

# **PRINCIPY ADAPTACE V KONKURENČNÍM PROSTŘEDÍ AGRÁRNÍHO SEKTORU**

Jan Hron

Česká zemědělská universita v Praze, Katedra řízení, PEF, 165 21 Praha 6 - Suchdol  
tel.: 42/2/3382243 fax: 42/2/3382258

## **Anotace:**

Chování podnikatelských subjektů vychází z principů homeostáze založených na dosahování rovnováhy mezi systémy a jejich vnějším prostředím. Čtyři základní skupiny faktorů charakterizují vnější prostředí a ovlivňují rozhodovací procesy v podnikatelských subjektech v závislosti na hierarchii rozhodovacích kritérií. Rozhodovací kritéria jsou hierarchicky uspořádána podle významu podnikových funkcí. Pro úspěch podnikatelského subjektu je nutné zajistit soulad v naplňování těchto funkcí s požadovaným cílovým chováním.

## **Summary:**

A business behaviour is based on principles of homeostasis, i.e. sustaining equilibrium between systems and their external environment. Four groups of major characteristics describe an external environment and have an impact on decision making processes in a business. The impact is dependent on a hierarchy of decision-making criteria. Decision-making criteria are hierarchized according to the importance of business functions. Realization of business functions in accordance with business objectives is critical for success.

## **Klíčová slova:**

Organizační systém, chování, podnikové funkce, kritéria rozhodování, vnější prostředí.

## **Key words:**

Organisation system, behaviour, business functions, decision-making criteria, external environment.

Chování podnikatelských subjektů v určitém prostoru je podmíněno obecnými principy chování vyplývajícími z teorie organizačních systémů. Tyto principy se stávají aktuální právě dnes při změnách společenského prostředí vyjádřených transformací plánované ekonomiky na tržní a integrační procesy v Evropě a ve světě. To se týká i postavení podnikatelských subjektů v agrárním sektoru České republiky a budoucí integrace do Evropské unie.

Každý podnikatelský subjekt se nachází v prostředí, které má turbulentní charakter a řídí se principy homeostáze. Právě princip homeostáze, udržování rovnovážného stavu podnikatelských subjektů se svým prostředím, je založen na vzájemném ovlivňování a přizpůsobování se. Stejným způsobem se chová i toto vnější prostředí jako celek a to s využitím principů „veta“. Toto prostředí je v rovnovážném stavu tehdy, je-li v rovnovážném stavu většina podnikatelských subjektů. Proto se stává aktuální pro podnikatelské subjekty analýza vnějšího prostředí.

Každé vnější prostředí je charakterizováno celou řadou dalších subjektů, procesů, vazeb, pravidel, úrovní poznání, hierarchií hodnot v chování lidí a dalších faktorů. Tyto faktory je možno rozdělit do 4 základních skupin:

- a) společenské faktory charakterizující vnější prostředí představované legislativou, vztahy mezi exekutivou a podnikatelskou sférou, existujícími nátlakovými skupinami apod.,
- b) ekonomické faktory, mezi které je možno počítat především trend rozvoje domácího hrubého produktu, specifické tržní předpovědi, úroveň podnikatelských investic, stupeň spotřebitelských výdajů apod.
- c) sociální faktory charakterizované hierarchií hodnot a kritérií v rozhodování lidí, životní styl, úroveň vzdělání, mobilita obyvatelstva, distribuce příjmů apod.
- d) technologické faktory, které zahrnují vlastní výdaje na vědu a výzkum, transfer technologií, míru zastarávání výrobních prostředků apod.

Uvedené skupiny faktorů ovlivňují i rozhodovací procesy v podnikatelských subjektech a jejich zohlednění závisí na hierarchii kritérií v rozhodování. Tato kritéria v oblasti agrárního prostoru souvisí s podnikovými funkcemi, mezi které lze počítat především

funkci technologickou, ekonomickou, sociální a ekologickou. Všechny tyto funkce jsou nezastupitelné a mění se pouze jejich proporce. Tyto proporce souvisejí

- s hierarchií kritérií v rozhodování,
  - s postavením podnikatelského subjektu v organizační struktuře hospodářství.
1. Hierarchie kritérií se během vývoje ekonomiky mění a v důsledku toho je vždy jedna z podnikových funkcí v postavení nezávisle proměnné a ostatní v postavení závisle proměnné. V minulosti v období centrálního direktivního způsobu řízení touto funkcí v postavení nezávisle proměnné byla zpočátku období dosahování soběstačnosti funkce technologická a později funkce sociální. V podmínkách tržní ekonomiky je to funkce ekonomická. Je třeba si uvědomit, že v prvním případě se jednalo o zdrojový přístup, v druhém o přístup cílový. V obou případech velmi důležitou funkci sehrává funkce sociální, která ostatní funkce propojuje.
  2. Zastoupení jednotlivých funkcí z hlediska jejich proporcí bez ohledu na jejich kriteria závisí na jejich zařazení v organizační struktuře národního hospodářství. Zatímco jednatelce prosazuje funkce ekonomické, u podniku je to funkce ekonomická a sociální, u národního hospodářství především technologická a ekologická a u společnosti národních ekonomik funkce ekologická. Tuto úvahu lze schematicky znázornit následovně:

Proporce funkcí subjektů národního hospodářství (%)

Prvky organizační struktury	Funkce subjektů			
	ekonomická	sociální	technologická	ekologická
jednatelce	40	30	20	10
podnik	30	30	20	20
národní hospodářství	20	20	30	30
společnost národních ekonomik	10	20	30	40

Uvedená struktura má spíše spekulativní a technokratický charakter. Přesto vychází ze skutečnosti nezastupitelnosti jednotlivých funkcí a podnikatelské kapacity subjektů a hierarchického uspořádání organizačních struktur na principu do sebe vložených systémů.

Kromě rozdílné struktury podnikových funkcí se jednotlivé podnikatelské subjekty liší i svojí velikostí (koncentrací kapitálu) a to z hlediska jejich produkční stability, přizpůsobivosti vnitřním a vnějším změnám, setrvačnosti technologických, organizačních a řídicích procesů, využívání kvalifikace specialistů, zabezpečování vědeckotechnického rozvoje, stupně motivace pracovníků, složitosti organizačních a řídicích struktur, jejich typ.

Vztah podnikatelských subjektů k vnějšimu a vnitřnímu prostředí

Hledisko vztahu k prostředí	Podnikatelský subjekt	
	Malý	Velký
Funkční stabilita	malá	velká
Adaptabilita	vysoká	nízká
Setrvačnost procesů	malá	velká
Možnost využití kvalifikace specialistů	malá	velká
Zabezpečení vědeckotech. rozvoje	obtížné	možné
Motivace pracovníků	vysoká	rozdílná
Organizační a řídicí struktura	jednoduchá	složitá
Typ organizačních a řídicích struktur	funkcionální	divizionální, pružná, dočasná
Vlastnické a řídicí struktury	společné	oddělené

Úspěšnost jednotlivých podnikatelských subjektů je podmíněna uvedenými faktory, ale především stupněm využívání vnitřních a vnějších zdrojů přírodně technických a lidských. Základ hodnocení však spočívá v porovnání požadovaného cílového chování a plnění jednotlivých funkcí. O to více vyniká správné posouzení jednotlivých podnikových funkcí a to ve vztahu k organizační úrovni podnikatelského subjektu, využívání jednotlivých druhů zdrojů a uspokojování potřeb pracovníků.