

NEZEMĚDĚLSKÁ ČINNOST V HOLDINGOVÉ SPOLEČNOSTI

NON - AGRICULTURAL ACTIVITY IN THE HOLDING COMPANY

Petra Jandajsková, Dana Šlapalová

Anotace:

Situace v zemědělské výrobě je složitá. Zemědělské společnosti často podnikají na hranici rentability. Při tom jak dodavatelské podniky, tak podniky zpracovávající zemědělskou produkci vykazují zisk, který je často mnohem zajímavější, než zisk v samotné zemědělské prvovýrobě. Zájmem každého zemědělského podniku by tedy mělo být, získat si část uvedených zisků do vlastního podniku. Jak ale toho může podnik dosáhnout?

Klíčová slova:

zemědělství, zisk, řízení, zdroje, produkce, prodej, cena

Abstract:

The situation in agriculture production is complicated. Agriculture companies often undertake on the border of the profitability. Both the supplying firm and the processing firm are reporting profit. This profit is more interesting than the profit in agricultural primary production. So, every producer has to make a decision, if makes profit on the input or the output. But how we can reach this profit?

Key words:

agriculture, profit, management, resources, production, sale, price

ÚVOD

Hlavním cílem podnikání všech firem je maximalizace zisku. Tento cíl podnikání platí i pro podniky zemědělské prvovýroby, které často zisku nedosahují. Zisku většinou dosahují podniky dodávající vstupy do zemědělství, tj. podniky zabývající se prodejem strojů pro zemědělskou prvovýrobu, podniky poskytující chemické prostředky ochrany rostlin, chemická hnojiva, osiva, podniky zabývající se výrobou krmných směsí pro živočišnou výrobu. Zisku většinou také dosahují podniky, které zpracovávají výstupy ze zemědělství, což jsou například mlékárny, jatky, mlýny, sklady obilovin a další.

CÍL

Cílem příspěvku je objasnit a na praktickém příkladu uvést, jakým způsobem lze podnikat v zemědělské prvovýrobě, tak aby bylo dosaženo zisku a jaké podmínky je pro to nutné splnit.

METODY

Jako zdroj informací byla využita česká a zahraniční literatura, zabývající se problematikou skupinového podnikání. Učiněné závěry byly poté ověřovány na fungujících podnicích v České republice. Zde jako zdroj dat sloužily především účetní výkazy, výroční zprávy a řízené diskuse s managery firem zemědělské prvovýroby, zpracovatelských závodů a obchodních firem.

VÝSLEDKY

Hlavním motorem jakéhokoliv podnikání je maximalizace zisku. O dosažení zisku se snaží podniky prvovýroby, podniky zpracovatelské, ale i podniky služeb. My se nyní soustředíme na podniky zemědělské prvovýroby. Položme si nyní otázku, jak zisku můžeme dosáhnout?

Výši zisku ovlivňuje podnikatel volbou vstupů již na samém počátku zemědělské prvovýroby. Mezi základní vstupy rostlinné výroby, které mohou být podnikatelem na počátku činnosti ovlivněny, řadíme výběr agrotechnického vybavení, lidské zdroje, především organizaci práce a zajištění podmínek pro optimální sklizeň. V živočišné výrobě se snažíme ovlivnit genetický potenciál zvířat, kvalitu nakupovaných, popřípadě vlastních krmiv a stejně jako v rostlinné výrobě i lidské zdroje. Co ale podnikatel ovlivnit nemůže, jsou ceny strojů, hnojiv, osiv, chemické ochrany rostlin apod. Management podniku by si tedy měl uvědomit, že v ceně nakupovaných výrobků, popřípadě služeb se odrazí dodatečný náklad v podobě zisku, který plyne dodávající organizaci.

Uvedme si příklad: Jestliže si podnik zemědělské prvovýroby nevyrobí osivo, ale nakupuje od podniků zemědělských služeb, měl by si podnikatel uvědomit cenu osiva, které si nakoupí od obchodních organizací a cenu osiva, které prodávají zemědělské podniky těmto obchodním organizacím a kdo tedy realizuje zisk. Stejně je tomu i u výroben krmných směsí, které na jedné straně nakupují krmné i potravinářské obilí a zemědělským podnikům účtují čištění a sušení, z čehož profitují, a na druhé straně zemědělským podnikům prodávají krmné směsi, na nichž opět profitují.

Z uvedeného vyplývá, že veškeré vstupy, které jdou do podniku, jsou zdrojem zajímavějších zisků, než jsou zisky v samotné prvovýrobě. Zájmem každého zemědělského podniku by mělo být „ukrojit si“ část uvedených profitů do svého vlastního podnikání. Pokusit se realizovat i část výrob, které realizují podniky služeb pro zemědělství.

Podobné možnosti jako na straně vstupů má podnik i na straně výstupů. Výstupy v podnicích zemědělské prvovýroby rozumíme surovou produkci rostlinné a živočišné výroby.

V rostlinné výrobě o ceně vyprodukovaných komodit opět rozhodují obchodní organizace na základě kvality produktu. Nemalou úlohu hraje i momentální stav poptávky a nabídky a cena za skladování. Zde by si měl management zemědělského podniku položit otázku, zda by nebylo pro podnik výhodnější realizovat prodej svých výrobků přímo a ne přes výkupní organizace. Dalším častým problémem českých zemědělců je, že neumí svou produkci správně sklídit, usušit a vyčistit. Proto si na tuto činnost najímají externí organizace, které z těchto činností opět realizují své zisky.

Podobná situace je i v produktech živočišné výroby, z produkce masa i ze zpracování mléka je profit na straně zpracovatelských podniků a ne na straně prvovýrobce.

Společné pro výstupy z rostlinné i živočišné výroby je, že zemědělský prvovýrobce se stává významnějším partnerem, který je schopen ovlivnit výkupní cenu pouze tehdy, pokud realizuje velký objem produkce, samozřejmě při dodržení výborné kvality produkce. Teprve pak může „diskutovat“ a ovlivňovat výkupní cenu a tím zisk, který přenechává odbytové, zpracovatelské organizaci.

Z uvedeného vyplývá, že je na každém prvovýrobci, aby zvážil, zda je schopný získat alespoň část z profitů ze vstupů či výstupů, tzn. připojit k podnikání v zemědělské prvovýrobě i část podnikání, které realizují podniky služeb pro zemědělství či zpracovatelské podniky a tím získat část z jejich zisků.

Nezbytným předpokladem je koncentrace výroby. Jen velice těžko lze tuto koncepci uplatňovat, pokud prvovýrobce hospodaří na 1000 ha zemědělské půdy. Také vysoce kvalifikovaný a schopný management je důležitý. Je nutné aby se dokázal orientovat v mnoha oblastech podnikání. V současné době je velice obtížné získat kvalifikovaný a loajální

management, který je ochoten věnovat podnikání mnohem více času, než jen povinných 8,0 hodin denně.

Třetím požadavkem je finanční stabilita podniku.

Všechny tyto tři základní podmínky musí být splněny, aby bylo vůbec možné uvažovat o této koncepci podnikání v zemědělské prvovýrobě.

Nelze říci, že takovýto způsob podnikání je jednoduchý. Vyskytuje se zde řada problémů a překážek. Tento způsob podnikání mohou realizovat pouze opravdu silné a stabilní společnosti se špičkovými výsledky. Ostatním podnikům nezbude nic jiného, než přijmout ceny zpracovatelů a ceny vstupů podniků služeb pro zemědělství.

Jednou z organizací, která uplatňuje tento způsob podnikání ve skupině podniků je společnost Rabbit Trhový Štěpánov a.s. (viz. schéma č.1)

Vstupy nezemědělského charakteru, tedy prostředky chemické ochrany rostlin, stroje a chemická hnojiva jsou nakupovány vždy pro celou skupinu podniků, tj. pro celou rostlinnou výrobu realizovanou na 16 000 ha zemědělské půdy.

Ke konci roku 2004 začala společnost s vlastní výrobou krmných směsí, které produkuje pro všechny podniky zemědělské prvovýroby ve skupině (viz. Organizační struktura společnosti), což je objem cca 70 000 tun za rok, přičemž celková kapacita je 100 000 tun ročně, tzn. že je zde prostor i pro prodej krmných směsí dalším zemědělským podnikům mimo skupinu podniků v holdingu.

V současné době se také připravuje výroba vlastních osiv, tedy jejich sušení, čištění a moření, a to jak obilovin, tak i drobných semen jako, je řepka a mák.

Výstupy ze zemědělské prvovýroby jsou též realizovány ve skupině podniků Rabbit CZ a.s. Vepřové a hovězí maso zpracovává asi z 50 % dceřinná společnost jatky Český Brod. Celkový současný obrat této komodity (za rok 2004) je 630 mil. Kč, celkový kapacitní obrat je však mnohem vyšší, pohybuje se přes 1 mld. Kč. Dalším výstupem je drůbeží a králičí maso. Vlastní zpracování se podílí na obratu 1,1 mld. Kč, z toho je asi 60 % surovina holdingu. Celkové kapacitní možnosti holdingu se pohybují na 1,6 mld. Kč.

Část zpracovaných výrobků je realizována ve vlastní maloobchodní síti, která v současné době čítá přes 100 maloobchodních jednotek. Prodává se zde asi 60 % výrobků. Obrat uskutečněný prostřednictvím této maloobchodní sítě dosahuje 540 mil. Kč.

Do dalších prodejních sítí, kterými jsou supermarkety a hypermarkety, je dodáváno cca 10 - 15% produkce, dalších 20 % představují dodávky zákazníkům na další zpracování a zbylých 20 až 25 % je exportováno do zahraničí.

Cílem společnosti je vytvořit touto koncepcí podnikání takové zdroje, které by mohly zajistit trvalý rozvoj firmy, tzn. kontinuálně provádět rekonstrukce a obměňovat technologie na co nejvyšší úrovni a tím zvyšovat produktivitu práce při minimalizaci nákladů, dále průběžně investovat do růstu výrobních kapacit.

Tento způsob podnikání umožňuje růst výkonů (viz. schéma č.2), od kterých se pak odvíjí tvorba zdrojů, zvyšuje se tím i stabilita podniku a vytváří se prostor pro bankovní sektor, který je pak ochotnější umístit do podniku finanční prostředky. V neposlední řadě se zvyšuje konkurenceschopnost jak ve vztahu k domácímu, tak i k zahraničnímu kapitálu.

Toto podnikání není v žádném případě o vysokých rentabilitách, ale o relativně vysokých zdrojích k dalšímu možnému rozvoji všech společností ve skupině.

Filozofií této skupiny podniků je propojení výrobního cyklu od půdy (pěstování vlastních plodin) přes vlastní výrobu krmných směsí, vlastní výkrm porážkových zvířat, vlastní zpracování až po realizaci finálního produktu ve vlastní maloobchodní síti. Lze říci, že tato koncepce je v současné době již naplněna, ale je nutné stále ji propracovávat a zdokonalovat.

DISKUSE

S tímto způsobem podnikání se můžeme setkat nejen v literatuře, kde je označováno jako podnikání ve výrobní vertikále, ale jde také o běžný způsob podnikání na celém americkém kontinentě. V ČR však stále přetrvává názor z dob před rokem 1989, že podnikání ve skupině podniků je zkosnatělé a neefektivní. Navíc celá politika EU je založena na principu zcela opačném – na existenci malých a středních podniků, jejichž činnost je podporována systémem dotací.

Položme si tedy otázku: Jaký způsob podnikání je více efektivní, jaké typy podniků mají větší šanci na přežití v dnešní době, která je plná náhlých změn a zvrátů?

ZÁVĚR

Podnikání ve výrobní vertikále v uvedené společnosti není založeno na velkých ziscích, ale na vytváření zdrojů, které zajistí trvalý rozvoj firmy.

Nezbytnými podmínkami pro tento způsob podnikání je koncentrace výroby, schopný a kvalifikovaný management a finanční stabilita podniku. Pokud nebudou tyto tři podmínky naplněny, není tato koncepce možná.

Literatura

1. Synek, M.,: Podniková Ekonomika, Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN80-7179-736-7
2. Brealey, R.A., Myers, S.C.: Teorie a praxe firemních financí, Praha: East Publishing, s.r.o., 1999. ISBN 80-85605-24-4
3. Grahah, John, R.: Management marketing: The ultimate strategy for attracting and holding customers, New York: John Wiley&Sons, 1991. ISBN 0471526487
4. Schwarz, O.: Efektivní marketing: Taktika podnikání, Praha: Grada, 1992. ISBN 8085424843
5. Finanční výkazy

Kontaktní adresa autora:

Ing. Petra Jandějsková, Česká Zemědělská Univerzita v Praze, Provozně Ekonomická Fakulta, 224 382 201, jandejskova@pef.czu.cz

Ing. Dana Šlapalová, Česká Zemědělská Univerzita v Praze, Provozně Ekonomická Fakulta, 224 382 201, slapalova@pef.czu.cz

Schéma 1: Organizační struktura společnosti Rabbit CZ, a.s.

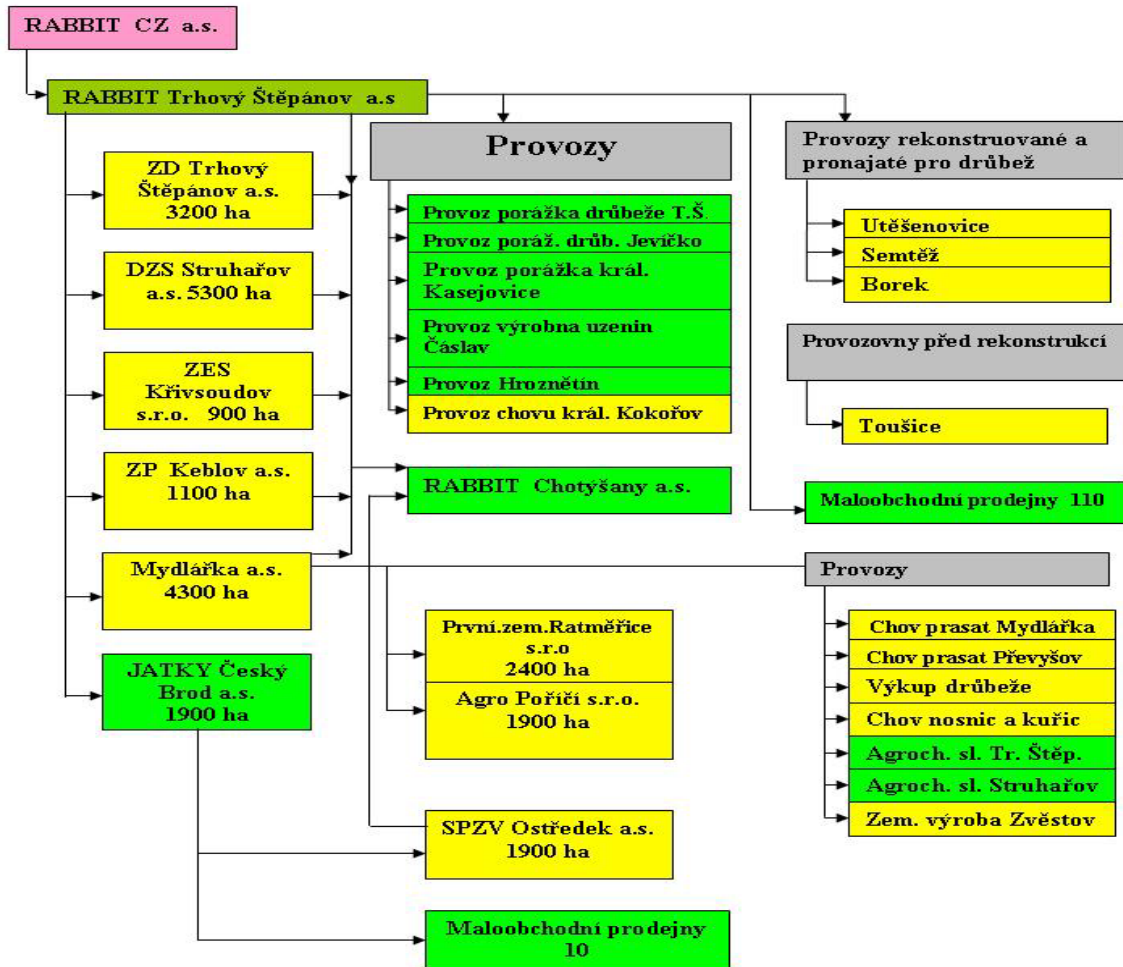


Schéma 2: Graf výnosů celé skupiny podniků Rabbit CZ, a.s.

