

ASPECTS OF MANAGEMENT OF AGRICULTURAL FIRMS VYBRANÉ ASPEKTY ŘÍZENÍ ZEMĚDĚLSKÝCH PODNIKŮ

ROLÍNEK L., DOKTOROVÁ M.

ANOTACE

Úroveň interní a externí entropie patří k základním ukazatelům hodnocení úspěšnosti řízení podniků a tím i jeho konkurenceschopnosti. Entropie představuje v tomto pojetí jistou míru neuspořádanosti podniku, která může vést ke snížení jeho výkonnosti.

Hodnocení souboru vybraných zemědělských podniků ukázalo, že hodnota jejich vnitřní, vnější a celkové entropie není příliš příznivá pro další dynamiku a rozvoj. Konkurenceschopnost podniků ovlivňuje tedy do značné míry mimo často uváděné nepříznivé dopady vnějšího prostředí i problematická úroveň jejich vnitřního prostředí, kterou ale může management nepoměrně snadněji ovlivnit.

V příspěvku jsou naznačeny určité možnosti využití řízení změn pro stabilizaci a rozvoj zemědělských podniků. Jisté úskalí v tomto úsilí představuje zejména nízká úroveň sociálního subsystému. Určité zlepšení může v prvním kroku přinést aplikace energetizačních strategií.

KLÍČOVÁ SLOVA: entropie, potenciál, řízení, zemědělství, konkurenceschopnost

ABSTRACT

The level of external and internal entropy belongs to the basic indicators of assessment of successfulness of management and competitive level of enterprises. The entropy represents the measure of the unsystematic character of enterprises, which can lead to the decrease of its productivity, and in the end its competitive ability.

The assessment of the file of agricultural enterprises shows, that the level of internal, external and the whole entropy does not show too favourable prospects for their future dynamics and development considering the performance of the chosen agricultural enterprises.

While the reviewed enterprises cannot influence their surroundings, the internal entropy is possible to be influenced by the management of agricultural enterprises better.

The possible utilisation of management of changes is described for the purpose of stabilisation and development of agricultural enterprises. The sure weakness is, in particular the low level of the social subsystem. The certain improvement can bring the application of strategy of increasing the input of employees' energy.

KEY WORDS: entropy, potential, management, agriculture, competitiveness

ASPECTS OF MANAGEMENT OF AGRICULTURAL FIRMS

DETAILED ABSTRACT

The level of external and internal entropy belongs to the basic indicators of assessment of successfulness of management and competitive level of enterprises. The entropy represents the measure of their unsystematic character of the enterprise, which can lead to the decrease of its productivity, and in the end, of its competitive ability.

The external entropy is measured as the estimation of the level of the individual enterprise's functions (such as marketing, sale, economy, finance etc.) in the relation to the best competitor (the value of the entropy is 1 for the full insufficiency of the enterprise, and 0 for the full excellence).

The manager estimates the internal entropy in a similar way. The internal entropy conveys the percentage frequency of several types of employee (from co-entrepreneur to person concentrated on himself – table 1).

The data file covers 11 agricultural enterprises from districts České Budějovice and Český Krumlov. The percentage frequency of several types of employees is described in Table 2. The average values showed that the chosen enterprises employ 3 % of co-entrepreneurs, 14,5 % of improvers, 50 % fillers, 27,5 % half-fillers and 5,1 % egocentric people.

The measure of internal entropy reached for the average of the explored enterprises the value 0,72. This value is relatively high and exceeds the measure of internal entropy ascertained by Kopčaj [4] by industrial enterprises (0,65). It is thus under the average level of stabilisation of the social subsystem, which is important for potential lack of success of the chosen agricultural enterprises.

The assessment of the technical subsystem (graph 2) showed, that the agricultural enterprises excel at the production process (the value of external entropy is 0,02), Their weaknesses is marketing/sales management (the value is 0,62) and economy/finance (the value 0,55). The average value of external entropy is on the level 0,42. It represents a higher level of the technical subsystem in comparison with industrial enterprises (where the entropy is 0,55; [4]).

The whole level of entropy achieved for the data file of enterprises is at the level of 0,84. This level is on the same level as the average of Czech industrial enterprises ascertained by Kopčaj [4]. However, it does not guarantee in the course of the current way of progress for agricultural enterprises to belong to the first league (group) of excellence.

The map of successfulness (graph 3) showed, that the agricultural enterprises are situated in the third quadrant. This quadrant is typical for enterprises with below-average social subsystem and above-average technical subsystem.

We can appreciate the level of performance of agricultural enterprises in the whole context as too unsatisfactory. Competitiveness of the reviewed enterprises means that these enterprises cannot influence their surroundings, as is shown by the problematic level of internal entropy. Internal entropy is possible to be influenced by management of agricultural enterprises better.

ÚVOD A LITERÁRNÍ PŘEHLED

Úroveň řízení zemědělských podniků je možné hodnotit různými metodami, k základním z nich patří měření celkové entropie podle KOPČAJE [3,4]. Metodickým východiskem je předpoklad, že úspěšnost či neúspěšnost podniku je dána úrovní jeho produktu a potenciálu. Produkt přitom chápeme jako objektivní složku bohatství, představovanou obvykle penězi, sloužícími pro zajištění krátkodobé existence podniku. Schopnost organizace obstát v soutěži s jinými subjekty v průběhu jeho transformace do produktu označuje tentýž autor jako potenciál. Hodnotu potenciálu vyjádříme celkovou entropií, představující v tomto smyslu určitou míru neuspořádanosti podniku, která může vést ke snížení jeho výkonu s dopadem na konkurenceschopnost. Celková entropie zahrnuje dva dílčí ukazatele, a to míru interní a externí entropie. Interní entropie vyjadřuje v podstatě úroveň stability sociálního subsystému, externí pak úroveň technického subsystému, která je výsledkem hodnocení podnikových procesů managementem. Pro porovnání a vyhodnocení hodnoty entropie je možné použít tzv. mapu úspěšnosti, nebo jiný běžně užívaný model (Evropský model excelence EFQM nebo model stanovení úrovně turbulence). Takto vyhodnocená úroveň nedostatečnosti poté slouží k nalezení možností jejího odstranění (idee změny) a časovému odhadu doby změny. V podmínkách neustálé změny vnějšího, turbulentního prostředí [2] se dostávají podniky dle dynamiky trhů, na které vstupují, do jistých potíží. V této situaci mohou v zásadě manažeři firem postupovat dvojím způsobem: tyto problémy buď vůbec neřešit, nebo k nim přistupovat proaktivně. Dle KOPČAJE [4] a COVEYE [1] vede neměnný stav a reaktivní uvažování k postupnému zvětšování rizika zániku firmy. Pocitění nutnosti změn (aplikace pain managementu) s následným vytvořením a realizací idee změny (nalezení léku dle

remedy managementu) je sice náročným, ale z hlediska dalšího fungování podniků nezbytným krokem.

MATERIÁL A METODIKA

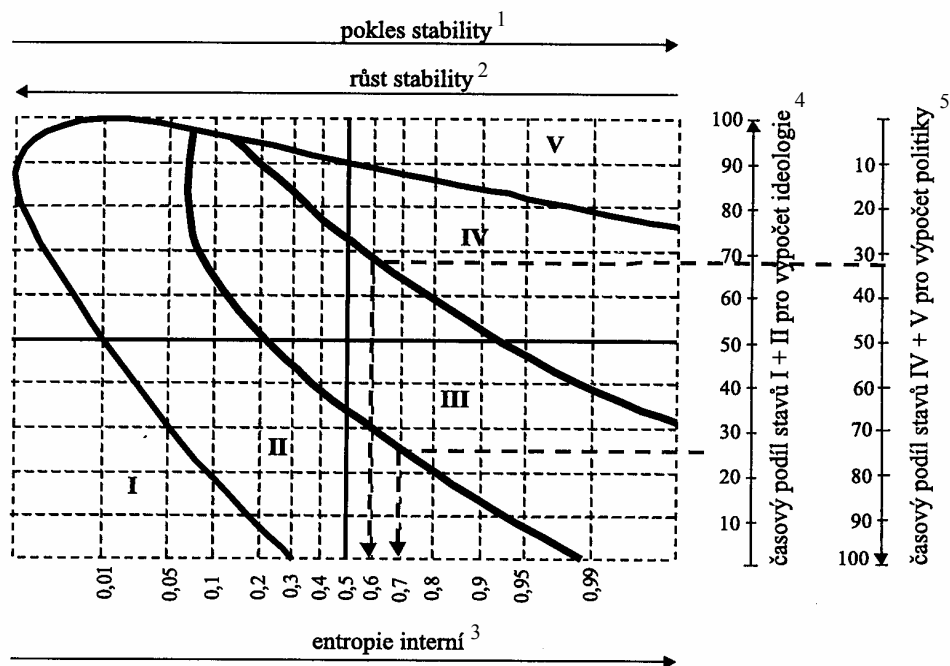
Hodnocení úrovně řízení zemědělských podniků s návrhem nutných změn bylo provedeno podle metodiky KOPČAJE [4]. Základem je vyhodnocení úrovně interní a externí entropie ve výběrovém souboru 11 zemědělských podniků v okresech České Budějovice a Český Krumlov. Jde o podniky hospodařící ve výrobní oblasti bramborářské a pčíninářské v nadmořské výšce 500 – 850 m. Podniky vznikly privatizací bývalých zemědělských družstev nebo jejich částí či transformací bývalých státních statků v příhraniční oblasti. Velikost podniků je v rozmezí 500 - 2700 ha z.p. (průměrná velikost činí 1392 ha z.p.). Externí entropie je měřena jako odhad úrovně jednotlivých podnikových procesů (marketing, prodej, ekonomika, finance apod.) ve vztahu k nejlepšímu konkurentovi (1-úplná nedostatečnost podniku, 0-úplnou dokonalost podniku). Podobně je managerem odhadována i entropie interní, která vyjadřuje úroveň sociálního subsystému. Ta představuje v tomto pojetí množství vložené energie zaměstnanců do jejich pracovního výkonu, zaměřeného na plnění podnikových cílů. Hodnocení výkonu jednotlivců podle plnění příkazů, dodržování zákazů, využívání příležitostí a eliminaci rizik provádí manažer podniku zařazením pracovníků do pěti kategorií (viz tabulka č. 1), odpovídajících určitému standardizovanému typu [4]. Z pohledu řízení podniku je bezesporu významné početní zastoupení pracovníků v jednotlivých kategoriích. Podstatně hůře bude říditelná skupina zaměstnanců v kategorii „poloplnič“ a „egocentrik“ než zaměstnanci v kategoriích „spolupodnikatel“ a „plnič“.

Tabulka č. 1: Pět typů zaměstnanců a stability Five types of employees and stability [4]

Typ zaměstnance ¹⁾	I Spolupodnikatel ²⁾	II Zlepšovatel ³⁾	III Plnič ⁴⁾	IV Poloplnič ⁵⁾	V Egocentrik ⁶⁾
Míra stability ⁷⁾	stabilní uzel	stabilní ohnisko	nestabilní ohnisko	nestabilní uzel	totálně nestabilní
Zákazy	ukládá si sám	dodržuje	dodržuje	vynuceně dodržuje	nedodržuje
Příkazy ⁸⁾	ukládá si sám	plní	plní	vynuceně plní	neplní
Rizika	mění v příležitosti	minimalizuje	řeší s nadřízeným	převádí na podnik	převádí na podnik
Příležitosti ⁹⁾	využívá pro podnik	využívá pro podnik	nevyužívá	využívá pro sebe	strhává pro sebe

1) types of employee; 2) co-entrepreneur; 3) improver; 4) filler; 5) half-filler; 6) egocentric man; 7) measure of stability; 8) restrictions, directives; 9) threats, opportunities

Graf č. 1: Stabilita sociálního subsystému The stability of social subsystem [4]



1) decrease of stability; 2) increase of stability; 3) external entropy; 4) the temporal rate of types I + II for calculation of ideology; 5) the temporal rate of types IV + V for calculation of

Součet stavů I a II (spolupodnikatel + zlepšovatel) vyjadřuje stav podnikové ideologie - pracovníci vykonávají zadané úkoly na základě přístupu „subjektivně chci“ a jsou schopni využít příležitosti okolí pro daný podnik. Součet stavů IV a V pak představuje tzv. podnikovou politiku, kdy jsou zaměstnanci řízení manažerem pod heslem „objektivně nesmím“ a „objektivně musím“. Konečným úkolem managementu by mělo pak být převedení co největšího počtu zaměstnanců ze skupiny IV, V do skupiny I, II.

V souladu s použitou metodikou jsou součty stavů I, II a IV, V vyneseny do grafu a následně odečteny hodnoty interní entropie, představující průměr úrovně ideologie a politiky (graf č. 1). Celková míra entropie je poté spočítána jako aritmetický průměr interních entropií stavů I+II a IV+V.

Na základě získaných výsledků je proveden návrh doporučení a změn řízení ve vybraných zemědělských podnicích.

VÝSLEDKY A DISKUSE

Vyhodnocení typologie zaměstnanců v souboru zemědělských podniků ve vztahu k interní entropii ukázalo, že jsou v průměru 3 % z nich v pozici spolupodnikatelů, 14,5 % zlepšovatelů, 50 % plničů, 27,4 % poloplničů a 5,1 % egocentriků (tab.č.2), což představuje celkem 17,5 % spolupodnikatelů a zlepšovatelů (stav I + II) a 32,5 % poloplničů a egocentriků (IV + V). Můžeme proto usuzovat, že při řízení podniku převládá orientace managementu na podnikovou politiku („objektivně nesmím, objektivně musím“), pro kterou je typická pasivita zaměstnanců ve vztahu k zájmům podniku (snaha převádět rizika na podnik, příležitosti pro sebe) s vynuceným dodržováním zákazů a příkazů.

Míra interní entropie, dosahující v průměru pro sledované podniky hodnoty 0,72, je poměrně vysoká a překračuje míru interní entropie zjištěnou KOPČAJEM [4] u průmyslových podniků ČR (0,65). Jedná se tedy o podprůměrnou úroveň stabilizace sociálního subsystému, který se stává jedním z významných faktorů potenciálního neúspěchu hodnocených zemědělských podniků.

Tabulka č. 2: Zastoupení jednotlivých typů zaměstnanců ve vybraných zemědělských podnicích (v %) - zaměstnanci bez managementu podniků (Number of different types of employees in chosen agricultural enterprises (in %) - employees without management)

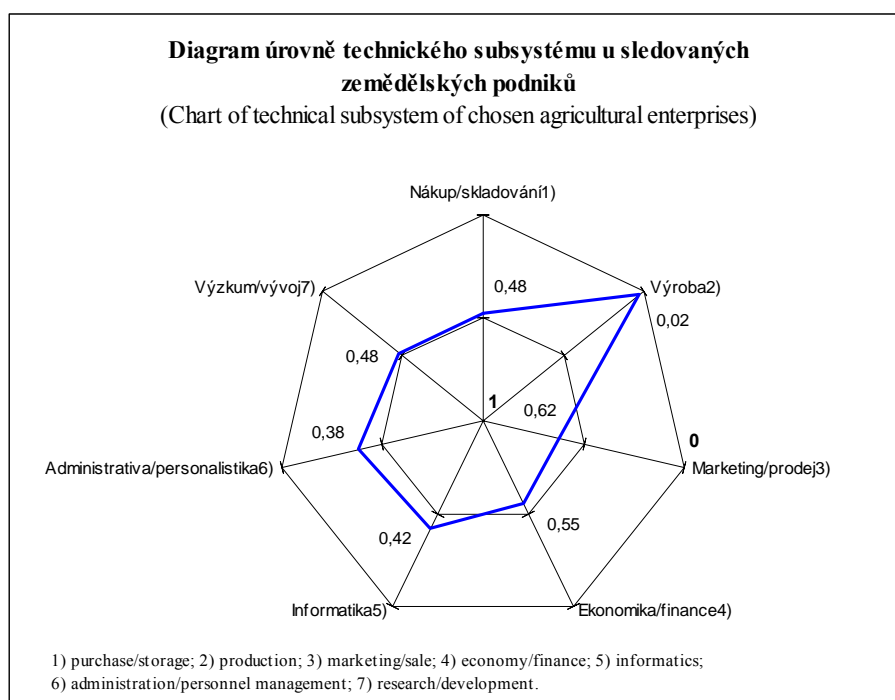
Typ zaměstnanec ¹⁾	Podnik ²⁾											průměr ⁹⁾
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	
I Spolupodnikatel ³⁾	0,0	14,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	8,0	0,0	0,0	10,3	3,0
II Zlepšovatel ⁴⁾	20,6	25,3	0,0	21,4	3,0	0,0	20,0	8,0	16,7	14,3	29,9	14,5
III Plnič ⁵⁾	54,0	49,3	26,1	50,0	45,5	50,0	70,0	40,0	83,3	42,9	39,3	50,0
IV Poloplnič ⁶⁾	15,9	10,7	73,9	28,6	45,5	44,7	10,0	40,0	0,0	21,4	10,3	27,4
V Egocentrik ⁷⁾	9,5	0,0	0,0	0,0	6,1	5,3	0,0	4,0	0,0	21,4	10,3	5,1
Celkem ⁸⁾	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	-

1) types of employee; 2) enterprise; 3) co-entrepreneur; 4) improver; 5) filler; 6) half-filler; 7) egocentric man; 8) total ; 9) average

Z výsledků hodnocení technického subsystému (viz graf č. 2) vyplývá, že zemědělské podniky excelují v podnikovém procesu výroby (míra entropie je 0,02), zatímco jejich slabou stránkou je marketing/prodej (hodnota entropie 0,62) a ekonomika/finance

(hodnota 0,55). Průměrná míra externí entropie se pohybuje na úrovni 0,42. Ve srovnání s průmyslovými podniky (entropie je rovna 0,55; [4]) je ale příznivější úroveň technického subsystému.

Graf č. 2:



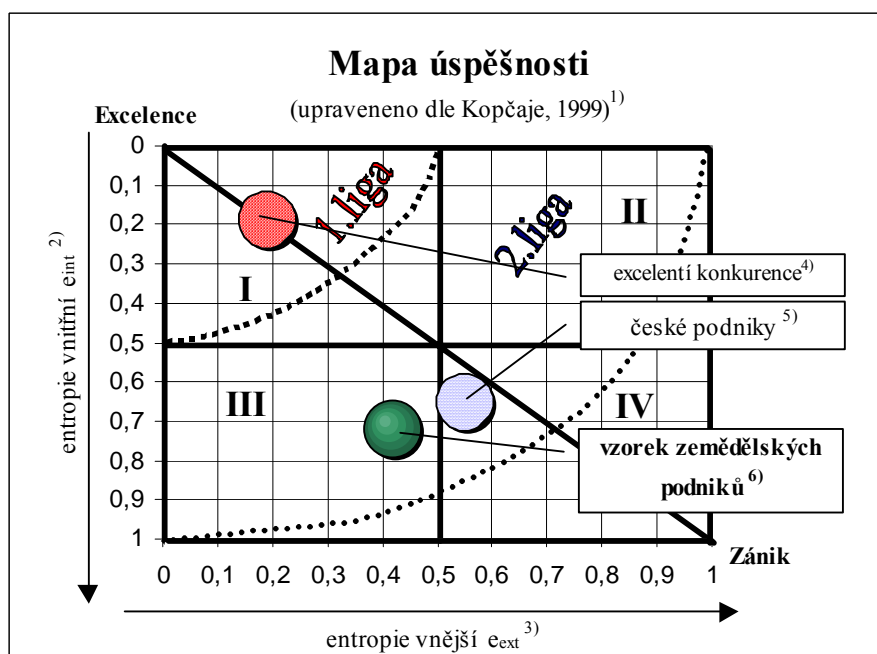
Celková míra entropie dosáhla pro výběrový soubor podniků hodnoty 0,84. Tato hodnota je zhruba na úrovni průměru českých průmyslových podniků zjištěných KOPČAJEM [4]. Nezaručuje však při stávajícím způsobu řízení zemědělských podniků jejich postup do I. ligy excelence.

Úroveň produktu a potenciálu zemědělských podniků byla dále hodnocena pomocí mapy úspěšnosti (graf č. 3). Z obrázku je patrné, že vybraný vzorek zemědělských podniků (průměrné hodnoty) se umístil ve třetím kvadrantu v tzv. druhé lize. Oproti českým průmyslovým podnikům vykazují vybrané zemědělské podniky mírně lepší hodnoty vnější entropie (úroveň vnitropodnikových procesů při jejich porovnání s nejsilnější konkurencí je mírně vyšší), zatímco úroveň interní entropie

(úroveň sociálního subsystému) je horší. Ze srovnání námi zkoumaných podniků s hodnotou špičkových zahraničních podniků je zřejmý poměrně značný propad sledovaných ukazatelů.

Z mapy úspěšnosti vyplývá, že se zemědělské podniky pohybují ve třetím kvadrantu. V něm jsou umístěny podniky s podprůměrným sociálním subsystémem a nadprůměrným subsystémem technickým (první kvadrant obsazují podniky s nadprůměrným technickým i sociálním subsystémem, druhý pak podniky nadprůměrné v oblasti lidských zdrojů a podprůměrné v úrovni technického subsystému; pro čtvrtý kvadrant je charakteristická podprůměrnost sociálního i technického subsystému).

Graf č. 3:



1) the map of successfulness; 2) internal entropy; 3) external entropy; 4) excellent competition; 5) Czech enterprises; 6) sample of agricultural enterprises

Podle obecných doporučení KOPČAJE [4] je nutné, aby hodnocené zemědělské podniky provedly přednostně následující změny a opatření:

A. stabilizaci sociálního subsystému pro zvýšení hodnoty interní entropie (úroveň sociálního subsystému je přitom předřazená úrovni technického subsystému; tzn. že je nutné upřednostnit potenciál podniku);

B. zlepšení sociálního subsystému aplikací tří energetizačních strategií, a to v následujícím pořadí:

– ES 1 - záměrné odstranění producentů entropie („strategie ořezávání suchých větví“) - kritickou skupinu představuje zhruba 5,1 % zaměstnanců – egocentriků;

- ES 2 - stimulace výkonnosti zaměstnanců penězi. V tomto případě je nutné sledovat poměr mezi sociálními penězi (tzn. takovými, které zaměstnanci získávají pouhou docházkou do zaměstnání) a penězi zásluhovostními (jsou podloženy výkonem);
- ES 3 - podpora tvořivých, prací vnitřně zaujatých pracovníků, kteří jsou schopni přeměnit entropii v příležitost pro podnik. Aplikace této strategie je však značně komplikovaná, vyžaduje sladění cílů podniku s cíli jednotlivců při využití tvůrčích schopností managementu (vytvoření idee změny, vedení, motivace apod.).

ZÁVĚRY

Z hodnocení úrovně řízení vybraných zemědělských podniků metodami KOPČAJE [4] vyplývá, že hodnota jejich vnitřní, vnější a celkové entropie není

příliš příznivá pro další dynamiku a rozvoj. Ve srovnání s průmyslovými podniky dosahují podniky v zemědělství srovnatelných hodnot celkové entropie, hodnoty entropie externí jsou mírně vyšší, problematická je však úroveň jejich interní entropie. Celkově je možné hodnotit úroveň řízení zemědělských podniků na základě zjištěných výsledků jako nepříliš uspokojivou. Konkurenceschopnost sledovaných podniků ovlivňuje tedy do značné míry mimo často uváděné nepříznivé dopady vnějšího prostředí i problematická úroveň jejich vnitřního prostředí, kterou ale může management nepoměrně snadněji ovlivnit.

V příspěvku jsou dále naznačeny určité možnosti využití řízení změn pro stabilizaci a rozvoj zemědělských podniků. Jisté úskalí v tomto úsilí představuje zejména nízká úroveň sociálního subsystému. Určité zlepšení může v prvním kroku přinést aplikace energetizačních strategií.

LITERATURA

- [1] COVEY, S.R.: Sedm návyků vůdčích osobností. Pragma, Praha, 1994, 329 s.
- [2] DRUCKER, F.P.: Nové reality. Management Press, Ringier ČR, Praha 1995, 244 s.

- [3] KOPČAJ, A.: Košatění bohatství. Silma'90, Ostrava, 1997, 186 s.
- [4] KOPČAJ, A.: Řízení proudu změn. Silma'90, Ostrava, 1999, 298 s.

Ladislav Rolínek, rolinek@zf.jcu.cz,

Milena Doktorová, doktorov@zf.jcu.cz,

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta,
Studentská 13, 370 05 České Budějovice

