

ÚSTAV ZEMĚDĚLSKÝCH A POTRAVINÁŘSKÝCH  
INFORMACÍ

# ZEMĚDĚLSKÁ EKONOMIKA AGRICULTURAL ECONOMICS

7

ROČNÍK 39 (LXVI)  
BRAHA 1993  
S ISSN 0139-570X

ČESKÁ AKADEMIE ZEMĚDĚLSKÝCH VĚD  
SLOVENSKÁ AKADEMIA PÔDOHOSPODÁRSKYCH VIED

# **ZEMĚDĚLSKÁ EKONOMIKA**

## **AGRICULTURAL ECONOMICS**

**VOLUME 39 (LXVI)**

---

### **REDAKČNÍ RADA – EDITORIAL BOARD**

#### **Předseda - Chairman**

Ing. Vladimír J e n í č e k , DrSc. (Výzkumný ústav zemědělské ekonomiky, Praha, ČR)

#### **Členové - Members**

Ing. Gejza B l a a s , CSc. (Výzkumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, Bratislava, SR)

PhDr. Stanislav B u c h t a , CSc. (Výzkumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, Bratislava, SR)

Ing. Juraj C v e č k o , CSc. (Agris, Bratislava, SR)

Doc. ing. Josef F o j t l , CSc. (Praha, ČR)

Mgr. Helena H u d e č k o v á , CSc. (Vysoká škola zemědělská, Praha, ČR)

Prof. ing. Félix H u t n í k , DrSc. (Bratislava, SR)

Ing. Karel J a n o t k a , CSc. (Region odboru MZ ČR, Pardubice, ČR)

Ing. Josef K r a u s , CSc. (Výzkumný ústav zemědělské ekonomiky, Praha, ČR)

Doc. ing. Jaroslav M a c h , CSc. (Vysoká škola zemědělská, Praha, ČR)

Prof. ing. Zdeněk P o d ě b r a d s k ý , CSc. (Výzkumný ústav živočišné výroby, Praha - Uhřetíněves, ČR)

Ing. Bohumil P r o u z a , CSc. (Výzkumný ústav zemědělské ekonomiky, Praha, ČR)

Doc. ing. František S t ř e l e č e k , CSc. (Jihočeská univerzita, České Budějovice, ČR)

PhDr. Jana Š i n d l á ř o v á (Vysoká škola zemědělská, Brno, ČR)

Prof. ing. Karel V i n o h r a d s k ý , CSc. (Vysoká škola zemědělská, Brno, ČR)

Prof. ing. Jozef V i š ň o v s k ý , CSc. (Vysoká škola poľnohospodárska, SR)

#### **Vedoucí redaktorka – Editor-in-Chief**

Mgr. Alena R o t t o v á

# ČESKOSLOVENSKÉ ZEMĚDĚLSTVÍ: INSTITUCIONÁLNÍ ZMĚNY A ŘEŠENÍ DRUŽSTEVNÍ OTÁZKY

---

STRYJAN<sup>1)</sup>Y., Stockholmská univerzita, Švédsko

**Československé zemědělství: institucionální změny a řešení družstevní otázky**

Zeměd. Ekon., 39, 1993, č. 7, s. 521-539. - 2 tab., lit. 16, res. čes., angl.

Práce se zabývá dopadem probíhajících institucionálních změn na české zemědělství, přičemž určitá pozornost je věnována i slovenské části bývalé federativní republiky. V úvodu je provedeno stručné zhodnocení úlohy zemědělských družstev v historickém vývoji Československa ve srovnání s rolí družstevních organizací v západní Evropě. Základní pozornost je věnována především perspektivnímu vývoji nově vznikajících organizačních forem v zemědělství, a to zejména z hlediska demografického a regionálního. Tyto změny jsou analyzovány na třech úrovních zkoumání, a to z hlediska sektoru, primární produkce a na lokální úrovni. Zvláštní pozornost je věnována především dominující formě transformovaných zemědělských družstev, hybridnímu útvaru „družstva vlastníků“. Autor dokládá, že jde o organizační formu sice relativně snadno vytvářenou, jež však vzhledem k nedostatkům ve své konstrukci neumožňuje plné uplatnění vlastnických funkcí, a proto pravděpodobně v budoucnu značná část těchto družstev buď zanikne či bude gravitovat k jiným, životaschopnějším vlastnickým formám.

transformace podniků, zemědělská družstva, transformační zákon, vlastnické funkce, lokální vývoj, populační ekologie organizací, družstva vlastníků

---

Historický vývoj zemědělských družstev v komunistickém Československu odrážel poněkud ambivalentní přístup tohoto režimu k družstvům. V ortodoxní marxistické teorii (zejména v její stalinské verzi) byla družstva považována za nižší organizační formu, jakýsi přechodný jev na cestě k plné státní kontrole

---

<sup>1)</sup>Výzkum, z něhož vychází tato práce, je financován Švédským výborem pro koordinaci výzkumu (FRN). Dřívější verze byla přednesena na konferenci Agrární perspektivy: ČSFR-Evropa-Svět v září 1992 v Praze. V anglické verzi je článek připraven pro publikaci v Journal of Rural Cooperation v roce 1993. Na tomto místě by autor rád poděkoval provozně-ekonomické fakultě VŠZ v Praze za poskytnutou spolupráci a pohostinství.

(Dellenbrandt 1989). Systém rozhodování „zdola nahoru“, který je základním rysem družstevnictví, je činí pro proponenty byrokratických a totalitárních režimů problematickou záležitostí. Proto také bylo postavení družstev v ekonomické a politické struktuře komunistického Československa poněkud dvojnásobným. Na jedné straně byla jednou z hlavních opor a jakousi výkladní skříň režimu, na druhé straně však byla, jako kterékoliv jiné odvětví považované za důležité, předmětem vysoce soustředěné kontroly a dohledu.

Zpracovatelský průmysl byl přímo žárlivě udržován mimo dosah výrobců. Jak uvidíme později, zdá se, že tento přístup převzali i představitelé post-komunistického státu.

Československé zemědělství na prahu „sametové revoluce“ bylo současně jak v postavení odvětví se snad nejvyšším stupněm združstevnění ve východní Evropě, tak také, posuzováno komunistickými či konvenčními technokratickými standardy (tj. neberou-li se v úvahu ryze makroekonomické a ekologické dopady), pravděpodobně neúspěšnějším. Mělo také reputaci (založenou na postoji zemědělství v období Pražského jara) jedné z nejspolehlivějších bašt starého režimu. Zdá se, že tato poslední skutečnost výrazně a negativně ovlivnila zemědělskou politiku současného režimu.

„Sametová revoluce“ a zhroucení komunistického režimu vyvolaly v první řadě řadu spontánních lokálních změn: předsedové mnoha, pravděpodobně většiny ZD byli nahrazeni novými lidmi, méně poskvěnými kontakty s komunistickou stranou. Znovu na povrch vystupující konflikty mezi jednotlivými vesnicemi vedly k rozdělení řady ZD na menší celky, často odpovídající situaci před rokem 1970. Po určité době však vlna aktivity opadla. Postupně se začal projevovat téměř všeobecný vyčkávací postoj, vyplývající z nejistoty a zakořeněného zvyku nic nepodnikat bez vládních direktiv a do značné míry podpořený již zmíněným značně neprůhledným přístupem státu.

V prvním roce nové republiky se, pokud jde o zemědělskou politiku, nestalo téměř nic. Teprve v roce 1991, kdy se ohnisko politických diskusí postupně přesunulo od vizí budoucnosti ke křivdám minulosti, byly schváleny dvě ze tří ústředních právních norem transformace československého zemědělství, restituční zákon a pozemkový zákon. Půda a nemovitý majetek měl být navrácen původním vlastníkům po roce 1948 (pokud jimi byly fyzické osoby<sup>2)</sup>). Ti, kteří hodlali začít soukromě hospodařit, byli také oprávněni k navrácení inventáře (zvířat, strojů atd.). V té době se mnoho mluvilo o vzkrášení rodinných hospodářství.

---

<sup>2)</sup> Toto klíčové datum vyloučilo restituci vlastníkům vyvlastněným v předkomunistickém období. Omezení na fyzické osoby vyloučilo z restitucí církevní majetek a majetek rolnických družstev. V současné době vyvíjí vládní koalice tlak na to, aby restituce byla vztažena i na církevní majetek a majetek některých charitativních organizací – nikoli však na majetek družstev předkomunistického období.



Ekonomická situace v zemědělství se v roce 1991 vážně zhoršila. Hlavními objektivními problémy bylo zhroutení exportních trhů bývalé RVHP, rostoucí tlak subvencovaných levných dovozů zemí ES a pokles domácí poptávky (díky kombinaci růstu životních nákladů a stagnace mezd). Státně řízený zpracovatelský průmysl, který stále má doslovně monopolní postavení, dokázal přesunout převážný dopad cenového nárůstu na spotřebitele a obchod. Stát, který zřejmě posuzoval zemědělství jako jakési nepřátelské území, nevyvinul žádnou snahu formulovat zemědělskou politiku. Výrobci byli současně zbaveni možnosti adaptovat se na nové tržní podmínky: nevyjasněné vlastnické vztahy značně ztěžovaly mobilizaci kapitálu na investice. Tento problém byl dále komplikován tzv. „blokačním paragrafem“ Zákona o půdě, který zakazuje zemědělským družstvům prodej základních prostředků „dokud nebude vyřešen jejich konečný statut“.

Tento paragraf, zjevně směřovaný pouze k zabránění případného výprodeje majetku ZD jeho vedením v rámci tzv. „privatizace na divoko“, současně efektivně oklestil možnosti ZD reorganizovat výrobní aparát podniku a tak se úspěšně vyrovnat s měnící se situací na trhu potravin. Ke konci roku 1991 hospodařil značný počet ZD s finanční ztrátou a vláda se ocitla v poněkud podivné situaci, kdy byla nucena podpořit existenci organizací, které by raději viděla zaniknout. Bez ohledu na programově záporný postoj k podpůrným opatřením odvětvového typu se v listopadu rozhodla poskytnout všem ZD dvouměsíční daňové moratorium.

Očekávané a předvídané masové vzkříšení soukromého hospodaření, které v tomto momentě bylo jediným jasně formulovaným prvkem vládní zemědělské politiky, se neuskutečnilo, poněvadž (a) převážná většina družstevníků neprojevila o soukromé hospodaření zájem<sup>3)</sup>; (b) obecně se zhoršující podmínky v zemědělské výrobě odradily většinu původních vlastníků a dalších potencionálních zájemců od podnikání v tomto odvětví. Pozemková daň odradila některé vlastníky od uplatňování jejich nároků a motivovala řadu dalších k tomu, aby svou půdu zpětně pronajali těmto ZD, od kterého ji právě dostali; (c) značná část existujících ZD hrála o čas a snažila se držet si „svou“ půdu co nejdéle. Přinejmenším v některých případech jim v tom napomáhal pomalý (podle některých novinových zpráv úmyslně pomalý) postup státních úřadů a institucí. Narůstající problémy zemědělství urychlily přípravu transformačního zákona, který měl definitivně upravit legální statut všech typů družstevních organizací z komunistického období.

Tento závěrečný právní akt (který byl s určitými obtížemi schválen na posledním zasedání před Vánocemi 1991) radikálně změnil situaci. Zatímco z hlediska

---

<sup>3)</sup> Sociologickým výzkumem VŠZ Praha, provedeným na podzim 1990, bylo zjištěno, že 2/3 družstevníků, kteří jsou vlastníky půdy, nemají chuť či odvahu začít soukromé hospodařit (H u d e č k o v á , L o š t á k 1991)

Restitučního zákona i Zákona o půdě měla ZD stále právní statut samostatných právnických osob, jednaných s jednotlivými oprávněnými osobami, transformační situace je zcela odlišná. Vznikl nový prvek - transformační valná hromada a jí zvolená transformační rada. V této valné hromadě participovali vyvlastnění vlastníci půdy a výrobních prostředků spolu se stávajícími členy ZD. Na členy i externí vlastníky byl uplatňován stejný rozhodovací princip - jedna osoba, jeden hlas a externí vlastníci mají také právo se stát členy transformované výrobní organizace. Ucelenost ekonomické strategie podniku závisí na jeho schopnosti kontrolovat své ohraničení, to znamená determinovat, kdo je „uvnitř“ a kdo je „vně“. Prostým faktem rozbití ohraničení ZD se jejich transformace změnila de facto v jejich likvidaci.

Prozkoumejme nyní některé charakteristické rysy nového systému, který tyto změny vytvoří.

## VYMEZENÍ PROBLÉMU

Když se zabýváme probíhající institucionální transformací českého a slovenského zemědělství, musíme si uvědomit multiplicitu jak dimenzí této přeměny, tak také do diskuse vstupujících perspektiv. Níže uvedený výčet hledisek představuje nejvýznamnější z nich, nečiní si však nárok na úplnost.

- 1) **Technokratické:** týkající se především výrobního vybavení. Z tohoto hlediska je primárním problémem trvalá efektivnost využití dosavadního výrobního aparátu. Skutečnost, že všechny existující výrobní prostředky jsou přizpůsobeny pro velkovýrobní, integrovanou produkci, předurčuje z tohoto hlediska měřítko budoucích organizačních řešení. Prvořadým zájmem je efektivita a žádoucím cílem je systém velkých farem, blížíci se spíše americkému než evropskému modelu (viz např. Trávníček a Lipták 1992). Na možnost další racionalizace produkce a odsunutí přebytečných pracovních sil lze pohlížet jako na pozitivní rys politických změn.
- 2) **Ekonomické:** je značně blízké bodu 1), nikoli však totožné. Zaměřuje se na podíl odvětví jako celku na celkovém národním hospodářství. Současná situace, nahlížená z tohoto hlediska, poskytuje příležitost k zásadním strukturálním změnám zemědělské produkce. Také zde má ústřední význam pochopení hlavních stránek velkovýrobního zaměření starého produkčního systému, ale prvky tohoto systému nemohou být považovány za nezměnitelné. Neekonomická odvětví musí být podle potřeby eliminována, ať již na lokální či národní úrovni.
- 3) **Ekologické:** hledisko primárně technologicky zaměřené, i když s širším záběrem do dalších souvislostí. Obdobně jako v bodu 2) zde lze konstatovat, že transformační proces otevírá prostor pro nezbytné změny (Hem, Bos 1992). Existující technologie a výhody jejich velkovýrobního charakteru jsou

však hodnoceny kriticky. Tato stránka problému je v diskusi pouze slabě akcentována.

- 4) **Morální:** ve skutečnosti zde máme co dělat s dvěma okruhy problémů, z nichž je každý zakotven ve svém specifickém pojetí spravedlnosti:

(a) **spravedlnost distributivní:** ústředním problémem je zde otázka zásluh (angl. desert, viz R a w l s 1972) a vlastnických práv. Formální charakter družstevní organizace, který mají stávající ZD, znamená, že nemohou být znárodněna či privatizována, aniž došlo k vážnému porušení nových společenských norem. Dalším problémem je dosažení určité rovnováhy mezi právy vlastníků, což předpokládá restituci majetku původním vlastníkům, a právy uživatele. I když je současné právní postavení ZD poněkud problematické, právo pronájmu je v západní společnosti tradičně přiznáváno i těm, kteří mají majetek dlouhodobě v užívání, aniž mají na něj formálně právo.

(b) **spravedlnost retributivní:** částečně potlačený rozměr problému spočívá v otázce potrestání těch, kteří se na kolektivizaci podíleli a měli z ní prospěch. Tento přístup vyvolává některé zajímavé právní paradoxy. Tak například původní rolníci, jejichž pozemky se staly součástí státních statků (následkem slučování v 70. letech), nemají nárok na podíl ze zůstatkového majetku statku, zatímco ti, jejichž pozemky se staly součástí ZD, ano (S t r y j a n , M a š k o v á 1992). Zdá se, že jednotlivci mají (prostřednictvím svých organizací) být za svou účast v kolektivizaci postiženi, kdežto státu je prominuta.

- 5) **Politicko-strategické úvahy:** značnou část vládní zemědělské politiky (před volbami i po nich) lze vysvětlit v zásadě nepřátelským postojem a snahou neutralizovat to, co bylo a je považováno za jednu z hlavních bašt minulého režimu. Tento přístup, byť nebyl takto otevřeně vyjádřen, je zřejmý. V tomto smyslu jsou ZD jakýmsi symbolem. Skutečnost, že zemědělci nemají jednotnou politickou reprezentaci, která by hájila jejich zájmy, a tudíž ani dodatečnou váhu, kterou by mohli uplatnit ve volbách, činí tento typ politické vendety relativně velmi snadným.

- 6) **Demografická a regionální politika:** zemědělství stále hraje, bez ohledu na průmyslový potenciál ČSFR, významnou roli v české a slovenské ekonomické a demografické situaci. V roce 1988 byl počet ekonomicky aktivních obyvatel zaměstnaných v zemědělství odhadován na 0,89 mil. (Ž a l o u d e k 1988). Připočteme-li důchodce a ostatní osoby ekonomicky závislé, pak je probíhající transformací přímo ovlivněn osud přinejmenším 10 % československé populace. Propojení měst a venkova a existence malých měst na českém venkově navíc tento dopad dále násobí.<sup>4)</sup> Zdá se, že lokální a regionální úvahy v politických

---

<sup>4)</sup> V roce 1989 mělo 4 104 obcí v České republice méně než 5 000 obyvatel a 67 % obcí méně než 1 000 obyvatel. Jejich odpovídající podíl na celkové populaci byl 32 %, resp. 12 % (1992).

debátách a z nich vycházející legislativě převážně chyběly a chybí. Obojí je zřejmě vedeno z pohledu Prahy.

Jak již bylo řečeno, ne všem těmto hlediskům je v probíhajících politických diskusích věnována plná pozornost. Na politicko-profesionální úrovni je důraz kladen především na technické a ekonomické aspekty. Širší politické rozpravy se soustřeďují na otázky právních a morálních norem, přičemž není neobvyklé směřování obou těchto oblastí. Tak ekonomicky sporná opatření jsou obhajována z hlediska morálních zásad a opatření z morálního hlediska nechutná jsou zdůvodňována ekonomicky. Aspekty demografické a regionální jsou běžně zanedbávány. Až nápadně chybí dva ústřední aspekty, a to otázka budoucnosti členů dosavadních ZD a kontrola zpracovatelského a marketingového článku budoucího odvětví zemědělství.

## ÚLOHA KOOPERACE

V této stati je problematika transformace českého a slovenského zemědělství posuzována především jako problém demografický a regionální se značným dopadem na krajinu a polovenkovské oblasti. Článek je založen převážně na údajích z Českých zemí (Čechy, Morava a Slezsko). V obecných rysech by tyto úvahy pravděpodobně platily i v případě Slovenska. Význam prosperujícího a konkurenceschopného agrárního sektoru není z tohoto pohledu pouze záležitostí agregovaného hospodářského výsledku nebo nápravy starých křivd. Zásadní důraz by měl být kladen na osud venkovské populace. Jestliže vláda nemá ani zdroje ani zájem na uplatňování regionální politiky, mělo by zemědělství jako odvětví zabezpečovat také životaschopnou platformu pro rozvoj venkova. Družstevní organizační formy poskytují nejvhodnější řešení této komplexní rovnice.

Družstevní formy, o nichž zde hovoříme, se však dosti liší od komunistického stereotypu. Diskutujeme-li tedy o postavení družstev v probíhající restrukturalizaci československého zemědělství, máme co činit s třemi navzájem úzce propojenými okruhy otázek:

- osud starých „družstev“,
- úloha družstevnictví v budoucím transformovaném agrárním sektoru,
- vztah mezi starými a novými formami a dynamika přechodu od starého k novému institucionálnímu uspořádání.

Je zajímavé porovnat strukturální skladbu družstev před komunistickým převratem, za komunismu a v západních zemích (tab. I). Sloupec označený 1993 uvádí přibližné zmapování situace po transformaci.

Jak vidíme, struktura činnosti družstev v období komunistického režimu je takřka úplným opakem běžné struktury v západních zemích: družstevní forma prvovýroby, která převládá na české (a slovenské) scéně, je na západě prakticky neznámá (s významnou výjimkou izraelských kibuců, které však nejsou pro tuto

# I. Typy družstev v zemědělství - The functions of cooperation in agriculture

|                                      | 1948 | 1989 | Západní<br>Evropa -<br>West Europe | 1993 |
|--------------------------------------|------|------|------------------------------------|------|
| Zemědělská výroba - production       | -    | +    | -                                  | ?    |
| Výrobní služby - production services | +    | (+)  | +                                  | -    |
| Zpracování - processing              | +    | -    | +                                  | -    |
| Marketing                            | +    | -    | +                                  | -    |

diskusi relevantní). Na druhé straně družstva zpracovatelská a obchodní, která převládají v tomto sektoru ve většině západoevropských zemí, zcela chybí na české scéně. Tato inverze je výsledkem záměrného působení. Z hlediska vnitřního charakteru se smysl družstev komunistického období zásadně lišil od tradičních zemědělských družstev. Zatímco tradiční zemědělská družstva se vytvářela proto, aby umožnila rolníkům dále hospodařit tím, že je podpoří ve vztahu k vnějšímu prostředí (tzn. ve vztahu k trhu; viz S t r y j a n 1991), „Jednotná zemědělská družstva“ komunistického období si kladla za cíl změnit rolníky v „novou dělnickou třídu“. Toto úsilí tedy směřovalo dovnitř spíše než ven. Jestliže si uvědomíme tento širší kontext, je snazší pochopit trpké nepřátelství, projevující se v souvislosti s touto organizační formou, i někdy až bizarní státní zemědělskou politiku.

## ZPRACOVÁNÍ A MARKETING

Propojení mezi výrobou a spotřebním trhem má klíčový význam pro fungování zemědělsko-potravinářského komplexu. V současných tržních ekonomikách je toto propojení do značné míry zabezpečováno či výrazně ovlivňováno výrobcí. Pro individuální výrobce je nejvhodnějším způsobem, jak tento vliv získat, družstevní organizace. Toto pravidlo platí téměř bez ohledu na typ výrobního podniku, to jest bez ohledu na to, jde-li o rodinné farmy, akciové společnosti či velkovýrobní farmy.

Zdá se, že závazek Československé vlády (který pravděpodobně převezme následnická Česká vláda) přiblížit národní hospodářství co nejvíce k západnímu modelu se, pokud jde o zemědělství, omezuje na potlačení existujících družstev na poli zemědělské prvovýroby.

Až dosud nebyl podniknut žádný krok k podpoře vzniku družstev v dosavadních státních podnicích, tvořících horní články produkčního řetězce. Tato skutečnost je s postupujícím procesem privatizace dřívějších státních monopolů stále zřejmější. Obecně shrnuto, pravidla privatizačního procesu umožňují tři způsoby legitimního získání dosavadního státního majetku (S t r y j a n a M a š k o v á 1992):

- obnova vlastnických práv (restituce),



- občanský nárok (kupónová privatizace),
- koupě (prostá privatizace).

Všechna tato tři východiska jsou zemědělcům, jak současným, tak budoucím, uzavřena.

**Restituce.** Restituční zákon a Zákon o půdě<sup>5)</sup> platí však pouze pro fyzické osoby. Současné zpracovatelské a distribuční monopoly restituovány být nemohou, ačkoliv do značné míry vyrostly z družstevních organizací zemědělců předkomunistického období. Tak např. mlýn vlastněný určitou rodinou bude nyní navrácen původním vlastníkům nebo jejich dědicům. Mlýn, který byl majetkem družstva sdružujícího, dejme tomu, 50 rolníků však navrácen nebude, i kdyby snad tito rolníci (či jejich dědici) hodlali opět soukromě hospodařit.

**Nároky občanů.** Kupónová privatizace je cestou, jak umožnit řadovým občanům podílet se na rozsáhlém přerozdělení národního majetku. Zemědělci měli přinejmenším potencionální možnost investovat své investiční body tak, aby získali vliv na podniky, které jsou ve sféře jejich bezprostředního zájmu.

Za tímto účelem bylo také skutečně vytvořeno asi 10 zemědělských investičních fondů (využívajících mezery v zákonných opatřeních zabráňujících ZD v ustavení těchto fondů). Následná (retroaktivní) opatření ke kontrole činnosti investičních fondů však tuto možnost prakticky blokují: fond je nyní povinen diversifikovat své investiční vklady a nesmí vlastnit víc než 20 % akcií daného podniku. Těmto omezením se lze v některých případech vyhnout spoluprací mezi jednotlivými fondy. To však není snadné, poněvadž fondy vytvořené tímtež vlastníkem nesmějí vlastnit více než 40 % akcií žádného jednotlivého podniku. Získání kontroly nad daným podnikem by tedy vyžadovalo, aby tři fondy vytvořené nejméně dvěma skupinami vlastníků jednaly v souladu, což je vskutku náročný požadavek.

**Přímá koupě.** Privatizace zpracovatelského průmyslu probíhá souběžně s transformací ZD a restitucí zemědělského majetku. Většina ZD je ve značně komplikované situaci a naprosto znevýhodněna, pokud jde o možnost získání nových úvěrů. Noví soukromí zemědělci nemají kapitál a jsou navzdory (relativně) štědré podpoře vlády pod tlakem investičních potřeb svých nových podniků. Jejich šance v soutěži s jinými potencionálními investory jsou dosti slabé. Ministerstvo zemědělství navrhlo deponovat 30 % akcií podniků v odvětví do dočasného trustu, z něhož by si je mohli zemědělci později odkoupit, tento návrh však byl, mimo jiné, vetován ministerstvem financí. Toto schéma bylo po značných průtazích, parlamentních volbách a redukci z 30 na 25 % vládou schváleno (v červenci 1992). V této době však byla některá klíčová odvětví již privatizována. Praktické provedení tohoto nového opatření zemědělské politiky je však stále nejasné.

---

5) Zákon 403/1990 Sb. o zmírnění následků některých majetkových křivd a 229/1991 Sb. o úpravě vlastnických vztahů k půdě a jinému zemědělskému majetku. Průběh transformace je dále ovlivňován velkým množstvím dalších nových zákonů.

**Můžeme tedy shrnout:** toto kolo zápasu o kontrolu nad uspořádáním a distribucí zemědělské produkce rozhodně vyhrávají ostatní účastníci. V nejbližší budoucnosti bude vlastnictví těchto podniků částečně rozděleno mezi investiční fondy, částečně bude směřovat k multinacionálním firmám či silným investorům mimo sektor. Některé atraktivní zpracovatelské podniky se také stávají majetkem jejich bývalých ředitelů. Obecně řečeno, zpracovatelský průmysl je v této chvíli lépe vybaven kapitálově proniknout do oblasti prvovýroby, než je tomu naopak. Těžko říci, zda a kdy bude v budoucnosti tato historická chyba napravena. Sporadické možnosti se objeví, až se stabilizuje vlastnická struktura. Některé významnější příležitosti se mohou vyskytnout, až budou investiční fondy nuceny se zbavovat některých akcií, aby mohly dostát svým nárokům vůči těm, kteří do nich vložili své investiční body. Příležitost však předpokládá také, aby zde byl činitel (agent) připravený se jí chopit. Aby se takoví činitelé objevili, je nutný vznik družstevních organizací na úrovni místních producentů.

Na místní úrovni je scéna v této chvíli ovládána transformací původních ZD. Základní rámec transformačního procesu je stanoven legislativou. Konkrétní výsledek pro kterékoliv družstvo je však výslednicí komplexního zápasu na místním hřišti, jehož hlavními účastníky jsou členové vlastníci půdy, členové bez půdy, vedení družstva a externí oprávněné osoby. Výsledky se liší podle rozdělení hlasů mezi jednotlivými skupinami a schopností vedení družstva hájit zájmy své anebo družstevníků. V těch ZD, jejichž členové dokáží získat hlasovou většinu, výsledek závisí na schopnosti členů a vedení společně formulovat a ve vzájemné dohodě uplatnit životaschopný transformační projekt. Zdá se, že některé z těchto případů se vyvíjejí v mimořádně zajímavé příklady organizační inovace. V celonárodním měřítku je však poměr 3,5 mil. „oprávněných osob“ (původních vlastníků a jejich dědiců, jak členů, tak nečlenů ZD) k 0,89 mil. pracovníků v zemědělství, z nichž ne všichni mají nárok na půdu. V mnoha ZD budou ve značné početní menšině oproti nečlenům. V takových případech jde v zásadě spíše o konkursní správcovství než o dohodu. Je to paradoxní situace, kdy ti, kteří nyní mají právo soukromě hospodařit, k tomu často postrádají chuť a schopnosti, zatímco ti, kteří by obojí měli, jsou zbaveni práva na soukromé hospodaření.

### **Družstva vlastníků?**

Anomální právní situace v zemědělství dává vznik některým organizačně právním inovacím, které se mezi obyvatelstvem mimořádně rychle rozšířily.

Tento vývoj silně připomíná případ investičních fondů v národní ekonomice jako celku. Jakmile byl jednou nový organizační model vytvořen, byl rychle přijat téměř všemi aktéry. V našem případě přijal roli Harvardského fondu tehdejší Výzkumný ústav ekonomiky zemědělství a výživy v Praze. Tento ústav vypracoval ve velmi krátkém čase model družstva vlastníků včetně profesionálního software, který byl také v licenci poskytnut nezávislým konzultantům. Tento model či jeho pirátské verze byly v průběhu transformace přijaty většinou transformovaných družstev.

Tajemství úspěchu spočívá v oblasti organizační politiky: řídicí skupina (předseda a někteří odborníci) bývalého ZD si může tím, že přejde na druhou stranu, udržet své postavení či je dokonce posílit. Nepřítomní vlastníci dostanou ze svého vlastnictví nejlepší zisk a tím, že převezmou také podnik, mohou si přivlastnit rovněž 25 % aktiv uložených v rezervním fondu. Místních obyvatel se nikdo neptá a nepřítomní nejsou na věci zainteresováni natolik, aby vznášeli komplikované požadavky, což průběh značně zjednodušuje. Ve srovnání s tím by musela schémata zajišťující kontinuitu existujícího ZD počítat s podstatně vyšší úrovní nákladů. Předpokládá to dohodu mezi členy navzájem a mezi členy a vedením, majoritu členů v transformačním shromáždění a poctivé jednání na straně vedení, což je věru nepřilíš běžná kombinace.

Pokud by byla úspěšná, měla by plošná transformace ZD na „družstva vlastníků“ za výsledek vytvoření odvětví zemědělství, kterému by dominovaly podniky agrobyznysu o řádové velikosti 1 000 - 2 000 ha, řízené nepřítomnými vlastníky; zdokonalená verze technokratické vize industrializovaného zemědělství bývalého režimu. Konstrukce družstev vlastníků má však dva základní nedostatky, které činí jejich dlouhodobější přetváření pochybným: (a) družstevní forma spojení není vhodným nástrojem pro překlenutí ostrých konfliktů zájmů mezi vlastníky, (b) vlastníci jsou v tomto případě špatně vybaveni k patřičnému uplatňování svých vlastnických funkcí.

**A. Konflikt zájmů.** Díky transformačnímu zákonu se ocitli na jedné lodi lidé, jejichž bezprostředním zájmem je udržet družstvo, s těmi, kteří mohou nejvíce získat z jeho rozpadu či krachu. Navíc tento zákon otevírá oběma uvedeným kategoriím možnost členství v transformovaném podniku. Způsob, jakým se řada družstev dělí, ve skutečnosti vede ke vstupu lidí, kteří nemají zájem na jejich přetváření. To by byl značně problematický start pro jakoukoliv organizaci, a družstevní podniková forma je zvláště špatně vybavena k tomu, aby se s tím vyrovnala. Akciová společnost je například dostatečně imunní vůči oportunistickému chování ze strany akcionářů. Ti totiž nemohou ani získat dostatečné vnitřní informace, aby mohli společnost poškodit, ani se nemohou organizovat tak, aby ji zlikvidovali. Družstva jsou za normálních podmínek chráněna proti těmto nebezpečím vzájemnou důvěrou a možností zabránit nežádoucím osobám ve vstupu do družstva. V našem případě však takové ochranné mechanismy neexistují.<sup>6)</sup>

**B. Funkce vlastnická.** Nepřítomní vlastníci půdy jsou v západní Evropě, kde se vývoj vlastnické struktury opožďuje za demografickým vývojem venkova, zcela běžným jevem. Tak například 52 % švédských farmářů hospodaří zcela či částečně

---

<sup>6)</sup> Zákon nevylučuje možnost začlenění takových ochranných opatření do stanov družstva např. omezením členství na obyvatele dané komunity či na osoby v družstvu pracující. Podle informací, které máme k dispozici, se zdá, že většina potencionálních členů si není vědoma, že situace umožňuje takové legální východisko.

na pronajaté půdě.<sup>7)</sup> Integrované družstevní formy jsou také samy o sobě výrazně provozuschopné a mohou být, jsou-li správně řízeny, i vysoce efektivní.<sup>8)</sup> Není však, kromě lesnictví, žádný precedens, kdy by nepřítomný vlastník půdy vystupoval v aktivní roli vlastníka - člena družstva. To má své zdůvodnění, vlastnictví není nějaká svátost, která by měla být pro svůj význam uchovávána. Je to (či má být) vysoce funkční uspořádání, které má životní důležitost pro správné řízení. Podle teorie vlastnictví a firmy se od vlastníků očekává, že zabezpečí (a) odborné znalosti a kontakty (Aldrich 1970, Pfeffer a Salancik 1977); (b) monitoring řízení podniku. V případě, že vlastníkem je skupina osob, důraz je kladen na funkci kontrolní (monitoring), zatímco odbornost vedení je zajišťována dominující skupinou vlastníků (Alchian a Demsetz 1972). Je zřejmé, že v případě družstev vlastníků, kterým dominují nepřítomní vlastníci, nemusí být plněn ani jeden z těchto požadavků. V konkrétním výsledku by velký počet malých vlastníků, kteří nejsou navzájem v kontaktu, paralyzoval činnost členské základny jako kontrolního orgánu. Přijatelným perspektivním řešením by v řadě takových případů bylo převzetí družstva (managerial takeover) jeho dosavadním vedením (tzn. členové vedení odkoupí podíly na podniku). To však svádí vedení družstva k paradoxní situaci úmyslného hospodaření se ztrátou, aby se tak co nejvíce snížila tržní hodnota aktiv podniku, který řídí. Toto nebezpečí je dosti reálné, vezmeme-li v úvahu výrazně asymetrické rozdělení kompetencí mezi rezidentní vedení a nepřítomné vlastníky, očekávaný převis nabídky výrobních prostředků (způsobený likvidací státních statků a zaniklých ZD a snahy ze strany některých vlastníků prodat majetek, který nabyli restituční) a skutečnost, že potrvá nějaký čas, než se vytvoří fungující trh výrobních prostředků.

## SCÉNÁŘ BUDOUCNOSTI: POPULAČNÍ PERSPEKTIVA

V této části jsou možnosti přežití transformovaných družstev posuzovány z hlediska populační ekologie organizací (Hannan a Freeman 1988). Z tohoto aspektu se na organizaci určitého typu pohlíží jako na daný druh v ekologickém modelu. Základními procesy utvářejícími populaci jsou zrod nových organizací a třibení (attrition - selhání či „smrt“ organizací).

Řešení typu „družstev vlastníků“ má svůj primární význam jako řešení dočasné, přechodné. Není to cesta ke koordinovanému využívání zdrojů, které je základním cílem jakékoliv běžné organizace. Navíc toto řešení poskytuje prostor a podporu oportunistickému způsobu chování všech zúčastněných: nepřítomných členů, vedení a v důsledku toho i v družstvu pracujících členů. Platnost transformačního

<sup>7)</sup> Michael Insulander „Storbönderna blir allt fler“ (Počet velkých farem stále roste), článek v Land Lantbruk ze dne 28. 2. 1992.

<sup>8)</sup> viz Strýj 1989.

zákona de facto končí se skončením transformačního procesu, to jest 28. 1. 1993 resp. 15. 3. 1993. Od tohoto bodu je rozvoj nové populace zemědělských organizací řízen svou vlastní vnitřní dynamikou<sup>9)</sup>. V dlouhodobém výhledu lze předvídat, že řada těchto hybridních organizací buď zanikne či bude gravitovat ke vhodnější kombinaci skupinového vlastnictví, formy sdružení a typu činnosti.

Souhrn možností si lze zhruba představit jako trojrozměrnou matici s následujícími dimenzemi:

- 1. Soudržnost skupiny vlastníků:** schopnost dohodnout se na určitém směru činnosti se bude různit od skupiny individuů se zcela nekompatibilními zájmy, kteří se rozhodli se sdružit z nedostatku lepší alternativy, až po skutečně propojené skupiny, sjednocené společnými zájmy či jinými společnými svazky. Z dlouhodobého hlediska může mít otázka soudržnosti značný význam při rozhodování o perspektivních investicích.
- 2. Typ činnosti (pole působnosti):** v tomto případě jsou extrémní protipóly tvořeny výrobní organizací s vlastníkem aktivně řídícím produkci na straně jedné a holdingovou organizací, kde funkce vlastníka je omezena na pronájem či prodej aktiv, která mají k dispozici.
- 3. Forma sdružení:** evidentními alternativami zde jsou družstvo a akciová společnost (společnost s ručením omezeným jako subkategorie akciové společnosti). Redukujeme-li tyto tři dimenze na dvě, jak bylo naznačeno výše, dostaneme matici sestávající z osmi polí. Některé z trojkombinací v určitých polích jsou životaschopnější než jiné, jak ilustruje následující tabulka.

## II. Životaschopnost organizačních seskupení – Viability of organizational configurations

|                          | Soudržná – coherence  |                         | Nesoudržná – no coherence |                         |
|--------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------------|
|                          | holdingová<br>holding | produkční<br>production | holdingová<br>holding     | produkční<br>production |
| Družstvo – Cooperative   | (+)                   | +                       | (+)                       | -                       |
| Společnost s r. o. – SpA | +                     | (+)                     | +                         | (+)                     |

Družstva se soudržným členstvem mají ve skutečnosti slušný potenciál přežití téměř bez ohledu na organizační seskupení, v něž se vyvinou. Můžeme však konstatovat, že rozhodnou-li se omezit svou funkci na holdingovou (v užším smyslu maximalizace výnosů), mohou shledat družstevní aparát zbytečně nepružným a snad i problematickým, jde-li o uzavírání konkurenčních kontraktů s vlastními členy. Produkční družstvo (které je ve skutečnosti jakýmsi družstvem

<sup>9)</sup> To ovšem platí zhruba jen pro 50 % populace. Jakákoliv soudní žaloba podaná kteroukoliv oprávněnou osobou může blokovat registraci transformovaného ZD. Dopad tohoto dalšího zdržení je zatím obtížné odhadnout.



pracovníků s určitým podílem nepracujících členů) ztratí pravděpodobně něco ze své soudržnosti, změní-li se v akciovou společnost.

Zcela jasný obraz dostáváme v případě družstev s nesoudržným členstvím. Můžeme říci, že taková družstva by udělala nejlépe, kdyby raději nevyráběla, poněvadž systém jejich řízení není na úrovni tohoto úkolu. Přeměna na akciovou společnost odstraňuje část těchto problémů tím, že řízení je přenecháno manažerům, neřeší však problém kontroly řídicí činnosti.

Můžeme tedy shrnout: dvě základní síly, které budou tvarovat budoucí populaci vlastníků v družstvech, jsou **tříbení** (attrition), tzn. že podniky s nejméně funkční organizační strukturou s největší pravděpodobností zaniknou; a proces **učení/adaptace** - předpokládaná tendence podniků s problémy v oblasti řízení modifikovat svou strukturu či funkci podle úspěšnějších vzorů (viz H a n n a a F r e e m a n 1988). Dvěma nejsilnějšími kombinacemi v naší tabulce jsou družstva aktivní ve výrobě a akciové společnosti jako holdingové společnosti. Značná část transformovaných ZD, která přežijí, se v konečném výsledku ustálí na jedné z těchto dvou konfigurací. Mnoho dalších zbankrotuje a zcela se rozpadne. Družstva, jejichž členská, vlastnická základna neodpovídá účelu této zvolené organizační formy, zkrachují, jestliže se nezreorganizují či nezlepší členskou strukturu.

## PRINCIP OTEVŘENOSTI

Jak již bylo řečeno, pro řádné fungování družstva je nezbytný určitý stupeň soudržnosti (koherence) členské základny. To na druhé straně znamená, že právo vybírat kompatibilní členy je základním předpokladem přežití družstva. Jak jsme se výše zmínili, toto právo bylo de facto v právní situaci dané Transformačním zákonem dočasně zrušeno. Také časová tíseň a nedostatek zkušeností s nedirektivní legislativou a právní praxí přispěly k tomu, že nové hospodářské jednotky vznikají se značně různorodou sbírkou titulárních „členů“.

Družstvo totiž není pouhou zúčtovací jednotkou, jak bylo nepřímě doloženo v předchozí diskusi o „družstvech vlastníků“. Je to sdružení členů, a jako takové je vysoce citlivé vůči tomu, kdo tito členové jsou. Tento fakt je nejzřetelnější u malých a nových družstev (S t r y j a n 1993). Běžným omylem, kterého se družstva při svém vytvoření dopouštějí, je, že otevřenost, zakotvená ve stanovách družstva, znamená, že doslovně kdokoli, kdo chce, může přijít a stát se členem. V Československu je tento přístup k věci do značné míry dědictvím minulosti, kdy pojem členství stejně měl pramalý význam. Důsledky uplatňování tohoto postupu v nově vznikajících družstvech by byly katastrofální.

Přijímání členů skutečně bez výběru se ve skutečnosti uplatňuje pouze u družstev s masovým členstvím, jako jsou velká spotřební družstva. Nicméně i tato družstva mají obvykle ve svých stanovách určitou ochrannou klausuli, umožňující odmítnout členství jednotlivcům, kteří jsou považováni za nevhodné. V zásadě

platí, že členství není pouze záležitostí přání budoucího člena, ale také otázkou rozhodnutí ze strany družstva, zda žadatele přijme či ne.

Tedy:

- Členství v zemědělském (výrobním) družstvu je obecně omezeno na zemědělce, kteří jsou v obchodním vztahu k družstvu (jako dodavatelé produktu nebo odběratelé inputů).
- Družstva sdružující pracovníky obvykle podmiňují členství na osoby, které jsou pro ně vhodné z hlediska pracovního a implicitně sociálního (S t r y j a n 1989).
- Úvěrová družstva původně přijímala pouze osoby dobře situované a považované za důvěryhodné, což je v moderních úvěrových družstvech nahrazeno bankovní kontrolou (B o n u s , S c h m i d t 1990).

Základním pravidlem je, že čím větší význam má činnost určitého člena pro celkové výsledky družstva, tím striktnější jsou podmínky pro jeho přijetí. To má logiku jak funkční, tak psychologickou.

Funkční odůvodnění je víceméně zřejmé: bylo by absurdní, aby družstvo, sdružující pracovníky, si nemohlo tyto pracovníky vybrat. A přirozeně do družstva myší nebude mít jako člen přístup kočka. Psychologický argument vyžaduje určité objasnění: aby družstevní forma mohla fungovat a řídit sama sebe, předpokládá určitý stupeň důvěry mezi členy (S t r y j a n 1989, 1992) a určitý stupeň kultury chování, který jak umožňuje jeho řízení, tak vyrovnává skutečnost, že donucovací prostředky jsou zde značně omezené (srovnej O u c h i 1980).

Budoucí vývoj řady transformovaných ZD bude především hledáním lepší harmonie mezi skladbou členské základny a organizačním tvarem a funkcí. Populačně-ekologická úroveň tohoto procesu byla stručně analyzována v předchozí části. Pozornost si zasluhují také mikroaspekty organizační demografie (P f e f f e r 1982, S t r y j a n 1989). Způsob, jakým si každé družstvo vymezuje a udržuje své ohraničení, má rozhodující význam.

Hlavní rysy takového vymezení jsou:

- pravidla pro získávání a přijímání nových členů,
- stanovení prahových podmínek odchodu starých členů,
- pravidla převodu členů včetně převodu zadlužení družstva (transformačních práv) na třetí osoby.

V souhrnu mají tato pravidla rozhodující vliv na to, kdo zůstane a kdo odejde. Jestliže jsou prahové podmínky odchodu stanoveny příliš nízko, mohou odstartovat odliv aktiv družstva, po němž poslední zbývající členové nebudou vlastnit nic kromě dluhů družstva. Jsou-li příliš vysoké, uvězní v družstvu velkou skupinu těch vlastníků, kteří o jeho činnost nemají zájem a jsou k němu v zásadě v nepřátelském vztahu, tedy těch, jejichž odchod by byl pro obě strany spíše přínosem. Bude-li ekonomický práh vstupu do družstva stanoven příliš vysoko, zabrání původním členům ZD, kteří nevlastní půdu, ve vstupu a zbaví tak družstvo pracovníků, kteří mají o práci v družstvu skutečný zájem. Bude-li příliš nízký, sníží cenu členství.

Pravidla převodu dluhů a pohledávek mohou pomoci odstranit některé vzájemné negativní vztahy, které svazují členy s většími transformačními nároky s družstvem. Jsou-li uváženy aplikovány, mohou konstruktivně podnítit mobilitu.

## OBDOBÍ PO TRANSFORMACI

ZD nebyla, obecně řečeno, prostorově ohraničenými komunitami, ale administrativními konstrukcemi, jejichž členové byli roztroušeni mezi ostatní obyvatele vesnic a malých měst v okolí. Demise starých ZD umožňuje vznik nové populace aktérů na této místní scéně. Nejvýznačnější z nich je transformovaná zbývající část ZD, či hlavní produkty jeho případného rozdělení, ať už mají jakékoliv organizační formy. Dále se může vyskytnout řada dalších „produktů štěpení“:

- samostatní zemědělci,
- původní části starého ZD, prodané či pronajaté jednotlivcům či skupinám,
- nezaměstnaní bývalí členové družstva.

V případě státních statků bude všeobecný obraz v zásadě stejný, i když místo transformované „zbývající části ZD“ dostaneme jedno či více soukromých hospodářství či dočasně nějaký typ státního hospodářství v prodlouženém procesu likvidace. A samozřejmě je takřka neomezená možnost lokálních variací a kombinací.<sup>10)</sup>

Všichni tito aktéři budou začleněni do místní komunity. V úvahu je třeba vzít také vznikající místní podnikatele, kteří nepocházejí z řad starého agrokomplexu, stejně jako externí aktéry, snažící se o lokální uplatnění a pronajímající si nebo kupující výrobní kapacity či zakládající nové podniky. Lokální scéna, na níž se tito aktéři budou projevovat, se vyznačuje:

A. Nedostatkem kapitálu: Značné procento původních vyvlastněných zemědělců žije v městských oblastech. Restituce a transformace tedy ve svém výsledku znamená čistý odliv kapitálu z venkova do měst. Na druhé straně nově vzniklí nebo navrátilí se farmáři představují čistý příliv kapitálu (vlastní investice a subvence státu). Zdroje, které mají k dispozici, však pravděpodobně budou menší než investiční potřeby nových zemědělských podniků.

B. Nezaměstnanost: zaměření činností v rekonstruovaných zemědělských družstvech znamená, že značný podíl bývalých členů zůstane bez práce. Místní situace se mohou značně různit v závislosti na lokální situaci na trhu práce a na blízkosti městských trhů práce. V mnoha venkovských oblastech lze očekávat větší či menší výskyt nezaměstnanosti.

---

<sup>10)</sup> V nejkomplikovanějším případě, s nímž jsme se doposud setkali, se jedno ZD rozpadlo do tří jednotek: jeden velký sdružený podnik řízený pěti původními vlastníky půdy (sdruženými ve společnost s r.o.) a dvě družstva navzájem spolu ostře znepřátelená, z nichž jedno je na pokraji zániku. V některých příkladech byla nová družstva vlastníků vytvořena z části původního státního statku.

Tyto problémy budou samozřejmě ovlivňovat různé aktéry různým způsobem, některé omezovat v činnosti, pro jiné otvírat výhodné možnosti získání levného zařízení a pracovních sil. Řada základních problémů však bude zřejmě shodná pro všechny aktéry. Z nich nejvýznamnější je nerovnoměrné rozložení skladovacích kapacit a výrobních zařízení, které je následkem rozdělení velkovýrobních komplexů na menší podniky.

Ještě závažnější jsou otázky tržních vztahů:

1. Vztahy ke zpracovatelskému průmyslu, kontrolovanému externími činiteli. Tomuto problému lze čelit buď přímo jednotným postupem při cenových dohodách, či nepřímo vytvářením alternativních tržních kanálů. Ve skutečnosti se budeme pravděpodobně setkávat s kombinacemi obou přístupů.
2. Vývoj nových produktů: částečně vyplývající z potřeby diverzifikace od produktů základních (a do určité míry od zemědělství obecně) a zvýšení přidané hodnoty zemědělských výrobků, částečně směřující k tomu, aby bylo možno obejít existující zpracovatelský průmysl a jeho distribuční kanály.
3. Marketing: jak pokud jde o nové produkty, tak jako alternativa k existujícím kanálům kontrolovaným zpracovatelským průmyslem.

Všechny tyto problémy budou vyžadovat určitý stupeň spolupráce mezi jednotlivými činiteli. Vzhledem k nízkému stupni důvěry mezi nimi (a ve společnosti obecně) bude co nejvíce transakcí regulováno prostřednictvím trhu a quasi-tržních opatření, tj. placením ihned po provedení služby: skladovací kapacity budou spíše pronajímány než společně vlastněny, těžké kultivační mechanismy budou najímány na určité období či určitou práci spíše než aby byly ve společném užívání, atd. To se může později změnit v trvalejší uspořádání, až a jestliže se důvěra zvýší a situace stabilizuje. Řadu úkolů však lze tímto způsobem těžko řešit. Nedostatek kapitálu často povede k tomu, že bude vhodnější si koupit služby než zaplatit a určitý projekt společně vyřešit a spíše než nést investiční náklady a rizika. Vývoj nových produktů a kultivačních metod (zejména v oblasti alternativního zemědělství, které je odvětvím se značným exportním potenciálem) by vyžadoval výměnu informací a rozvoj nových tržních kanálů, jednotný postup při dohodách se zpracovatelským průmyslem vyžaduje značný stupeň organizace, atd. V těchto směrech je družstevní forma organizace nejvhodnější a občas jediná vhodná.

Možné směry uplatnění nových družstevních forem jsou:

- marketingová družstva sloužící skupinám výrobců a spojená s nimi;
- menší zpracovatelské podniky, zpracovávající především produkci svých členů;
- kooperace mezi malými skupinami rodinných farem, zejména v oblasti živočišné produkce, řešící problémy potřeby nepřetržité péče o hospodářská zvířata.

Také však:

- skupiny v družstevní formě organizovaných pracovníků zemědělství, pronajímající si části produkčního aparátu rekonstituovaných zemědělských družstev;
- skupinové podnikání - družstva pracovníků v lehkém průmyslu a službách.

Na tomto místě zmíněná družstva se ovšem zcela liší od komunistického typu „družstev“. V první řadě budou mít mnohem vyhraněnější orientaci činnosti, neboť budou vytvářena s konkrétním záměrem. Jednotlivec (či v mnohém případě podnik) může být členem řady družstev, která směřují k rozdílným typům zájmů a aktivit (například úvěrové družstvo, transportní družstvo, marketingové družstvo apod.), spíše než aby je všechny propojovala v jediném družstvu multifunkčním. V souladu s tím členství nabývá zcela jiných forem a obsahu: členské vklady kapitálu budou mít přednost před kolektivní tvorbou kapitálu a vyúčtování bude důležitou složkou vzájemných vztahů.

Nová družstva budou mít širokou škálu variant podle zájmů a potřeb svých členů a podle kvality a zaměření svého vedení. Některá zůstanou malá a stabilní, některá se vyvinou v jiné podnikatelské formy, jiná diverzifikují mimo zemědělství. Další budou růst a rozšiřovat okruh své činnosti, vytvářet spojení s dalšími družstvy a tak, doufejme, vytvoří základnu budoucího družstevního sektoru.

### L i t e r a t u r a

- ALCHIAN, A. - DEMSETZ, H.: The Property Rights Paradigm. *Journal of Economic History* 33, 1972, pp 16-27.
- ALDRICH, R.: *Organizations and Environments*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1979.
- BONUS, H. - SCHMIDT, G.: The Cooperative Banking Group in the Federal Republic of Germany: Aspect of Institutional Chance. *Journ. of Institutional and Theoretical Economics*, 1990, pp. 180-207.
- DELLENBRANDT, J. A.: Soviet New Cooperatives and the Logic of Collective Action. Second Nordic-Soviet Symposium on Cooperative Research, Uppsala University, 12.-16. 11. 1989.
- HANNAN, M.T. - FREEMAN, J.: *Organizational Ecology*. Harvard University Press. Cambridge, Mass; London 1988.
- HEM VANDER, A. - BOS, E.: Czecho-Slovak Agriculture. A Future Study. Mimeo, GALA, Wageningen.
- HUDEČKOVÁ, H. - LOŠTÁK, M.: Privatizace v zemědělství ve výsledcích sociologického výzkumu. VŠZ Praha 1991.
- OUCHI, W. G.: Markets, Hierarchies and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 1980, pp. 129-144.
- PFEFFER, J. - SALANCIK, G. R.: *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective* Harper & Row, New York, Hagerstown, London 1978.
- RAWLS, J.: *A Theory of Justice*. Oxford University Press, Oxford 1972.



STRYJAN, J.: Impossible Organizations. Self- Management and Organizational Reproduction. Greenwood Press, Westport, CT. 1989.

STRYJAN, J.: On Formation of New Cooperatives. Theory and the Swedish case. Připraveno k publikaci. (Forthcoming in Economic and Industrial Democracy, 14, 1993).

STRYJAN, J.: Jämtspira. En Studie i innovation (Jämtspira. A Study in Innovation). Department of Economics, Swedish University of Agricultural Sciences, Uppsala 1991.

STRYJAN, Y. - MAŠKOVÁ, E.: The Reshaping of the Czechoslovak Economy. Forthcoming, Economic and Industrial Democracy, 13, 1992, No. 4, pp. 561-581.

TRÁVNÍČEK, Z. - LIPTÁK, M.: Obnovení družstevních principů a vnitřní transformace zemědělských družstev. Zeměd. Ekon. 38, 1992, č. 1-2, s. 23-28.

ŽALOUDEK, J.: Československé zemědělství. Praha, Orbis 1988.

Došlo 29. 3. 1993

STRYJAN Y., University of Stockholm, Sweden

### **Czechoslovak agriculture: institutional change and cooperative solutions.**

Zeměd. Ekon., 39, 1993, No. 7, pp. 521-539. - 2 tabs., refs. 16, summaries in cz, en

The paper examines the implications of the ongoing institutional change for Czech agriculture, with some reference to the Slovak part of the former federal republic. It opens with a brief examination of the place of cooperation in the changing system, under communist regime and in the years after its fall, as compared to the role played by cooperative organizations in West European agriculture. Different perspectives for assessing the ongoing change are reviewed. The perspective chosen evaluates the prospects of present and future organizations in the sector, with a focus on demographical and regional consequences. Change is examined at three levels: the sector, primary production, and the local level. The sector: While crippling and partly disbanding cooperative organizations of the old communist cast, present legislation and sequencing of the privatization process effectively bar producers from control of processing industry, and, thus, temporarily block the possibility of establishing an agricultural cooperation of the Western model. Primary production: The transformation of collective farms (CFs) effectively dissolves the majority of these organizations, replacing them with new legal constructions. The most dominant form, hybrid „owners' Cooperatives" is examined in the paper. It is argued that enterprises of this form, while being relatively simple to

establish, represent a flawed construction, in which the owner function cannot be exercised properly. The prediction is that a great portion of these organizations will either perish, or gravitate towards more viable combinations of owner group composition and field of responsibility. On the local level, transformation generates problems of capital shortage, brain drain, and unemployment in rural areas. But the process also engenders a new population of organizations and entrepreneurial actors, that are likely to establish new patterns of cooperative organization, in order to lose local problems, and to cope with an externally dominated processing industry. These may, hopefully, form the base of a future cooperative system.

institucional transformation, agricultural cooperation, law of transformation (Czech), owner function, local development, population ecology of organization, owner's cooperatives

---

*Adresa autora:*

Yohanan Stryjan, Fil. Dr., Dept. of Bussiness Administration University of Stockholm, S-106 91 Stockholm, Sweden, tel.+8 16 31 06.

---

## **AGROEKONOMIKA**

Odborný časopis **AGROEKONOMIKA** obsahuje v čísle 7/1993 od českých autorů tyto články:

**B. O r n a** : Strategie pro zemědělský sektor

**Ing. J. H a d o v á** : Ochrana vnitřního trhu

**Doc. ing. M. S v a t o š**, CSc.: Ceny a jejich využití v podnikatelském rozhodování

**JUDr. Z. F i š e r** : Novela zákona o konkurzu a vyrovnání

**Ing. V. M o t l**, **ing. P. S e m a n s k ý**, **I. S y s e l** : Cukrovka a cukr v tržní ekonomice

**Ing. Z. H r u b ý** : Organizace a ekonomika ochrany rostlin

**Prof. ing. Z. P o d ě b r a d s k ý**, CSc.: Situace na trhu mléka a jatečného skotu

**Ing. S. L o b o d á š** : Směnečné eskontní úvěry Agrobanky

**Ing. I. T i c h á** : Možnosti a omezení marketingu a zemědělství

**Doc. ing. A. V a l d e r**, CSc.: Účetnictví pro podnikatelské subjekty v zemědělství

**Ing. D. B r o ŝ k o v á**, CSc.: Standardizace dat při budování informačních systémů v zemědělství

# NIEKTORÉ FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE ÚSPEŠNOSŤ AGROPODNIKANIA FYZICKÝCH OSÔB

---

MIŽIČKOVÁ L., Vysoká škola poľnohospodárska, Nitra

## Niektoré faktory ovplyvňujúce úspešnosť agropodnikania fyzických osôb

Zeměd. Ekon., 39, 1993, č. 7, s. 541-549. - lit. 3, rez. slov., angl.

Medzi významné faktory, ovplyvňujúce úspešnosť agropodnikania fyzických osôb, zaraďujeme zvolenie najoptimálnejšej formy podnikovej organizácie pre konkrétne podmienky a osobnosť podnikateľa, ako aj ovládanie strategického manažmentu. V príspevku sú analyzované poznatky získané uskutočnením dotazníkového prieskumu doplneného o riadený rozhovor s respondentmi z 12 lokalít Slovenska s najzastúpenejšou skupinou súkromných agropodnikateľov k uvedeným dvom faktorom. Získané poznatky sú konfrontované s názormi významných odborníkov, venujúcich pozornosť analyzovanej problematike.

agropodnikanie fyzických osôb, životný cyklus farmára, výhradné (individuálne) vlastníctvo, partnerstvo, strategický manažment

---

Agropodnikaniu, činnosti zameranej na poľnohospodársku výrobu, spracovanie poľnohospodárskych produktov na potraviny a ich predaj, alebo poskytovanie služieb v rámci agroturistiky sa u nás venujú právnické a fyzické osoby. Úspešnosť podnikania závisí síce od kvality pôdy, výrobnjej štruktúry, výšky investovaného kapitálu, schopností a usilovnosti podnikateľa, ale aj od mnohých ďalších faktorov, ktorým treba venovať pozornosť.

Cieľom príspevku je poukázať na význam dvoch faktorov, ovplyvňujúcich úspešnosť podnikateľa, ktorým treba venovať pozornosť ešte pred založením súkromného podniku, nakoľko ich pochopenie ušetrí podnikateľovi veľa času v neskoršom období. Pri stotožnení sa s nimi nemusí podnikateľ v neskoršom období odstraňovať ich neznalosťou vyvolané problémy a nedostatky. Môže sa plne venovať zveľaďovaniu súkromného podniku, zdokonaľovaniu a prepracovávaniu podnikateľskej stratégie a taktiky.

Jedným z faktorov je forma podnikovej organizácie súkromného podniku a druhým je strategický manažment agropodnikateľa.

## METODIKA A MATERIÁL

V záujme splnenia vytýčeného cieľa a v súlade s metodikou čiastkovej výskumnej úlohy „Predpoklady a podmienky rozvoja súkromných poľnohospodárskych fariem“ sme uskutočnili dotazníkovú anketu doplnenú o riadený rozhovor medzi agropodnikateľmi - samostatne hospodáriacimi roľníkmi z 12 lokalít Slovenska. Respondenti odpovedali na otázky, z ktorých časť bola zameraná na zistenie poznatkov o jednotlivých formách podnikovej organizácie súkromného poľnohospodárskeho podniku u nás, ako aj na poznatky strategického manažmentu a jeho vplyve na úspešnosť agropodnikateľa. V roku 1991 sme analyzovali podhorskú a horskú oblasť a v roku 1992 kukuričnú a repnú oblasť. Respondentami bolo 107 samostatne hospodáriacich roľníkov (SHR) vo veku od 30 do 69 rokov, hospodáriacich na výmere od 2 do 500 ha poľnohospodárskej pôdy, ktorí hospodária súkromne po celý život, alebo od roku 1990, 1991 a 1992.

Pri výbere respondentov sme sa riadili kritériami ekonomickej charakteristiky SHR, podľa ktorej obhospodarovali najmenej 2 ha p. p., chovali 2 dojnice alebo 6 bahníc, so zreteľom na PES dosahovali najmenej 60 000 Kčs tržieb za rok. Podstatnú časť vzorky však tvorili agropodnikatelia s väčšou výmerou, pričom v podhorskej a horskej oblasti to bolo 5 - 10 ha p. p. a v kukuričnej a repnej 20 - 50 ha p. p.

## VÝSLEDKY A DISKUSIA

Opierajúc sa o poznatky autorov z vyspelých agrárnych krajín, možno konštatovať, že voľbe organizačno-právnej formy súkromného podniku treba venovať veľkú pozornosť z viacerých aspektov. Za najdôležitejšie považujú:

- životný cyklus farmára,
- solventnosť farmára,
- dôvody vedúce k založeniu súkromného podniku - farmy.

Životný cyklus farmára a štádium, v ktorom sa nachádza, považuje K a y (1981) za veľmi dôležité z hľadiska voľby podnikovej formy organizácie, nakoľko mladý, začínajúci farmár musí získať prostriedky potrebné na založenie podniku, správne sa zorientovať v konkurencii, vybrať najoptimálnejšiu výrobnú štruktúru a vybudovať finančnú základňu, z ktorej bude neskôr prevádzku farmy financovať. Inak farmár koná, ak sa nachádza v tzv. rastovom štádiu, keď podnik zveľaďuje, buduje na konkurencieschopný, prehlbuje špecializáciu, využíva leasing (prenájom) a ďalšie možnosti na rozširovanie výrobnéj základne podľa jeho predstáv. Tretie štádium označuje za výstupné, farmár končí s agropodnikaním.

Analyzujúc životný cyklus respondentov zisťujeme, že v 6 lokalitách podhorskej a horskej oblasti u nás s najväčším počtom SHR (Hriňová, Zázrivá, Krupinské Lazy, Lendak, Osturná a Spišská Stará Ves) sa 50 % nachádza v poslednom štádiu.



Ide o dožívajúcich roľníkov, v dôchodkovom veku. Podniky sú malé s výmerou 2 - 3 ha, nevybudované, bez techniky a vnútornej mechanizácie. Druhú polovicu tvoria mladí ľudia vo veku od 30 rokov, ktorí začali hospodáriť na pôde po roku 1990. Väčšinou prišli o zamestnanie, využili možnosť získať hospodárstvo od rodičov a rekvafikovať sa na agropodnikateľov.

SHR v kukuričnej a repnej oblasti majú predpoklady po určitej pomoci zo strany štátu v prvých rokoch budovania súkromných podnikov úspešne prekonať prvé dve štádiá životného cyklu farmára, nakoľko sú v produktívnom veku, odborne vzdelaní, rozhodnutí vybudovať konkurencieschopné podniky. Sú zorientovaní v súčasných problémoch rezortu, majú prehľad o konkurencii, ale vedia, ako musia pristupovať k riešeniu jestvujúcich problémov.

Za najvhodnejšie formy podnikovej organizácie K a y (1981) považuje:

- výhradné (individuálne) vlastníctvo,
- partnerstvo,
- korporáciu.

Výhradné (individuálne) vlastníctvo je v jeho podstate najbližšie nášmu súkromnému vlastníctvu pôdy. Prevalu majú rodinné farmy, keď potrebnú prácu poskytuje väčšina alebo všetci rodinní príslušníci. Organizácia je veľmi jednoduchá a pružná, o všetkom rozhoduje vlastník. Keďže táto forma nie je limitovaná vloženými prostriedkami, kapitálom, je vhodná pre malé a stredné podniky. V prípade potreby je možné zamestnávať aj cudzie pracovné sily natrvalo alebo na sezónne práce.

Partnerstvo charakterizuje ako združenie dvoch alebo viacerých osôb, ktoré sa podieľajú na vlastníctve podniku a zabezpečovaní zisku. Pre naše podmienky je aj táto forma vhodná hlavne v súčasnosti, keď záujemci o založenie súkromného podniku nemajú dostatok vlastných prostriedkov, môžu ich združiť a vybudovať prosperujúci podnik.

So zreteľom na naše právne normy, hlavne obchodný zákonník, ako aj špecifiká nášho vidieka, osídlenie vidieka formou obcí, okolo ktorých sa nachádzajú polia, lúky a pasienky, pričom vlastník býva zväčša v obci, považujeme za najperspektívnejšiu formu podnikovej organizácie stredných i malých podnikov u nás výhradne - individuálne vlastníctvo. Doporučujeme aj partnerstvo a korporáciu, čo podľa našich právnych noriem možno zaistiť zriadením niektorej z obchodných spoločností. V podhorskej a horskej oblasti, s prevahou malých súkromných podnikov do 10 ha p. p., za najvhodnejšie považujeme individuálne vlastníctvo a organizovanie družstiev samostatne hospodáriacich roľníkov.

Solventnosť začínajúcich amerických farmárov možno porovnať so solventnosťou našich začínajúcich SHR. Všetci sú odkázaní na pôžičky a úvery, ktoré by mali začínajúcich agropodnikateľov podporovať a motivovať. To isté platí aj o daňových úľavách v prvých rokoch podnikania. Ročné daňové prázdniny

schválené pre začínajúcich podnikateľov pre rok 1993 nepovažujeme za postačujúce. Aj v ďalších rokoch, ide o prvých 3 - 5 rokov, je potrebné podporovať ich daňovými úľavami, motivujúcimi úrokmi z úverov a inými formami, napr. dotáciami. Kompetentní pracovníci sa musia stotožniť s filozofiou, že len prosperujúce podniky urýchlia ekonomickú prosperitu rezortu, že len solventné podniky budú robiť solventnú ekonomiku, čo sa ukázalo v krajinách, ktoré prešli procesom privatizácie už niekoľko rokov pred nami.

Voľbu podnikovej organizácie ovplyvňujú aj dôvody vedúce k založeniu súkromného podniku. Smith a Lanpher (1989) pri analýze príjmov amerických farmárov v roku 1987 zistili, že v roku 1930 iba 6,3 % amerických farmárov malo iné zamestnanie, jediným zdrojom príjmov pre ostatných bol príjem z farmy. V roku 1987 už 37,6 % farmárov malo popri práci na farme aj iné príjmy, čiže príjem z farmy nekryl potreby farmára a jeho rodiny. V súčasnosti má vyše 60 % farmárov príjmy z inej činnosti, pričom 36,7 % farmárov má iné hlavné zamestnanie a práca na farme nie je zameraná na zaistenie potrieb farmárovej rodiny. Motívom k farmárčeniu je záujem tráviť voľný čas prácou na farme, relaxácia po namáhavej práci mimo poľnohospodárstva, vlastníť farmu znamená zaradiť sa do určitej spoločenskej kategórie a pod.

V podmienkach Slovenska nie je práca v súkromnom poľnohospodárskom podniku a z nej plynúci príjem jediným zdrojom príjmov všetkých vlastníkov pôdy. V podhorskej a horskej oblasti má 50 % respondentov hlavné zamestnanie mimo poľnohospodárstva. V kukuričnej a repnej oblasti len 4,5 % respondentov má iné zamestnanie mimo poľnohospodárstva. Ich podniky možno považovať za perspektívne, nakoľko najzastúpenejšia veľkostná skupina so 46 % je výmera 11 - 20 ha p. p., na výmere 21 - 50 ha hospodári 30 % respondentov. Výmera 100 a viac hektárov nie je zriedkavosťou. Napr. v roku 1992 v okrese Levice z 1 380 SHR bolo 311 agropodnikateľov hospodáriacich na výmere väčšej ako 50 ha p. p., v okrese Nitra 8 na výmere 20 a viac ha a pod.

Až na jeden prípad partnerstva, výlučnou organizačno-právnou formou súkromných poľnohospodárskych podnikov na Slovensku je súkromný podnik, založený v súlade s u nás platnými zákonmi. Fyzické osoby podnikajúce v oblasti poľnohospodárstva vyvíjajú svoju činnosť tak, že:

- hlavnou činnosťou a zdrojom saturácie potrieb rodiny je agropodnikanie individuálne alebo celej rodiny,
- hlavná činnosť a z nej plynúci príjem je mimo agropodnikania a na pôde hospodária ako kovo-roľníci,
- časť príjmu získavajú z individuálneho agropodnikania a časť z činnosti vykonávanej v inom podnikateľskom subjekte,
- všetky príjmy získavajú z agropodnikania v jednej alebo viacerých korporáciách.

obchodné spoločnosti 9,6 %, účastinné spoločnosti 2,9 %, farmárske družstvá 0,6 %, trustom a iným formám organizácie patrilo 0,3 % fariem.

Ak chce byť agropodnikateľ úspešný, musí disponovať potrebnými vedomosťami, praktickými skúsenosťami a zručnosťou. Starší respondenti, ktorí so zreteľom na svoj vek končia aktívne pracovné nasadenie, nedisponujú potrebnými teoretickými poznatkami. 43,5 % respondentov z kukuričnej a repnej oblasti má vysokoškolské a 48 % stredoškolské odborné vzdelanie, uvedomujú si, že musia veľa študovať, aby mohli využívať osvedčené veľkovýrobné technologické postupy. V súkromnom podnikaní pociťujú veľký nedostatok informácií z podnikového manažmentu, nových daňových podmienok, z oblasti poisťovníctva a legislatívy vôbec. Zaplniť túto medzeru môžu samoštúdium, ale treba pre nich zriadiť vhodnejšie formy vzdelávania a odborné poradenstvo. Veľký význam prejavujú aj o návštevu prosperujúcich fariem v Rakúsku, ktorého poľnohospodárstvo má porovnateľné prírodné podmienky s našimi:

Druhým faktorom, významne ovplyvňujúcim úspešnosť agropodnikateľa, je osvojenie si strategického manažmentu, nakoľko podnik prosperujúci v súčasnosti treba riadiť tak, aby bol prosperujúci aj v budúcnosti. Strategickému manažmentu venujú pozornosť mnohí odborníci, ktorí upozorňujú na nutnosť „ustúpiť od stromov, aby bolo vidno les“, čiže zdôrazňujú, že úspešný farmár je len ten, ktorý popri prekonávaní každodenných povinností je schopný predvídať aj to, čo bude robiť o rok, čo bude robiť o 5 až 7 rokov. S m i t h a L a n p h e r (1989) usporiadali strategický manažment do nasledujúcich krokov:

- definovanie poslania farmy, od ktorého závisí jej neskorší úspech alebo neúspech,
- stanovenie cieľov a objektov dokresľujúcich poslanie farmy, ich podporovanie kvantifikovateľnými a merateľnými ukazovateľmi,
- hodnotenie vonkajšieho prostredia, okolia farmy, orientácia sa v meniacom sa okolí,
- hodnotenie silných a slabých stránok farmy, nájdenie možností, ako posilniť prvú a oslabovať až likvidovať druhú skupinu,
- identifikovanie možností nebezpečia a hrozieb vyplývajúcich z predchádzajúcich krokov,
- vývoj hodnotenia alternatívnych stratégií na možné nebezpečie plynúce z okolia farmy,
- výber najoptimálnejšej stratégie, čo so zreteľom na stochastický charakter poľnohospodárskej výroby je veľmi náročné,
- realizácia vybranej stratégie, čo považujú za umenie, lebo treba dosiahnuť, aby sa s vybranou stratégiou stotožnili všetci zamestnanci farmy.

Analýzovaním získaných poznatkov poukážeme na úroveň strategického manažmentu našich agropodnikateľov. Slovenskí agropodnikatelia majú veľké problémy s výberom výrobných štruktúr.

V kukuričnej a repnej výrobnej oblasti boli úspešní pestovatelia zeleniny, strukovín, liečivých rastlín, ovocia, výrobcovia osív obilnín a kukurice. Chovatelia oviec majú niekoľkoročnú striž vlny, ktorá čaká na spracovanie a jej výrobcovia na príjem. Záujem o uskutočňovanie agroturistiky sme zaevidovali len v jednom prípade.

So zreteľom na chýbajúcu agrárnu a výživovú politiku len málo jednotlivcov má predstavu o svojej budúcnosti. Napr. vlastník farmy pre 380 kusov hovädzieho dobytku chce vybudovať vlastnú mliekareň, nakoľko nepovažuje terajšieho odberateľa mlieka za seriózneho partnera. V podhorskej a horskej oblasti vidíme perspektívu agropodnikateľov v prepojení poľnohospodárskej výroby s agroturistikou, s lesnou výrobou - ťažba a spracovanie dreva, zberom a spracovaním lesných plodov, ale aj v preorientovaní chovu oviec na výrobu jahňacieho mäsa a spracovanie ovčieho mlieka na tradičné regionálne výrobky - parenice, korbáče a pod. Ďalej doporučujeme vyrábať tradičné úžitkové a ozdobné predmety z odpadkov rastlinnej výroby - slamy, kukuričného kôrovia.

Tretím krokom strategického manažmentu je orientácia vo vonkajšom prostredí. Ani jeden agropodnikateľ nevie, ako sa bude vyvíjať spotreba poľnohospodárskych výrobkov, cien vstupov do výroby, cien poľnohospodárskych produktov, čiže nie vlastnou vinou nemôže strategicky myslieť a konať. Až na niekoľko málo optimistov (10 %) všetci vidia svoju budúcnosť veľmi hmlisto, nevedia odhadnúť, čo bude na jeseň o rok, dva či päť. K 1. 1. 1993 napr. vyše 100 agropodnikateľov z okresu Levice vrátilo licenciu.

Za silné stránky svojho podniku považujú respondenti vlastnú odvahu začať podnikať v súčasnej neistej situácii, pri nejasnej budúcnosti, čiže silne a pozitívne hodnotia samých seba. Kriticky hodnotili systém priznávania dotácií súkromníkom v uplynulých rokoch. Neprezieravým pridelovaním peňazí do neperspektívnych podnikov štát prišiel o nemalú čiastku, ktorá sa nikdy nevráti. Na druhej strane ale mnohí SHR majú rozostavané hospodárske objekty, ktoré bez ďalšej štátnej pomoci nie sú schopní dobudovať. To znamená, že aj v prípadoch perspektívnych agropodnikateľov hrozí umŕtvenie investícií, ak nedostanú chýbajúce prostriedky. Keďže v roku 1992 bola možnosť získať dotáciu na nákup strojov, tak kupovali traktory všetci i napriek tomu, že ich nie sú schopní využiť, ale chýba im náradie, na ktoré už peniaze nemajú. Alebo družstvo má prázdne maštale po zlikvidovaní časti chovu dojníc a vedľa nich má súkromník rozostavanú maštal pre dojnice a pod. O vytvorení strojového družstva uvažujú len málokto.

So zreteľom na uvedenú analýzu prvých štyroch krokov, respondenti nie sú schopní odhadnúť, aké nástrahy im stoja v ceste, čomu budú musieť v budúcnosti čeliť, ako majú postupovať v piatom kroku strategického manažmentu.

Až po vyjasnení agrárnej a výživovej politiky budú môcť agropodnikatelia realizovať zostávajúce prvky strategického manažmentu. Pozitívne je, že respondenti, až na tých v poproduktívnom veku, chcú i napriek ťažkej situácii

podnikať aj naďalej. Vedia, že musia svoj podnik zväčšovať, aby mohli v silnej konkurencii obstať. Sú rozhodnutí pôdu kúpiť, alebo získať do prenájmu, aby hospodárili na väčšom, a teda aj prosperujúcejšom podniku. Štát by im mal pomôcť, napríklad aj kvotáciami, ktoré hrajú pozitívnu úlohu vo vyspelých krajinách a vlastne ich prostredníctvom by sa aj u nás vyseletovali agropodnikatelia na schopných a neschopných.

## ZÁVER

V súlade s obchodným zákonníkom treba samostatne hospodáriacich roľníkov u nás považovať za podnikateľov, čiže vysokoprofesionálne subjekty podnikateľskej činnosti v najširšom slova zmysle. Faktorov, ovplyvňujúcich úspešnosť agropodnikateľa, je veľmi mnoho. Patria medzi ne v prvom rade prírodné podmienky, výrobná štruktúra, investovaný kapitál, schopnosti podnikateľa, ale aj vhodne zvolená forma podnikovej organizácie a ovládanie strategického manažmentu.

V príspevku sú analyzované posledné dva faktory na vzorke 107 agropodnikateľov hospodáriacich vo všetkých výrobných oblastiach Slovenska, na rôznej výmere poľnohospodárskej pôdy, rôzne dlho súkromne hospodáriacich, vo veku 30 - 69 rokov, s rôznym vzdelaním, rôznou výrobnou štruktúrou.

V súlade s našou legislatívou sa odporúčujú aj jednotlivé formy podnikovej organizácie, sú uvedené ich výhody a nevýhody, podľa ktorých si môže záujemca vybrať pre konkrétne podmienky a svoje osobné predpoklady na podnikanie. Príspevok obsahuje aj konfrontáciu poznatkov slovenských agropodnikateľov z oblasti strategického manažmentu.

## Literatúra

- KAY, R. D.: Farm management, planning, control and implementation. USA 1981, McGraw-Hill, Inc.
- MIŽIČKOVÁ, L. - KMEŤOVÁ, E. - BARANOVIČ, R.: Predpoklady a podmienky rozvoja súkromných poľnohospodárskych fariem [Výročná správa čiastkovej výskumnej úlohy E 2.02 VŠP], PEF Nitra 1991, 1992.
- SMITH, T. - LANPHER, F.: Farm management. U. S. Government's Printing Office 1989. Washington D. C. 20 402.

Došlo dne 16. 3. 1993

**Some of the factors affecting the success of agrobusiness of natural person**

Zeměd. Ekon., 39, 1993, No. 7, pp. 541-549. - refs. 3, summaries in sl, en

Legal and natural person carry on agrobusiness in the Slovak conditions, though there are not adequate conditions for business activities of natural person. As emancipation of different proprietary forms appeared as late as in 1990. much will have to be done for the benefit of new agrobusinessmen who without significant aid in the first three to five years have no possibility to rank successfully in the competition with large, agricultural cooperatives and state farms which have been built for several decades.

Natural person have a lack of finance, mechanization and technique of parameters suitable for small-scale production. To become manufacturers of equal position, private entrepreneurs need to know which agrarian and food policies shall be applied in Slovakia. On that basis they must find a correct orientation in the selection of manufacturing structure in order to complement aptly the large-scale production entities regarding those products for production of which they have better prerequisites.

The success of natural persons depends, however, on natural conditions, production structure, personality of entrepreneur, and on many other factors, among which falls the suitably selected form of a private company organization, together with a good command of strategic management.

What regards the most suitable forms of company organization in the rural settlement in Slovakia, traditions and the contemporary size of private agricultural enterprises, we recommend private family farm, individual forms of business enterprises but also establishment of cooperatives of independent farmers. The above mentioned forms of organization conform with the legislation being in effect in Slovakia.

The knowledge of agrobusinessmen in the field of strategic management as one of the factors influencing the success of their business activities is very poor. Strategic management cannot be applied by them complexly, this not being their own fault. At present, they are able to use exclusively its first half, whose principle consists in the following:

- specification of a function of the private agricultural enterprise and the following success or loss of agrobusinessman based on it;
- choice of optimal production structure in view of quantitative and qualitative parameters;
- capability of orientation in confused environment, unclear agrarian and food policy, in the development of costs of production inputs, prices of agricultural products, etc.;
- evaluation of strong and weak aspects of private enterprise and the personality of an entrepreneur.



The author is authorized to say the above-mentioned statement on the basis of the knowledge acquired by solution of the partial research task „Prerequisites and conditions of the development of private farms“ whose two parts were performed in congruency with the approved methodology in the years 1991 and 1992. Respondents were 107 independent private farmers from all production regions of Slovakia, with different practice in the private farming, different size of the farm, different orientation of production, all age categories and various education.

agribusiness of physical persons, farmer's life cycle, exclusive (private) property, partnership, strategic management

---

*Adresa autorky:*

Doc. Ing. Ľudmila Mižičková, CSc., Vysoká škola poľnohospodárska, 949 76 Nitra,  
tel. 087 601/169

---

# **INSTITUTE OF AGRICULTURAL AND FOOD INFORMATION**

**Slezská 7, CS-120 56 Praha 2, Czech Republic**

**Fax.: (00422) 257 090**

---

In this institute scientific journals dealing with the problems of agriculture and related sciences are published on behalf of the Czech Academy of Agricultural Sciences and Slovak Academy of Agricultural Sciences. The periodicals are published in the Czech or Slovak languages with summaries in English or in English with summaries in Czech or Slovak.

**Subscription to these journals be sent to the above-mentioned address.**

---

| Periodical                                         | Number of          |       |
|----------------------------------------------------|--------------------|-------|
|                                                    | issues<br>per year | pages |
| <hr/>                                              |                    |       |
| Rostlinná výroba (Plant Production)                | 12                 | 96    |
| Veterinární medicína (Veterinary Medicine - Czech) | 12                 | 64    |
| Živočišná výroba (Animal Production)               | 12                 | 96    |
| Zemědělská ekonomika (Agricultural Economics)      | 12                 | 96    |
| Lesnictví (Forestry)                               | 12                 | 96    |
| Zemědělská technika (Agricultural Engineering)     | 4                  | 80    |
| Ochrana rostlin (Plant Protection)                 | 4                  | 80    |
| Genetika a šlechtění (Genetics and Plant Breeding) | 4                  | 80    |
| Zahradnictví (Horticultural Science)               | 4                  | 80    |
| Potravinářské vědy (Food Sciences)                 | 6                  | 80    |

# ANALÝZA AGREGÁTNÍ NABÍDKY OUTPUTU VYTVOŘENÉHO V ZEMĚDĚLSTVÍ, UPLATNĚNÍ PRO SROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ ČSFR A SRN V LETECH 1980 - 1990

---

BURIANOVÁ J., Vysoká škola zemědělská, Praha

## **Analýza agregátní nabídky outputu vytvořeného v zemědělství, uplatnění pro srovnání výsledků ČSFR a SRN v letech 1980 - 1990**

Zeměd. Ekon., 39, 1993, č. 7, s. 551-558. - 2 tab., lit. 4, res. čes., angl.

Příspěvek se zabývá metodou analýzy agregátní nabídky outputu vytvořeného v zemědělství, jejím uplatněním pro srovnání výsledků ČSFR a SRN v letech 1980 - 1990. Z výsledků těchto analýz lze odvodit závěr, že dynamika cenové úrovně zemědělského produktu byla určující měrou ovlivněna dynamikou průměrných nákladů materiálových složek výrobní spotřeby v běžných cenách jak v ČSFR, tak v SRN. Použitou metodu lze využít pro účely komparativní analýzy trhu mezi zemědělstvím a národním hospodářstvím, případně porovnání daného odvětví mezi dvěma zeměmi.

agregátní nabídka zemědělství, cena nabídky, cenový deflátor produktu, průměrný náklad, regresní koeficient

---

Základním smyslem článku je využít některé poznatky moderní ekonomické teorie tržní ekonomiky k makroekonomické analýze nabídky zemědělského outputu. Dosavadní analýzy nabídky zemědělského outputu jsou orientovány komoditně na hlavní produkty s využitím aparátu mikroekonomické teorie. Makroekonomická teorie poskytuje nástroje, které lze využít k analýze zemědělského trhu. Na tomto trhu působí vysoce agregovaná nabídka zemědělské produkce a její vztah k cenové úrovni této produkce, měřené cenovým deflátorem, respektive cenovým indexem.

Jaké poznatky odvozené z ekonomické teorie tržní ekonomiky lze využít k analýze agregátní nabídky zemědělského outputu, tj. produktu vyráběného zemědělstvím jako odvětvím národního hospodářství?

1. Cenová úroveň zemědělského outputu je při relativně nepružné poptávce po potravinách ovlivňována především nabídkou zemědělského outputu.

2. Funkce nabídky zemědělského outputu je určována u firem orientovaných na zisk na konkurenčním trhu funkcemi průměrných nákladů (v krátkém období mezních nákladů) a tedy též cenami a náklady materiálových inputů zemědělských firem.

V odvětvích s dlouhodobě rostoucími průměrnými náklady na produkt má cena nabídky odvětvového outputu vzrůstající tendenci, v odvětvích s dlouhodobě klesajícími náklady má cena nabídky odvětvového outputu tendenci klesající. Odchytky skutečného vývoje cenové úrovně odvětvového outputu od ceny nabídky vyvolává agregovaná poptávka po zemědělském outputu.

3. Funkci nabídky odvětvového outputu lze chápat jako vztah mezi cenovou úrovní outputu a množstvím outputu podmíněným dynamikou vývoje průměrných nákladů inputů do zemědělských firem. K analýze vývojových tendencí cenové úrovně zemědělského outputu ve vazbě na dynamiku úrovně průměrných nákladů materiálového inputu se v článku využívají statistické údaje čerpané z národohospodářského účetnictví bývalé ČSFR a SRN.

Při tomto přístupu k analýze nabídky zemědělského outputu jsou používány ekonomické pojmy a kategorie běžné v moderní ekonomické teorii. Pojmy jako cenový deflátor, průměrný a mezní náklad a jiné, se staly součástí i české ekonomické terminologie. Kategorie charakterizující tržní chování subjektů z hlediska agregovaných jevů jako je nabídka a poptávka, funkce nabídky a poptávky, umožňují obohatit nástroje ekonomické analýzy i v zemědělství.

V článku je používán pojem „průměrné náklady“, kterým se v ekonomické teorii charakterizuje poměr mezi celkovými náklady a množstvím vyrobené (nabízené) produkce, tj. podle běžně používané terminologie náklad na jednotku produkce. Tento náklad je v národohospodářském účetnictví měřen ukazatelem výrobní spotřeby v běžných cenách na společenský produkt ve stálých cenách.

Existuje rozdíl mezi krátkodobou a dlouhodobou analýzou nabídky firem a jejich poptávky po inputech. Analýza nabídky a poptávky firem v krátkém období je uplatňována na dílčích trzích komodit jako vztah mezi cenou komodity a množstvím za předpokladu, že ostatní vlivy jsou konstantní (cena výrobních faktorů, úroveň techniky, výnosy z rozsahu aj.). Změna těchto vlivů by se projevovala posunem křivky nabídky.

Pro analýzu agregátní nabídky v národohospodářských odvětvích se předpokládá sledování v průběhu delšího období, během kterého se projeví změny cen komodit ovlivňující celkovou cenovou úroveň produkce, změny cen faktorů, úroveň techniky a technologie, výnosů z rozsahu. Především tyto vlivy působí na dynamiku agregátní nabídky.

Metodu použitou v tomto článku pro makroekonomický rozbor agrárního trhu je možno využít pro účely komparativní analýzy trhu mezi zemědělstvím a národním hospodářstvím, případně porovnání daného odvětví mezi dvěma zeměmi.

V makroekonomických rozborech je možné cenovou úroveň charakterizovat ukazateli v podobě cenových deflátorů. Cenový deflátor je definován jako poměr hodnoty národohospodářského agregátu v běžných cenách a hodnoty tohoto agregátu ve stálých cenách v daném roce. Pro zemědělský output je tímto agregátem společenský produkt vytvořený v zemědělství, agregátní input je měřen výrobní spotřebou zemědělských firem.

V dostatečně dlouhém období je vhodné zaměřit pozornost především na sledování následujících závislostí:

- Závislost mezi cenovým deflátozem zemědělského produktu a skutečnými průměrnými náklady inputů v běžných cenách (tj. na jednotku objemu zemědělského outputu).

Změnu průměrných nákladů v běžných cenách je možno dále rozkládat na vliv cenové úrovně a fyzického objemu inputů ve stálých cenách.

- Závislost mezi cenovým deflátozem zemědělského outputu a průměrným nákladem inputů ve stálých cenách, který odráží produkční účinnost inputů.

- Závislost mezi průměrným nákladem inputů v běžných cenách a objemem zemědělského outputu.

- Závislost mezi cenovým deflátozem outputů a cenovým deflátozem inputů. Funkce charakterizuje závislost cenové úrovně outputů na cenové úrovni inputů.

Základním nástrojem k provedení analýzy těchto závislostí je regresní analýza. Dále byly sledovány změny v čase pomocí ročních indexů a průměrných ročních temp růstu za zkoumané období, vypočtené jak ze skutečných hodnot, tak i pro hodnoty odvozené z regresní analýzy. Regresní analýza závislosti cenového deflátoru na průměrných nákladech umožnila rovněž odvodit elasticitu (procentní přírůstek závisle proměnné na jedno procento změny nezávisle proměnné) a korelační koeficient určující těsnost závislosti proměnných vzhledem k statistickému charakteru funkce.

Z ocenění vzájemných relací těchto ukazatelů pro uvedené závislosti lze odvodit důležité závěry.

## UPLATNĚNÍ PRO SROVNÁNÍ ČSFR - SRN

Popsaná metodika byla využita pro analýzu agregátní nabídky zemědělství v ČSFR a SRN. Pro časovou řadu let 1980 - 1990 byly číselné údaje získány pro ČSFR ze Statistické ročenky ČSFR (FSÚ), pro SRN ze Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland z let 1980 - 1990.

Pro vytvořený output, měřený v ČSFR společenským produktem, je pro SRN použit agregát Produktionswert, analogicky pro výrobní spotřebu agregát Vorleistungen. Výpočtové práce byly provedeny využitím kódu QUATTRO na počítači PC.

V uvedeném období objem nabídky zemědělského produktu měřený vytvořeným společenským produktem ve stálých cenách roku 1984 rostl průměrným ročním tempem +2,15 %. Tento růst byl provázen růstem průměrných nákladů materiálových složek výrobní spotřeby na jednotku objemu produktu průměrným tempem ročně 3,04 %. Cenová úroveň zemědělského produktu měřená cenovým deflátozem při tom vzrůstala průměrně ročním tempem 2,54 %. Znamená to, že příjem z jednotky produkce zaostával za růstem nákladů na jednotku produkce, což vytvářelo tendenci k poklesu důchodovosti zemědělských firem.

Růst průměrných nákladů inputů na jednotku produkce 3,04 % byl způsoben především růstem cen inputů (+2,24 %), částečně také poklesem produkčního efektu, tj. růstem průměrných nákladů ve srovnatelných cenách (+0,8 %) na produkt. Hlavní vliv na pokles důchodovosti zemědělských firem měl růst cen materiálových inputů.

Z porovnání těsnosti závislosti dané korelačními koeficienty vyplývá, že závislost hodnot cenového deflátoru na hodnotách průměrných nákladů materiálové spotřeby v běžných cenách inputů je výrazně vyšší než jejich závislost na společenském produktu zemědělství ve stálých cenách. (Korelační koeficient  $R = 0,95$  proti  $R = 0,69$ ).

Hlavním faktorem určujícím vývoj cenové úrovně zemědělského produktu v ČSFR byl tedy vývoj úrovně materiálových složek výrobní spotřeby v běžných cenách a z toho pak vývoj cenové úrovně materiálových složek výrobní spotřeby. Potvrzuje to i vysoká těsnost závislosti obou deflátorů, tj. cenového deflátoru zemědělského produktu a cenového deflátoru materiálových složek výrobní spotřeby (korelační koeficient  $R = 0,988$ ).

Výsledky jsou odrazem reality. Ve sledovaném období byla v ČSFR uplatňována politika udržování relativně stálých maloobchodních cen základních potravin nezávisle na dynamice průměrných nákladů. Nesoulad mezi změnami cen inputů a cen zemědělského produktu byl překonáván politikou státní dotace k nákupním cenám zemědělských produktů. Fungování trhu tak bylo v samém základu vlivem nepropojenosti cen potravin a nákupních cen silně rušeno.

#### SRN 1980 - 1990

V uvedeném období probíhal v zemědělství v SRN rozdílný vývoj. Objem nabídky měřený hodnotou produkce ve stálých cenách roku 1985 rostl mírně ročním tempem +0,84 %. Růst byl provázen poklesem průměrných nákladů v běžných cenách tempem -2,21 %. Cenová úroveň zemědělského produktu klesala ročním tempem -0,24 %. Protože pokles průměrných nákladů byl větší než pokles cenové úrovně zemědělského společenského produktu, vytvářelo to podmínky pro růst důchodovosti podniků i při poklesu cen produkce.



Při tom však růst cen složek výrobní spotřeby (materiálových inputů) činil +0,98 % při poklesu cenové úrovně produktu -2,21 %. To znamenalo, že existovala tendence k otevírání cenových nůžek, která by se nemusela negativně projevit v důchodovosti zemědělských podniků. Je to výsledek především výrazného růstu produkčního efektu materiálových složek výrobní spotřeby, který se projevil v tom, že průměrné náklady ve stálých cenách klesaly ročně o -3,16 %, tj. o -0,95 % více než průměrné náklady v běžných cenách.

Pokud jde o regresní závislost mezi úrovní cenového deflátoru společenského produktu a objemem společenského produktu ve stálých cenách a závislost mezi cenovým deflátozem společenského produktu a průměrnými náklady materiálové výrobní spotřeby v běžných cenách inputů, byly získány tyto charakteristiky měřené korelačními koeficienty (těsnosti závislosti) jednoduché regrese (tab. I).

#### I. Korelační koeficienty v ČSFR a SRN – Correlation coefficients in the CSFR a FRG

|                                                                                                                                               | ČSFR   | SRN    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|
| Korelační koeficient <sup>1</sup> 1<br>závislost cenového deflátoru na objemu produktu <sup>2</sup>                                           | 0,6899 | 0,5438 |
| Korelační koeficient 2<br>závislost cenového deflátoru produktu na průměrných<br>nákladech materiálové spotřeby v běžných cenách <sup>3</sup> | 0,9468 | 0,7287 |
| Korelační koeficient 3<br>závislost cenového deflátoru produktu na cenovém<br>deflátoru materiálových inputů <sup>4</sup>                     | 0,9879 | 0,6883 |

<sup>1</sup>correlation coefficient, <sup>2</sup>dependence of price deflator on product volume, <sup>3</sup>dependence of price deflator of product on the average cost of material consumption in current prices, <sup>4</sup>dependence of price deflator of product on the material input price deflator

Vypočtené charakteristiky ukazují v obou zemích na výrazně vyšší závislost vývoje cenové úrovně zemědělského produktu na průměrných nákladech materiálového inputu v běžných cenách a na celkové úrovni materiálového inputu.

Dále možno uvést vztahy mezi vývojem cenové úrovně a průměrnými náklady charakterizované ročními průměrnými tempy růstu (indexy) v procentech (tab. II). Srovnání naznačuje, že v ČSFR byl průměrný roční růst cenové úrovně produktu

spojen s ročním růstem průměrných nákladů a v SRN průměrný roční pokles cenové úrovně produktu byl spojen s ročním poklesem průměrných nákladů v běžných i stálých cenách.

II. Roční tempo růstu cenové úrovně produktu a průměrných nákladů v ČSFR a SRN – The yearly growth rate of the price level of agricultural product and average costs in the CSFR a FRG

|                                                                                             | ČSFR  | SRN   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|
| Průměrné roční tempo cenové úrovně produktu <sup>1</sup>                                    | +2,54 | -0,24 |
| Průměrné roční tempo průměrných nákladů materiálových inputů v běžných cenách <sup>2</sup>  | +3,04 | -2,21 |
| Průměrné roční tempo průměrných nákladů materiálových inputů ve stálých cenách <sup>3</sup> | +0,8  | -3,16 |

<sup>1</sup>average yearly rate of the price level of products, <sup>2</sup>average yearly rate of the average cost of material inputs in current prices, <sup>3</sup>average yearly rate of the average cost of material inputs in current prices

## ZÁVĚR

Pro analýzu agrárního trhu, především posouzení agregátní nabídky zemědělství a agregátní poptávky po materiálových inputech v delším časovém období, je třeba sledovat řadu závislostí. Nejdůležitější jsou relace mezi dynamikou průměrných materiálových nákladů v běžných cenách a dynamikou cenové úrovně produkce, relace mezi dynamikou cenové úrovně produkce a dynamikou cenové úrovně materiálových inputů. Tyto vztahy je vhodné analyzovat pomocí regresní analýzy a ukazatelů jako je tempo růstu, elasticita a korelační koeficient.

Z výsledků regresní a indexové analýzy lze odvodit závěr, že dynamika průměrných nákladů materiálových firemních inputů v běžných cenách a jejich komponenty - produkční účinnost měřená průměrnými náklady ve stálých cenách a cenová úroveň materiálových složek výrobní spotřeby - jsou určujícím činitelem utváření ceny nabídky zemědělského produktu.

Uvedená analytická metoda umožňuje provádět vzájemnou komparaci celých odvětví národního hospodářství.

## Literatura

MACH, J., BURIANOVÁ, J.: Vybrané teoreticko-metodologické problémy specifických projevů agrárního trhu. Studie KET zpracovaná v rámci grantu VŠZ PEF Praha pro VÚEZVŽ Praha, 1992.

SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W.: Economics, 13th edition, New York, Mc. Graf - Hill 1989.

Statistická ročenka ČSFR 1980 - 1991, FSÚ.

Statistisches Jahrbuch für Bundesrepublik Deutschland, 1980 - 1990.

Došlo 18. 12. 1992

BURIANOVÁ J., University of Agriculture, Praha

### **An analysis of an aggregate supply of agricultural output, application to compare the results of the CSFR and FRG in 1980 - 1990**

Zeměd. Ekon., 39, 1993, No 7., pp. 551-558. - 2 tabs., refs. 4, summaries in cz, en

Certain relationships should be investigated for the purposes of an analysis of an aggregate supply in the economy sectors, e. g. in agriculture, over a longer time range. These are e. g. relations between the dynamics of average material costs in current prices and the dynamics of the price level of the output, relations between the dynamics of the price level of the output and the dynamics of the price level of material inputs, etc.

Regression analysis is a basic tool for the analysis of these relationships. The dynamics, that means variations in time, can be followed by means of indicators such as indexes, yearly growth rate, regression coefficient, elasticity coefficient and correlation coefficient. Important conclusions may be drawn on the basis of appreciation of interrelations of these indicators.

The described analytical method makes it possible to compare the whole sectors of the country's economy. It has been applied to analyze the agrarian aggregate supply in the CSFR and FRG for the time series 1980 - 1990. The development in both countries was different. The volume of agricultural product supply, measured by the social product in stable prices, was growing at the average yearly rate of +2.15 % in the CSFR, and 0.84 % in the FRG. In the CSFR, this growth was accompanied by an increase in the production consumption at a yearly rate of +3.04 %, in the FRG it was a decrease in production consumption at a yearly rate of -2.21 %. The price level of the agricultural product determined by a price deflator was increasing in the CSFR at an average yearly rate of +2.54 %, in the FRG it was slightly decreasing at a yearly rate of -0.24 %. In the CSFR input prices rose at a rate of +2.24 % while the production efficiency dropped, that means average costs in stable prices increased by +0.8 %. All this resulted in a decrease in the income rate of agribusiness enterprises. In the FRG the production efficiency of material

consumption components grew, average costs in stable prices decreased (-3.16 %), yearly growth of production consumption component prices rated +0.98 %. In general, the conditions for the income rate growth were more favourable in the FRG.

The correlation coefficient of the relation between the agricultural product price deflator and the agricultural product in stable prices for the years 1980 - 1990 reached about 0.69 in the CSFR, and about 0.54 in the FRG. On the other hand, the correlation coefficient between the agricultural product price deflator and the average cost of material inputs in current prices was 0.95 for the CSFR, and 0.733 for the FRG. The correlation relation between the agricultural product price deflator and the material input price deflator in the same period was 0.99 for the CSFR and 0.69 for the FRG.

The method applied in this article to a macroeconomic analysis of the agricultural market of two countries can be used analogically for the purposes of a comparative analysis between the sectors of the country's economy.

agricultural aggregate supply, supply price, price deflator of a product, average cost, regression coefficient

---

*Adresa autora:*

Ing. Jaroslava B u r i a n o v á , Vysoká škola zemědělská v Praze 165 00 Praha - Suchdol,  
tel. 02 338 2333

---

# UPLATNĚNÍ ANALÝZY PORTFOLIA VE STRATEGICKÉM ŘÍZENÍ ZEMĚDĚLSKÉHO PODNIKU

---

MACA E., JULÍNKOVÁ I., Brno

## **Uplatnění analýzy portfolia ve strategickém řízení zemědělského podniku**

Zeměd. Ekon., 39, 1993, č. 7, s. 559-575. - 4 grafy, 2 tab., lit. 11, res. čes., angl.

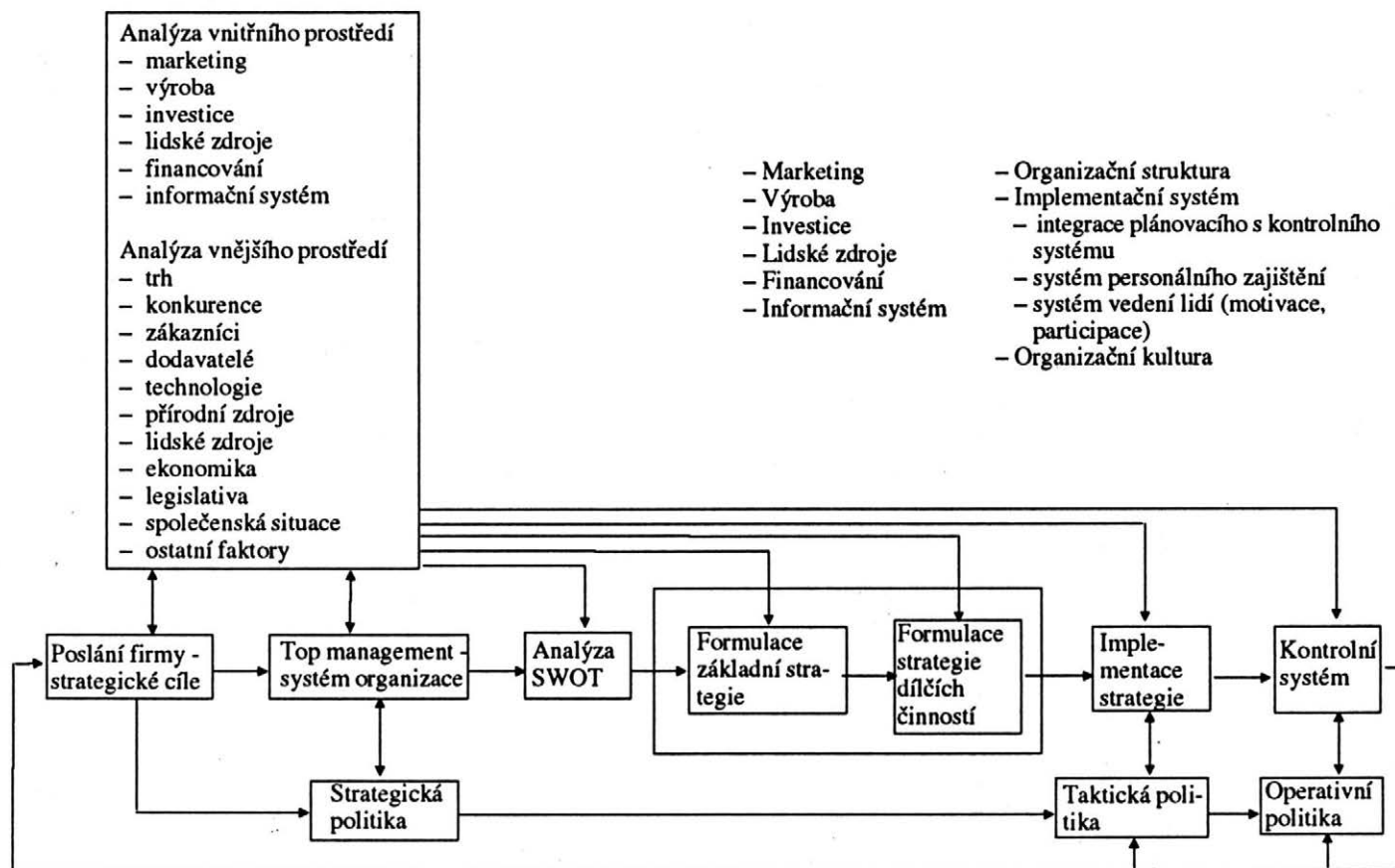
Práce je zaměřena na zvýšení úrovně strategického řízení zemědělského podniku prostřednictvím návrhu metodického postupu analýzy portfolia, adekvátního podmínkám daného národohospodářského odvětví (zohledněny jsou především nízká flexibilita, plochý charakter křivky životního cyklu a oligopolní charakter trhu). Metodický postup vychází z koncepce analýzy portfolia konzultační firmy Mc Kinsey a jeho rozhodovací matice je vymezena vztahem faktoru přitažlivosti trhu a vnitřní podnikatelské síly a je determinujících dílčích kritérií. Součástí práce je i praktická aplikace navrženého analytického postupu na konkrétní podmínky vybraného zemědělského podniku.

strategické řízení, metodický postup, analýza portfolia, zemědělský podnik, příklad aplikace

---

Strategické řízení podniku, které vyjadřuje účelné rozmisťování a využívání disponibilních zdrojů k dosažení jeho budoucích cílů, nabývá v současných tržních podmínkách na stále větším významu. Uváděná situace, která úzce souvisí s přechodem naší ekonomiky na principy tržního hospodářství a s odbouráním centrálně direktivního systému plánování, pak zákonitě vyžaduje i zvýšení úrovně strategického řízení v rámci jednotlivých podnikatelských subjektů v APK.

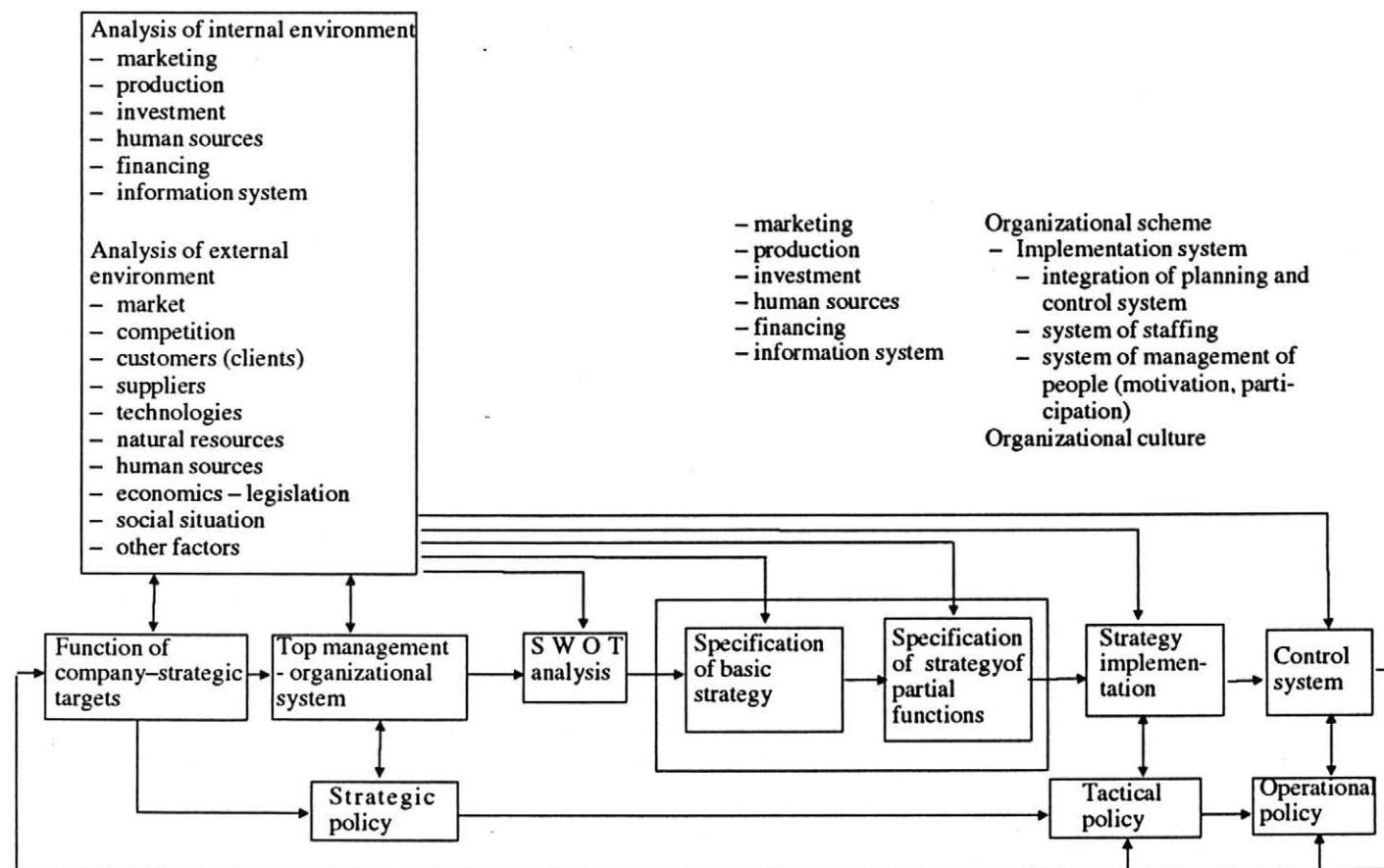
Postupné otevírání ekonomiky pak vyžaduje, aby strategické řízení bylo pojímáno jako turbulentní (vířivá, nespojitá) činnost, kdy stabilitu ztrácí jak soustava dlouhodobých cílů, tak i trajektorie jejich dosažení. Strategické řízení tak v pojetí A n s o f f a (1984) získává téměř chaotický charakter. Stupeň adaptability podniku se pak dostává na bázi, kdy strategické řízení se dostává na úroveň, kdy se blíží řízení v reálném čase. Systém strategického řízení pak v koncepci H i g g i n s e a V i n c z e h o (1989) musí vytvářet podmínky pro rychlou, okamžitou reakci na vznikající podnikatelskou příležitost (názornou představu o systému strategického řízení podniku podle výše uvedených autorů vyjadřuje obr. 1).



1. Systém strategického řízení podniku postavení analýzy portfolia

Pramen: Vlastní modifikace autorů na podkladě publikace HIGGINS, J. M. - VINCZE, J.: Strategic Management. Text and Cases. The Dryden Press. Holt, Rinehart and Winston, 1989, s. 6, 70, 170, 235.





1. The system of strategic management of enterprise – position on portfolio analysis

Významné postavení v uváděném systému pak zaujímá analýza portfolia (pro daný účel rozbor nosných tržních odvětví - produktů podniku, spojený s formulací jeho základních strategických cílů). Daný analytický postup založený na aplikaci logicko-strukturálních rozhodovacích metod pak v pojetí pragmatické školy managementu umožňuje eliminovat nedostatky složitých matematicko-statistických modelů, které neúměrně zjednodušují složité ekonomické problémy, čímž dochází k odtřžení podnikatelské strategie od reálného řízení podniku (taktického a operativního řízení).

Cílem předkládané studie je přispět ke zvýšení úrovně strategického řízení současných podnikatelských subjektů v rámci zemědělské výroby prostřednictvím návrhu analýzy portfolia, která by odpovídala jeho specifickým podmínkám (dlouhodobý výrobní a reprodukční cyklus, plochá křivka životnosti jednotlivých produktů, oligopolní charakter trhu aj.). Nedílnou součástí navrženého metodického postupu je i jeho praktická aplikace v podmínkách vybraného zemědělského podniku.

## LITERÁRNÍ PŘEHLED

Analýze portfolia je věnována pozornost v celé řadě prací zaměřených na problematiku rozhodovacích procesů ve strategickém řízení podniku. V předkládané studii bylo využito především poznatků, které publikovali *Ansoff* (1971), *Hedley* (1977), *Hofer a Schendel* (1978), *Crawens* (1982), *Coate* (1983), *Cohen* (1988), *Pearce a Robinson* (1988), *Higgins a Vincze* (1989). V čs. podmínkách se k problematice uplatnění logicko-strukturálních metod ve strategickém řízení vztahují především práce *Fotra a Píška* (1986) a *Jassingera a Pinky* (1989). Z celé řady modifikací analýzy portfolia v pojetí uváděných autorů lze uvažovat následující varianty:

- analýzu portfolia bostonské konzultační firmy (analýza BCG),
- analýzu portfolia konzultační firmy *Mc Kinsey* (analýza *Mc Kinsey*),
- analýzu portfolia konzultační firmy *Artura D. Little* (analýza *A. D. Little*).

Analýza BCG vyvinutá v roce 1960 *Brucem Hendersonem* vychází ze vztahu jednotlivých fází životního cyklu produktu (zavedení, růst, zralost, úpadek) k faktorům růstu trhu (průměrná roční relativní změna objemu prodeje) a relativního podílu na trhu (relativní podíl na trhu ve vztahu k nejzávažnějším konkurentům). Jednotlivým produktům (tržním odvětvím) ve vztahu k uvedeným faktorům odpovídá následující klasifikace:

- **Otazníky**, které představují nově nastupující produkty (fáze zavedení produktu na trh) a vyžadují vysoký objem investic. Variantně se mohou stát hvězdou, či mohou být určeny k likvidaci (jsou charakteristické vysokou rizikovostí).

- **Hvězdy**, které představují fázi růstu v životním cyklu, kdy zisky jsou reinvestovány pro udržení podílu na rostoucím trhu. Při stagnaci trhu se stávají pokladními dojnícemi.
- **Pokladní dojnice**, které zahrnují produkty přinášející vysoký objem příjmů ve fázi zralosti životního cyklu produktu. Vzniklé zisky jsou určeny pro financování nových investičních příležitostí.
- **Psi**, kteří vyjadřují fázi úpadku v životním cyklu produktu a odvětví; jsou určeny k likvidaci a alokaci do výkonnějších odvětví.

Výrazným nedostatkem daného typu analýzy portfolia je využití pouze dvou základních faktorů a neakceptování konkurence na trhu. Možnosti využití jsou tak omezeny na typy hospodářské soutěže, kdy podíl na trhu se stává rozhodujícím faktorem úspěchu. Rozhodovací matice pak poskytuje pouze základní strategickou orientaci.

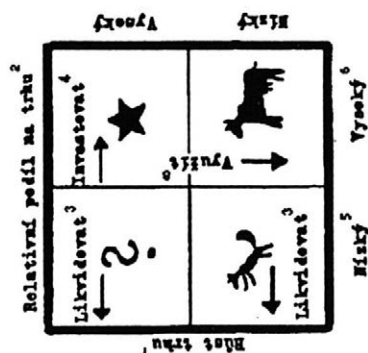
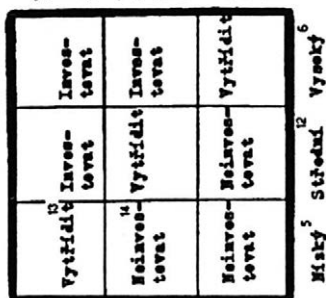
Analýza Mc Kinsey vychází oproti metodě BCG z pojetí, že souřadnicové osy portfolia (základní princip jednotlivých uváděných variant je vyjádřen na obr. 2) nepostačují k vysoké úrovni strategického řízení podniku. Klíčové faktory, které vytvářejí strategický úspěch podniku jsou pak souhrnem vlivu mnoha dílčích kritérií. Za základní faktory analýzy jsou pak považovány atraktivnost trhu a přednosti pro hospodářskou soutěž (obchodní síla).

Za základní kritéria atraktivnosti jsou variantně považovány především:

- velikost trhu,
- růst trhu,
- tržní síla,
- zranitelnost odvětví ve vztahu k inflaci,
- zranitelnost odvětví ve vztahu k hospodářské depresi,
- společenská potřeba produktu,
- státní hospodářská politika,
- disponibilita zdrojů (energie, surovina),
- snadnost vstupu na trh,
- charakter životního cyklu produktu,
- náročnost distribuce podniku,
- společenská situace.

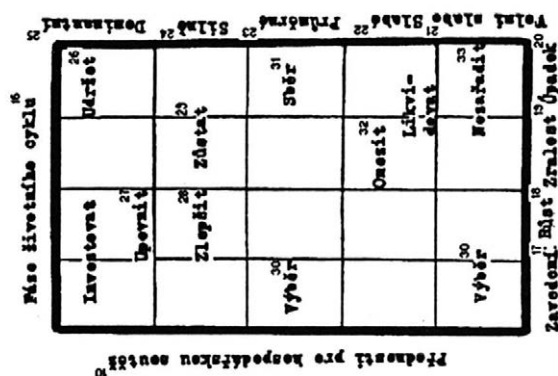
Základními variantními kritérii předností pro hospodářskou soutěž - obchodní sílu jsou především:

- výchozí podíl na trhu,
- růst tržního podílu,
- rentabilita prodeje,
- cenová konkurenceschopnost,
- produktivita,

Analýza BCG<sup>1</sup>Analýza Mc Kinsey<sup>2</sup>Předmět pro hospodářskou soutěž<sup>10</sup>

Místa, Střední Vysoká

= Atraktivnost trhu

Analýza A.D. Little<sup>5</sup>

<sup>1</sup>BCG analysis, <sup>2</sup>relative proportion on market, <sup>3</sup>liquidate, <sup>4</sup>to invest, <sup>5</sup>low, <sup>6</sup>high, <sup>7</sup>growth of market, <sup>8</sup>to use, <sup>9</sup>Mc Kinsey's analyses, <sup>10</sup>merits for economic competition, <sup>11</sup>attractiveness of market, <sup>12</sup>medium, <sup>13</sup>to sort out, <sup>14</sup>not to invest, <sup>15</sup>A. D. Little's analysis, <sup>16</sup>phase of life cycle, <sup>17</sup>introduction, <sup>18</sup>growth, <sup>19</sup>ripeness, <sup>20</sup>bankruptcy, <sup>21</sup>very poor, <sup>22</sup>mean, <sup>23</sup>strong, <sup>24</sup>dominant, <sup>25</sup>to keep, <sup>26</sup>to strengthen, <sup>27</sup>to improve, <sup>28</sup>to remain, <sup>29</sup>selection, <sup>30</sup>collection, <sup>31</sup>to limit, <sup>32</sup>not to include

2. Grafické znázornění principu základních variant analýzy portfolia podniku – Diagram of principle of basic variants of enterprise's portfolio analysis  
Pramen: HIGGINS, J. M. - VINCZE, J.: Strategic management. Text and Cases. The Dryden Press. Holt, Rinehart and Winston 1989, s. 208, 210, 214.

- nákladovost,
- vzhled a kvalita produktu,
- výhody technologie,
- úroveň lidských zdrojů,
- návratnost investic,
- úroveň řízení (inovativnost, pružnost),
- efektivní distribuce.

Jednotlivým kritériím jsou pak v rámci analýzy přiřazeny váhy a jsou bodově ohodnoceny (viz metodická část práce). V rámci strategického řízení jsou pak formulovány následující strategie:

- investování a růstu,
- sběru (využití postavení) a selekce,
- omezení investic.

Uváděná koncepce je výhodná především z hlediska možnosti přizpůsobení různým odvětvím a typům trhu. Analýza portfolia Artura D. Little je pak kombinací obou uvedených přístupů, kdy souřadnicové osy portfolia (obr. 2) jsou vymezeny faktory předností pro hospodářskou soutěž ve vztahu k životnímu cyklu produktu. Základními kritérii v rámci faktoru životního cyklu produktu (výběr kritérií u předností pro hospodářskou soutěž je obdobný jako u analýzy Mc Kinsey) pak jsou:

- růst trhu a možnosti růstu,
- rozdělení a stabilita trhu,
- šíře sortimentu produktu,
- počet soutěžících na trhu,
- stabilita odběratelů,
- bariéry vstupu na trh,
- technologická stabilita.

Z hlediska uplatnění analýzy portfolia v systému strategického řízení zemědělského podniku se pak jako nejvýhodnější jeví analýza Mc Kinsey, a to z důvodu plochého charakteru životnostní křivky zemědělských produktů a oligopolního charakteru trhu. Analýza BCG je vhodná především pro monopolní odvětví potravinářského průmyslu, analýzy typu portfolia A. D. Little především pro oligopolní trh s potravinářskými výrobky.

## NÁVRH METODICKÉHO POSTUPU

Navrhovaný metodický postup analýzy portfolia zemědělského podniku založený na modifikaci postupu firmy Mc Kinsey lze rozčlenit do následujících fází:

1. Vymezení základních faktorů analýzy portfolia, za které byly zvoleny

FP – faktor přitažlivosti trhu,

FS – faktor vnitřní podnikatelské síly (konkurenceschopnosti).

2. Vymezení kritérií hodnocení v rámci faktorů, a to

KP<sub>i</sub> – kritéria přitažlivosti trhu ( $i = 1, 2, \dots, n$ ) a v jejich rámci

KP<sub>1</sub> – velikost trhu a jeho vývojové tendence (růst, stagnace, pokles),

KP<sub>2</sub> – pohyby cen na trhu (růst stagnace, pokles, sezónnost, kritický bod obratu ceny),

KP<sub>3</sub> – flexibilita (přizpůsobivost) odvětví výkyvům trhu,

KP<sub>4</sub> – technologická a investiční náročnost odvětví,

KP<sub>5</sub> – státní hospodářská politika (subvence, garance cen, kvotace výroby aj.).

KS<sub>j</sub> – kritéria vnitřní podnikatelské síly ( $j = 1, 2, \dots, m$ ) a v jejich rámci

KS<sub>1</sub> – úroveň technologií ve vztahu ke konkurenci,

KS<sub>2</sub> – úroveň výnosů a užítkovosti ve vztahu ke konkurenci,

KS<sub>3</sub> – úroveň řízení ve vztahu ke konkurenci,

KS<sub>4</sub> – rentabilita ve vztahu ke konkurenci,

KS<sub>5</sub> – stupeň vertikální integrace se zpracovateli ve vztahu ke konkurenci.

3. Bodové ohodnocení kritérií v rámci jednotlivých tržních odvětví prostřednictvím bodovací stupnice, jejíž hodnoty ( $b_i, b_j \in <0,9>$ ) vycházejí z následující klasifikace:

| $b_i, b_j$ | klasifikace                              |
|------------|------------------------------------------|
| 0 - 3      | - nízká úroveň kritéria                  |
| 4 - 6      | - průměrná (srovnatelná) úroveň kritéria |
| 7 - 9      | - vysoká úroveň kritéria                 |

V rámci hodnocení je uvažováno s rozdílnou mírou závažnosti jednotlivých kritérií, kterým byly přiřazeny následující váhy ( $v_i, v_j$ ):

| KP <sub>i</sub> | $v_i$ | KS              | $v_j$ |
|-----------------|-------|-----------------|-------|
| KP <sub>1</sub> | 0,25  | KS <sub>1</sub> | 0,25  |
| KP <sub>2</sub> | 0,20  | KS <sub>2</sub> | 0,20  |
| KP <sub>3</sub> | 0,20  | KS <sub>3</sub> | 0,20  |
| KP <sub>4</sub> | 0,20  | KS <sub>4</sub> | 0,20  |
| KP <sub>5</sub> | 0,15  | KS <sub>5</sub> | 0,15  |

$$\text{a platí: } \sum_{i=1}^n v_i = 1,00 \quad \text{resp.} \quad \sum_{j=1}^m v_j = 1,00.$$



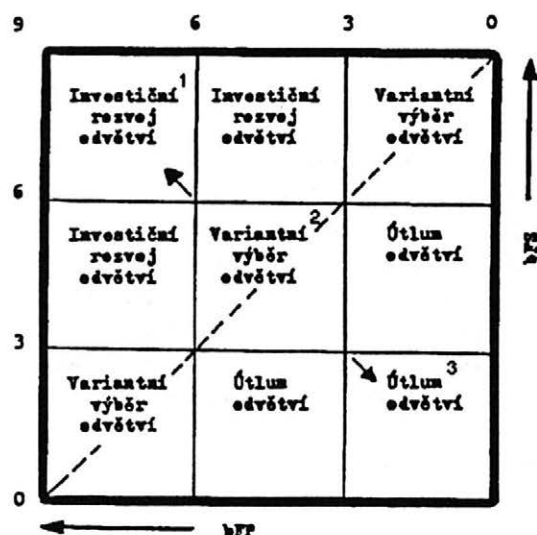
4. Výsledná hodnota faktorů (bFS, bFP) se následně vypočítá prostřednictvím výrazů:

$$bFP = \sum_{i=1}^n b_i \cdot v_i$$

$$bFS = \sum_{j=1}^m b_j \cdot v_j$$

5. Pro jednotlivá tržní odvětví se následně sestaví rozhodovací matice (obr. 3), v jejímž rámci rozlišujeme následující strategie:

- strategii investičního rozvoje odvětví,
- strategii variantního výběru odvětví (využití kapacit, postupná selekce odvětví),
- strategii útlumu odvětví.



3. Grafické znázornění rozhodovací matice navrhované analýzy portfolia – Diagram of decision-making matrix of proposed portfolio analysis

<sup>1</sup>investment development of branch, <sup>2</sup>variant selection of branch, <sup>3</sup>inhibition of branch

## APLIKACE NAVRŽENÉHO METODICKÉHO POSTUPU

Praktická aplikace navrženého metodického postupu analýzy portfolia byla realizována v rámci „Transformačního projektu“ a podnikatelského záměru ZD Soběchleby (okr. Přerov) pro období let 1993 až 1995. Metodický postup byl realizován u následujících tržních odvětví podniku:

### Rostlinná výroba

- **potravinářská pšenice,**
- sladovnický ječmen,
- jedlý hrách,
- cukrovka,
- ozimá řepka,
- kmín,

### Živočišná výroba

- **produkce mléka,**
- výkrm skotu,
- výkrm prasat,
- výkrm brojlerů.

Výsledky první etapy analytické činnosti (fáze 1 až 4) jsou souhrnně obsaženy v tab. I a II. Podrobné údaje nezbytné pro realizaci metodického postupu jsou z důvodů limitovaného rozsahu příspěvku uvedeny pouze u vybraného tržního odvětví - produkce mléka (tab. I). Na podkladě výsledků analytické činnosti byla následně sestavena rozhodovací matice, která je graficky znázorněna na obr. 4. Na jejím podkladě můžeme konstatovat následující skutečnosti:

- Do rozvojových tržních odvětví je nezbytné zařadit pěstování ozimé řepky, kmínu a v rámci živočišné výroby produkci mléka. Základním faktorem pro každý další rozvoj je především vnitřní podnikatelská síla (konkurenceschopnost) uváděných odvětví.
- Všechna ostatní odvětví lze zařadit mezi variantní, kdy nejnižší stupeň konkurenceschopnosti vykazují sladovnický ječmen a cukrovka (okrajová oblast), nejnižší přitažlivost trhu pak výkrm skotu (dané odvětví je nezbytné považovat za útlumové i z důvodů průměrné konkurenceschopnosti).

Při tvorbě celkové koncepce podnikatelského záměru byly současně respektovány i přírodní podmínky podniku (PES 14), determinující především strukturu výroby. Pro příští období byla navržena následující strategie:

- Strategie investičního rozvoje u řepky ozimé a kmínu v rámci rostlinné výroby a u odvětví produkce mléka v rámci živočišné výroby. Investiční rozvoj je nezbytné orientovat především na nákup progresivních technologií (čistící linka u kmínu, nové dojící technologie u základního stáda skotu). Uváděnou strategii

I. Aplikace analýzy portfolia na vybrané tržní odvětví hodnoceného podniku - produkci mléka

| Kritérium       | Váha kritéria ( $v_i, v_j$ ) | Specifikace                                                                                                                                                                                                          | Bodová ohodnocení ( $b_i, b_j$ ) | Hodnota faktoru ( $bFP$ ) |
|-----------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| KP <sub>1</sub> | 0,25                         | Současný trh je charakteristický výrazným snížením poptávky po mléčných výrobcích (přibližně 30 % oproti roku 1989). Pro budoucí období lze předpokládat stagnaci či mírné oživení poptávky na regionálním trhu.     | 5                                | 1,25                      |
| KP <sub>2</sub> | 0,20                         | Pro následující období lze předpokládat stagnaci či mírný nárůst cen mléka na regionálním trhu na úroveň 5,20 Kčs.l <sup>-1</sup> . Kritickým bodem obratu pro danou cenu je užítkovost 3 800 l. rok <sup>-1</sup> . | 7                                | 1,40                      |
| KP <sub>3</sub> | 0,20                         | Odvětví je typické velmi nízkou flexibilitou (reprodukční cyklus 3 - 6 let).                                                                                                                                         | 2                                | 0,40                      |
| KP <sub>4</sub> | 0,20                         | Odvětví je charakteristické vysokou vázaností investic a technologickou náročností.                                                                                                                                  | 2                                | 0,40                      |
| KP <sub>5</sub> | 0,15                         | Pro příští období (1993 - 1995) lze očekávat podporu státu výhradně prostřednictvím Fondu tržní regulace (intervenční nákupy), dovozních kvót a přírážek.                                                            | 7                                | 1,05                      |
| Celkem          |                              | Přitažlivost trhu                                                                                                                                                                                                    | x                                | 4,50                      |
| KS <sub>1</sub> | 0,25                         | Úroveň technologií (ustájení dojení aj.) je srovnatelné s konkurenčními podniky.                                                                                                                                     | 5                                | 1,25                      |
| KS <sub>2</sub> | 0,20                         | Užitkovost 4 500 l. rok <sup>-1</sup> je nad úrovní konkurence a nízká nákladovost výrazně zvyšuje konkurenceschopnost odvětví.                                                                                      | 8                                | 1,60                      |
| KS <sub>3</sub> | 0,20                         | Systém řízení odvětví i podniku je oproti konkurenčním podnikům charakteristický výrazně vyšší inovativností a pružností.                                                                                            | 8                                | 1,60                      |
| KS <sub>4</sub> | 0,20                         | Rentabilita odvětví 10% dosahuje výrazně vyšší úrovně oproti konkurenci (ztrátové odvětví) a umožňuje jeho další přežití i při případném dalším snížení poptávky.                                                    | 8                                | 1,60                      |
| KS <sub>5</sub> | 0,15                         | Výrazným nedostatkem je nízký stupeň vertikální integrace se zpracovatelským průmyslem. Uváděnou situaci bude nezbytné řešit prostřednictvím kapitálového propojení.                                                 | 3                                | 0,45                      |
| Celkem          |                              | Vnitřní podnikatelská síla                                                                                                                                                                                           | x                                | 6,50                      |

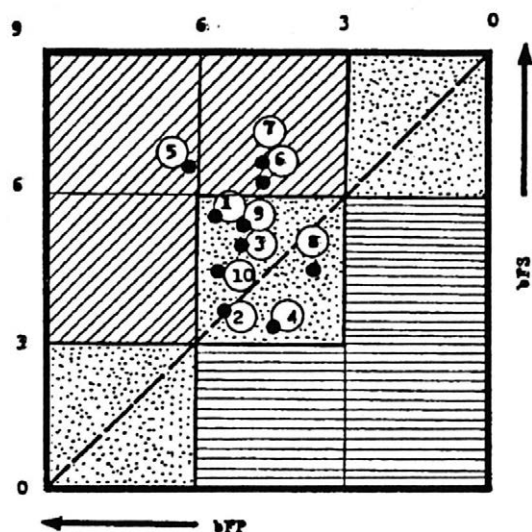
## I. Application of portfolio analysis on selected market branch of evaluated enterprise - milk production

| Criterion       | Weight of criterion ( $v_i, v_j$ ) | Specification                                                                                                                                                                                                                                | Point grading ( $b_i, b_j$ ) | Value of factor ( $bFP$ ) |
|-----------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| KP <sub>1</sub> | 0.25                               | Present market is characteristic by marked reduction of demand for milk products (approximately by 30 % compared with 1989). Stagnation or slight revival of demand on regional market can be expected for the future period.                | 5                            | 1.25                      |
| KP <sub>2</sub> | 0.20                               | Stagnation or slight growth of milk prices on regional market to the level of 5.20 Kčs.l <sup>-1</sup> can be expected in the following period. Critical point of change for the given price is the performance of 3,800.00 litres per year. | 7                            | 1.40                      |
| KP <sub>3</sub> | 0.20                               | The branch is characterized by very low flexibility (reproduction cycle 3 to 6 years)                                                                                                                                                        | 2                            | 0.40                      |
| KP <sub>4</sub> | 2.20                               | The branch is characterized by high fixation of investment and technological demandingness                                                                                                                                                   | 2                            | 0.40                      |
| KP <sub>5</sub> | 0.15                               | Support of the state exclusively through the Fund of Market Regulation (intervention purchases) import customs quotas and surcharges can be expected for the future period (1993 - 1995)                                                     | 7                            | 1.05                      |
| Total           |                                    | Attraction of market                                                                                                                                                                                                                         | x                            | 4.50                      |
| KS <sub>1</sub> | 0.25                               | The level of technologies (housing milking etc.) is comparable with competitive enterprises.                                                                                                                                                 | 5                            | 1.25                      |
| KS <sub>2</sub> | 0.20                               | Performance of 4,500 litres per year is above the level of competition and low costs are increasing significantly by competitiveness of the branch.                                                                                          | 8                            | 1.60                      |
| KS <sub>3</sub> | 0.20                               | System of management of the branch and enterprise is characterized by markedly higher innovation level and flexibility compared with competitive enterprises.                                                                                | 8                            | 1.60                      |
| KS <sub>4</sub> | 0.20                               | Profitability of branch reaches 10 % which means on significantly higher level compared with competition (loss-making branch).                                                                                                               | 8                            | 1.60                      |
| KS <sub>5</sub> | 0.15                               | Low level of vertical integration with processing industry is a marked deficiency. The presented situation should be solved through the capital connection.                                                                                  | 3                            | 0.45                      |
| Total           |                                    | Internal business power                                                                                                                                                                                                                      | x                            | 6.50                      |

## II. Souhrnné podklady analýzy portfólia hodnoceného podniku – Summary sources of portfolio analysis of evaluated enterprise

| Kritérium <sup>1</sup>             | Váha kritéria <sup>2</sup><br>( $v_i, v_j$ ) | Tržní odvětví - bodové ohodnocení ( $b_i, b_j$ ) <sup>3</sup> |                                 |                          |                       |                          |                    |                              |                           |                            |                              |
|------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------|------------------------------|---------------------------|----------------------------|------------------------------|
|                                    |                                              | potravinářská pšenice <sup>5</sup>                            | sladovnický ječmen <sup>6</sup> | jedlý hrách <sup>7</sup> | cukrovka <sup>8</sup> | ozimá řepka <sup>9</sup> | kmín <sup>10</sup> | produkce mléka <sup>11</sup> | výkrm skotu <sup>12</sup> | výkrm prasat <sup>13</sup> | výkrm brojlerů <sup>14</sup> |
| KP <sub>1</sub>                    | 0,25                                         | 7                                                             | 7                               | 5                        | 3                     | 8                        | 6                  | 5                            | 3                         | 5                          | 6                            |
| KP <sub>2</sub>                    | 0,20                                         | 5                                                             | 5                               | 5                        | 5                     | 4                        | 6                  | 4                            | 2                         | 4                          | 4                            |
| KP <sub>3</sub>                    | 0,20                                         | 5                                                             | 5                               | 5                        | 5                     | 5                        | 5                  | 3                            | 4                         | 6                          | 7                            |
| KP <sub>4</sub>                    | 0,20                                         | 7                                                             | 6                               | 7                        | 4                     | 7                        | 3                  | 4                            | 5                         | 6                          | 7                            |
| KP <sub>5</sub>                    | 0,15                                         | 3                                                             | 3                               | 3                        | 5                     | 6                        | 2                  | 7                            | 5                         | 4                          | 3                            |
| Hodnota faktoru <sup>4</sup> - bFP |                                              | 5,60                                                          | 5,40                            | 5,10                     | 4,30                  | 6,10                     | 4,60               | 4,50                         | 3,70                      | 5,05                       | 5,55                         |
| KS <sub>1</sub>                    | 0,25                                         | 7                                                             | 3                               | 6                        | 5                     | 7                        | 6                  | 5                            | 5                         | 6                          | 4                            |
| KS <sub>2</sub>                    | 0,20                                         | 5                                                             | 3                               | 5                        | 2                     | 7                        | 5                  | 8                            | 5                         | 5                          | 5                            |
| KS <sub>3</sub>                    | 0,20                                         | 6                                                             | 4                               | 5                        | 4                     | 7                        | 7                  | 8                            | 4                         | 6                          | 5                            |
| KS <sub>4</sub>                    | 0,20                                         | 5                                                             | 4                               | 5                        | 2                     | 6                        | 6                  | 8                            | 5                         | 6                          | 5                            |
| KS <sub>5</sub>                    | 0,15                                         | 4                                                             | 4                               | 4                        | 3                     | 5                        | 7                  | 3                            | 3                         | 3                          | 3                            |
| Hodnota faktoru <sup>4</sup> - bFS |                                              | 5,55                                                          | 3,55                            | 5,10                     | 3,30                  | 6,50                     | 6,15               | 6,50                         | 4,50                      | 5,35                       | 4,45                         |

<sup>1</sup>criterion, <sup>2</sup>weight of criterion, <sup>3</sup>market branch - point grading, <sup>4</sup>value of factor, <sup>5</sup>food wheat, <sup>6</sup>malting barley, <sup>7</sup>edible pea, <sup>8</sup>sugar beet, <sup>9</sup>winter rape, <sup>10</sup>caraway, <sup>11</sup>milk production, <sup>12</sup>cattle fattening, <sup>13</sup>pig fattening, <sup>14</sup>broiler fattening



4. Výsledná matice analýzy portfolia hodnoceného podniku – Resulting matrix of portfolio analysis of evaluated enterprise

- 1 - potravinářská pšenice – food wheat
- 2 - sladovnický ječmen – malting barley
- 3 - jedlý hrách – edible pea
- 4 - cukrovka – sugar beet
- 5 - ozimá řepka – winter rape
- 6 - kmín – caraway
- 7 - produkce mléka – milk production
- 8 - výkrm skotu – cattle fattening
- 9 - výkrm prasat – pig fattening
- 10 - výkrm brojlerů – broiler fattening

Lze s ohledem na konkurenceschopnost podniku a atraktivnost regionálního trhu (poptávka mlýnů) realizovat i u pšenice ozimé.

- Strategie variantního výběru, založenou na využití stávajících kapacit, je nezbytné realizovat především u výkrmu prasat a kuřecích brojlerů. Rozsah výroby je třeba kontinuálně stanovovat podle požadavků trhu a ekonomické prosperity, kdy lze úspěšně využít nižší závislost daných odvětví na zemědělské půdě. Variantním odvětvím v rámci rostlinné výroby je jedlý hrách.
- Strategii variantního výběru, založenou na omezení odvětví, je vhodné realizovat u cukrovky a sladovnického ječmene, které je nezbytné pěstovat pouze na nejvýhodnějších pozemcích, zajišťujících vysoký výnos a jakost produkce.



- Za útlumové odvětví živočišné výroby je pro příští období třeba považovat výkrm skotu. Koncepce chovu skotu pak bude založena na chovu dojníc s reprodukci a užitkovostí kolem 5 000 litrů za rok, odchovem jalovic s tím, že část jalovic nepotřebná k obnově stáda se prodá v pátém měsíci březosti, býčci se prodají do třech měsíců věku nebo se vykrmí jako baby-beef (v daném regionu lze očekávat výrazné zvýšení poptávky po daném produktu v návaznosti na privatizaci přilehlé lázeňské oblasti a zvýšení rozsahu turistického ruchu).

## ZÁVĚR

Navržený metodický postup analýzy portfolia zemědělského podniku a jeho aplikaci je nezbytné považovat za dílčí příspěvek ke zvýšení úrovně strategického řízení, které je v současné době charakteristické nízkou mírou koncepčnosti. V práci definovaná základní marketingová, výrobová a investiční strategie a její úspěšnost je pak podmíněna především úrovní taktického řízení podniku, tj. vytvořením výkonné organizační struktury, implementačního systému (systému personálního zajištění, motivace a participace pracovníků) a stabilní organizační kultury. Významnou roli musí sehrát i operativní řízení a v jeho rámci především provádění plánovacího a kontrolního systému s cílem zvýšit adaptabilitu podniku v současných dynamických tržních podmínkách. Uváděné problematice bude věnována pozornost v příštích příspěvcích autorů.

## Literatura

- ANSOFF, H. I.: Business Strategy. Harmondsworth, Penguin Books 1971  
 ANSOFF, H. I.: Implementing Strategic Management. Englewood Cliffs, Prentice Hall 1984.  
 COATE, M. B.: Pitfalls in Portfolio Planning. Long Range Planning, 16, 1983, č. 6, s. 47 - 56.  
 COHEN, W. A.: The Practice of Marketing Management. New York, Macmillan Publishing Company, Inc. 1988.  
 CRAWENS, D. W.: Strategic Marketing. Illinois, Homewood, R. D. Irwin, Inc. 1982.  
 FOTR, J. - PÍŠEK, M.: Exaktní metody ekonomického rozhodování. Praha, Academia 1986.  
 HEDLEY, B.: Strategy and the Business Portfolio. Long Range Planning, 10, 1977, č. 2, s. 9-15.  
 HIGGINS, J. M. - VINCZE, J. W.: Strategic Management. Text and Cases. The Dryden Press. Holt, Rinehart and Winston 1989.  
 HOFER, CH. W. - SCHENDEL, D.: Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul, Minnesota, West Publishing Company 1978.  
 JASSINGER, A. - PINKA, D.: Rozhodovanie v riadení priemyselného podniku. Bratislava, Práca 1989.  
 PEARCE, J. A. - ROBINSON, R. B.: Strategic Management. Strategy Formulation and Implementation. Illinois, Homewood, R. D. Irwin, Inc. 1988.

Došlo 8.10.1993

**The use of portfolio analysis in strategic management of agricultural enterprise**

Zeměd. Ekon., 39, 1993, No. 7, pp. 559-575. - 4 diagrams, 2 tabs., 11 ref., summaries in cz, en

The presented study is focused on increase of the level of strategic management of an agricultural enterprise through the draft of portfolio analysis corresponding to the character of the given state economic section (mainly low flexibility, flat curve of lifetime of different products - materials - and oligopolistic character of the market are accepted). The principle of portfolio analysis by the Mc Kinsey method seems to be the most suitable of three basic variants of analysis (BCG Matrix, GE Mc Kinsey Portfolio Business Matrix and QADL Matrix).

Within the methodological procedure the following factors and criteria are suggested:

Factor of attractiveness of the market and within it the following criteria:

- the size of the market and its developmental trends,
- fluctuations of prices in the market,
- accommodative potential of branches towards the fluctuations of the market,
- technological and investment demandings of the branch,
- the influence of state economic policy.

Factor of internal entrepreneurial power (competitiveness) and the following criteria:

- the level of technologies in relation to the competition,
- the level of purposefulness and the yields in relation to the competition,
- the level of management in relation to the competition,
- profitability in relation to the competition,
- the level of vertical integration with processing industry in relation to the competition.

The proposed analytical system enables to set up a decision-making matrix in the frame of which the following strategies are distinguished for particular products (market branch):

- strategy of investment development of the branch,
- strategy of variant selection of the branch (the use of capacities, gradual selection of the branch),
- strategy of inhibition of the branch.

A testifying ability of the analytical system was tested under the conditions of selected agricultural enterprise. The successfulness of specified strategy is always conditioned also by the level of tactical and flexible management within the frame which the following ones are of a decisive importance:

- organizational structure of enterprise,
- implementation system (integration of planning and control system, staffing, system of personnel management - motivation, participation),
- organizational culture of enterprise.

strategic management, methodological approach, portfolio analysis, agricultural enterprise, example for application

---

*Adresa autorů*

Ing. Erik M a c a , Čápkova 33, 602 00 Brno, Ing. Ivana J u l í n k o v á , Křížkovského 29, 603 00 Brno

---



VÝHODNÝ LEASING  
STROJŮ A ZAŘÍZENÍ  
NEJEN PRO ZAČÍNÁJÍCÍ  
PODNIKATELE

### **ADEKO a. s. Vám nabízí**

- ☐ kapitálovou účast v jiných podnikatelských subjektech
- ☐ společné podnikání
- ☐ poradenskou, konzultační a zprostředkovatelskou činnost v oboru ekologie
- ☐ investorskou a investiční činnost
- ☐ řešení odbytových potíží výrobcům a obchodním organizacím formou leasingového financování

**ADEKO a. s.**  
**Slezská 7**  
**120 56 Praha 2**  
**tel.: 258 342 fax.: 207 229**



# EKONOMICKÝ VÝVOJ V CHOVE OVIEC A PREDIKCIA PRE NAJBLIŽŠIE OBDOBIE

VLÁČIL R., Výskumný ústav ovčiarsky, Trenčín

## **Ekonomický vývoj v chove oviec a predikcia pre najbližšie obdobie**

Zeměd. Ekon., 39, 1993, č. 7, s. 577-590, - 4 tab., lit. 13, rez. slov., angl.

V práci analyzujeme vývoj nákupu ovčích výrobkov i ďalších ekonomických výsledkov v dlhodobej retrospektíve i po roku 1989. Výsledky považujeme za východiskový stav pri predikcii do roku 1995. Načrtávame dimenzie rozvoja trhu, exportu, ekonomiky chovu a potreby dotácií v SR. Využívame podklady z vybraných súborov, štatistických výkazov a pre hodnotenie metódu komparácie a pomerných čísiel. Z analýzy vyplýva kolísavý vývoj v nákupe (okrem jatočných jahniat a oviec, kde bol nárast). Pokles realizačných cien, dotácií, kolísanie nákladov a odbytové problémy spôsobili zníženie počtu oviec. Pri súčasných zdrojoch a rešpektovaní ekológie je trh určujúcim faktorom rozvoja chovu oviec, ktorý musí harmonizovať s agrárnou a ekologickou politikou ES. Export jahňacieho mäsa pre ES má vzrastať. Ráta s určitým vývozom aj mliečnych výrobkov. Navrhovanú požiadavku na dotácie pre chov oviec považujeme za opodstatnenú a prijateľnú aj pre štát.

analýza, predikcia vývoja, trh, export, náklady, ceny, dotácie, chov oviec, jatočné jahňatá, mlieko, vlna

Riešenie otázok trhu výrobkov, ekonomiky výroby je aktuálne aj v chove oviec. Toto odvetvie produkciou mäsa a mlieka prispieva k zabezpečeniu potravinovej bezpečnosti nášho štátu. Jahňacie mäso je vyhľadávanou komoditou na zahraničných trhoch, kože s vlnou využije spracovateľský priemysel. Ovce využívajú i také krmivá, ktoré iné druhy zvierat nedokážu zužitkovať. Okrem toho zabezpečujú i mimoprodukčné funkcie, priaznivo pôsobia na ekológiu a dotváranie rázu krajiny.

Ďalší rozvoj chovu oviec sa musí uskutočňovať v harmonizácii s podmienkami agrárnej politiky ES a tiež ekologickou politikou.

V odvetví poľnohospodárstva riešila problematiku trhu s poľnohospodárskymi výrobkami, okrem iných autorov, B e č v á ř o v á (1991) a v zahraničnom

obchode V o l o š i n (1992), T e p l á (1992). Vývojové tendencie a kritéria novej orientácie agrárnej politiky ES popisuje K r a u s (1992). Vzťahom ekonomiky poľnohospodárstva a ekológie sa zaoberá Š í v r o v á (1991).

V chove oviec sa problematikou ekonomiky zaoberali zo starších autorov S e d l á k - M i n d o š o v á (1975), ktorí riešili otázky metodológie kalkulácie nákladov a P o d ě b r a d s k ý (1984) hodnotil ekonomiku jednotlivých systémov chovu. V ostatnom čase sa na rozvoj chovu oviec zamerali K i c a (1991), O c h o d n i c k ý (1991), R o u b a l o v á (1992) a V l á ě i l (1991).

Zo zahraničných autorov R a k i (1987) kriticky hodnotil konkurenčnú schopnosť ovčích výrobkov na trhu a postavenie chovu oviec v Maďarsku. Na možnosti znižovania nákladov chovu oviec v SRN náhradou jadrových krmív objemovými upozornil K o r n (1991).

I keď mnohé otázky boli preštudované, pretrvávajú značná časť problémov, ktoré treba riešiť. S ohľadom na to chceme v práci pre ucelenejší pohľad na chov oviec analyzovať vývoj realizovaných množstiev ovčích výrobkov i ďalších ekonomických výsledkov v dlhodobej retrospektíve, osobitne po roku 1989 a výsledky považovať za východiskový stav pri predikcii. Chceme načrtnúť dimenzie rozvoja trhu (najmä exportu), ekonomiky chovu a potreby dotácie v SR.

## MATERIÁL A METÓDA

Podkladový materiál tvoria vybrané výsledky sledovaného súboru podnikov, v ktorých hodnotíme náklady chovu oviec. Využívame i údaje zo štatistických výkazov o nákupe ovčích produktov a početných stavov.

Prácu členíme na analýzu a druhú časť tvorí predikcia na najbližšie obdobie. V analýze z hľadiska vecného hodnotíme nákup ovčích výrobkov v SR a vybrané ukazovatele ekonomiky chovu oviec v období r. 1970 - 1989. Osobitnú pozornosť venujeme zmenám, ku ktorým došlo po novembri 1989 v uvedených problémových okruhoch. Pri posudzovaní vývoja ukazovateľov používame metódy komparácie a pomerných čísel. V závere analýzy zhrnieme najdôležitejšie poznatky, ktoré poslúžia ako východiskový stav pre predikciu.

Výhľadovú časť členíme v zásade na analogické okruhy problémy ako sú uvedené v analýze. Na základe spoločenskej požiadavky, s ohľadom na doterajšiu situáciu a reálne možnosti, kvantifikujeme predikovaný vývoj trhu podľa druhov výrobkov (jatočné jahňatá a ovce, ovčie mlieko a ovčia vlna). Pomocou kvalifikovaného odhadu vyčíslujeme disponibilné zdroje, a najmä nákladovo-výnosové vzťahy, na základe ktorých kvantifikujeme potrebu dotácií pre chov oviec.

## ANALÝZA VÝVOJA CHOVU OVIEC OD ROKU 1970

V období rokov 1970 - 1989 platila v ČSFR ekonomická sústava centrálne riadeného hospodárstva, preto aj nákup ovčích výrobkov do štátnych fondov sa



uskutočňoval v jej podmienkach. Na vývojové tendencie dodávok do trhových fondov na Slovensku poukazujeme v tab. I.

I. Vybrané údaje a ukazovatele v chove oviec v rokoch 1970 - 1989 v SR – Some data and indicators in sheep management in the years 1970 - 1989 in the SR

| Údaj, ukazovateľ <sup>1</sup>              | M. J <sup>2</sup> .                    | Rok <sup>3</sup> |       |        |        |        |
|--------------------------------------------|----------------------------------------|------------------|-------|--------|--------|--------|
|                                            |                                        | 1970             | 1975  | 1980   | 1985   | 1989   |
| Celkom realizované množstvo <sup>4</sup> : |                                        |                  |       |        |        |        |
| ovčia vlna v pote <sup>5</sup>             | t                                      | 2 672            | 2,140 | 2 368  | 2 819  | 2 986  |
| jatočná jahňatá a ovce <sup>6</sup>        | t                                      | 6 254            | 6 371 | 7 170  | 9 659  | 10 827 |
| hrudkový ovčí syr <sup>7</sup>             | t                                      | 3 685            | 3 379 | 3 387  | 3 514  | 3 581  |
| Na 1 ovcu <sup>8</sup> :                   |                                        |                  |       |        |        |        |
| ovčia vlna v pote <sup>5</sup>             | kg . ks <sup>-1</sup> <sup>18</sup>    | 3,79             | 3,81  | 4,05   | 4,05   | 4,61   |
| jatočná jahňatá a ovce <sup>6</sup>        | kg . ks <sup>-1</sup>                  | 8,86             | 11,35 | 12,25  | 13,89  | 16,71  |
| hrudkový ovčí syr <sup>7</sup>             | kg . ks <sup>-1</sup>                  | 10,90            | 11,90 | 11,10  | 9,35   | 9,70   |
| Početné stavy k 1. 1. <sup>9</sup>         |                                        |                  |       |        |        |        |
| ovce spolu <sup>10</sup>                   | ks <sup>19</sup>                       | 705,9            | 561,4 | 585,3  | 695,3  | 647,9  |
| z toho bahnice <sup>11</sup>               | ks                                     | 334,4            | 284,0 | 305,2  | 378,8  | 369,3  |
| Priemerná realizačná cena <sup>12</sup>    |                                        |                  |       |        |        |        |
| ovčia vlna v pote <sup>5</sup>             | Kčs . kg <sup>-1</sup>                 | 107,31           | 99,00 | 113,17 | 116,15 | 136,42 |
| jatočná jahňatá a ovce <sup>6</sup>        | Kčs . kg <sup>-1</sup>                 | 9,14             | 8,92  | 11,27  | 11,56  | 19,47  |
| ovčí hrudkový syr <sup>7</sup>             | Kčs . kg <sup>-1</sup>                 | 22,90            | 23,53 | 31,23  | 30,34  | 50,78  |
| Náklady celkom <sup>13</sup>               | Kčs. 100KD <sup>-1</sup> <sup>20</sup> | 170              | 102   | 320    | 403    | 565    |
| krmivá <sup>14</sup>                       | Kčs . 100KD <sup>-1</sup>              | .                | 84    | 143    | 157    | 183    |
| pracovné náklady <sup>15</sup>             | Kčs . 100KD <sup>-1</sup>              | .                | 50    | 56     | 64     | 70     |
| ostatné priame náklady <sup>16</sup>       | Kčs . 100KD <sup>-1</sup>              | .                | 14    | 38     | 63     | 128    |
| Miera rentability chovu <sup>17</sup>      | %                                      | 21,5             | 3,8   | 0,0    | 3,3    | 14,5   |

<sup>1</sup> datum, indicator, <sup>2</sup> specific unit, <sup>3</sup> year, <sup>4</sup> total realized amount, <sup>5</sup> grease sheep wool, <sup>6</sup> slaughter lambs, <sup>7</sup> cloddy sheep cheese, <sup>8</sup> per sheep, <sup>9</sup> stocks, <sup>10</sup> total sheep, <sup>11</sup> of this: lambing ewes, <sup>12</sup> average current price, <sup>13</sup> total costs, <sup>14</sup> feeds, <sup>15</sup> wage costs, <sup>16</sup> other direct costs, <sup>17</sup> profitability rate, <sup>18</sup> kg/sheep, <sup>19</sup> sheep number, <sup>20</sup> Kčs/100 feeding days

<sup>x</sup> na bahnice – per lambing ewe .

Najnižšie množstvo potnej ovčej vlny sa realizovalo v roku 1975, v dôsledku poklesu početných stavov. V ďalších rokoch zaznamenáva celkové realizované množstvo vlny v pote narastajúcu tendenciu, podobne ako prepočítané množstvo na 1 priemernú bahnicu. V produkcii čistej vlny na kus bola ČSFR v ostatných rokoch na štvrtom mieste vo svete - za Austráliou, Novým Zélandom a bývalou NDR.

Vývoj realizovaného množstva jatočných jahniat a oviec celkom i v prepočte na 1 ovcu tiež signalizuje nárast počas referenčného obdobia. Spotreba ovčieho mäsa na 1 obyvateľa bola u nás nízka, kolísala prevažne okolo 0,5 kg. Jahňacie mäso má vysokú biologickú hodnotu, preto môže nahrádzať nedostatok teľacieho mäsa, ktorého spotreba je len 0,4 kg ročne. V štátoch ES je ročná spotreba ovčieho a kozieho mäsa v priemere na 1 obyvateľa 3,6 kg, pritom sú štáty s vysokou spotrebou, napr. Grécko 14,3 kg, Veľká Británia, Írsko 6,8 kg, ale i nízkou spotrebou ako SRN, kde sa konzumuje necelý kilogram. Po širšom prijatí technológie intenzívneho výkrmu v praxi sa jatočné jahňatá zaradili medzi naše vývozné komodity. Limit čs. vývozu 800 t do krajín ES bol nízky. Do roku 1981 mal licenciu na vývoz jatočných jahniat len bitúnok v podniku MOVIS Holíč.

Najväčšie množstvo hrudkového ovčieho syra 3 685 t sa nakúpilo v roku 1970, keď sa dojili všetky valašské ovce, 94,14 % z počtu cigájok a 47,39 % z počtu meriniek. Podľa prepočtu realizovaného množstva na dojené i nedojené bahnice sme sa priemerným množstvom syra na 1 bahnicu zaraďovali medzi prvú desiatku svetových producentov. Napr. vo Francúzsku pripadlo na 1 bahnicu 83,14 kg, v Taliansku 73,22 kg, v Bulharsku 31,79 kg. Z hrudkového syra sa u nás ročne vyrábalo cca 3 500 t bryndze, ktorá bola aj exportným výrobkom, napr. v roku 1984 sa vyviezlo 301 t.

V hodnotenom období nastali relevantné zmeny v ekonomických nástrojoch, ktoré ovplyvňovali chov oviec. V roku 1974 sa v súvislosti s rozšírením intenzívneho výkrmu v praxi zaviedli príplatky k pevným nákupným cenám jatočných jahniat. K ďalším zmenám v ekonomických nástrojoch došlo v roku 1977 a 1980. V období rokov 1982 - 1988 sa základ pre výpočet DP násobil prepočtovým koeficientom 1,4, to sa v roku 1989 zrušilo, ale do základu sa okrem cien začali zahŕňať aj príplatky.

Nákupné ceny ovčej vlny boli u nás preferované v relácii s ostatnými ovčímí produktami. Priemerná realizačná cena vzrástla o 27,1 % v roku 1989 v porovnaní s rokom 1970 a pokles v roku 1975 bol hodnotovým premietnutím uplatnenia upravenej normy po roku 1972. Vlna zaujímala hlavné postavenie medzi ovčímí produktami z hľadiska hodnotového, jej podiel na tržbách kolísal v rozpätí 54,9 - 66,9 %.

V roku 1989 hladina priemernej realizačnej ceny jatočných jahniat dosiahla 24,38 Kčs, jatočných oviec 10,39 Kčs za 1 kg živej hmotnosti (ž.h.), celkový nárast reprezentuje 113,0 % v porovnaní s východiskovým rokom. Tržby za jahňatá a ovce participovali na celkovom objeme tržieb podielom 13,3 - 21,9 %, čo s ohľadom na naše možnosti považujeme za nízke.

Priemerná realizačná cena 1 kg hrudkového ovčieho syra sa zvýšila v roku 1989 oproti roku 1970 o 121,7 %. Podiel tržieb z realizácie bol nízky a tvoril len 19,7 - 24,2 %.

Rýchlejším tempom, ako priemerné realizačné ceny ovčích výrobkov, rástli náklady na chov oviec. Na 100 krmných dní (KD) sa v roku 1989 zvýšili oproti východiskovému roku o 232,3 %, z toho náklady na krmivá o 117,8 %, ostatné priame náklady o 814,5 %. V dôsledku mnohých zmien ekonomických nástrojov zaznamenala kolísavý vývoj aj rentabilita chovu oviec. Nevyrovnaný vývoj je zrejmy aj v početných stavoch oviec a bahníc.

S ohľadom na zásadné zmeny v národnom hospodárstve po novembri 1989 upozorníme na ich prejav v odvetví chovu oviec, vo vzťahu k predmetnej práci.

V roku 1990 sa nákup vlny na Slovensku len minimálne znížil, realizované množstvo reprezentovalo 2 911 tun. I keď počty oviec poklesli, producenti sa snažili predat' maximum, pokiaľ platili pevné nákupné ceny. Situácia sa zmenila od roku 1991 v súvislosti s nadprodukciou austrálskych vln, rozpadom trhov krajín východného bloku a najmä liberalizáciou cien u nás. Problémy s odbytom sa čiastočne zmierňovali nákupom vlny na spracovanie do výrobkov (paplóny, deky, vetrovky), ktoré si spätne kupovali producenti vlny.

V trhových fondoch jatočných jahniat a oviec, keď sa nerealizovala časť z početných stavov zvierat určených na jatočné účely, došlo v roku 1990 oproti roku 1989 k výraznému poklesu (cca 30 %). Limit na vývoz jahniat do krajín ES bol nízky (800 t). Kladne treba hodnotiť zvýšenie kvóty vývozu jatočných jahniat pre ČSFR na 2 000 t v roku 1992, negatívum je jej nesplnenie. Pritom dopyt trhu po jahňacom mäse v ES stále nie je saturovaný. Spracovanie jatočných jahniat a oviec v súčasnosti zabezpečuje na Slovensku 4 - 5 bitúnkov.

V nákupe hrudkového syra v roku 1990 došlo k zníženiu cca o 5 % oproti roku 1989, taktiež sa prejavili určité problémy s odbytom pre nízku nákupnú cenu. S ohľadom na to sa v ďalších rokoch začali uplatňovať snahy po finalizácii ovčieho mlieka aj cez iné výrobky ako je hrudkový syr. Začali sa budovať tzv. minimliekárne, ktorých máme toho roku 10. Určité množstvo ovčieho mlieka bolo odpredané do Maďarska na ďalšie spracovanie.

Zmeny v nástrojoch hospodárskej politiky v roku 1990 mali dosah aj na ekonomiku chovu oviec. Ceny jatočných jahniat a oviec boli vyňaté z pevných nákupných cien a začlenené medzi zmluvné ceny. Pri mliečnych výrobkoch sa v súvislosti s odstránením zápornej dane z obratu zvýšila maloobchodná cena (MOC) bryndze. V dôsledku toho sa znížila jej kúpyschopnosť a pomalšie znižovanie zásob bryndze retardačne pôsobilo na nákup hrudkového syra v nižších cenách. Od roku 1991 sa realizácia ovčích výrobkoch uskutočňovala v podmienkach liberalizácie cien, čo sa prejavilo ich poklesom. Napr. podľa informácií SZCHOaK Žilina sa pohybovali ceny za 1 kg ž.h. jatočných jahniat v rozpätí 24 až 26 Kčs, hrudkového ovčieho syra 40 až 55 Kčs a ovčej vlny v pote 20 až 60 Kčs. V obdobiach, keď sa pomalšie znižovali zásoby bryndze, boli prechodne ponúkané produ-

centom i nižšie ceny hrudkového syra. Najväčší pokles bol v cene vlny. Markantne sa zmenili relácie medzi cenami ovčích výrobkov navzájom. Tržby za jatočné jahňatá a ovce tvorili 48,9 %, za hrudkový syr 34,7 % a vlnu v pote 16,4 %.

Pre doplnenie obrazu o celkovej ekonomickej situácii chovu oviec v súčasnosti využijeme vybrané ekonomické výsledky z materiálov VÚEZVŽ v Praze a VÚEPP v Bratislave (tab. II) s ohľadom na to, že sa nám nepodarilo finančne zabezpečiť sledovanie nákladov. Pre zachovanie kontinuity pohľadu na prelomové obdobie s ohľadom na metodický prístup k výpočtu nákladov uvádzame i výsledky za rok 1989. Z tabuľky II je zrejmé, že náklady na chov oviec v rokoch 1989 - 1991

II. Ekonomické výsledky chovu oviec v rokoch 1989 - 1991 (Kčs) – The profit and loss balance of sheep management in 1989 - 1991 (Kcs)

| Ukazovateľ <sup>1</sup>                                        | Rok <sup>2</sup> |      |      |
|----------------------------------------------------------------|------------------|------|------|
|                                                                | 1989             | 1990 | 1991 |
| Náklady hlavného výrobku s úplnou cenovou úpravou <sup>3</sup> | 556              | 681  | 490  |
| z toho krmivá <sup>4</sup>                                     | 201              | 204  | 170  |
| pracovné náklady <sup>5</sup>                                  | 101              | 124  | 91   |
| ostatné priame <sup>6</sup> náklady                            | 132              | 171  | 129  |
| Tržby <sup>7</sup>                                             | 286              | 388  | 148  |
| Dotácie <sup>8</sup>                                           | 212              | 318  | 0    |
| Zisk z realizácie <sup>9</sup>                                 | 47               | - 68 | -193 |

<sup>1</sup>indicator, <sup>2</sup>year, <sup>3</sup>spendings for the main product with full price adjustment, <sup>4</sup>of this: feeds, <sup>5</sup>wage costs, <sup>6</sup>other direct costs, <sup>7</sup>returns, <sup>8</sup>subsidies, <sup>9</sup>realization profit

Pramen – source: VÚEZaV - VÚEPaP: Vlastní náklady a výsledky hospodaření ZD ČR, SR a ČSFR za rok 1989. Praha - Bratislava 1990 – VÚEZaV - VÚEPaP: Prime Costs and the Profit and Loss Balance of Cooperative Farms in the CR, SR and CSFR over 1989. Praha

VÚEPP Bratislava: Vlastné náklady a výsledky hospodárenia PD a ŠM za rok 1990, 1991. Bratislava 1991, 1992 – VÚEPP Bratislava: Prime Costs and the Profit and Loss Balance of Cooperative Farms and State Farms over 1990; Bratislava 1991, 1992

kolísali. Pri porovnaní údajov v roku 1990 a 1989 jednoznačne vyplýva zvýšenie nákladov, tržieb i dotácií v roku 1990. Nepriaznivejšie ekonomické výsledky v roku 1990 vznikli v dôsledku väčšieho prírastku kalkulačných rozdielov. V roku 1990 vznikla strata 68 Kčs na 100 KD oviec, zatiaľ čo v roku 1989 bol zisk 47 Kčs. Komparácia nákladov v rokoch 1991 a 1990 má diametrálne odlišný charakter. Vo vybranom súbore náklady klesli na 72 % oproti úrovni roku 1990, pritom sa znížili prakticky všetky nákladové položky. Veľmi nepriaznivo sa zmenili tržby, ktoré klesli na 38,2 % z úrovne roku 1990. V roku 1991 sa zmenil charakter dotácií, tieto

z aspektu ekonomicko-účetného nie sú dotáciami k tržbám, preto sa v použitých materiáloch neuvádzajú. S ohľadom na túto metodickú zmenu nie je možné navzájom porovnať objem zisku v rokoch 1991 a 1990.

Prieskum súčasnej dotačnej politiky v odvetví chovu oviec signalizuje niektoré poznatky. Po roku 1990 ako pozitívum a zároveň nívom v dotačnej politike je zohľadnenie ekologických aspektov. Určité nedostatky sa zistili v niektorých regiónoch pri zabezpečovaní zdokladovania početných stavov (neochota zo strany kompetentných orgánov potvrdzovať počty bahníc). Nedostatok prostriedkov na nákup plemenných baranov môže byť určitým príspevkom pre čiernu plemenitbu.

Pokles efektívnosti chovu oviec spolu s insolventnosťou a celkovou nestabilitou podnikateľských subjektov sa premietli aj v znižovaní početných stavov. Pokiaľ k 1. 1. 1990 sa chovalo na Slovensku 621,4 tis. oviec, k 1. 1. 1992 to bolo len 531,3 tis. V systéme direktívne riadeného hospodárstva vývoj nákupu ovčích produktov i početných stavov z hľadiska dlhodobej retrospektívy značne kolísali. Zvyšovali sa náklady, rástli pevné nákupné ceny, i keď pomalším tempom ako náklady a nestály charakter mal aj vývoj rentability.

V porevolučnom období, v dôsledku príčin uvedených v analýze, sa markantne prejavili problémy s odbytom ovčích výrobkov, zvlášť vlny. Zvýšili sa kvóty jahňacieho mäsa do ES a dopyt trhu stále nie je v požadovanom rozsahu saturovaný. Tieto skutočnosti začali reštrukturalizovať spoločenskú požiadavku ovčích produktov v prospech výroby mäsa i mlieka oproti doterajšej preferencii produkcie vlny. Znížili sa priemerné realizačné ceny, rapídne klesli dotácie a popri kolísaní nákladov sa znížila ekonomická efektívnosť chovu oviec. V intenciách jej zvýšenia sa v rámci podnikateľských subjektov začalo uplatňovať kapitálové prepojenie prvovýroby, spracovania a predaja. Odbytové problémy a znižovanie efektívnosti viedli k poklesu početných stavov oviec. Uvedené závery analýzy považujeme za východiskový stav predikcie vývoja v trhových fondoch ovčích výrobkov, v početných stavoch a v ekonomických výsledkoch v chove oviec.

## **PRAVDEPODOBNÝ ROZVOJ CHOVU OVIEC DO ROKU 1995**

Chov oviec sa bude aj perspektívne rozvíjať v rámci pôdohospodárskej politiky SR, harmonizujúcej s agrárno-výživovou a ekologickou politikou ES. S ohľadom na zahájené zmeny vo výrobnom zameraní chovu oviec zvýši sa výhľadove jeho podiel na zabezpečovaní prahu potravinovej bezpečnosti, i keď v dohľadnom čase nepredpokládame nedostatok potravín v Európe. Pri produkcii ovčieho mäsa a mlieka sa bude zvyšovať význam kvality a stane sa trvalou súčasťou vývoja. V súlade s uvedenými zásadami predikujeme spoločenskú požiadavku na odvetvie chovu oviec do roku 1995 (tab. III).

Predovšetkým poukážeme na vývoj trhových fondov jatočných jahniat a oviec. Pri kvantifikácii spoločenskej požiadavky vychádzame z potrieb predpokladaného



exportu pre ES a domáceho trhu. Jahňacie mäso ostáva jedinou vývoznou komoditou, ktorou nie je nasýtený trh v Západnej Európe. Je prísľub, že kvóty dodávok jahniat do krajín ES sa majú každým rokom zvyšovať o 10 %. Produkcia pre domáci trh ma poklesnúť v roku 1995 v porovnaní s rokom 1993 o 29,1 %. Ide o zníženie len v prechodnom období, perspektívne sa ráta s nárastom. Príčinou tohto predpokladaného stavu je snaha zastaviť pokles a postupne zvyšovať početné stavy, čo však podmieňuje nárast reprodukčných kategórií oviec. Po zohľadnení tohto dôvodu sa celková požiadavka na jatočné jahňatá a ovce znižuje o 15,6 % v roku 1995 v porovnaní s rokom 1993.

V súvislosti s kvalitou aspoň rámcovo upozorníme na očakávanú zmenu skladby jatočných zvierat. Podiel jatočných jahniat na celkovom množstve jatočných oviec v ž.h. má vzrásť z 58,5 % v roku 1993 na 59,8 % v roku 1995. V kategórii jatočných jahniat sa má výraznejšie zvýšiť podiel mliečnych jahniat a to z 34,9 % v roku 1993 na 44,6 % v roku 1995. Pritom sa uvažuje s priemernou živou hmotnosťou mliečnych jahniat  $15 \text{ kg} \cdot \text{ks}^{-1}$  a jahniat z intenzívneho a polointenzívneho výkrmu  $28 - 30 \text{ kg} \cdot \text{ks}^{-1}$ .

Popri doterajšej forme ovčieho mäsa na háku bude ponuka pre spotrebiteľa zahrňovať aj iné úpravy. Pôjde napr. o porcované mäso, gulášové mäso, ako aj iné výrobky, napr. salámy, šunky, konzervy v kombinácii s mäsom iných druhov zvierat a pod. Do roku 1995 predpokladáme, že uvedené úpravy a spracovania môžu reprezentovať cca 10 % z objemu ovčieho mäsa.

Z hľadiska trhu očakávame okrem distribúcie cez obchodnú sieť aj spôsoby priameho predaja u prvovýrobcu, resp. v jeho zariadeniach (predajniach, reštauráciách a pod.). S rozvojom foriem predaja sa počíta nielen pri ovčom mäse, ale aj pri ostatných produktoch z chovu oviec. Do budúca treba mať na zreteli aj segmentáciu trhov, najmä vo vzťahu k zahraničiu, rešpektovať špecifiká, resp. trhové podmienky, napr. požadovanú ž. h. zvierat, ročné obdobie plnenia, spôsob odkrvania zvierat, napr. pri arabských trhoch, rôzne jednorazové dodávky a pod.

Produkcia ovčieho mlieka sa má zvýšiť v roku 1995 v porovnaní s úrovňou v roku 1993 o 20,8 %. V prepočte na jedného obyvateľa to znamená nárast z 3,91 kg na 4,75 kg. Predpokladané zvýšenie súvisí predovšetkým so zmenou výrobného zamerania chovu oviec, keď 78 % z počtu bahníc sa má orientovať na produkciu mlieka. Trend zvyšovania kvality sa musí výrazne prejavíť v ovčom mliekárstve, čo bude mať dosah aj na zmenu vo využití ovčieho mlieka. Podiel neošetreného mlieka na výrobu hrudkového syra a nadväzne bryndze sa zníži v roku 1995 oproti úrovni v roku 1993 na 38 %. Bude narastať výroba bryndze z tepelne ošetreného mlieka a celkove sa rozšíri sortiment výrobkov z ovčieho mlieka. Napr. v roku 1995 by sa malo zužitkovať ovčie mlieko podielom 5 % na jogurty, 20 % na čerstvé syry, 25 % na mäkké syry, atď. Po zlepšení kvality a trvanlivosti výrobkov z ovčieho mlieka môžeme uvažovať aj o ich exporte, cca 2 000 t vrátane vývozu do ČR. Na domácu spotrebu ostáva 3 880 t, t. j. približne

III. Predpoklad spoločenskej požiadavky na produkciu ovčích výrobkov a početných stavov oviec v SR – An expected social demand for the manufacture of sheep products and for sheep stock in the Slovak Republic

| Názov <sup>1</sup>                  | M. J. <sup>2</sup> | Rok <sup>3</sup> |        |
|-------------------------------------|--------------------|------------------|--------|
|                                     |                    | 1993             | 1995   |
| Jatočná jahňatá a ovce <sup>4</sup> |                    |                  |        |
| v živej hmotnosti <sup>4</sup>      | t                  | 8 007            | 6 755  |
| v mäse <sup>5</sup>                 | t                  | 3 596            | 3 036  |
| v tom export <sup>6</sup>           | t                  | 1 007            | 1 201  |
| domáci trh <sup>7</sup>             | t                  | 2 589            | 1 835  |
| Ovčie mlieko <sup>8</sup>           |                    |                  |        |
| v natívnom stave <sup>9</sup>       | t                  | 20 700           | 25 000 |
| vo výrobkoch <sup>10</sup>          | t                  | 4 540            | 5 880  |
| Ovčia vlna v pote <sup>11</sup>     | t                  |                  |        |
| Ovce spolu <sup>12</sup>            | tis. ks            | 505              | 557    |
| z toho bahnice <sup>13</sup>        | tis. ks            | 320              | 316    |

<sup>1</sup>name, <sup>2</sup>specific unit, <sup>3</sup>year, <sup>4</sup>slaughter lambs and ewes, <sup>5</sup>in live weight, <sup>6</sup>in meat, <sup>7</sup>export included, <sup>8</sup>inland market, <sup>9</sup>ewe's milk, <sup>10</sup>native, <sup>11</sup>processed into products, <sup>12</sup>greasy sheep wool, <sup>13</sup>sheep in total, <sup>14</sup>out of this: lambing ewes

0,5 kg na jedného obyvateľa, čo z aspektu racionálnej výživy a spôsobov stravovania je opodstatnené a reálne. Predpokladaná spoločenská požiadavka reprezentuje 5 880 t výrobkov z ovčieho mlieka (tab. III). Výroba ovčieho mlieka bude alokovaná do podhorských a horských oblastí.

Pokiaľ ide o produkciu vlny, uvažuje sa s výrobou 1 816 t v roku 1995, čo je zvýšenie o 13,5 % oproti roku 1993. V prechodnom období spravidla len časť z predpokladanej výroby nájde odbyt, napr. v roku 1993 má Slovenská Žilina kúpiť 650 t. Prevažná časť pravdepodobne zostane na zapracovanie do výrobkov pre producentov, ktorí si ich späť kúpia, resp. sa využije priamo na samozásobenia pri domácom spôsobe spracovania, napr. kobercov a pod. Perspektívne má významnú úlohu pri riešení odbytu vlny zohrať SOS Ružomberok, čo súvisí s výstavbou pracovne. Očakávame predovšetkým zlepšenie kvality vlny, ktorá môže ovplyvniť dopyt. V dôsledku zmien v plemenárskej práci a šľachtení v zmysle zásad šľachtiteľského programu očakávame v ďalšom období, že časť vlny sa presunie z jemnej do polojemnej.

Produkcia koží súvisí s výrobou jatočných oviec, v roku 1995 sa má vyprodukovať 268,7 tis. koží, čo je pokles o 10,7 % oproti roku 1993.



Naplnenie spoločenskej požiadavky pre zahraničný i domáci trh môžeme zabezpečiť predpokladanou výrobou s početnými stavmi uvedenými v tab. III. Nízky podiel reprodukčných kategórií sa negatívne prejaví v počtoch bahníc, ktoré sa začnú zvyšovať až od roku 1995.

Chov oviec pre svoj rozvoj musí mať nevyhnutné disponibilné zdroje. So zreteľom na zameranie práce upozorníme aspoň na najdôležitejšie. Základný predpoklad pre existenciu chovu oviec tvorí pôdny fond, zvlášť trvalé trávne porasty (TTP). Máme k dispozícii pre ovce cca 200 - 250 tisíc ha pasienkov, na zabezpečenie zimnej výživy približne 100 tisíc ha lúk. Trvalé trávne porasty s ohľadom na ich produkčnú schopnosť by nemali byť limitujúcim zdrojom pri zvyšovaní počtu oviec, sú schopné užiť i vyššie počty, ako uvádzame v prognóze. Na druhej strane okrem požiadavky trhu musíme pri rozvoji odvetvia dôsledne rešpektovať ekologické požiadavky pri racionálnom využití prostredia. Dbáť, aby nedochádzalo k ekologickej ujme, ale naopak k trvale udržateľnému rozvoju a ochrane životného prostredia. Okrem výroby zdravotne bezchybných potravín môžeme fakultatívne v ekologicky nenarušených oblastiach, vybraných na základe monitoringu, získavať „naturálne potraviny“.

Z hľadiska spôsobov chovu dôležitým predpokladom pre využitie pôdno-výrobných podmienok je zavádzanie racionálnejších systémov chovu - v nížinách anglosaského a v podhorských i horských oblastiach najmä oplôtkovú pastvu. Z mimoprodukčných funkcií ide najmä o utváranie rázu krajiny, zamedzovanie vysídľovania lesníckych osád, ale i rešpektovanie funkcií ochrany lesov, rekreačných a zdravotných funkcií a pod. Rozvoj chovu bude klásť aj určité technicko-technologické požiadavky. Do roku 1995 by sa malo oplôtkovým spôsobom využívať 25 % z výmery pasienkov a stroje dojť 30 000 oviec. Je potrebné zvýšiť spracovateľské kapacity ovčieho mäsa a mlieka o 1 až 2 prevádzky. Pri rozhodovaní o ich účelnosti a zriaďovaní retardačne nevyužívanie existujúcich kapacít.

Pokiaľ ide o pracovné sily, predpokladáme, že približne tretina z počtu oviec sa bude chovať v rámci doplnkovej činnosti. S prihliadnutím na zmenu výrobného zamerania (v prospech produkcie mlieka) môžeme očakávať prechodne pokles produktivity práce. Na 1 pracovníka sa zníži počet oviec zo 170 na 155. Podľa kvalifikovaného odhadu pre zabezpečenie predikovanej výroby z chovu oviec v roku 1995 bude treba 2 300 - 2 500 pracovníkov.

Plemenárska práca a šľachtenie sa bude riadiť v zmysle zásad šľachtiteľského programu. V praktickej veterinárnej činnosti treba rešpektovať systém diagnostiky, prevencie a terapie infekčných, nenákazlivých a parazitárnych ochorení.

Na predikovanie ekonomickej situácie chovu oviec v roku 1993 využívame prepočty nákladovo-výnosových vzťahov podľa kvalifikovaného odhadu. Ukazovatele prepočítavame na 1 štruktúrnú bahnicu, t. j. alikvotne zahrňame náklady a výnosy aj ostatných kategórií oviec. Pri úžitkovom type oviec zameranom na

produkciu mlieka predpokladáme na 1 štruktúrnú bahnicu priemerné náklady 2 435 Ks, výkony 1 804 Ks a stratu 630 Ks (bez dotácií). Pri orientácii na mäso očakávame náklady 1 810 Ks, výkony 1 113 Ks a stratu 697 Ks. Spriemerované hodnoty na 1 štruktúrnú bahnicu, po zohľadnení predpokladaných podielov v úžitkových typoch oviec na Slovensku, uvádzame v tab. IV. Z nej je zrejmé, že v priemere na 1 štruktúrnú bahnicu vychádza strata 650 Ks. Pri poskytovaní dotácií vo variantných čiastkach 800, 700 a 500 Ks vychádza chov rentabilný len po čiastkach 800, resp. 700 Ks. Štátna podpora by mala kryť tieto čiastky, pretože bez jej účasti budú podnikateľské subjekty odstupovať od chovu oviec pre jeho neefektívnosť. Celková potreba finančných prostriedkov na dotovanie chovu oviec by podľa uvedených variantov tvorila 280, resp. 245 mil. Ks. Pri prepočtoch

IV. Požiadavka dotácií pre chov oviec v SR (v Ks) – A subsidy demand for sheep management in the SR (Ks)

| Ukazovateľ <sup>1</sup>                      | Rok <sup>2</sup> |           |
|----------------------------------------------|------------------|-----------|
|                                              | 1993             | 1995      |
| Na 1 štruktúrnú bahnicu: <sup>3</sup>        |                  |           |
| Výkony celkom <sup>4</sup>                   | 1 617            | 2 095     |
| Náklady celkom <sup>5</sup>                  | 2 267            | 2 708     |
| Zisk (strata) <sup>6</sup>                   | - 650            | - 613     |
| Dotácie <sup>7</sup> 1. variant <sup>8</sup> | 800              |           |
| 2. variant                                   | 700              |           |
| 3. variant                                   | 500              |           |
| Zdroje <sup>9</sup> 1. variant               | 150              | 187       |
| 2. variant                                   | 50               | 87        |
| 3. variant                                   | - 250            | - 113     |
| Požiadavky na dotácie celkom <sup>10</sup>   |                  |           |
| 1. variant                                   | 280 mil.         | 253 mil.  |
| 2. variant                                   | 245 mil.         | 221 mil.  |
| 3. variant                                   | 175 mil.         | 158 mil.  |
| Očakávané zdroje celkom <sup>11</sup>        |                  |           |
| 1. variant                                   | 53 mil.          | 59 mil.   |
| 2. variant                                   | 18 mil.          | 28 mil.   |
| 3. variant                                   | - 53 mil.        | - 36 mil. |

štruktúrna bahnica - t. j. alikvótne zahrnuté náklady a výnosy aj ostatných kategórií oviec – structural lambing ewe - that means aliquot costs and proceeds of the other sheep categories included

<sup>1</sup>indicator, <sup>2</sup>year, <sup>3</sup>per structural lambing ewe, <sup>4</sup>total outputs, total costs, <sup>5</sup>profit (loss), <sup>6</sup>subsidies, <sup>7</sup>scenario, <sup>8</sup>sources, <sup>9</sup>total subsidy demands, <sup>10</sup>total expected sources

ekonomiky v roku 1995 zohľadňujeme nárast parametrov užitočnosti, ale zároveň aj možnú infláciu, preto nemôžeme rátať s podstatne priaznivejším výsledkom. Strata vychádza 613 Ks na 1 bahnicu, čo by znamenalo potrebu dotácií v sume 253 mil., resp. 221 mil. Ks.

## ZÁVER

V chove oviec pri súčasnom zohľadnení možností disponibilných zdrojov a rešpektovaní ekologických požiadaviek je určujúcim faktorom rozvoja trh. Široké možnosti uplatnenia na zahraničných trhoch sa ukazuje osobitne dôležité pri jatočných jahňatách, ktorých vývoz realizujeme bez vyrovnávacích príplatkov. Export jatočných jahniat vo väčších množstvách umožní významnejšie prepojiť ekonomiku nášho chovu oviec s európskymi a svetovými trhmi poľnohospodárskych výrobkov. V najbližšom období rátame s rozšírením sortimentu výrobkov aj z ovčieho mlieka a ich postupne sa zvyšujúceho vývozu. Chov oviec produkciou mäsa pre domáci trh bude prechodne menším podielom participovať na zabezpečení hranice potravinovej bezpečnosti z dôvodu potreby zaistenia nárastu početných stavov. S ohľadom na uvedené predpokladáme, že navrhovaná požiadavka na dotácie pre chov oviec je opodstatnená a výhodná aj pre štát, ak sa má zabezpečiť plynulý rozvoj národného hospodárstva a v jeho rámci i harmonický rozvoj jednotlivých odvetví.

## Literatúra

BEČVÁŘOVÁ, V. a kol.: Trh a jeho regulace v zemědělství ČSFR. Sborník AZV ČSFR č. 151.

KICA, J.: Nové systémy v chove oviec. Chov oviec, 14, 1992, č. 1 - 2, s. 40-41.

KORN, S.: Ökonomische Rahmendaten in der Schafhaltung. Dtsch. Schafzucht, 83, 1991, č. 2, s. 33-34.

KRAUS, J.: Několik poznámek k novým obrysům společné agrární politiky ES. Zeměd. Ekon., 38, 1992, č. 5, s. 428-436.

OCHODNICKÝ, D.: Jatočná produkcia a možnosti jej realizácie. In.: Rozvoj chovu oviec v podmienkach trhového hospodárstva. Zborník zo seminára Trenčín 1991, s. 172-179.

PODEBRADSKÝ, Z.: Ekonomika různých systémů chovu ovcí. In.: Nové technologické postupy a intenzifikační faktory v chovu ovcí. Sborník z konference. Brno 1984, s. 302-311.

RAKI, Z.: A Juhtenyestész helyzete es a hibontaozais eselyei. Gazdálkodás 31, 1987, evp 12, s. 24-39.

ROUBALOVÁ, M.: Studie chovu ovcí. Agroekonomika 1. Ekon. poľnohosp. 31, 1992, č. 5, s. 235-237.

SEDLÁK, V. - MINDOŠOVÁ, M.: Zhodnotenie rentability jednotlivých trhových ovčích produktov i chovu oviec ako celku podľa výrobných oblastí na vybraných JRD a ŠM. [Výskumná správa.] VÚO Trenčín 1975, s. 1-158.

ŠÍVROVÁ, E.: Zemědělská ekonomika a politika ve vztahu k životnímu prostředí. Stud. Inform. ÚVTIZ, 1991, č. 6, s. 1-52.

TEPLÁ, M.: Nové dimenze zahraničního obchodu se zemědělskými a potravinářskými výrobky. Agroekonomika 1, Ekon. Poľnohosp., 31, 1992, č. 3, s. 100-102.

VOLOŠIN, J.: Současné problémy agrárního zahraničního obchodu. Zeměd. Ekon., 18, 1992, č. 5, s. 351-364.

VLÁČIL, R.: Ekonomické aspekty současného stavu oviec a pravdepodobné zmeny jeho rozvoja. Ekon. Poľnohosp., 30, 1991, č. 9, s. 415-416.

VLÁČIL R., Sheep Research Institute, Trenčín, Slovak Republic

### **Economic development in sheep rearing and prediction for the nearest period**

Zeměd, Ekon., 39, 1993, No. 7, pp. 577-590. - 4 tabs., refs. 13, summaries in sl, en

The study analyzes the development of materialized amounts of sheep products and other economic results to have a more complete picture of sheep rearing, in long-term perspective and particularly after 1989. The results of analysis are considered as an initial situation in prediction till 1995. We outline dimensions of market development, especially of exports, economy of rearing and need of subsidies in the Slovak Republic.

The results are based on selected sets and data of statistical reports. In evaluation we use the method of comparison and relative numbers.

To 1989, i. e. in the system of centrally planned and directed economy, the development of purchase of sheep products and stocks much varied. In the years under evaluation the rising tendency was manifested solely in the purchase of slaughter lambs and sheep. Average current prices in 1989 compared 1970 rose in wool by 27.1 %, slaughter lambs and sheep by 113.0 % and lumpy cheese by 121.7 %. The faster rate, compared to the rate of prices was observed in costs, that is by 232.3 %. Fluctuating development was recorded also regarding profitability of rearing.

Following the change of political and economic system, some problems of sale of sheep products started to be manifested, especially of wool due to many reasons, as e. g. over-production of Australian wools, split of markets of eastern-block countries, together with implementation of radical economic reform, particularly of liberalization of prices. Import quota for lamb meat increased in the European Community countries, the present demand is not saturated in required scale. These facts began to restructuralize the social demand for sheep products for the benefit of meat and milk production compared with the up-to-now preference of wool production. Current prices of sheep products lowered, especially that of wool. White in 1989 average price was 136.42 Kčs, it was fluctuating from 20,- to 60,- Kčs in 1991. Subsidies fell markedly and economic effectiveness of sheep rearing was lower with fluctuating costs. In intentions of its rise within business entities, capital linking of primary production, processing and sale started to be

implemented. Sale problems and reduction of effectiveness led to the drop of stocks of sheep.

In sheep rearing, together considering of possibilities of available sources and respecting the environmental protection, the decisive factor is the market development. The development of rearing should be in congruency with requirements of agrarian and ecological policy of EC. Wide possibilities of introduction into the foreign markets seems to be for slaughter lambs, whose export is materialized without compensatories. Export of lambs, is to be higher regarding the nonsaturation of the market, the quotas should be increase by 10 % annually. Exports in larger amounts will allow to link our sheep rearing with European and world markets of commodities. In the nearest period we expect the extension of assortment of products of sheep milk and their higher exports. Sheep rearing by its meat production for domestic market will be temporarily participating by lower proportion in providing the threshold of food safety for the reason of growing numbers of stocks.

From the economical point of view we predict, based on qualified estimation, the loss of 650,- Kčs per 1 fabric ewe and year (excluding subsidies). At the same time, the concept of a fabric ewe includes aliquot part of other sheep categories. We propose variant subsidies amounting to 800,-; 700,- and 500,- Ks per ewe. In quantification of the total demand for subsidies for sheep rearing in Slovakia, the need according to the variant and year is ranging from 221 to 280 million Ks.

Considering the above-mentioned, we think that the drafts of subsidies for sheep rearing are justified and acceptable also from the side of the state.

analysis, prediction of development, market, export, costs, prices, subsidies, sheep rearing, slaughter lambs, milk, wool

---

*Adresa autora:*

Ing. Rudolf Vlášil, CSc., Výskumný ústav ovčiarsky, Opatovská cesta 53, 911 43 Trenčín

---

# INFORMACE

## RESEARCH INSTITUTE OF AGRICULTURAL ECONOMICS PRAGUE

**The Research Institute of Agricultural Economics  
(i.e. Výzkumný ústav zemědělské ekonomiky - VÚZE),  
Mánesova 75, 120 58 Praha 2, The Czech Republic**

is a result of the transformation of the former federal „Research Institute of Economy of Agriculture and Nutrition“ and the former „Czech Institute of Agrarian Economics“ with a significant reduction in staff to not quite half the original number of employees after a thorough qualitative selection.

The main purpose of the research institute consists in its scientific and research activity, i.e. the solution of theoretical, methodological and practical questions regarding the Czech agricultural sector. The VÚZE has remained practically the only institution studying these research problems.

Another extraordinarily important task concerns its cooperation with the central management sphere, i.e. mainly the Ministry of Agriculture of the Czech Republic (ČR) to which the institute will offer conceptional basic studies of a global and partial nature serving as batches of factual systematic information, analyses and proposals for qualified decision-making. We think that a similar co-operation will be also developed with the Agrarian Chamber and a number of further institutions and organizations – and this information is one way of offering them our participation.

A not less significant area consists of, cooperatin with the agricultural and food processing enterprises. Here our institute is prepared to contribution to the solution of the transformation process of individual entrepreneurial activities with a number of concrete activities.

The organization of the institute follows from its logical subdivision according to topics. The most important fields of research concern agrarian policy, agrarian market, capital market, labour market as well as regional and entrepreneurial questions.

The information service division does not only study methodological problems of information systems compatible with European systems, but mainly organizes selected surveys and complex information service, including analyses and application opportunities.

The department of the scientific secretary organizes domestic and internal co-operation, the application of results in and outside our country, grant and project resources as well as external scientific activities.



## 1. Content of the Research Division

In the sector of **A g r a r i a n P o l i c y** the institute works, apart from other things, on problems of the macro-economic relations between the agrarian sector and the national economy, agriculture and environment and its influence on the agricultural policy. It proposes the overall concept of agricultural policy, of economic development and the system of state influence on the agrarian sector. It also evaluates and processes the forecast of macro-economic relations and indices for the agrarian sector in connection with the development indices of the national economy, it formulates the basic approaches to the harmonization of the Czech agrarian policy with the CAP, it analyses the foreign influences on the Czech agrarian sector, evaluates the effect of environmental projects and the total agricultural development on the environment, it observes and estimates the direct and indirect tools of state influence on the agrarian sector. Concerning the **a g r a r i a n m a r k e t** it compiles – in co-operation with the Ministry of Agriculture – commodity prospects, various professional publications and handbooks for farmers based on commodity studies with an addition of working processes, output processes, output price calculations etc. Attention is also paid to the consumers' demand for foodstuffs, the development of consumption (reduction) of selected individual food groups and to the evaluation of prices by the consumer, the significance of selected foods and aspecially their „weight“ on the market, the penetration of foreign products and their competitiveness (including the price relation between foreign and domestic products, the taste quality etc. from the consumer's point of view). The development of incomes and expenses for food is analyzed as well as the position of nutrition in relation to other life necessities etc.

Within the framework of the **l a n d m a r k e t** it is mainly

- the productional and economic evaluation of the agricultural land fund in various agricultural organizations and regional units,
- compiling documents and calculations and fixing rates for the official evaluating of agricultural grounds and permanent plantations,
- the comparison of the production potential of the agricultural land fund of higher territorial and technical units in energetical, comparative or financial units,
- analyses, evaluation and quantification of various special problems (such as damage to agricultural land or farming) connected with agricultural land farming.

The group concerned with the **c a p i t a l m a r k e t** deal with the financial market, especially security and monetary stock-exchange, the real-estate market. In connection with these matters, we can offer these agricultural spheres:

- the elaboration of manufacturing plans needed for getting bank credits,
- the elaboration of selected parts of the liquidation project, concerning the financial estimation of the enterprises in liquidation and its property, including pricing.



A subject of interest is also regional policy in agriculture, especially in the problematic regions, aspects of social development in the regions, possible restructuralization of production, including consultancy in the regions.

An important and especially up-to-date sphere is the labour market, i.e. the situation of a person working in agriculture in society (income parity, social consequences of the economic reform for the agricultural population etc.), legal labour relations in the different forms of agricultural business and employment level of the agricultural population, including requalification programmes.

## **2. Activities of the Information Division**

The actual division of the information service consists of the computer centre and two teams belonging to the information service apart from a methodological worker for information systems. The technological equipment of this department is on high level and represents several dozens PCs and a completely new highly effective IBM 3481 computer with telecommunication facilities for interconnection into a wide data network in the ČR and abroad.

The concept of the information system introduced in the institute is not only directed towards supporting its research tasks but also towards the evaluation of broad information services especially for the Ministry of Agriculture of the ČR but also other central bodies of the agricultural and industrial complex, such as the State Fund for Market Regulation, the Land Fund, the state information systems etc. The second, but not less significant task of this division consists in issuing information and running an information service for the enterprises and the wide agricultural public.

The extensive databasis of our information system compiled in the course of a systematic collection of agricultural information from all important domestic and foreign sources and expanded with organized selective surveys of our own, enables us to offer verified information on:

- agricultural production and the structure of the productive factors,
- the costs of agricultural products,
- the development of prices, supply and demand of agricultural and food products and raw-materials as well as inputs into agricultural production,
- import, export and the situation of foreign trade with agricultural products,
- the economical and financial situation of enterprises and entrepreneurial subjects of the agricultural and industrial complex as well as a series of other information batches.

From the data deposited in the databasis we can elaborate:

- estimates of the compatibility of agricultural enterprises bound to the soil potential and economic load (including regional aspects),
- permanent analyses of the development in the income and capital situation of entrepreneurial subjects in agriculture and the food processing industry,

- basic information for the socio-economic policy in agriculture and in the countryside with a view to problem regions and socially menaced groups of the population,
- analyses and forecasts of the development of supply and demand in agriculture and food processing industry,
- further purposeful processing.

The institute also co-ordinates a number of projects and programmes concerning, for instance, the introduction of the manager systems Land Data in a group of selected family farms, the utilization of the technology of long-distance survey of a country in agricultural statistics (project MARS) etc.

The technical and data equipment of the information sector of VÚZE creates the presumption for the institute's becoming one of the most significant information centres of the agricultural and industrial complex with a modern concept of information systems which would be able to use its peak information technology to furnish information services to a wide agricultural public.

# PŘÍLOHA

## **SPOLKOVÝ ZÁKON O ZŘÍZENÍ INSTITUCE PRO TRŽNÍ ŘÁD AGRARMARKT AUSTRIA (AMA)**

V České republice je velice diskutována případná možnost existence tržních řádů jako určitého systému napomáhajícího rovnováze vztahu nabídky a poptávky po agrárních produktech.

V nedávné době byla v Rakousku zřízena instituce pro tržní řád.

Domníváme se, že seznámení se s tímto dokumentem, který nabídl Výzkumný ústav zemědělské ekonomiky v Praze, je čtenářsky nepochybně zajímavé a užitečné.

### **POZNÁMKY KE SPOLKOVÉMU ZÁKONU O ZŘÍZENÍ INSTITUCE PRO TRŽNÍ ŘÁD AGRARMARKT AUSTRIA (AMA):**

- Konstituování AMA znamená vytvoření do značné míry nezávislé, nadstranické, apolitické instituce, která zajišťuje
  - centrální informace o trhu,
  - opatření ke zvyšování kvality,
  - podporování rozvoje agrárního marketingu.
- AMA zajišťuje formou složení správní rady (16 členů) vykonání zákonem uložené úkoly na bázi čtyřpartitních jednání
  - zemědělské komory Rakouska,
  - spolkové komory pracujících,
  - Spolkové živnostenské komory,
  - Rakouského odborového svazu.
- AMA formou odborných výborů (12 členů) zabezpečuje výše uvedené úkoly u oborů
  - mléko a mléčné výrobky,
  - obilniny a z nich vyrobené produkty, alternativní kultury,
  - mlýny (pšenice, ječmen a triticales),
  - hospodářská zvířata a maso.

- Financování AMA je oddělené odborně jako u SFTR na věcnou sféru činnosti vč. podpůrných opatření a opatření ke stimulaci odbytu na jedné straně a na personální a věcné výdaje na straně druhé.
- Představenstvo AMA zřizuje úřad, který zabezpečuje především
  - přípravu a provádění usnesení orgánů AMA,
  - odborné poradenství,
  - poskytování informací v rámci sféry činnosti AMA.
- Spolkový ministr zemědělství a lesnictví má právo dozoru a může poskytnout informace ze zahraničí obchodu ke stimulaci odbytu apod.

**Přednosti vyplývající ze schváleného zákona:**

- zřízení nezávislé apolitické instituce zabezpečující centrálně informatiku, zvyšování kvality zemědělských výrobků a podporu rozvoje marketingu z jednoho místa, tj. obdobně jako SFTR u přibližně stejných komodit;
- zakládá možnost rozhodování v oblasti agrárního trhu na bázi čtyřpartitního jednání (zemědělská komora, komora pracujících, živnostenská komora, odborový svaz) bez přímé účasti ministerstev, i když za přímého dozoru a ve spolupráci se spolkovým ministrem zemědělství a lesnictví;
- zřízení odborných výborů, které ve čtyřpartitním složení zabezpečují u vybraných komodit úkoly AMA;
- zřízení úřadu představenstvem, který kromě služby orgánům AMA zajišťuje odborné poradenství a informatiku ve svěřené oblasti.

V uvedených poznámkách je posuzován pouze zákon o zřízení AMA, nikoliv vlastní princip regulace a podpory agrárního trhu v Rakousku, který není předmětem zmíněného zákona.

## SPOLKOVÝ ZÁKON O ZŘÍZENÍ INSTITUCE PRO TRŽNÍ ŘÁD „AGRARMARKT AUSTRIA“ (AMA) - spolková sbírka zákonů, 1992, částka 128, č. 376.

### § 1. Ústavní ustanovení

Vydávání a rušení předpisů tak, jak jsou obsaženy v předloženém spolkovém zákonu, jakož i jejich provádění, jsou i svým významem celostátní (spolkovou) záležitostí, pro kterou má spolkový ústavní zákon jiná ustanovení. Pokud budou spolkovým zákonem nebo předpisy vydanými na základě spolkových zákonů přeneseny úkoly na AMA, může tyto záležitosti řešit přímo AMA jako spolková instituce.

## § 2. Právní forma, název, sídlo

- (1) Pod názvem „Agrarmarkt Austria“ (AMA) se zřizuje organizace s právní subjektivitou v oblasti veřejného práva. AMA nahrazuje Fond mléčného hospodářství, Fond obilního hospodářství, Mlynářský fond a Komisi pro hospodářská zvířata a maso při spolkovém ministerstvu zemědělství a lesnictví, včetně dílčích komisí.
- (2) AMA má své sídlo ve Vídni. Je oprávněna k používání spolkového znaku. Její okruh působnosti se vztahuje na celé spolkové území.
- (3) AMA je oprávněna, pokud to vyžadují pohotovost, účelnost a hospodárnost provádění úkolů, zřizovat pobočky v jiných obcích spolkového území.
- (4) Pokud nestanoví spolkový zákon jinak, zahajuje AMA svou činnost 1. červencem 1993.

## § 3. Úkoly

- (1) AMA je pověřena plnit ve svém okruhu působnosti tyto úkoly:
  1. Centrální informace o trhu a cenách na vnitřních a zahraničních trzích, týkající se zemědělských výrobků, z nich vyrobených produktů a zemědělských výrobních prostředků.
  2. Opatření ke zvyšování kvality, zejména vypracování a aplikaci kvalitativních směrnic, týkajících se zemědělských výrobků a z nich vyráběných produktů.
  3. Podporování rozvoje agrárního marketingu.
- (2) V přenesené oblasti působnosti má AMA tyto úkoly:
  1. Veškeré úkoly Fondu mléčného hospodářství, Fondu obilního hospodářství podle zákona o tržním řádu 1985, Mlynářského fondu v rámci zákona o mlýnech 1981 a Komise pro hospodářská zvířata a maso při spolkovém ministerstvu zemědělství a lesnictví nebo její dílčí komise v rámci zákona o živočišné výrobě 1983.
  2. Jiné úkoly, které byly na AMA přeneseny na základě jiných spolkových zákonů nebo na základě nařízení.
  3. Vyřizování administrativy spojené s podporami (dotacemi) poskytovanými na zemědělské výrobky včetně z nich vyrobených produktů, pokud byly tyto úkoly na AMA přeneseny spolkovým ministerstvem zemědělství a lesnictví.

## § 4. Orgány

- (1) Orgány AMA jsou:
  1. představenstvo,
  2. správní rada,
  3. odborné výbory,

4. kontrolní výbor.

(2) Členové těchto orgánů musí být volitelní do národní rady.

## § 5. Představenstvo

- (1) Představenstvo se skládá nejvýše ze čtyř členů. Jeden z členů představenstva vykonává i funkci předsedy.
- (2) Správní rada po vypsání konkursu podle §§ 6 až 10 pověří vhodnou osobu členstvím v představenstvu na dobu pěti let. Nové pověření touto funkcí je přípustné.
- (3) Dalším úkolem správní rady je pověření jednoho z členů představenstva funkcí předsedy.
- (4) Členové představenstva řídí záležitosti AMA a spravují jmění AMA v rámci vlastní odpovědnosti. Zastupují AMA v soudních i mimosoudních záležitostech. Představenstvo přijímá platná usnesení na základě prosté většiny odevzdaných hlasů. Při rovnosti hlasů rozhoduje hlas předsedy představenstva. Podle jednacího řádu mohou být na představenstvo nebo jeho jednotlivé členy přeneseny úkoly k samostatnému rozhodnutí, je-li to v zájmu rychlého vyřízení záležitosti a nejde-li o otázky zásadního významu. Představenstvo je kompetentní především k přidělování prostředků ve vlastní oblasti působnosti AMA a k případnému udělování příkazů příslušným podnikům k provedení opatření v rámci vlastní sféry působnosti. Představenstvo a jednotliví členové představenstva jsou povinni provádět usnesení ostatních orgánů AMA.
- (5) Předseda představenstva je oprávněn podepisovat za AMA záležitosti zásadního významu nebo záležitosti týkající se všech oblastí činnosti. Jednotliví členové představenstva mají podpisové právo v rámci jim svěřené oblasti činnosti nebo v případě záležitostí, jejichž samostatným vyřízením byli pověřeni.
- (6) Jednotliví členové představenstva se mohou v případě potřeby vzájemně zastupovat.
- (7) Správní rada odvolává představenstvo, jednotlivé členy představenstva nebo předsedu představenstva,
  1. je-li pro to závažný důvod, jako zejména porušení povinnosti nebo neschopnost k řádnému plnění úkolů,
  2. v případě pozbytí práva být volen do národní rady,
  3. pokud příslušný člen rezignuje,
  4. vysloví-li správní rada nedůvěru nebo
  5. v případě trvalé neschopnosti k plnění funkce nebo je-li příslušný člen pro nemoc, úraz nebo neduh déle než půl roku mimo službu a neschopen služby.
- (8) Funkce člena představenstva nebo předsedy představenstva končí úmrtím příslušné osoby.

## **§ 6. Vypsání konkursu představenstva**

- (1) Před pověřením konkrétní osoby funkcí člena představenstva musí být příslušná funkce vypsána.
- (2) Podnět k vyhlášení konkursu dává správní rada.
- (3) Kromě předpokladů pro přijetí musí konkurs obsahovat speciální znalosti a schopnosti, které se od uchazečů očekávají, mají-li splňovat požadavky s vypsanou funkcí spojené. Tyto speciální znalosti a schopnosti je třeba stanovit v souladu se zamýšlenými úkoly. Dále musí konkurs podávat informaci o úkolech držitele vypsané funkce.
- (4) Funkce musí být vypsána pokud možno tři měsíce předem, nejpozději do jednoho měsíce po uvolnění funkce.
- (5) Konkurs musí být vypsán v úředním listě „Amtsblatt zur Wiener Zeitung“. Může být uveřejněn i jiným vhodným způsobem.
- (6) Pro předložení žádosti uchazečů nutno stanovit lhůtu, která nesmí být kratší než jeden měsíc.

## **§ 7.**

- (1) Uchazeči jsou povinni uvést ve své žádosti důvody ke své způsobilosti k plnění dané funkce.
- (2) Žádosti třeba předložit přímo AMA.

## **§ 8.**

Předseda správní rady a jeho zástupce jsou povinni po provedení potřebných šetření a se zřetelem k jejich výsledkům předložit do dvou měsíců po uplynutí lhůty pro podání žádostí správní radě návrh na obsazení funkce.

## **§ 9.**

Obsah a vyhodnocení žádostí a rozhovor s uchazeči třeba považovat za důvěrné. Vůči všem, na něž se nevztahuje povinnost úředního sdělení, nutno zachovat mlčení.

## **§ 10.**

- (1) Uchazeči nemají právní nárok na pověření vypsanou funkcí. Nemají stranickou funkci.
- (2) Po pověření jednoho z uchazečů členstvím v představenstvu je správní rada povinna informovat o tom neformálně všechny zbývající uchazeče.



## § 11. Správní rada

(1) Členy správní rady jsou:

1. čtyři zástupci konference prezidentů zemědělských komor Rakouska, mezi nimi předseda,
2. čtyři zástupci Spolkové komory pracujících, mezi nimi první náměstek předsedy,
3. čtyři zástupci Spolkové živnostenské komory, mezi nimi dva náměstci předsedy a
4. čtyři zástupci Rakouského odborového svazu, mezi nimi třetí náměstek předsedy.

(2) Zasedání správní rady se účastní členové představenstva s poradním hlasem.

(3) Členy uvedené v odst. 1 pověřuje spolkový ministr zemědělství a lesnictví na návrh k tomu kompetentní instituce. Nemůže-li být některý z navrhovaných členů volen do národní rady, odmítne spolkový ministr zemědělství a lesnictví jeho pověřovací dekret. V tomto procesu je stranou ta kompetentní instituce, která tuto osobu uvedla.

(4) Před zahájením své činnosti složí členové slib spolkovému ministru zemědělství a lesnictví. Složením slibu nabývají postavení, pro něž byli jmenováni.

(5) Členství zaniká,

1. odvolá-li instituce, která člena jmenovala, své jmenování,
2. rezignuje-li člen na své členství,
3. úmrtím,
4. v případě trvalé neschopnosti k výkonu funkce člena,
5. ztratí-li člen právo být volen do národní rady.

(6) Stejným způsobem jako členové se pověřuje funkcí shodný počet náhradníků, kteří se povolávají k zástupu. Náhradníků se týkají odst. 3 až 5. V případě, že náhradník zastupuje ze závažných důvodů nepřítomného předsedu nebo některého z jeho náměstků, má pouze pravomoc prostého člena.

## § 12. Práva a povinnosti správní rady

Správní rada.

1. ustanovuje členy představenstva a předsedu představenstva a uzavírá s nimi služební smlouvy,
2. vydává jednací řád a jeho změny,
3. schvaluje finanční plán a roční uzávěrku,
4. vydává směrnice zásadního významu pro činnost představenstva,
5. kontroluje činnost představenstva,
6. může si vyhradit právo souhlasu u opatření, která mají pro činnost instituce mimořádný význam nebo důsledky.

K těmto opatřením patří především získání, zcizení a zatížení nemovitosti a investice, překračující jednotlivě a celkově v obchodním roce určité pořizovací náklady,

7. dosazuje odborné výbory a jmenuje jejich předsedy a náměstky,
8. dosazuje kontrolní výbor pro sledování hospodaření AMA a roční uzávěrky, jmenuje jeho členy a jeho předsedu a náměstka a odvolává je z funkce,
9. předkládá spolkovému ministrovi zemědělství a lesnictví návrhy týkající se záležitostí agrárních trhů,
10. plní úkoly v rámci vlastní působnosti, pokud pro ně není příslušné představenstvo,
11. v záležitostech, jejichž rozhodování spadá do pravomoci odborných výborů, může v případě, že příslušný odborný výbor platně nerozhodne do tří měsíců nebo jedna čtvrtina členů tohoto odborného výboru požaduje přenesení odpovědnosti k rozhodování na správní radu, převzít tuto kompetenci.

### § 13. Odměna správní rady

- (1) Členové správní rady mají nárok na přiměřenou odměnu. Její výši stanoví případ od případu spolkový ministr zemědělství a lesnictví.
- (2) Funkce náhradníka je čestná, náhradníci mají nárok na úhradu cestovného a nákladů spojených s pobytem a na případný příspěvek při účasti na zasedáních, jejichž výši stanoví jednací řád.

### § 14. Zasedání správní rady

- (1) Zasedání správní rady svolává předseda včasným pozváním všech členů. Současně je povinen sdělit předběžný program jednání.
- (2) Správní rada je schopná usnášení, jsou-li přítomni nejméně tři čtvrtiny členů, mezi nimiž se musí nacházet předseda nebo jeho náměstek. V případě, že členství některého z členů zaniklo a nebyl dosud jmenován jeho nástupce, snižuje se úměrně celkový počet členů až do nového jmenování.
- (3) Správní rada se usnáší na platných rozhodnutích většinou čtyř pětin odevzdaných hlasů.
- (4) Rozhodnutí správní rady podepisuje její předseda, v případě jeho zaneprázdnění náměstek.

### § 15. Odborné výbory

- (1) Správní rada dosazuje pro jednotlivé výrobní skupiny odborné výbory. Odborné výbory mají zahájit svou činnost 1. července 1993.
- (2) Odborné výbory mají být zřízeny pro následující obory činnosti:
  1. mléko a mléčné výrobky,

2. obilniny a z nich vyrobené produkty, jakož i rostliny z alternativních kultur,
  3. mlýny (pšenice, ječmen a triticales určené k mlýnskému zpracování) a
  4. hospodářská zvířata a maso.
- (3) Odborné výbory se skládají vždy ze dvou členů instituce uvedené v § 11, odst. 1 a dvou náhradníků. Platí zde § 11, odst. 3 až 6.
  - (4) Zasedání odborných výborů se povinně účastní s poradním hlasem člen představenstva, odpovědný za daný obor. S poradním hlasem se může účastnit i předseda představenstva.
  - (5) Předsednictví v odborných výborech podle odst. 2, č. 1, 2 a 4 přejímá vždy člen pověřený konferencí prezidentů Zemědělských komor Rakouska a v odborném výboru podle odst. 2, č. 3 člen pověřený Spolkovou živnostenskou komorou. Pokud jde o zástupce předsedů, stanoví jednací řád další, podle § 11, odst. 1 k pověření oprávněnou institucí, která jmenuje do této funkce jednoho člena.
  - (6) Funkce členů (náhradníků) je čestná. Platí § 13, odst. 2.
  - (7) Odborné výbory jsou usnášeníschopné, jsou-li přítomny nejméně tři čtvrtiny členů, mezi nimi předseda nebo jeho náměstek. Platná usnesení vyžadují čtyřpětinovou většinu odevzdaných hlasů. Usnesení odborných výborů podepisuje vždy předseda, v případě jeho zaneprázdnění náměstek.
  - (8) Každá z institucí uvedených v § 11, odst. 1 je oprávněna přizvat k zasedáním odborných výborů experty. Expertům nepřísluší za jejich činnost náhrada cestovních a jiných výloh.

## § 16. Úkoly odborných výborů

S výjimkou úkolů vyhrazených správní radě

1. přejímá odborný výbor pro mléko a mléčné výrobky úkoly Fondu mléčného hospodářství,
2. odborný výbor pro obilniny a z nich vyrobené zpracovatelské produkty a rostliny z alternativních kultur rostlinné výroby, přebírá úkoly Fondu obilního hospodářství,
3. odborný výbor pro mlýny (pšenice, ječmen a triticales k mlýnskému zpracování) přebírá úkoly Mlýnářského fondu,
4. odborný výbor pro hospodářská zvířata a maso úkoly Komise a subkomise pro hospodářská zvířata a maso, pokud nebyly podle jednacího řádu přeneseny k samostatnému vyřízení na představenstvo nebo jeho jednotlivé členy.

## § 17. Kontrolní výbor

- (1) Kontrolní výbor se skládá vždy ze dvou členů a dvou náhradníků institucí jmenovaných v § 11, odst. 1. Přitom platí § 11, odst. 3 s tím, že na místo

spolkového ministra zemědělství a lesnictví nastupuje správní rada. Dále třeba použít § 11, odst. 5 a 6.

- (2) Kontrolnímu výboru předsedá vždy člen jmenovaný Spolkovou pracovní komorou. Pokud jde o jeho zástupce, stanoví jednací řád v souladu s § 11, odst. 1 instituci oprávněnou k jeho jmenování.
- (3) Náhradníci se povolávají výběrově k zastupování členů. Pokud se předseda nebo jeho náměstek nemohou jednání zúčastnit, má jejich náhradník pouze pravomoc prostého člena.
- (4) Funkce členů a náhradníků je čestná. Na členy a náhradníky se vztahuje § 13, odst. 2.
- (5) Kontrolní výbor je usnášeníschopný, jsou-li přítomny tři čtvrtiny členů, mezi nimi předseda nebo jeho náměstek. Platná usnesení vyžadují prostou většinu hlasů. Členové kontrolního výboru, jejichž návrhy nedocílily potřebnou většinu, mohou žádat, aby byla do zprávy zahrnuta podle odst. 6 zpráva menšiny.
- (6) Kontrolní výbor má za úkol ověřovat hospodaření a roční uzávěrku a podávat o tom zprávu správní radě.
- (7) Členové (náhradníci) kontrolního výboru nesmějí být členy představenstva, správní rady nebo odborného výboru.

## **§ 18. Zapojení kontrolorů hospodaření a informační povinnost představenstva**

- (1) K prověrce prováděné kontrolním výborem je správní rada povinna navíc používat služeb přísežného daňového poradce nebo společnosti hospodářských kontrolorů a daňových poradců, kteří rovněž kontrolují hospodaření a roční uzávěrku AMA.
- (2) Hospodářští kontroloři mohou požadovat od představenstva jakákoli vysvětlení a doklady, které potřebují k pečlivému splnění své kontrolní povinnosti. Ve zprávě nutno konstatovat, odpovídají-li účetnictví, roční uzávěrka a zpráva o činnosti, pokud zmiňuje roční uzávěrku – odpovídá-li příslušným předpisům a poskytlo-li představenstvo žádaná vysvětlení a důkazy. Zpráva se předkládá představenstvu a správní radě.

## **§ 19. Finanční plán**

- (1) Představenstvo je povinno vypracovávat na každý obchodní rok (= kalendářní rok) finanční plán (včetně personálního plánu) a včas ho předkládat správní radě k rozhodnutí.
- (2) Finanční plán musí obsahovat všechny očekávané peněžní a úvěrové procesy příštího obchodního roku. Finanční plán musí vykazovat výdaje odděleně za vlastní a převedenou sféru činnosti a na personální a věcné výdaje. Musí uvažovat i náklady vznikající AMA v souvislosti s podpůrnými opatřeními a opatřeními ke stimulaci odbytu podle § 68 a MOG. Příjmy musí být členěny na vlastní

příjmy AMA na základě zvláštních dávek nebo příspěvků ve vlastní sféře činnosti a ostatní příjmy.

- (3) Změny finančního plánu během obchodního roku vyžadují rovněž schválení správní radou.
- (4) Finanční plán (včetně personálního) a jeho změny vyžadují před nabytím platnosti souhlas spolkového ministra zemědělství a lesnictví. Souhlas je považován za daný, není-li do jednoho měsíce po předložení písemného usnesení odmítnut.
- (5) Pokud AMA nestačí prostředky, které má k dispozici na provádění opatření ve svěřené sféře činnosti, je oprávněna přijímat se souhlasem spolkového ministra zemědělství a lesnictví úvěry odpovídající výše. Souhlas platí jako daný, není-li do týdne po předložení písemného usnesení odmítnut. Splácení těchto úvěrů ze strany AMA je třeba zajistit co nejdříve.

## **§ 20. Roční uzávěrka**

- (1) Představenstvo je povinno vypracovat během prvních devíti měsíců roční uzávěrku za uplynulý obchodní rok ve formě roční bilance a účtu zisků a ztrát a předložit ke schválení správní radě. Tyto podklady je třeba současně předat spolkovému ministrovi zemědělství a lesnictví.
- (2) Spolu s roční uzávěrkou je představenstvo povinno vypracovat zprávu o činnosti a předložit ji současně s roční uzávěrkou správní radě a předat rovněž spolkovému ministrovi zemědělství a lesnictví a Nejvyšší státní účtárně. Zpráva o činnosti musí seznámit s průběhem činnosti a hospodářskou situací AMA a objasnit roční uzávěrku. Současně je třeba vysvětlit podstatné odchylky od poslední roční uzávěrky. Zpráva má rovněž zahrnovat mimořádně závažné případy, k nimž došlo po skončení obchodního roku.
- (3) Před schválením roční uzávěrky je kontrolní výbor povinen podat správní radě informaci o výsledku své prověrky roční uzávěrky a výsledku účetní kontroly provedené hospodářským kontrolorem.
- (4) V případě řádného hospodaření správní rada vysloví představenstvu důvěru. Toto projevení důvěry nabývá platnosti po schválení ministrem zemědělství a lesnictví. Schválení se považuje za udělené, není-li do jednoho měsíce po předložení usnesení odmítnuto.

## **§ 20. Kontrola Nejvyšší státní účtárnou**

Činnost AMA podléhá kontrole Nejvyšší státní účtárny.

## **§ 21. Péče řádného obchodníka**

Orgány AMA jsou povinny spravovat prostředky dané jim k dispozici s péčí řádného obchodníka.

## § 22. Personál

- (1) Představenstvo má v rámci platného personálního plánu pravomoc zaměstnávat potřebný počet pracovních sil na základě pracovní smlouvy. Na pracovní poměr zaměstnanců se vztahuje zákon o zaměstnancích, Sbírka zákonů č. 292/1992 a ostatní právní předpisy platné pro zaměstnance v soukromém hospodářství. Představenstvo je oprávněno k ukončení pracovního poměru podle pracovních právních ustanovení, především výpovědí.
- (2) Pracovní poměry zaměstnanců AMA mohou být jednotně upraveny kolektivní smlouvou ve smyslu ústavního pracovního zákona.
- (3) Neplatí-li kolektivní smlouva, je správní rada AMA povinna vydat směrnice upravující pracovní poměr nově přijímaných zaměstnanců.
- (4) Správní rada AMA je oprávněna uzavírat ve funkci zaměstnavatele kolektivní smlouvy upravující pracovní poměry zaměstnanců AMA.
- (5) Je-li součástí pracovní smlouvy příslib starobního důchodu, nutno v případě kolektivní smlouvy stanovit, v jakém rozsahu mají zaměstnanci přispívat na tento důchod a jakým způsobem mají být přislíbené nároky zajištěny. Přísliby starobních důchodů stávající při přejímání zaměstnanců Fondu mléčného hospodářství, Fondu obilního hospodářství a Mlýnského fondu zůstávají v platnosti.
- (6) Zaměstnanci AMA jsou povinni zachovávat o skutečnostech, s nimiž se seznámili na základě své činnosti, mlčení, pokud nemají o těchto skutečnostech informovat na základě jiných zákonných ustanovení. Tato povinnost trvá i po ukončení pracovního poměru.
- (7) AMA je zmocněna, pokud to její provoz dovoluje, dát své zaměstnance na jejich žádost k dispozici podnikům za účelem poradenství, především v technických záležitostech, za přiměřené odškodnění AMA, a to na dobu nejvýše 25 pracovních dní ročně na jednoho zaměstnance.

## § 23. Experti

Představenstvo může se souhlasem správní rady pověřit experty prováděním šetření nebo kontrol, pokud tyto úkoly nemohou plnit zaměstnanci AMA nebo je mohou splnit jen s neúměrnými náklady.

## § 24. Jednací řád a interní organizace

- (1) Jednací řád stanoví úkoly a pravomoci orgánů. Jednací řád musí být schválen spolkovým ministrem zemědělství a lesnictví.
- (2) Záležitosti představenstva, pokud jsou zásadního významu, jakož i všeobecné záležitosti představenstva, týkající se všech oblastí činnosti (zejména personálních záležitostí, investic) spadají do pravomoci předsedy představenstva.
- (3) Úkolem představenstva je zřízení úřadu, členěného na jednotlivé oblasti činnosti, oddělení a případně referáty. Úřad pod vedením příslušného člena

představenstva vykonává odborné a administrativní práce potřebné ke splnění zákonem stanovených úkolů. K úkolům byra patří především:

1. příprava a provádění usnesení orgánů včetně vypracování podkladů pro rozhodování,
  2. odborné poradenství a pomoc poskytovaná orgánům a
  3. poskytování informací v rámci sféry činnosti AMA.
- (4) V rámci jedné oblasti činnosti může pro ni příslušný člen představenstva uložit záležitosti k samostatnému vyřízení jednotlivým oddělením a referátům, pokud to vyžaduje jejich pohotovost a účelné řešení. Přitom třeba brát patřičný zřetel na význam jednotlivých záležitostí.
- (5) Záležitosti, jejichž samostatným vyřízením byl pověřen vedoucí oddělení nebo referátu, se podepisují ve jménu představenstva nebo příslušného člena představenstva.
- (6) Zmocněním k samostatnému vyřízení určitých skupin záležitostí není dotčeno právo nadřízených orgánů vydávat pokyny. Každý člen představenstva je v rámci své oblasti činnosti oprávněn převzít záležitost, k jejímuž samostatnému řešení byl zmocněn vedoucí oddělení nebo referátu nebo si vyhradit právo ke schválení rozhodnutí. Totéž právo je vyhrazeno v určitých záležitostech vedoucímu oddělení vůči jemu podřízenému vedoucímu referátu.

## § 25. Dozor

- (1) K uplatňování práva dozoru má být přizván na zasedání správní rady a odborných výborů spolkový ministr zemědělství a lesnictví. Může se nechat zastoupit pracovníky svého ministerstva. K zasedáním odborného výboru pro mlýny je rovněž třeba přizvat spolkového ministra hospodářství, který se rovněž může nechat zastoupit pracovníkem svého ministerstva.
- (2) Úředníky pověřené dozorem jmenuje a odvolává vždy příslušný spolkový ministr. Účastní se zasedání orgánů uvedených v odst. 1 s poradním hlasem.
- (3) Spolkovému ministru zemědělství a lesnictví a - pokud je přizván k zasedáním - spolkovému ministru hospodářství třeba předkládat protokoly zasedání orgánů uvedených v odst. 1.
- (4) V rámci práva dozoru může spolkový ministr zemědělství a lesnictví a za obor mlýnů spolkový ministr hospodářství vyžadovat od orgánů uvedených v § 4, odst. 1 jakoukoli informaci potřebnou k plnění jeho úkolů, která mu musí být poskytnuta. Dále je AMA povinna předložit na vyžádání potřebné doklady.



## **§ 26. Protest**

- (1) Proti usnesením, odporujícím stávajícím zákonům a nařízením, vznáší spolkový ministr zemědělství a lesnictví a za obor mlýnů spolkový ministr pro hospodářství protest.
- (2) Pokud byl vznesen protest, nesmí být příslušné rozhodnutí realizováno.

## **§ 27. Pokyny**

Pokud to plnění úkolů v souladu se zákonem vyžaduje, udělí spolkový ministr zemědělství a lesnictví a za obor mlýnů spolkový ministr hospodářství AMA pokyny.

## **§ 28. Správa podpor prostřednictvím AMA**

- (1) Spolkový ministr zemědělství a lesnictví je zmocněn pověřit AMA se zřetelem k její sféře působnosti prováděním podpůrných opatření a opatření ke stimulaci odbytu.
- (2) Tato opatření provádí AMA na základě bližších prováděcích ustanovení, vydávaných ministrem zemědělství a lesnictví v souladu s rozpočtovými pravidly.
- (3) Úroky, připadající AMA při provádění opatření podle odst. 1, je tato povinna odvádět měsíčně vždy v následujícím měsíci státu.

## **§ 29. Správní předpisy**

- (1) Pokud není výslovně nařízeno jinak, je AMA povinna řídit se ve správních otázkách všeobecným správním zákonem.
- (2) Na právo požadovat oprávněně stanovené příspěvky a dotace a na vrácení neoprávněně vyplacených příspěvků a dotací se vztahuje promlčecí doba. Promlčecí doba je pět let, v případě soudně trestného jednání deset let. Promlčecí doba začíná uplynutím kalendářního roku, v němž vznikla platební povinnost nebo nárok nebo v němž došlo k neoprávněným výplatám. Na přerušení promlčecí doby se vztahují § 209 odst. 1 a § 238 BAO.
- (3) Pokud jsou na základě zákona o tržním řádu 1985, zákona o mlýnech 1981 nebo zákona o živočišné výrobě 1983 přípustná odvolání, může být uplatněno proti rozhodnutí příslušného orgánu AMA odvolání adresované ministru zemědělství a lesnictví, v případě mlýnů ministru hospodářství.

## **§ 30. Pomoc úřadů**

V úředních postupech, které má AMA realizovat, je oprávněna požádat krajské správní úřady o provedení důkazů a šetření (§ 55 AVG).

### § 31. Osvobození od poplatků a dávek

- (1) AMA je osvobozena od kolkovného a správních poplatků, dávek splatných spolkové správě, soudních a justičních poplatků.
- (2) Příspěvky, které AMA vyplácí, nepředstavují pro příjemce příjem ve smyslu právních předpisů o dani z obrátu.

### § 32. Vyhlášky

- (1) AMA je povinna publikovat nařízení v jí vydávaných vyhláškách. Za jejich poskytnutí může požadovat náhradu poštovního a příspěvek na krytí výdajů spojených s tiskem.
- (2) Pokud v nich není stanovena jiná doba nabytí účinnosti, vstupují nařízení v platnost v den po jejich vyhlášení.

### § 33. Povinnost uchování písemností

AMA je povinna trvale uchovávat podklady a záznamy obecného nebo zásadního významu. Ostatní podklady a záznamy je povinna uchovávat po dobu nejméně deseti let. Tato lhůta začíná uplynutím kalendářního roku, v němž

1. u dlouhodobých právních vztahů právní vztah skončil,
2. v ostatních případech byla AMA v nedávné době činná.

AMA je povinna uchovávat podle stejných zásad, jaké platí pro její vlastní podklady, všechny podklady a záznamy, které jí byly předány Fondem mléčného hospodářství, Fondem obilního hospodářství, Mlýnským fondem, Komisí pro hospodářská zvířata a maso při spolkovém ministerstvu zemědělství a lesnictví nebo spolkovými ministry zemědělství a lesnictví hospodářství.

### § 34. Převod práv a povinností

- (1) Majetek, který se nachází ke dni 30. června 1993 v držení fondů, uvedených v § 2 včetně všech nemovitostí, práv, pohledávek a závazků, přechází s účinností od 1. července 1993 cestou právního nástupnictví na AMA.
- (2) Procesy podle odst. 1 jsou zproštěny všech dávek platných podle spolkových zákonů. Nejde o zdanitelné převody ve smyslu zákona o dani z obrátu 1972.
- (3) Jestliže v případě a v době zrušení některého z fondů uvedených v § 2 resp. skončení platnosti zákona o tržním řádu 1985, příp. zákona o mlýnech 1981 byla v tomto okamžiku existující rezerva starobních důchodů převedena poručensky na nějakou organizaci s tím, aby tato dále vyplácela příplatky k starobním důchodům, přecházejí příslušné závazky fondu a tato rezerva k 1. červenci 1993 na AMA. Práva a povinnosti vyplývající z poručenského převodu zůstávají v případě případného pozdějšího zrušení AMA v platnosti. AMA je povinna spravovat rezervu starobních důchodů odděleně od ostatního jmění

a používat ji výlučně na vyplácení příplatků ke starobním důchodům bývalým zaměstnancům uvedených fondů.

### **§ 35. Převzetí zaměstnanců**

AMA přejímá práva a povinnosti Fondu mléčného hospodářství, Fondu obilního hospodářství a Mlýnského fondu vůči aktivním zaměstnancům a důchodcům pobírajícím penzijní příplatky s platností od 1. července 1993. Funkce, které až dosud zaměstnanci ve fondech zastávali, končí dnem 30. června 1993. AMA je povinna zajistit před 1. červencem 1993 obsazení potřebných funkcí. AMA je oprávněna převzít již před 1. červencem 1993 personál uvedených fondů a pokud je to třeba k provádění přechodných akcí AMA, přijímat personál.

### **§ 36. Ustanovení související s převodem**

- (1) Pokud zákon o tržním řádu 1985 pověřuje regionální komisi realizačními úkoly, přechází tato příslušnost od 1. července 1993 na vhodné zaměstnance AMA nebo na experty, které tím AMA pověří.
- (2) Pokud část D zákona o tržním řádu 1985 ukládá vedoucímu Fondu mléčného hospodářství zvláštní úkoly - zejména předkládání určitých podkladů - přejímá tyto od 1. července 1993 člen představenstva AMA, který je podle jednacího řádu pro obor mléka a mléčných výrobků příslušný.
- (3) Pokud zákon o živočišné výrobě 1983 zmocňuje Komisi zadávat expertům úkoly, přejímá AMA s platností od 1. července 1993 práva a povinnosti vyplývající z těchto smluv.
- (4) AMA je povinna dát Fondu mléčného hospodářství, Fondu obilního hospodářství a Mlýnského fondu od 1. července 1993 k dispozici vhodné pracovníky na vypracování závěrečných bilancí a přípravu příslušných zasedání k zajištění ostatních úkolů.
- (5) Odborné výbory, představenstvo nebo jeho jednotliví členové jsou povinni podle své příslušnosti dané jednacím řádem rozhodovat i o případech, které byly před 1. červencem 1993 projednávány ve Fondu mléčného hospodářství, Fondu obilního hospodářství, Mlýnském fondu a v Komisi příp. subkomisi pro hospodářská zvířata a maso při ministerstvu zemědělství a lesnictví a nebyly zde však uzavřeny.

### **§ 37. Počáteční bilance**

AMA je povinna vypracovat na základě závěrečné bilance Fondu mléčného hospodářství, Fondu obilního hospodářství a Mlýnského fondu do 30. dubna 1994 počáteční bilanci k 1. červenci 1993.

### § 38. První orgány

- (1) Správní rada má zahájit svou činnost k 1. říjnu 1992 a do 1. července 1993 splnit především následující úkoly:
  1. vydání jednacího řádu,
  2. vyhlášení konkursu a zajištění včasného obsazení představenstva,
  3. obsazení odborných výborů,
  4. vypracování finančního plánu AMA pro zbytek obchodního roku 1992 a obchodní rok 1993 a
  5. vydat nařízení potřebná k plnění úkolů AMA od 1. července 1993.
- (2) Představenstvo má dle možnosti zahájit svou činnost 1. ledna 1993 a splnit zejména následující úkoly:
  1. zaměstnání potřebného personálu,
  2. převzetí zaměstnanců Fondu mléčného hospodářství, Fondu obilního hospodářství a Mlýnského fondu,
  3. zajištění potřebných prostor a vybavení AMA.
- (3) Správní náklady spojené s provizorní činností v roce 1992 a v prvním pololetí 1993 je třeba hradit z příspěvků Fondu mléčného hospodářství na správní náklady v rozsahu 60 % a z odpovídajících příspěvků Fondu obilního hospodářství v rozsahu 40 %.
- (4) Od 1. července 1993 je pro úkoly uvedené v § 12 příslušná správní rada.

### § 39. Správní náklady

- (1) Správní náklady AMA stanovené ve finančním plánu je třeba hradit
  1. z příjmů podle § 20 zákona o živočišné výrobě,
  2. z příjmů za vybrané příspěvky podle §§ 60 a 61 spolu s § 61a zákona o tržním řádu 1985 a
  3. z příjmů podle § 13 zákona o mlýnech 1981.
- (2) Pokud zákon o tržním řádu 1985 a zákon o mlýnech 1981 pamatuje na příjmy fondů, platí tyto příjmy od 1. července 1993 jako příjmy AMA.

### § 40. Výměna informací

- (1) Spolkový ministr zemědělství a lesnictví může poskytovat AMA běžně nebo počítačově zpracované údaje určené konkrétním osobám a týkající se zahraničního obchodu zbožím a informace o stimulaci odbytu tohoto zboží, pokud jsou tyto informace důležitým předpokladem plnění úkolů, které byly AMA zákonem stanoveny.
- (2) AMA je povinna na vyžádání poskytnout spolkovému ministru zemědělství a lesnictví běžně nebo počítačově zpracované informace, určené konkrétním

osobám a týkající se výroby, dodávky, kvality, skladování a prodeje zboží a zahraničního obchodu tímto zbožím, pokud má AMA tyto údaje k dispozici na základě úkolů uložených jí zákonem.

- (3) AMA může podle odst. 1 a 2 poskytnout informace konkrétním pracovníkům zpracovatelských podniků, pokud představují závažný předpoklad pro plnění úkolů uložených těmto podnikům v rámci plnění tohoto zákona nebo na základě spolkových zákonů.

## **§ 41. Jazyková stránka**

Pokud jsou v tomto zákonu uvedena osobní označení pouze v mužském rodě, týkají se stejně mužů i žen. Při použití v souvislosti s konkrétními osobami je třeba použít vždy formu specifickou pro dané pohlaví.

## **§ 42. Odkazy**

Pokud jsou v tomto spolkovém zákonu odkazy na jiné spolkové zákony, je třeba je aplikovat vždy v jejich platném znění.

## **§ 43. Platnost**

- (1) Tento spolkový zákon nabývá platnosti
1. v §§ 5 až 14, 19 až 27, 29, 31 až 33, 38, 39, 41 a 42 dnem 1. července 1992,
  2. (ústavní ustanovení) v § 1 dnem 1. července 1993 a
  3. v ostatních ustanoveních dnem 1. července 1993.
- (2) Opatření potřebná ke zřízení instituce mohou být prováděna již od okamžiku vydání tohoto spolkového zákona. Nařízení potřebná k řádnému plnění úkolů AMA mohou být vydávána od vyhlášení tohoto spolkového zákona, s výjimkou jednacího řádu však nabývají platnosti nejdříve 1. července 1993. Jednací řád může nabýt platnosti již 1. října 1992.

## **§ 44. Provedení**

- (1) (Ústavní ustanovení) Realizací § 1 je pověřena Spolková vláda.
- (2) Pokud není stanoveno v tomto spolkovém zákoně výslovně jinak, je jí pověřen spolkový ministr zemědělství a lesnictví, v záležitostech týkajících se
1. sféry působnosti jiného spolkového ministra tento ministr,
  2. sféry působnosti spolkové vlády tato vláda.

Upozorňujeme čtenáře, že v čísle 8-9/1993 časopisu

**Zemědělská ekonomika**

budou v příloze uveřejněny tyto příspěvky:

- Zemědělský zákon Rakouska
- Zemědělský zákon SRN
- Smlouva o založení Evropského hospodářského společenství (článek 38 až 47 zabývající se aplikací společného trhu na zemědělství)
- Zákon na podporu začlenění německého společenství do společného trhu (tzv. přizpůsobovací zákon)

## OBSAH - CONTENTS

|                                                                                                                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| S t r y j a n Y.: Československé zemědělství: institucionální změny a řešení družstevní otázky - Czechoslovak agriculture: institutional change and cooperative solutions . . . . . | 521 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| M i ž i č k o v á L.: Niektoré faktory ovplyvňujúce úspešnosť agropodnikania fyzických osôb - Some of the factors affecting the success of agrobusiness of natural person . . . . . | 541 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| B u r i a n o v á J.: Analýza agregátní nabídky outputu vytvořeného v zemědělství, uplatnění pro srovnání výsledků ČSFR a SRN v letech 1980-1990 - An analysis of an aggregate supply of agricultural output, application to compare the results of the CSFR and FRG in 1980-1990 . . . . . | 551 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                                                                                                                       |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| M a c a E, J u l í n k o v á I.: Uplatnění analýzy portfolia ve strategickém řízení zemědělského podniku - The use of portfolio analysis in strategic management of agricultural enterprise . . . . . | 559 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| V l á ě i l R.: Ekonomický vývoj v chove oviec a predikcia pre najbližšie obdobie - Economic development in sheep rearing and prediction for the nearest period . . . . . | 577 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

## INFORMACE - INFORMATION

|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| Research institute of agricultural economics Prague . . . . . | 591 |
|---------------------------------------------------------------|-----|

## PŘÍLOHA - SUPPLEMENT

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Spolkový zákon o zřízení instituce pro tržní řád Agrarmarkt Austria (AMA) . . . . . | 595 |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|



*Časopis Zemědělská ekonomika publikuje autorské vědecké statě s agrární tematikou z oblasti ekonomiky, managementu, informatiky, ekologie, sociálně-ekonomické a sociologické. Od roku 1993 zajišťují kontinuálně problematiku dosud uveřejňovanou ve zrušeném časopisu Sociologie venkova a zemědělství.*

*Široké tematické spektrum zahrnuje prakticky celou sféru agrobussinesu, tj. ekonomickou problematiku dodavatelských inputových sfér pro zemědělství a potravinářský průmysl, sociálně-ekonomickou problematiku a sociologii venkova a zemědělství, až po ekonomiku výživy obyvatelstva.*

*Rovina a pojetí naznačených okruhů může být různorodé-makroekonomické, mezo-regionální, podnikové, analytické, syntetické, komparační, faktorové atd.*

*Rovněž četné rubriky "Diskuse", "Informace", "Ze zahraničí", "Recenze", "Přílohy" poskytují autorům pestrou možnost uplatnění.*

*Statě jsou publikovány v jazyce českém, slovenském nebo anglickém.*

---

Vědecký časopis ZEMĚDĚLSKÁ EKONOMIKA ♦ Vydává Česká akademie zemědělských věd a Slovenská akadémia pôdohospodárskych vied – Ústav zemědělských a potravinářských informací ♦ Vychází měsíčně ♦ Redaktorka mgr. Alena Rottová ♦ Redakce: Slezská 7, 120 56 Praha 2, telefon 02/25 75 41 ♦ Sazba a tisk ÚZPI, Slezská 7, 120 56 Praha 2 ♦ © Ústav zemědělských a potravinářských informací, Praha 1993.

Rozšiřuje PNS. Informace o předplatném podá a objednávky přijímá každá administrace PNS, doručovatel tisku a Administrace centralizovaného tisku, Hvoždanská 5 - 7, 149 00 Praha 4