

## **MOMENT KONVERZE ZEMĚDĚLSKÉHO MAJETKU A ROLE SPOLUPRÁCE**

Z. Linhart

katedra řízení, PEF, Vysoká škola zemědělská,  
165 21 Praha 6 - Suchdol

### **Anotace:**

Destrukci opouštěného majetku po transformaci a privatizaci podniků zemědělské prvovýroby je možná předejít, budou-li oblastně spolupracovat nově vzniklí, úspěšně privatizovaní podnikatelé dodavatelské a odběratelské sféry s úspěšnými podniky zemědělské prvovýroby. Vznik takové spolupráce je však podmíněn jejím úspěšným odstartováním, které musí pomoci tomu, aby si všichni zúčastnění partneři uvědomili její vzájemnou výhodnost. Dalším předpokladem je udržet princip vzájemné výhodnosti i v průběhu realizace konverze.

### **Summary:**

The destruction of the property abandoned after the transformation and privatization of large farms may be avoided, if there is cooperation of new successfully privatized suppliers and marketers with successful farms. Such cooperation can emerge only in the case of the successful start which must help all the partners to understand the mutual advantages. The principal of the mutual advantages must be kept even during an implementation phase.

### **Klíčová slova:**

Konverze majetku poprivatizační, participace týmů manažerů, oblastní harmonizace obchodu a inovací, potřeba spolupráce iniciovaná, pocíťovaná a průběžně uspokojovaná.

### **Key words:**

Postprivatization property conversion, managerial teams participation, regional trade and innovations harmonization, need of cooperation initiated, felt and continuously satisfied.

Universita ve Stockholmu provádí již dva roky výzkum transformace zemědělských družstev v ČR. Výsledkem tohoto výzkumu mělo být sledování přechodných organizačních forem družstev, z nichž některé by mohly obohatit světovou teorii řízení.

Po transformaci přechází 80 % podniků z poklesu do krátkého období, ve kterém je možná jejich konverze. Po tomto krátkém období dochází k rozkladu s nevratnými změnami. Problém konverze podniků spočívá ve vyřešení problémů s obchodem a inovacemi. S ohledem na velký počet problémových podniků a s ohledem na omezený čas je výhodné spolupracovat a umocnit tak účinek vynaloženého úsilí.

**Cíl:** Udržet a zproduktivnit produkční schopnost opouštěného majetku, který podmiňuje obrat obchodu. Spoluprací urychlit celý proces konverze, aby se předešlo nevratným změnám.

**Metody:** S ohledem na omezené zdroje byl výzkum veden tak, aby plošnou analýzou omezil nároky na velikost souborů nebo na délku časových řad, a aby byla udržena vypovídací

schopnost odvozených závěrů. V níže uvedeném souhrnu nebylo, pro stručnost, možno uvést některé podrobnější informace.

### **1. Podmínečná výhodnost konverze majetku**

Po transformaci je 20 % podniků v zemědělství úspěšných a 80 % ztrátových. Pro 20% majetku v úspěšných podnicích tak vzniká příležitost vytěžit část z 80 % zanikajícího majetku. Podniky dodavatelů, odběratelů a služeb jsou v podmínkách rozpadu zemědělství ohroženi snížením obrátu. A podniky zemědělské výroby, které úspěšně přežily mají pro ně tu cennou vlastnost, že jsou schopné se svými lidmi, na vybraných místech, rozpadu zabránit udržet tak produkční schopnost majetku i obrát obchodu. Pokud se nechá dojít rozpad příliš daleko, není tato konverze proveditelná, protože oficiální nabyvatelé jsou předběhnuti původními zaměstnanci, kteří například vymění motory a ze skladu vydávají na "mrtvé duše". Destrukční roli zaměstnanců může doplnit mnoho dalších faktorů jako například mráz, který roztrhá potrubí v opuštěných objektech nebo vandalové, či zloději, kteří majetek rozkradou nebo znehodnotí. Není-li jednoduchá záchrana opuštěného majetku a dochází-li před jeho opuštěním k jeho znehodnocení, je nutné se těmto fázím vyhnout a spolupráci, založenou na požicích ze záchrany majetku, zahájit s předstihem nebo alespoň zkrátit dobu, kdy je podnik v "komatu". To znamená vědomě vyvolat bankrot.

V zahraničí používají opačnou taktiku. Bankrot oznámí předem spolu s plánem konverze. Zaměstnanci se potom snaží udržovat hodnotu výrobních prostředků v použitelném stavu. To by znamenalo například, že ZZN, sousední úspěšné družstvo a softwarová firma, by napsali představenstvu družstva vlastníků dopis, ve kterém by jim nabídli pomoc při restrukturalizaci. V zahraničí je překlenutí tohoto období podporováno pracovními úřady jako vytváření nových pracovních příležitostí. To znamená, že i bankrotující firma musí vyhlásit zánik pracovních příležitostí, vyvolaný zánikem svým, na pracovní úřad.

### **2. Spolupráce při konverzi zemědělství**

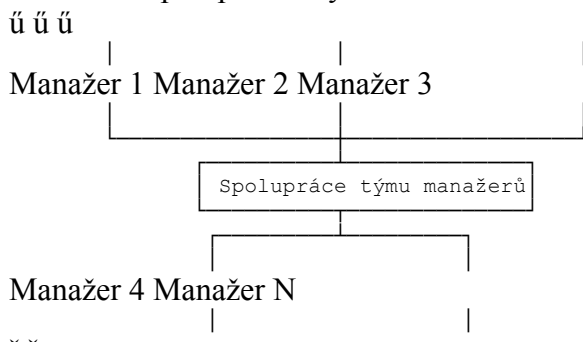
Vznik spolupráce je spojen s překonáním, v současné době převládajícího, individualismu. Individualismus sám o sobě není schopen zvládnout rozsah konverze v zemědělství. Proto je třeba spolupráci iniciovat. Podněcování spolupráce na konverzi zemědělství musí respektovat nebezpečí, vyplývající z přebírání majetku rozpadlých podniků a dále tato spolupráce nesmí ohrožovat křehkou stabilitu spolupracujících partnerů, kteří jsou v podstatě svými konkurenty.

#### **2.1 Snahy po osamostatnění a individuálním posílení**

V podnicích, a to nejen zemědělských, se často stává, že z nich odchází manažeři dynamicky se rozvíjejících odvětví. Zakládají si své vlastní společnosti, aby tak mohli svůj obor rozvíjet bez omezení, kterým se museli podřizovat v původním podniku. Na takto vzniklých podnicích není

možno požadovat, aby se znovu sloučily, protože si vnitropodnikové "ústrky" zatím velmi dobře pamatují. Jsou však vnímaví k nabídce spolupráce, protože se jim tak nabízí stabilní odbyt výrobků nebo dodávky surovin.

Schéma 1: Spolupráce v týmu manažerů



I když ze schématu 1 vyplývá, že každý z partnerů má v úmyslu dále se specializovat a posilovat svoji pozici, není možné, aby dokázali majetek získat, udržet a inovovat při souběžném rozvoji trhu (Schéma 2).

## 2.2 Harmonizace obchodu a inovací v oblasti

Matice silových polí (Schéma 2) ukazuje, že venkovské prostředí se nutně musí napojit na obchod a na sféru, umožňující uskutečnění zásadních inovací. Často se stává, že z hlediska dosažení okamžitého řešení se sféra obchodu nebo inovací nebo obě dvě opominou a pak můžeme sledovat smutné osudy "obětí představ" na příkladech fyzicky zničených podnikatelů, kteří zadlužili i své rodiny.

Schéma 2: Matice silových polí ve venkovském obchodním prostředí

FUNKCE	ROLE		
Inovace	Banky	Projektanti	Společníci
Obchod	Dodavatelé	Manageři	Zpracovatelé
Oblast	Pracovníci	Oprávněné osoby	Členové

Ve venkovských oblastech není zcela možné osamostatnit se a vyvíjet se zcela nezávisle na rolích ostatních podnikatelů. Je nutné vyřešit nejen formu omezené a zcela jednoznačně vymezené spolupráce mezi rolemi podnikatelských subjektů podle logiky vývojových funkcí (Schéma 2), ale zejména je nutné vyřešit jak na tuto spolupráci přejít. Jinak nesoulad funkcí nevatně poškodí subjekty rolí.

## 3. Potřeba a zahájení úspěšné spolupráce

Opouštěné ani již opuštěné objekty není snadné uvést znovu do užívání. Zahájení spolupráce jsme se snažili urychlit dosažením týmu manažerů, který by její výhody na místě samotném názorně předvedl. Tato pomoc byla odmítnuta s odůvodněním, že to, co je potřebné jsou

technici, kteří udržují chod podniku, a že by tam manažerský tým musel zůstat, neboť nikoho dalšího není možno v dohledné době sehnat.

Druhý, zatím plánovaný, pokus upouští od teoreticky i prakticky zdatných, ale cizích manažerů a podněcuje vznik spolupráce ve společné diskusi potenciálních partnerů, v níž může být vysvětlena metodologie vzájemné komunikace a může být vymezen prostor pro jejich samostatný postup. Dalším rozdílem je to, že zájem týmu manažerů není soustředěn jen na zemědělský podnik, ale na jeho části, které mohou být inovovány a mohou poskytnout výhodnější nabídku, případně vyvolat novou poptávku na trhu.

#### **4. Udržení principu vzájemné výhodnosti právní formalizací**

Princip vzájemné výhodnosti musí být předem odsouhlasen a schválen formou pravidel vzájemné komunikace. Snadnější je začít tam, kde se pracovníci podniku po transformaci nebo po privatizaci, již pevně rozhodli pokračovat a je možné využít jejich funkční tým. Potom je možné očekávat spojení předností podniku zemědělské prvovýroby se zájmy jeho dodavatelů, odběratelů a služeb. Všechny tyto subjekty se však musí dohodnout, vybrat a rozpracovat některou z alternativ konverze s ohledem na místní podmínky a právně ji konstituovat.

**Závěr:** Transformace zemědělství může, spolu s majetkem, vyvolat i znehodnocení pracovních příležitostí pro obchodníky, potravinářský průmysl a pracovníky duševní sféry. Navrhovaný program na využití krátkého období konvertovatelnosti již nenapraví vzniklé škody, ale může předejít jejich stupňování.

#### **Literatura:**

OECD: Zápisník místních podnikatelských iniciativ. MPSV. Praha 1993.