

STRATEGIE DIFERENCIACE A SPECIALIZACE PRO ČESKÉ ZEMĚDĚLSTVÍ

STRATEGY OF DIFFERENTIATION AND SPECIALIZATION FOR THE CZECH AGRICULTURE

R. ZUZÁK

Abstrakt: České zemědělské podniky ani po deseti letech tržního hospodářství nejsou dosud konkurenceschopné, jejich výkonnost je velmi nízká a ve vztahu ke svým odběratelům jsou v nevýhodném postavení. Po vstupu do EU budou více vystaveny konkurenčnímu tlaku a zároveň dojde ke snížení zemědělské produkce. Jednou z cest, jak dosáhnout změny v tomto postavení je specializace zemědělských podniků, která povede ke snížení nákladů, zvýšení jakosti a vyjednávací pozice. Další cestou je strategie diferenciacce těchto podniků, ale v odlišné struktuře portfolia, než která je obvyklá v současnosti.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, strategie zemědělského podniku, hodnotový řetězec

Abstrakt: Czech agricultural enterprises still have not become competitive not even after ten years of market economy, their performance is very low and they hold quite a disadvantageous position in relation to their customers. After accession to the EU they are going to be more exposed to competitive pressure together with decline of agricultural production. One way to achieve major changes in this positron is specialization of agricultural enterprises, which should result in cost reduction, enhanced quality, and negotiating position as well. Another method lies in the strategy of differentiation but in a different portfolio structure than it is common these days.

Keywords: competitiveness, strategy of an agricultural enterprise, value chain

ÚVOD

České zemědělství na konci transformační dekády je stále charakteristické nízkou konkurenceschopností v porovnání se západoevropskými konkurenty, nízkou produktivitou práce, vysokými náklady na jednotku produkce a nízkou vybaveností moderními technologiemi. Tyto faktory společně s dalšími jako je malá koncentrovanost zemědělských podniků, malá možnost diferenciacce zemědělské produkce a dosavadní nízká vertikální

integrace, vytvářejí podřízené postavení většiny zemědělských podniků vůči odběratelům a malou vyjednávací sílu, která se projevuje především v tlaku na snižování cen zemědělských produktů.

Tím se zemědělské podniky dostávají do kruhu, z kterého mohou jen obtížně vystoupit. Většina českých zemědělských podniků není schopna bez vnější podpory dosáhnout zisku a zároveň má velmi omezený přístup k úvěrům, což vede k odkládání investic do technologií a projevuje se v klesajícím trendu v objemu těchto investic (Zpráva o stavu zemědělství ČR za rok 2000). Používání opotřebovaných technologií vede k růstu nákladů na jejich údržbu a k dalšímu snižování produktivity

Po vstupu do EU nastane, jako tomu bylo již dříve ve stávajících členských zemích EU, omezení zemědělské produkce. Současně s tím budou české zemědělské podniky vystaveny ostřejšímu konkurenčnímu prostředí jak ze strany zahraničních podniků s nižšími produkčními náklady, tak i ze strany domácích podnikatelských subjektů, do nichž vstoupí zahraniční kapitál.

CÍLE A METODY

Stav nízké konkurenceschopnosti, který je popsán v úvodní části, je prohlubován také zděděným a nevhodným portfoliem aktivit zemědělských podniků. Portfolio aktivit sice umožňuje rozložit rizika zemědělské výroby, zdroje a průběh aktivit z hlediska času. Na druhé straně neumožňuje, při velmi omezených finančních prostředcích, zvyšovat efektivnost produkce a vede k jejich roztržení a rozložení do velké škály aktivit, především do těch, které jsou kritické z hlediska další existence nebo se mohou stát zdrojem krize.

Východiskem z této situace by mohla být restrukturalizace současného portfolia aktivit nebo úzká specializace zemědělského podniku. Pohled na možnosti řešení musí především vycházet z předpokládaných strukturálních trendů v českém zemědělství zvláště ve vazbě na budoucí vstup země do EU a dále z konkrétní situace každého zemědělského podniku. Nelze stanovit jednotný recept na řešení problému, každá z cest přináší své výhody a nevýhody a z hlediska časového horizontu se jedná o dlouhodobý a náročný proces, na jehož počátku musí být analýza současného portfolia aktivit, především z hlediska nákladů, efektivnosti výroby, zisku, odbytových možností, konkurence apod.

V řešení zvyšování konkurenceschopnosti se musí zároveň vycházet ze zákonité změny struktury zemědělských podniků. Období po roce 1989, kdy došlo k restituci majetku a k částečnému rozpadu zemědělských družstev, se rapidně zvýšil počet podnikatelských subjektů v českém zemědělství a došlo k podstatnému snížení jejich průměrné velikosti. V nejbližších letech lze očekávat trend určité polarizace zemědělských podniků. Na jedné straně bude docházet ke zvětšování podnikatelských subjektů nákupem a/nebo pronájmem zemědělské půdy, na druhé straně budou rodinné farmy s podstatně nižším počtem pracovníků a rozlohou zemědělské půdy. Dojde k podstatnému snížení počtu středních a malých zemědělských podniků, které nebudou schopny obstát jak v konkurenčním tlaku, tak i v tlaku ze strany odběratelů. Cílem je nalezení typů strategie, které by umožnily velkým zemědělským podnikům změnit jejich postavení a dosáhnout jejich konkurenceschopnosti a malým, rodinným farmám pak solidní životní úroveň vlastníkům a pracovníkům.

VÝSLEDKY

Strategie pro rodinné farmy

Strategie, která by mohla vést především malé zemědělské podniky ke konkurenceschopnosti nebo alespoň k přežití v konkurenčním prostředí v budoucnosti, by měla být založena především na diverzifikaci rodinných farem. Tato diverzifikace musí podstatně změnit portfolio jejich aktivit, to znamená některé opustit a přeorientovat se na jiné. Diverzifikace musí vycházet z:

- předpokladu dalšího snižování zemědělské výroby, především po vstupu do EU,
- propojení zemědělských a nových nezemědělských aktivit,
- potřeby vytvoření pracovních příležitostí pro všechny rodinné příslušníky (především vyššího věku),
- nalezení strategické mezery na trhu, v které je možno dlouhodobě a efektivně uplatnit svou specifickou (diferenciovanou) nabídku.

Zdrojem inspirace může být situace, která nastala v některých západoevropských zemích po omezeních zemědělské produkce v rámci EU, aplikovaná na české specifické podmínky, především z ohledem na tradice, předpokládaný vývoj v životním stylu obyvatelstva a jeho preference. Prostor pro zaměření diverzifikace rodinných farem se otvírá v oblastech:

- turistiky – především známé pod názvem agroturistika (v zahraničí se používá pojem „život na statku“), rekreační a rehabilitační ježdění na koních, poskytování občerstvení na statcích, provozování autokempinků, tábořišť a dětských táborů,

- sportu – přeměny zemědělské půdy na golfová hřiště, plochy pro bojové a jiné hry,
- přímý prodej zemědělských produktů a výrobků – květin, ovocných a okrasných stromů a keřů, ovoce, vajec, mléka a výrobků z nich,
- zakládání rybníků pro chov ryb a rekreační rybolov,
- zakládání lesních porostů,
- výstavby a provozu malých vodních a větrných elektráren,
- doplňkové výrobní a obchodní činnosti (např. prodej a servis zahradní techniky).

Cílem nových aktivit je především zajistit farmářské rodině další plnohodnotný nebo alespoň doplňkový příjem a vytvořit možnost pro zapojení celé rodiny (včetně žen pečujících o děti a starších členů rodiny) v delším období v průběhu roku. Pokud farmář nalezne vhodnou tržní mezeru, v které dovede zhodnotit svoji výjimečnost a přidanou hodnotu, je schopen dosáhnout relativní a dlouhodobější stability.

Další strategií pro rodinné farmy je specializace na jeden zemědělský produkt a vertikální proniknutí do oblasti jeho zpracování. Příkladem může být rodinná farma, která nejen produkuje mléko, ale zpracovává ho na sýr, který zároveň prodává přímým spotřebitelům. Výhodou je soustředění se na jeden produkt, zvýšení produktivity a efektivnosti, dosažení vysoké přidané hodnoty zpracováním a vytvořením výjimečného výrobku pro trh.

Strategie pro velké zemědělské podniky

Velké zemědělské podniky, chtějí-li obstát a být konkurenceschopnými, musejí podstatně zúžit své výrobní portfolio, případně se specializovat na jeden produkt. Efekt specializace se ještě zvýší vertikální integrací především do zpracovatelského odvětví. Přejít zemědělského podniku na podnik specializovaný je dlouhodobým strategickým procesem, který je nutné realizovat v několika postupných krocích:

- analýza stávajícího portfolia aktivit (ekonomická, marketingová),
- stanovení pořadí aktivit na základě předchozích analýz,
- výběr perspektivních strategických aktivit,
- plán postupného rušení zamítnutých aktivit a posilování strategických aktivit,
- strategie rozvoje aktivit (zvyšování tržního podílu),
- případná strategie vertikální integrace.

Realizovaná specializace se může v konečném výsledku projevit především v následujících oblastech.

- **Snížení nákladů.** Specializace umožňuje koncentrovat disponibilní zdroje na užší oblast a tím postupně vybavovat podnik efektivnější technologií vedoucí ke zvyšování produkce a ke snižování nákladů. Následným efektem jsou zvýšené úspory z rozsahu. Zúžení výrobního portfolia a jeho optimalizace vede k odstranění neefektivních nebo máloefektivních aktivit s pozitivním dopadem na nákladovost a zisk.
- **Zvýšení kvality.** Využívání lepších technologií vede ke zvýšení kvality. Zároveň soustředění se na jeden výrobek nebo úzké výrobní portfolio vede i k zúžení problémů spojených s kvalitou a zavedení systémů na řízení kvality. Specializace současně umožňuje zaměřit se na kvalitnější vstupy (např. nákup genetického materiálu) a spolupráci s výzkumnými pracovišti a dodavateli, pro něž se specializovaný podnik stává zajímavějším partnerem.
- **Zvýšení vyjednávací pozice.** Specializovaný podnik se stává objemem produkce významnějším dodavatelem a je ve vztahu k odběrateli v podstatně odlišném postavení, než diverzifikovaný podnik. Významnější pozici pak může zaujímat vůči bankám, dodavatelům, kooperačním partnerům a dalším organizacím.
- **Zvýšení stability.** Velký specializovaný zemědělský podnik se po upevnění své pozice na trhu může stát stabilnějším, přečkat období neúrody nebo jiných krizí, protože si na základě předchozích bodů vytvořil pozici a zdroje, které mu to umožňují.

DISKUZE

V České republice existují již v současné době náznaky strategie specializace zemědělských podniků a lze předpokládat, že jejich počet poroste a jejich pozice se bude zlepšovat. Více problematiku a z hlediska udržení funkcí zemědělství a zaměstnanosti se jeví problematika strategií diferenciací a specializací malých zemědělských podniků. V současné době nejsou a ani v nejbližších letech nebudou schopny tyto podniky bez vnější podpory strategie realizovat. K tomu je nutné vytvořit účinný systém na podporu některých aktivit, který by zahrnoval tři vzájemně provázané segmenty:

- finanční (dotace, půjčky),
- informační (informace o možnostech, legislativě, tržní informace),
- poradenský (pomoc při zpracování podnikatelského záměru, podnikatelské poradenství apod.).

Částečným příkladem k vytvoření takového systému mohou být Regionální poradenská a informační centra v působnosti Ministerstva průmyslu a obchodu ČR.

LITERATURA

Houlden, B.: Understanding Company Strategy. Basil Blackwell, 1990

Hron J.: Changes in the methodology of business model design. Agricultural economics, volume 47, Prague 2001

Palán, J.: The paradigms of strategic thinking. Agricultural economics, volume 47, Prague 2001

Thompson J.: Strategic Management. Gray Publishing, Tunbridge Wells, 1997

Zpráva o stavu zemědělství České republiky za rok 2000. MZe ČR, Praha 2001