zemědělské politiky státu a dále problémům spojeným s transformací zemědělských družstev. V mnoha případech se vyskytují i názory za záměrně cílenou politickou aktivitu státních orgánů k likvidaci zemědělství v České republice.

České zemědělství prošlo velkou restrukturalizací jak rozsahem změn struktury výroby, tak i co do změn v právním uspořádání zemědělských podniků. V neposlední řadě lze zahrnout i restrukturalizaci z hlediska velikosti zemědělských podniků. O všech těchto změnách hovoří údaje z jednotlivých Zelených zpráv. Restrukturalizace v tomto pojetí ale skutečně nevyřešila problém celého odvětví. Na první pohled by se dalo říci, že se jedná o charakteristiku českého zemědělství v letech uváděných jednotlivými tabulkami a grafy.

Z jiného pohledu by se dalo konstatovat, že některé ukazatele poukazují na příčiny krize zemědělských podniků, například u často uváděných údajů růstu cen farmářských v porovnání s cenami zemědělských vstupů.

Při tomto pohledu se ale zapomíná na jeden podstatný fakt, kterým je skutečnost, že podnik je součástí určitého systému, který má zároveň možnost ovlivňovat. Problémem zůstává výběr účinných prostředků k ovlivňování vnějšího prostředí, v kterém se podnik nachází.

S rozvojem názoru o multifunkčnosti zemědělství je problematika ovlivňování vnějšího prostředí ještě aktuálnější, jelikož roste význam jednoho vnějšího prvku, kterým je státní správa, jako správce a objednavatel veřejných statků. Úspěšnost je přímo spojena s rozvojem multifunkčního zemědělství. Zde byl uveden pouze jeden z dalších příkladů identifikování zájmové skupiny ve vnějším prostředí podniku.

Skutečnými příčinami krize je neexistence účinných kontrolních mechanismů v podniku, především kontrolních mechanismů "přirozených". Přirozenými kontrolními mechanismy je nutno rozumět takové, které vznikají z podstaty akciových společností (resp. právní úpravy akciové společnosti). To předpokládá vzájemnou interakci kontrolních aktivit mezi valnou hromadou, dozorčí radou, představenstvem. V tomto smyslu kontrolní mechanismy působí na základě obecných ekonomických principů to znamená, že vlastník je považován za primární řídicí článek organizace a management působí jako řídicí článek derivativní.

Znovu je nutno připomenout, že podle poznatků z terénního šetření v zemědělských podnicích vlastníci většinou neznají svá práva, míru pravomocí ani podíl své zodpovědnosti za řízení a kontrolu společnosti (podniku).

Vlastníkům zemědělských podniků většinou chybí kompetentnost k účinnému hospodaření s jejich majetkovými podíly a v uplatňování jejich kontrolní pravomoci..

Za tohoto stavu lze předpokládat, že další vývoj povede ke zpětné majetkové integraci odběratelů a dopředné majetkové integraci dodavatelů do zemědělských podniků v krizové situaci. Je důležité si uvědomit, že základní principy účinného řízení podniků jsou o schopných lidech a tomu odpovídajících účinných rozhodnutích.

Seznam použité literatury:

1. G. Wöhe.: Úvod do podnikové hospodářství, C D Beck, Praha 1995
2. J.F. Daigne: Ozdravná opatření v podniku, HZ Praha, Praha 1996
3. J. Hron, I.Tichá: Strategické řízení, ČZU, Praha 1997
4. J. Kašík, M. Michalko.: Podniková diagnostika, Tandem, Ostrava 1998
5. P. Navrátil: Kandidátská práce, ČZU v Praze, 1997
6. P. Moulis, Diplomová práce, ČZU v Praze, 1998
7. Zelená zpráva 1996, Agrospoj, Praha 1997
8. Zelená zpráva 1997, MZe, Praha 1998
9. Zelená zpráva 1998, Mze, Praha 1999
10. Zelená zpráva 1999, Mze, Praha 2000
11. Zemědělství 2000, Mze, Praha 2001

Moderní řízení
Zemědělec