



Poradenské služby v oblasti zemědělství a venkova

NABÍDKA SLUŽEB:

- komplexní zhodnocení ekonomiky podniku s ohledem na výrobní zaměření a danou lokalitu
- zhodnocení zúčtovacích vazeb mezi jednotlivými středisky a výrobami (kalkulace, výrobní výkazy, atd.)
- jasné pojmenování slabých míst v ekonomice a výrobě
- komplexní pohled na celou vertikálu výrobních oblastí
- návrh výrobní koncepce dané společnosti s ohledem na majetkovou strukturu a případné vertikální propojení
- due diligence - prověření společnosti při nákupu nebo prodeji



www.bohemian-country.cz

Bohemian Country s.r.o.
Záluží 1, Bílsko 38773
e-mail: machacek@bohemian-country.cz
Tel: +420 777 887 039



Řízení zemědělského podniku z pohledu dlouholeté praxe

Autor: Jindřich Macháček

www.bohemian-country.cz



Základní principy řízení zemědělského podniku

www.bohemian-country.cz

KDO JSEM ...

Jindřich Macháček

společník a jednatel společnosti Bohemian Country s.r.o.



2011-2021 ředitel zemědělské divize,
koordinace a řízení cca 70 společností
v rámci CZ a SK

2009-2016 působení v nadstavbových organizacích,
předseda Svazu chovatelů prasat,
člen představenstva Agrární komory

2007-2011 ředitel specializovaného podniku
- výroba vepřového a drůbežího masa a vajec,
obchod s komoditami pro zemědělství

2003-2007 ředitel 4 společností, jejich restrukturalizace na 3 společnosti

2000-2003 ředitel malé společnosti

1998-2000 OSVČ, prodej zboží prostřednictvím MLM marketingu

1995-1998 technický pracovník ŽV, zootechnik

1991-1994 dojič krav pracovních, ŽV

Co je důležité při řízení zemědělského podniku

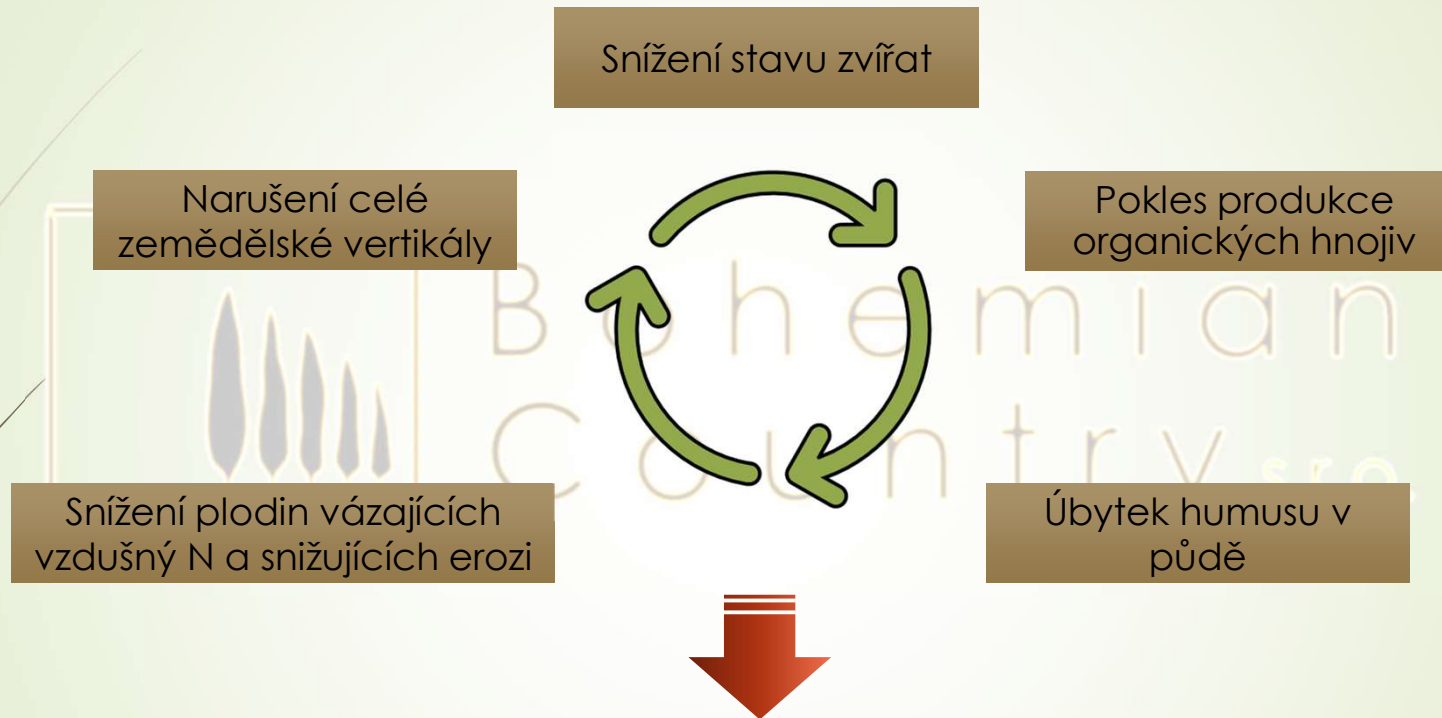
- Dostat příležitost řídit zemědělský podnik;
- Dostatečně se orientovat ve výrobních procesech zemědělské výroby;
- Znalost místního prostředí obce, lokality, lidské zdroje, držba zemědělské půdy atd.;
- Sebekázeň a nadšení, intuice, empatie a pokora;
- Štěstí na spolupracovníky v celé vertikále řízení;
- Vytvoření dobrého týmu pracovníků, kteří jsou schopni kooperovat a jsou loajální k vedení společnosti;
- Nezavírat oči před historií vývoje dané zemědělské společnosti nebo farmy a navázat na vytvořená pozitiva;
- Vlastníka, který chce společnost (farmu) dále rozvíjet;
- Nadstavbovou organizaci, která hájí zájmy zemědělců před atakou politických rozhodnutí s velkým ekonomickým dopadem pro celý sektor;

Základní principy řízení zemědělského podniku

Zemědělství je velice specifický obor, na který skripta a poučky pro řízení úplně neplatí.

- ▶ Ovlivněno zejména lokalitou podnikání dle přírodních podmínek
- ▶ Historicky přerušena držba půdy (vznik zemědělských podniků násilnou kolektivizací);
- ▶ Politickými rozhodnutími (dotace, omezení výroby, nařízení bez znalosti místních podmínek);
- ▶ Rozdílnými podmínkami v rámci jednotného trhu s vyráběnými komoditami;
- ▶ Dezinformacemi, které negativně ovlivňují veřejné mínění pro zemědělský obor;
- ▶ Obor, který není dlouhodobě v hledáčku mladé generace (problém generační obměny);

(Ne)smyslné kroky vedoucí ke snížení konkurenceschopnosti agrárního sektoru



- ✓ **Vyšší eroze**
- ✓ **Nižší úrodnost půd**
- ✓ **Snížení schopnosti zadržování vody v půdě**
- ✓ **Horší využití půdních živin**

Vývoj vybraných ukazatelů zemědělství v ČR

	měříci jednotka	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Zemědělská produkce celkem	mil. Kč, stálé ceny	.	106 143	96 683	85 008	83 059	78 090	82 031	80 916	76 803	102 623	104 769	101 188	104 460	102 616	97 219	111 286	107 853	101 461	105 121	110 670	106 098	97 938	106 357	98 763	103 411	112 768	107 410	114 614	108 094	106 719	108 227	113 668	115 679	.	
SZÚ (Souhrnný zemědělský účet) ¹⁾		.	44 417	43 072	35 751	37 387	34 679	35 694	36 438	35 138	47 479	51 026	49 765	53 640	49 913	44 032	59 587	55 493	49 462	52 747	57 472	55 960	50 716	59 199	52 168	56 599	64 274	56 477	63 252	56 740	53 936	55 978	60 286	61 306	.	
rostlinná produkce		.	61 726	53 612	49 258	45 672	43 411	46 337	44 478	41 665	53 244	52 549	50 551	49 896	49 697	49 830	47 937	47 731	47 969	49 063	49 605	46 849	43 858	43 541	43 153	43 381	44 791	46 066	46 136	46 061	47 399	46 968	47 724	48 481	.	
živočišná produkce		.	4 892	4 802	4 125	3 699	3 350	3 134	3 031	3 039	2 703	2 716	2 708	2 702	2 728	2 646	2 602	2 739	2 694	2 684	2 728	2 708	2 612	2 664	2 741	2 775	2 856	2 946	2 984	2 998	3 078	3 073	3 182	3 223	.	
Výroba mléka	mil. litrů	4 892	4 802	4 125	3 699	3 350	3 134	3 031	3 039	2 703	2 716	2 708	2 702	2 728	2 646	2 602	2 739	2 694	2 684	2 728	2 708	2 612	2 664	2 741	2 775	2 856	2 946	2 984	2 998	3 078	3 073	3 182	3 223	.		
Průměrná roční dojvost krávy	litry	3 982	3 949	3 712	3 791	3 824	3 964	4 117	4 289	4 366	4 837	5 022	5 255	5 589	5 718	5 756	6 006	6 254	6 370	6 548	6 776	6 870	6 904	7 128	7 433	7 443	7 705	8 001	8 061	8 222	8 526	8 471	8 893	8 916	.	
Výroba jatečných zvířat	tis. t ž. hm	1 487	1 465	1 325	1 300	1 297	1 123	1 229	1 209	1 180	1 157	1 147	1 084	1 105	1 104	1 082	1 042	976	929	935	944	857	788	726	709	697	722	728	729	719	739	723	722	725	.	
Obhospodařovaná zemědělská půda	tis. ha	3 652	3 668	3 631	3 605	3 566	3 597	3 572	3 546	3 524	3 504	3 526	3 521	3 516	3 494	3 489	3 521	3 523	3 524	3 530	3 530	.	
z toho orná půda	tis. ha	2 767	2 747	2 719	2 703	2 629	2 618	2 592	2 574	2 540	2 516	2 513	2 501	2 489	2 492	2 494	2 498	2 487	2 486	2 486	2 477	2 481	.
Osevní plochy obilovin	tis. ha	1 670	1 652	1 621	1 586	1 607	1 660	1 581	1 586	1 696	1 681	1 587	1 648	1 627	1 562	1 452	1 607	1 593	1 527	1 561	1 553	1 528	1 460	1 468	1 445	1 428	1 411	1 403	1 352	1 352	1 339	1 354	1 336	1 334	1 386	.
Osevní plochy brambor	tis. ha	115	110	114	111	105	77	78	87	73	72	69	54	38	36	36	36	36	30	32	30	29	27	26	24	23	24	23	23	23	23	29	24	23	22	.
Osevní plochy cukrovky technické	tis. ha	127	119	119	125	107	91	94	104	94	85	59	62	78	77	71	66	61	54	50	52	56	58	61	62	63	58	61	66	65	59	60	61	58	.	
Osevní plochy řepky ²⁾	tis. ha	102	105	128	136	167	191	252	229	230	266	350	325	344	313	251	259	267	292	338	357	355	369	373	401	419	389	366	393	394	412	380	368	342	344	.
Osevní plochy pícnin na orné půdě	tis. ha	1 079	1 100	1 065	1 032	962	887	872	865	786	723	740	725	673	527	513	501	492	459	429	406	397	406	423	436	436	452	458	485	465	468	499	515	507	467	.
Trvalé travní porosty (včetně pastvin) ³⁾	tis. ha	828	833	864	872	873	886	902	946	953	947	950	961	966	839	875	858	853	889	932	933	925	936	942	968	974	981	958	949	978	990	992	990	1 006	1 003	.
Stav hospodářských zvířat -skot ⁴⁾	tis. kusů	3 481	3 506	3 360	2 950	2 512	2 161	2 030	1 989	1 866	1 701	1 657	1 574	1 582	1 520	1 474	1 428	1 397	1 374	1 391	1 402	1 363	1 349	1 344	1 354	1 353	1 374	1 407	1 416	1 421	1 416	1 418	1 404	1 406	1 421	.
Stav hospodářských zvířat -prasata ⁴⁾	tis. kusů	4 685	4 790	4 569	4 609	4 599	4 071	3 867	4 016	4 080	4 013	4 001	3 688	3 594	3 441	3 363	3 127	2 877	2 840	2 830	2 433	1 971	1 909	1 749	1 579	1 587	1 617	1 560	1 610	1 491	1 557	1 544	1 499	1 518	1 433	.
Průmyslová hnojiva - spotřeba čistých	kg	233,7	217,9	121,8	86,9	82,0	96,9	97,2	86,3	91,3	89,5	84,4	88,4	94,7	101,6	89,7	99,8	97,1	98,9	104,6	110,5	98,0	99,8	108,1	113,2	122,0	127,9	130,7	141,0	139,5	137,5	134,6	134,1	128,1	.	
Živin na 1 ha zemědělské půdy ⁵⁾																																			.	
Traktory a malotraktory ⁶⁾	tis. kusů	103	102	90	84	59

¹⁾ do roku 1997 ve stálých cenách roku 1989, od roku 1998 ve stálých cenách roku 2000; za rok 2020 definitivní údaje, za rok 2021 semifinální údaje

²⁾ do r. 1993 vč. řepice

³⁾ do roku 2001 podle bilance půdy, Český úřad zeměměřický a katastrální (stav k 31. 12.)

⁴⁾ ke dni Soupisu hospodářských zvířat

⁵⁾ za hospodářský rok; od roku 1990/91 bez podniků samostatně hospodařících rolníků

⁶⁾ výsledky Agrocenzu 2000 byly přepočteny na prahové hodnoty 2010

Zdroj: ČSÚ

Změna českého zemědělství po vstupu do EU

		Před vstupem do EU (průměr 2001-2003)	2015	Změna 2003-2015	2018	Změna 2003-2018
Obiloviny celkem	tis. ha	1 547,1	1 403,4	-9,3%	1 339,1	-13,4%
pšenice	tis. ha	808,1	829,8	2,7%	819,7	1,4%
ječmen	tis. ha	512,0	365,9	-28,5%	324,7	-36,6%
kukuřice na zrno	tis. ha	67,6	93,6	38,5%	82,1	21,5%
Brambory	tis. ha	42,8	22,7	-47,0%	22,9	-46,5%
Řepka olejka	tis. ha	302,7	366,2	21,0%	411,8	36,0%
Cukrová řepa	tis. ha	77,6	57,6	-25,8%	64,8	-16,5%
Zelenina	tis. ha	12,4	9,2	-25,9%	10,5	-15,9%
Ovocné sady	tis. ha	21,0	19,4	-7,5%	17,4	-16,9%
Prasata	tis. ks	3 465,8	1 559,6	-55,0%	1 557,2	-55,1%
Skot	tis. ks	1 525,3	1 407,1	-7,7%	1 415,8	-7,2%
Drůbež	mil. ks	29,6	22,5	-24,0%	23,6	-20,4%

Zdroj: ČSÚ, MZe

Struktura podniků podle ekonomické velikosti

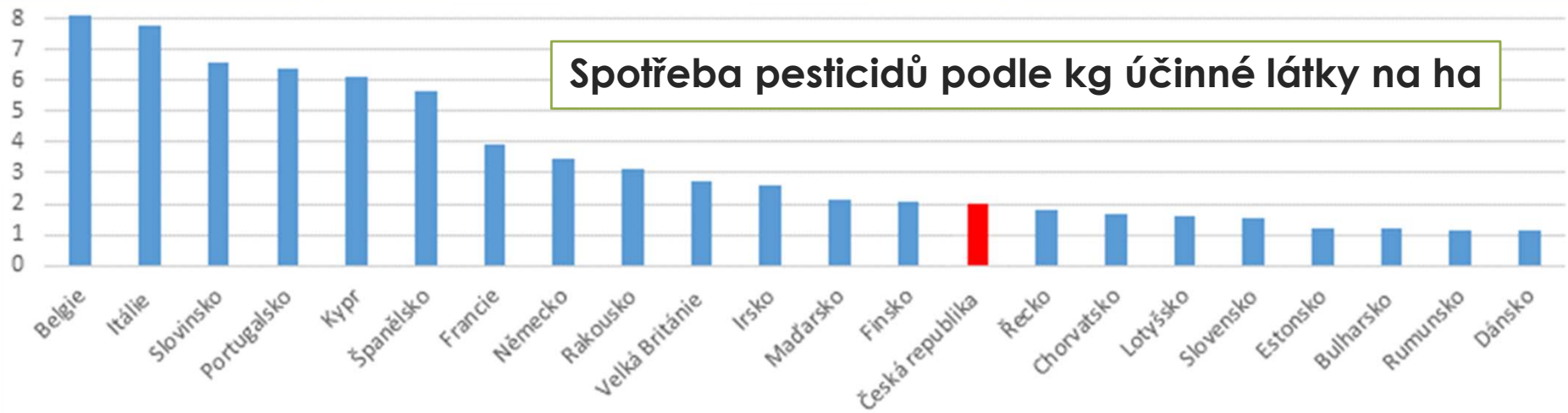
Třída ekonomické velikosti	Zemědělské subjekty celkem	
	Počet	%
I	3 637	12,7
II	3 234	11,3
III	4 034	14,0
IV	3 703	12,9
V	2 878	10,0
Malá (I.-V.)	17 486	60,9
VI	3 306	11,5
VII	2 606	9,1
VIII	2 357	8,2
IX	1 002	3,5
Střední (VI.-IX.)	9 271	32,3
X	423	1,5
XI	281	1,0
XII	362	1,3
XIII	493	1,7
XIV	400	1,4
Velká (X.-XIV.)	1 959	6,8
Celkem*	28 716	100,0

Nezahrnuty neklasifikované podniky

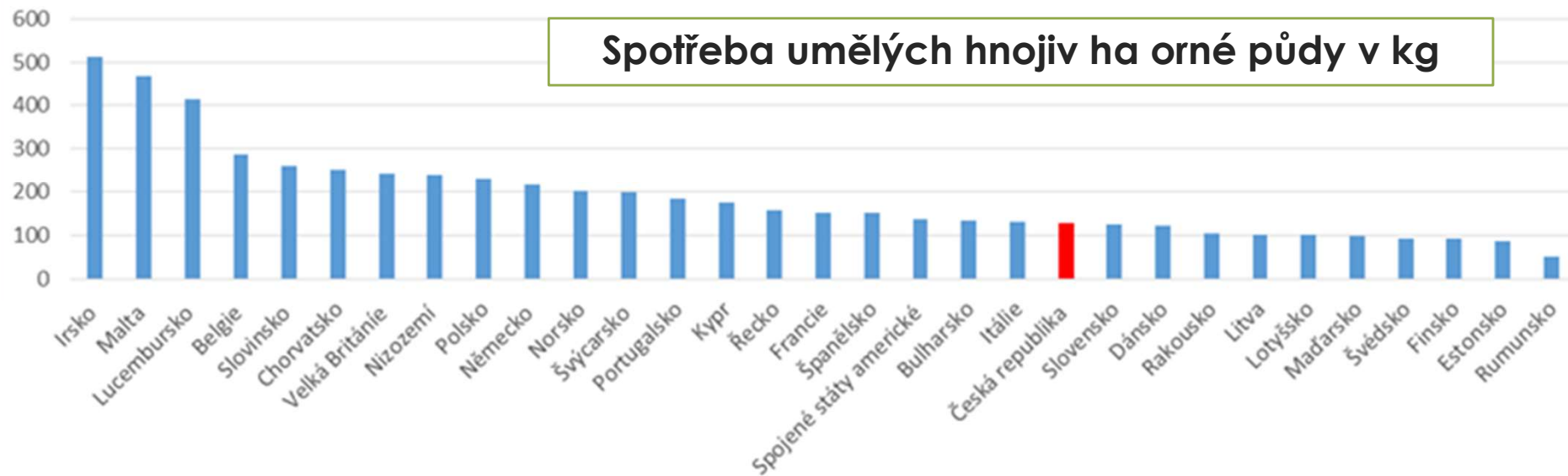
Zdroj: ČSÚ



Spotřeba pesticidů podle kg účinné látky na ha



Spotřeba umělých hnojiv ha orné půdy v kg

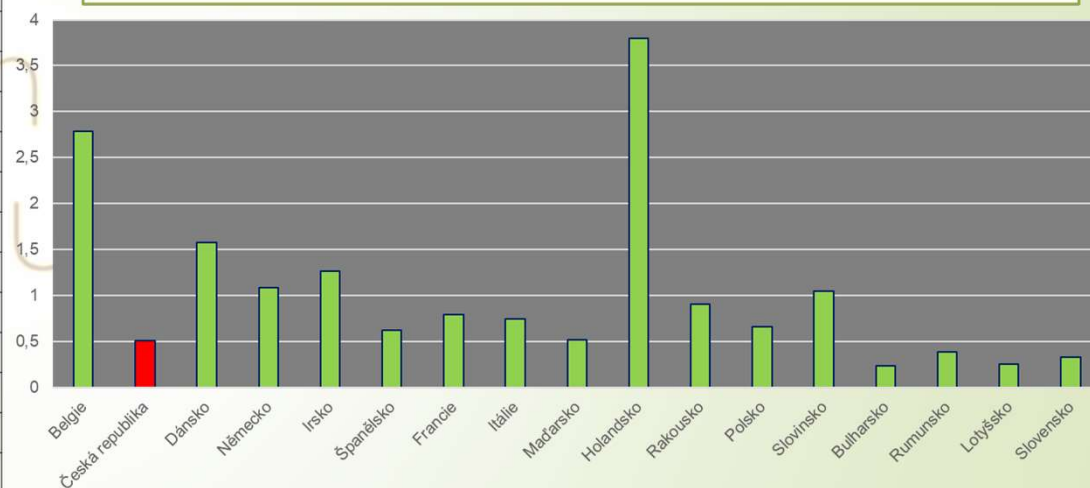


Zatížení VDJ v EU

	2005	2007	2010	2013	2016	Porovnání s ČR v %
Belgium	2.80	2.76	2.80	2.74	2.79	547
Czechia	0.58	0.58	0.49	0.50	0.51	100
Denmark	1.69	1.72	1.86	1.58	1.58	310
Germany	1.07	1.06	1.07	1.10	1.09	214
Ireland	1.47	1.43	1.16	1.20	1.27 ^P	249
Spain	0.58	0.58	0.62	0.62	0.62	121
France	0.82	0.82	0.81	0.79	0.79	155
Italy	0.75	0.78	0.77	0.77	0.75 ^P	147
Hungary	0.59	0.57	0.53	0.49	0.52	102
Netherlands	3.26	3.35	3.58	3.57	3.80	745
Austria	0.75	0.78	0.87	0.89	0.91	178
Poland	0.72	0.72	0.72	0.64	0.66	129
Slovenia	1.08	1.13	1.07	1.00	1.05	206
Bulgaria	0.49	0.41	0.26	0.22	0.24	47
Romania	0.47	0.44	0.41	0.38	0.39	76
Latvia	0.27	0.28	0.26	0.26	0.26	51
Slovakia	0.42	0.39	0.35	0.34	0.33	65

Zdroj: Agrární komora ČR

Porovnání zatížení VDJ / ha (r.2016)



Obrat obchodních řetězců v roce 2020

- roční obrat velkých zemědělců 100 mil. až 4 mld.



1	LIDL ČESKÁ REPUBLIKA =	57,66 mld. Kč
2	KAUFLAND ČESKÁ REPUBLIKA =	56,28 mld. Kč
3	ALBERT ČESKÁ REPUBLIKA =	52,56 mld. Kč
4	TESCO STORES ČR =	42,97 mld. Kč
5	GECO GECO =	38,94 mld. Kč
6	PENNY MARKE =	38,74 mld. Kč
7	BILLA =	29,83 mld. Kč
8	MAKRO CASH & CARRY =	28,57 mld. Kč
9	GLOBUS ČR =	23,82 mld. Kč
10	GGT CZ =	15,59 mld. Kč

Zdroj: AK ČR

Kdo je agrobaron a kdo super obchodní baron ?

Rozdílný přístup k řízení společnosti nebo farmy

vlastní malá farma

VÝHODY

- ▶ přímý kontakt s veškerými výrobními operacemi;
- ▶ Velká výhoda nezkrácené informace při zodpovědnosti i rozhodování;
- ▶ Výhodou je půdní držba, která je z velké části většinou v majetku daného farmáře;

NEVÝHODY

- ▶ nepřetržitý proces bez možnosti odpočinku
- ▶ široký záběr činností od výrobních po legislativní procesy
- ▶ možné omezení možností řešit/testovat nové technologické trendy

MOTTO pro výše uvedené
„Být zemědělcem je poslání, které je třeba mít v krvi.“

Rozdílný přístup k řízení společnosti nebo farmy

společnost typu družstvo, s.r.o. a. s.

- ▶ při nástupu na řídicí pozici udělat kompletní inventury skladových zásob, majetku, finančních, lidských zdrojů a půdní držby (zvířata, NV, HIM, DHIM);
- ▶ nastavit úrovně řízení dle velikosti a rozsahu výroby od 1- několika stupňového



Bohemian
Country, s.r.o.

Příklad organizační struktury



Rozdílný přístup k řízení společnosti nebo farmy

společnost typu družstvo, s.r.o. a s.

- ▶ Vyhodnotit výrobní a ekonomické ukazatele daných výrob a přijmout příslušná opatření:
 - zachování současného stavu
 - specializace podniku
 - diverzifikace dle daných podmínek a finanční náročnosti
- ▶ U jednotlivých pozic strukturálně vytvořit manuál kompetencí a jasně definovaných zodpovědností;
- ▶ Nastavit kontrolní mechanismy výrobních a ekonomických ukazatelů a pravidelně vyhodnocovat.
- ▶ Důslednými kontrolami přesvědčit střední a nižší management o důležitosti jednotlivých výstupů výroby, které musí odrážet skutečnost.

Řízení společnosti dle majetkové struktury

rozdobená struktura majitelů (družstevníci, akcionáři)

- zásadní věci rozhoduje **valná hromada**, která volí a odvolává členy **představenstva společnosti** (dále jen „PAS“), kteří řídí danou společnost a mají přímou majetkovou odpovědnost za svá rozhodnutí;

VÝHODY

- Pracovníci společností jsou i zaměstnanci s vlastnictvím půdy, která je základním výrobním prostředek;

NEVÝHODY

- pomalejší rozhodování nepopulárních a mnohdy zásadních rozhodnutí, které mají vliv na ekonomickou prosperitu společnosti;
- odměna managementu závisí částečně na rozhodnutí svých podřízených, kteří jsou členem PAS což mnohdy vede k odlivu řídicích pracovníků ke konkurenci;
- financování velkých investičních akcí u bankovních institucí

Řízení společnosti dle majetkové struktury

➤ majoritně vlastněné

➤ začleněné do holdingu s různými typy výrob

NEVÝHODY

- nutnost managementu naučit vlastníky číst zemědělské účetnictví (nižší výkonost kapitálu, menší výkyvy v případě krize, specifika investic atd.);
- rozdrobená půdní držba a tím tlak na nájemní smlouvy od vlastníků půdy, mnohdy způsobenou antipatií k majoritnímu vlastníkovi;
- srovnávání výkonosti vloženého kapitálu s jinými výrobami, které mají většinou vyšší výkonost a kratší návratnost.

VÝHODY

- jasné zadání výrobních a ekonomických cílů;
- jasně definované úkoly s maximalizací zisku
- rychlé přijímání restrukturalizačních a mnohdy nepopulárních kroků ve výrobě s dopadem na ekonomiku;
- v případě začlenění v holdingu lepší přístup k finančním zdrojům pro rozvoj společnosti;

**Velké množství
výrobních dat různé
kvality**

**Kvalitní ekonomický
systém**

**Kvalitní výstupy pro THP
a management**

**Měsíční
podklady z
jednotlivých
středisek**

Spotřeby
hnojiva, chemie, osiva,
krmiva, léčiva,
dezinfekce, pracovní
pomůcky, nafta, náhradní
díly,...

Mzdy
Práce mechanizace

U skotu
pohyby v rámci kategorií,
stájí, prodeje, úhyny, NUT,
přirůstky, vzrůstové
přirůstky a příchovky

**Ekonomický
systém**

Moduly:
Účetnictví, zásoby,
majetek, zvířata,...

**Manažerské
výstupy
(MVZZ,...)**

**Výrobní
kalkulace**

**Kontrolní sestavy
(stavy skladů,...)**

Příklad přehledného manažerského výstupu pro rychlé rozhodování

Společnost	Vybrané ukazatele v tis. Kč									
XXXXX										
Ukazatel	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5	Rok 6	Rok 7	Rok 8	Rok 9 Roční plán	stav k měsíci Rok 9
VH před zdaněním	42 446	8 546	18 362	18 273	16 280	16 941	13 708	17 168	14 000	13 083
Investice	39 655	112 845	79 976	60 481	70 152	44 556	37 956	51 812	88 220	82 453
Odpisy	30 648	31 058	30 583	33 424	33 715	38 172	39 283	40 818	43 100	34 372
Bilanční Cash Flow -bez vlivů	25 801	-74 534	-31 840	-9 578	-20 799	9 410	12 218	2 917	-33 780	-34 999
Nedokončená výroba RV	8 501	13 285	17 645	23 297	21 976	21 296	14 694	22 257	17 500	11 735
Tržby RV	56 876	65 829	47 123	50 995	49 786	50 947	55 028	51 043	70 419	67 752
Tržby ŽV	88 179	70 860	65 965	93 852	95 422	93 475	92 618	95 933	93 867	95 747
Tržby za energii - BPS	32 477	29 390	4 708	6 414	6 871	10 609	8 476	8 544	14 594	11 580
Tržby za služby	2 012	1 712	2 904	2 699	2 351	2 319	3 617	3 245	2 500	2 937
Průměrná dojivost	23,35	23,33	25,33	30,68	31,82	29,90	31,28	31,54	30,10	29,78
Osobní náklady	47 661	52 086	52 580	51 363	53 759	54 835	56 286	58 656	61 020	49 827
Průměrná mzda Kč	24 365	26 831	27 454	29 846	32 373	34 066	35 663	36 968	37 000	37 049
Zaměstnanci k datu	125	117	110	96	92	91	93	94	93	94
Výměra ZP v ha - LPIS	4 675	4 718	4 694	4 678	4 704	4 686	4 656	4 469	4 463	4 481
z toho orná půda	4 001	4 054	4 025	4 009	4 087	4 054	4 036	3 876	3 870	3 886
nájemné Kč/ha	2 100	2 160	2 276	3 232	3 374	3 474	3 276	3 497	4 000	4 037
Spotřeba nakoupených :										
* osiv	4 821	5 657	5 870	5 929	6 098	5 830	6 158	5 724	6 056	6 296
* hnojiv	10 423	12 112	11 679	9 463	9 380	9 965	9 858	10 115	16 164	17 094
* agrochemie	8 869	8 131	7 998	9 491	8 511	8 797	9 332	9 704	10 603	10 012
* PHM	18 690	14 890	13 001	11 820	12 017	11 174	9 199	11 942	15 367	17 758
Výrobní služby			2 768	2 859	2 942	2 665	2 910	3 248	3 000	2 549
Opravy a údržba	19 707	26 352	22 199	28 350	29 619	36 471	34 289	35 998	29 000	31 175
Závazky z obchodního styku	24 766	21 022	27 593	11 885	24 643	18 430	7 357	6 630	8 250	54 832
Bankovní úvěry	133 311	161 941	179 604	178 761	182 560	158 941	153 979	147 477	188 550	180 301
Cash Pooling	0	-46 373	-76 100	-97 689	-89 778	-105 040	-96 150	-114 044	-90 000	-112 557
Pohledávky z OS brutto	16 061	14 661	12 551	17 549	16 858	14 190	15 661	15 869	12 105	22 505
Brutto pohledávky po splat.	1 356	1 310	819	583	1 582	528	127	32	105	932
Oběžná aktiva	123 126	123 573	152 813	157 546	150 054	152 247	145 050	162 590	149 680	206 632
Cizí zdroje	163 863	241 237	297 906	305 085	315 678	302 782	280 669	292 317	313 801	369 315
OA - CZ	-40 737	-117 665	-145 093	-147 539	-165 624	-150 535	-135 619	-129 728	-164 121	-162 683

Zdroj: vlastní

Řízení společnosti dle majetkové struktury

SHRNUTÍ pro management zemědělského podniku

- ▶ musí mít vždy přehled o celé vertikále výroby od pole až po vlastní výrobek;
- ▶ musí si umět vyhodnotit základní účetní výkazy a odhalit přes tyto čísla chyby ve výrobě a rychle přijmout opatření, která povedou ke zlepšení výrobních a tím i ekonomických ukazatelů;
- ▶ musí si být vědom, že zemědělská společnost podniká v dané lokalitě mnohdy v několika obcích se svými zájmovými spolky, kde jsou sdružováni lidé, kteří pronajímají půdu dané společnosti, což je základní výrobních prostředek;
- ▶ pro fungování a rozvoj společnosti je třeba bankovních institucí, které vidí úspěšnou společnost přes HV, EBITDA a BCF (v případě, že tyto ukazatele nenaplní představy bank, nebude možné financování investičních a rozvojových akcí);
- ▶ úspěšně vést společnost může pouze s dobrými pracovníky od dělnické profese až po management;
- ▶ musí však k tomu vytvořit zajímavé pracovní podmínky a zároveň se držet přísloví Bílé paní „**Věř a komu věříš měř**“;

PŘESTÁVKA



Poradenské služby v oblasti zemědělství a venkova

NABÍDKA SLUŽEB:

- komplexní zhodnocení ekonomiky podniku s ohledem na výrobní zaměření a danou lokalitu
- zhodnocení zúčtovacích vazeb mezi jednotlivými středisky a výrobami (kalkulace, výrobní výkazy, atd.)
- jasné pojmenování slabých míst v ekonomice a výrobě
- komplexní pohled na celou vertikálu výrobních oblastí
- návrh výrobní koncepce dané společnosti s ohledem na majetkovou strukturu a případné vertikální propojení
- due diligence - prověření společnosti při nákupu nebo prodeji



www.bohemian-country.cz

Bohemian Country s.r.o.
Záluží 1, Bílsko 38773
e-mail: machacek@bohemian-country.cz
Tel: +420 777 887 039



Co je důležité pro řízení jednotlivých segmentů zemědělské výroby

www.bohemian-country.cz

Co je důležité pro řízení jednotlivých segmentů zemědělské výroby

Výrobní desatero

1. Každá výroba má svůj technologický postup, který se musí dodržovat bez ohledu na to, zda dělám maso, mléko, obilí, řepku nebo kartáčky na zuby.
2. Zemědělská výroba má svá specifika, kterými jsou klimatické podmínky a výrobní oblasti.
3. Pokud dodržuji technologické postupy výroby automaticky snižuji náklady na výrobu bez přidaných nákladů na vstupy, které většinou kompenzují technologickou nekázeň v rámci výrobního procesu.
4. Neexistuje žádný zázračný prostředek v podobě postřiku, aditiva, prášku na žlab, který nahradí základní technologickou kázeň ve výrobě.
5. Rozhodnout o specializaci nebo diverzifikaci výroby je úkolem managementu, každý směr má své výhody a nevýhody.
6. Intenzivní nebo extenzivní výroba má své zákonitosti a při jejich porušení nenese ekonomický efekt.
7. Každé pole a každá stáj má jinou výrobní úroveň nejlepšího ekonomického efektu.
8. Bez fyzické kontroly výrobního procesu nelze dosáhnout stabilních ekonomických výsledků.
9. Jakákoli informační technologie nemůže být dobrým pomocníkem pokud s danou technologií nepracuje člověk, který důkladně rozumí podstatným záležitostem hodnoceného segmentu výroby popřípadě legislativy.
10. Zemědělská výroba není výrobní linka, kterou lze kdykoli zastavit, ale dlouhodobý kontinuální proces, s dopadem na ekonomiku podniku.

Co je důležité pro řízení jednotlivých segmentů zemědělské výroby

Rostlinná výroba

- Základem úspěchu je alespoň 5-honný pevný osevní postup (pokud jsem schopen dodržet v dlouhodobém horizontu ovlivní výsledek RV 20%). V případě blokace osevního postupu v rámci zemědělského podniku jsem schopen ušetřit velké finanční prostředky za přejezdy mechanizace atd.
- Základní úspěch bohužel končí vlivem absence skotu a nesmyslné legislativy. Vše završené prodejem slámy a organické hmoty do spaloven.
- Základní zásobení N,P,K a ostatních živin množství humusu a vyrovnané PH (využití živin).
- Kejda a drůbeží trus je při správném používání nejlepší způsob, jak udržet úrodnost půdy.
- Diferenciací půdních bloků dle úrodnosti snižují náklady a zvyšují ekonomiku.
- Zamezení utužování půdy dopravou a výrobními operacemi.
- Správná volba přípravy půdy pro založení porostů klasická příprava (orba) nebo
- Každý směr má svá specifika finanční náročnost a disciplínu.
- Boj o vodu a čas dodržení agrotechnických lhůt apod..
- Průběžná kontrola porostů včasné zásahy chemickými prostředky a hnojením co je dnes ideální pozbývá za pár dnů smysl.
- Průběžná kontrola nákladů na výrobu:
 - náklady RV během roku pro VZZ a Rozvahu;
 - inertní pravda přichází sklizní a rozpuštěním NV;

Co je důležité pro řízení jednotlivých segmentů zemědělské výroby

Nedokončená výroba

430-řepka ozimá			
002: Nedokončená výroba	2020		13 919
	2021		14 282
003: z toho osiva	2020		2 781
	2021		2 389
004: z toho nakoupená hnojiva	2020		1 602
	2021		2 364
005: z toho vlastní hnojiva	2020		653
	2021		638
010: z toho chemie	2020		3 975
	2021		3 906
015: z toho mechanizace	2020		5 019
	2021		5 047

400-pšenice ozimá			
002: Nedokončená výroba	2020		7 663
	2021		8 908
003: z toho osiva	2020		1 937
	2021		2 092
004: z toho nakoupená hnojiva	2020		1 149
	2021		1 463
005: z toho vlastní hnojiva	2020		556
	2021		600
010: z toho chemie	2020		683
	2021		925
015: z toho mechanizace	2020		3 496
	2021		3 986

Zdroj: vlastní

- **extrémně důležité stanovení plánů**, nejen naturálních, ale i nákladových;
- v momentě, kdy přeženete už před sklizní můžete být odsouzeni ke ztrátě;
- dále je ideální monitoring vývoje NV v „silných“ měsících;
- výslednou nákladovou kalkulaci, která je v RV kompletní dostaneme jen po uzavření celého roku na měsíční bázi nedává úplně smysl (v tomto nevýhoda oproti ŽV);

Co je důležité pro řízení jednotlivých segmentů zemědělské výroby

Evidence půdy, dotace

PŮDA

základní výrobní prostředek každé zemědělské společnosti

- ▶ nepodceňovat odpovědnou osobu za oblast evidence půdy a oblast dotací;
- ▶ v posledních letech se z evidenta půdy („půdaře“) stala plnohodnotná pozice v rámci struktury společnosti;
- ▶ zvyšuje se důležitost správné evidence obhospodařovaných pozemků, kontroly a správa jejich zasmluvnění;

DŮVOD

- ✓ extrémní rotace půdy mezi vlastníky
- ✓ tlak na cenu jak nákupů tak i pachtu
- ✓ silná provázanost na čerpání dotací

Kdo nemá v pořádku přijde o hlavní výrobní prostředek !!!

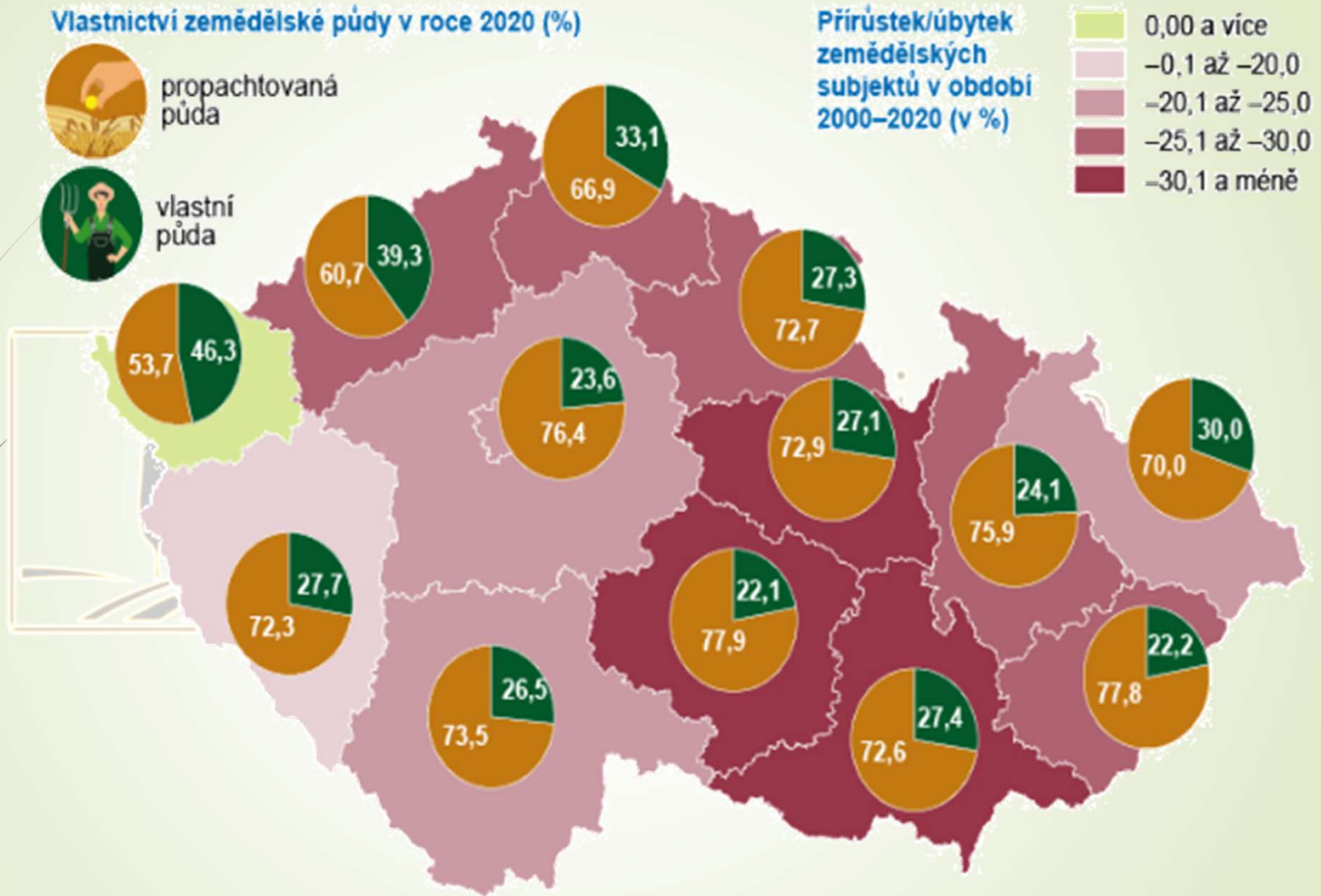
Vlastnictví zemědělské půdy v roce 2020 (%)



propachtovaná
půda



vlastní
půda



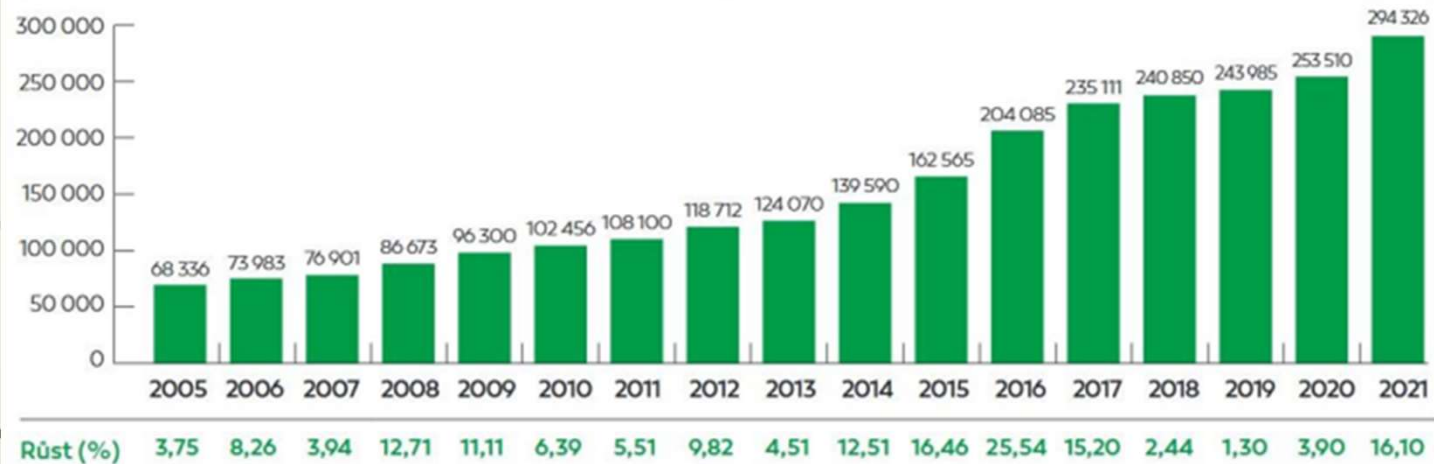
Zdroj: ČSÚ

Vývoj tržních cen zemědělské půdy v období 2005 - 2021 (Kč/ha)

Graf 1

zdroj: FARMY.CZ

Vývoj tržních cen zemědělské půdy v období 2005–2021 (Kč/ha)



Vývoj pachtovného za
zemědělskou půdu (Kč/ha)

Rok	ČR celkem
2010	1 353
2011	1 428
2012	1 574
2013	1 776
2014	2 063
2015	2 401
2016	2 573
2017	2 805
2018	2 999
2019	3 146
2020	3 365
2021	3 511

Co je důležité pro řízení jednotlivých segmentů zemědělské výroby

Mechanizace

- ▶ Ovlivňuje HV všech středisek výroby.
- ▶ Správná volba techniky zabezpečí ideální podmínky pro RV a ŽV.
- ▶ Zvážit a rozhodnout o způsobu provádění prací vlastní činností nebo službou.
- ▶ Menší podniky musí mít mechanizaci na přípravu půdy setí hnojení postřik. Zvážit nákup služeb na sklizeň obilovin a objemných krmiv (velká finanční náročnost nákupu jednotlivých strojů).
- ▶ Náklady na mechanizační práce by měli korespondovat s cenami služeb zvenčí.
- ▶ Sledovat spotřebu nafty na 1 ha zemědělské půdy, což je opět volatilní dle způsobu zpracování půdy.
- ▶ Zabezpečit stroje proti krádeži nafty a pořídit sledování strojů pro efektivnější řízení a zamezení zneužití pro jiný subjekt. **Spotřeba nafty na 1 ha zemědělské půdy ve výrobní oblasti by se měla pohybovat mezi 80-100 l/ha.**

Vyřazení nepotřebné mechanizace!!!



Co je důležité pro řízení jednotlivých segmentů zemědělské výroby

Živočišná výroba – mléčný skot

- základem úspěchu je dobré zmapování nákladů celého segmentu výroby;
- více než 70% nákladů tvoří v podniku krmení, odpisy, práce atd. (tendence přenášet vnitropodnikové náklady na ŽV);
- výroba objemných krmiv určuje úspěch ŽV na další rok;
- kvalitní objemná krmiva dokáží snížit množství nakoupených krmiv a tím i náklady 1% N v senáži nebo 1% škrobu, které musím nakoupit;
- cena 1% N je aktuálně 1 Kč, 1% škrobu 1 Kč;
- spotřeba objemných krmiv na 1 krávu je v průměru 10 – 13 t/rok;

Zootechnik se musí aktivně podílet na práci při výrobě a skladování objemných krmiv!!!



Co je důležité pro řízení jednotlivých segmentů zemědělské výroby

Živočišná výroba – mléčný skot

- Uzavřená nádoba nikam neuteču



- Pokud nefunguje odchov zvířat prodražují chovná zvířata, která mi zvyšují náklady formou odpisů zvířat.
- Pokud musím z jakéhokoli důvodu vyřadit mladé krávy, opět zvyšují náklady formou zůstatkové ceny zvířat.

Zootechnik musí být schopen vidět své kroky v číslech kalkulací.

Dlouhodobý proces !!!

Pokud nejsou výsledky musím se ohlédnout min půl roku zpět a obráceně.

Provázanosti prvotní evidence zoo do kalkulací

Výdejka na
krmiva, steliva,...



139:

Evidence zvířat



990:

Podklady pro
mzdy úseku
včetně práce
mechanizace



060:
158:

Verifikace
externích faktor –
nákup krmiv,
služby



010:
040:

Produkce za
kategorie –
produkce
hnoje/kejdy



209:
940::

Kategorie/náklad	Nápočet	Měsíc	Nápočet/KD	Nápočet/Kg	Měsíc/KD	Měsíc/Kg
ml. chov. skot-jalovice						
010: Spotř.nakoup.materiálu celkem	112 970	58 412	5,30	6,29	7,67	9,02
020: - z toho krmiva a steliva	82 946	30 862	3,89	4,62	4,05	4,76
030: Spotřeba energie	54 796	20 333	2,57	3,05	2,67	3,14
040: Služby+léky+ins.d.	28 008	17 345	1,31	1,56	2,28	2,68
050: - vet.vyšetření +léčiva	6 038	4 945	0,28	0,34	0,65	0,76
060: Mzdy včetně agenturních zaměs	164 645	57 633	7,72	9,17	7,57	8,90
070: Sociální pojištění	57 528	19 480	2,70	3,21	2,56	3,01
139: Spotř.vl.krmiv a steliv tř.6	458 244	169 003	21,50	25,53	22,20	26,09
148: VP náklady - auta	16 000	3 200	0,75	0,89	0,42	0,49
158: - traktory, mechanizace	242 184	83 080	11,36	13,49	10,91	12,83
209: Odpočet - vedl.výrobek mrva	139 707	52 449	6,55	7,78	6,89	8,10
940: kg	17 948	6 477				
990: KD	21 317	7 612				
VLASTNÍ NÁKLAD	1 305 662	461 999	61,25	72,75	60,69	71,33

Zdroj: vlastní

Kalkulace mléka

IOFC (Income Over Feed Costs)
= tržba za mléko/KD - náklad na krmení/KD
výsledek z prodeje mléka po odečtení nákladů na krmení

Náklady dle tříd	Náklady celkem	Náklad na litr produkce	Náklad na krmený den
<i>Spotř.nakoup.materiálu celkem</i>			
- z toho krmiva a steliva			
<i>Spotřeba energie</i>			
<i>Služby+léky+ins.d.</i>			
- vet.vyšetření +léčiva			
- plem.práce, ins.dávky			
- dezinfekce			
<i>Mzdy včetně agenturních zaměs</i>			
<i>Sociální pojištění</i>			
<i>Pojištění</i>			
<i>Zúst.cena+odpisy zvířat</i>			
<i>Ostatní náklady</i>			
<i>Úhyny</i>			
<i>Odpisy DPH</i>			
Náklady tř. 5			
<i>Spotř.vl.krmiv a steliv tř.6</i>			
<i>VP náklady - auta</i>			
- traktory, mechanizace			
- opravy dílen a stavební			
- ostatní			
<i>režie středisková</i>			
<i>režie správní</i>			
<i>režie celkem</i>			
Náklady tř. 8			
<i>Odpočet - vedl.výrobek mra</i>			
<i>Odpočet - prodej masa</i>			
<i>Odpočet - příchovky</i>			
<i>Odpočty celkem</i>			
<i>Vlastní náklad bez dotace</i>			
<i>Dotace</i>			
<i>Náklady včetně dotace</i>			
Vlastní náklad bez dotace			
<i>Tržby za mléko</i>			
<i>Tržby ostatní</i>			
<i>Dotace+ mléčná kvóta</i>			
<i>Vlastní použití</i>			
<i>Vni trovynosy</i>			
Vynosy celkem			
Výsledek z prodeje mléka			
<i>Ztráta/zisk na mladém skotu</i>			
<i>Vliv HV mladého skotu na HV</i>			
Tržnost mléka			
<i>Litry produkce</i>			
<i>Litry prodeje</i>			
<i>Litry spotřeba</i>			
<i>Krmné dny</i>			

Kalkulace skot – mléčné jalovice

Kategorie/náklad	Nápočet	Měsíc	Nápočet/KD	Nápočet/Kg	Měsíc/KD	Měsíc/Kg
ml. chov. skot-jalovice						
010: Spotř.nakoup.materiálu celkem	112 970	58 412	5,30	6,29	7,67	9,02
020: - z toho krmiva a steliva	82 946	30 862	3,89	4,62	4,05	4,76
030: Spotřeba energie	54 796	20 333	2,57	3,05	2,67	3,14
040: Služby+léky+ins.d.	28 008	17 345	1,31	1,56	2,28	2,68
050: - vet.vyšetření +léčiva	6 038	4 945	0,28	0,34	0,65	0,76
060: Mzdy včetně agenturních zaměs	164 645	57 633	7,72	9,17	7,57	8,90
070: Sociální pojištění	57 528	19 480	2,70	3,21	2,56	3,01
139: Spotř.vl.krmiv a steliv tř.6	458 244	169 003	21,50	25,53	22,20	26,09
148: VP náklady - auta	16 000	3 200	0,75	0,89	0,42	0,49
158: - traktory, mechanizace	242 184	83 080	11,36	13,49	10,91	12,83
209: Odpočet - vedl.výrobek mrva	139 707	52 449	6,55	7,78	6,89	8,10
940: kg	17 948	6 477				
990: KD	21 317	7 612				
VLASTNÍ NÁKLAD	1 305 662	461 999	61,25	72,75	60,69	71,33

Zdroj: vlastní



Obratová předvaha skotu

Kategorie zvířat	Počet kusů	Počet KD	Průměrná hmotnost 1 ks	Průměrná cena ks	Průměrná cena 1kg	Průměrný přírůstek na KD	Ocenění přírůstku Kč/kg	Ocenění vzrůstového přírůstku Kč/KD
Podnik XY	983	90 086						
Telata mléčná	85	9 671	47	3 963	84,06	1,04	86	0
Telata mléčná do 6 měsíců	74	6 137	149	11 924	80	1,11	85	0
Jalovice mléčné	205	18 289	423	25 298	59,81	1,26	56	0
Krávy mléčné	524	47 269	0	17 295	0	0	0	0
Jalovice VB mléčné	95	8 720	0	34 098	0	0	0	17

Zdroj: vlastní

- Existuje celá řada kontrolních sestav jako například stáří zvířat v jednotlivých kategoriích,...

Co je důležité pro řízení jednotlivých segmentů zemědělské výroby

Živočišná výroba – masný skot

- ▶ jediný efekt masné krávy je tele a tomu je třeba vše podřídit.
- ▶ Sezónní nebo celoroční telení záleží na podmínkách (při sezónním telení je třeba včas odstranit býky z pastvy).
- ▶ Z mého pohledu je preferováno sezónní telení, při kterém lze využívat produkčnosti pastvin a tím nejefektivnějšího přírůstku narozených telat
- ▶ při přechodu chovu z mléčného na masný postupně zkracovat dobu telení na požadovanou úroveň, aby nedocházelo k výpadku výroby.

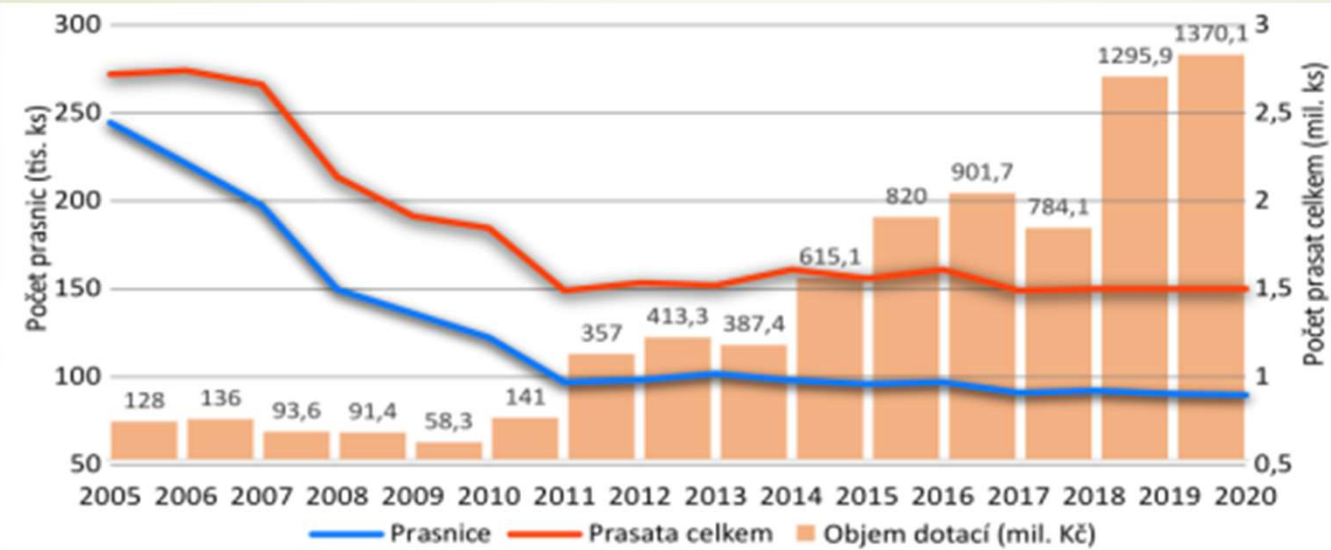


Co je důležité pro řízení jednotlivých segmentů zemědělské výroby

Živočišná výroba – prasata, drůbež

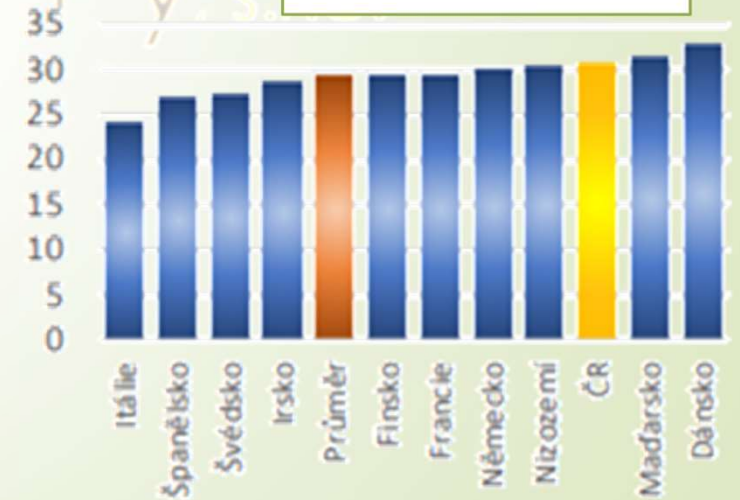
- Obecně historicky gró výroby ve specializovaných podnicích (v současné době bez půdy, ale historicky kapitálově vlastněné zemědělskými podniky s půdou).
- U chovu prasat obecně platí, že úspěchem je zdraví zvířat tzn. černobílé provozy opět jako u dojnic sledovat celou vertikálu výroby obrátka výrobní výsledky
- Reprodukce počet odchovaných selat, obrátka na prasnice a rok atd.
- Drůbež obecně opět závisí na dodání chovaného materiálu z líhní, které odráží výrobní výsledky na přírůstku a konverzi atd.
- Jedná se o investičně náročné odvětví;
- vzhledem k rozdílným podmínkám na jednotném trhu dlouhodobě klesá výroba vepřového a drůbežího masa a produkce vajec;

Vývoj počtu prasat a prasnic v letech 2005 - 2020

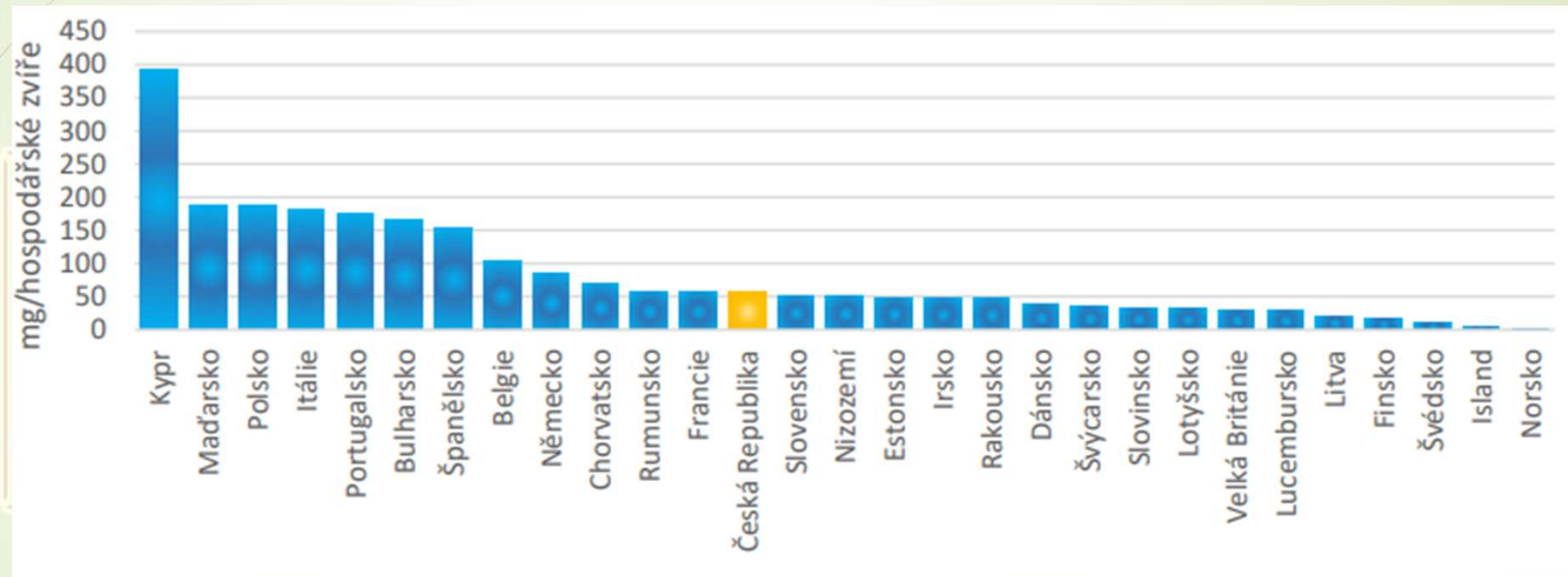


Zdroj: Svaz chovatelů prasat

Odstav selat



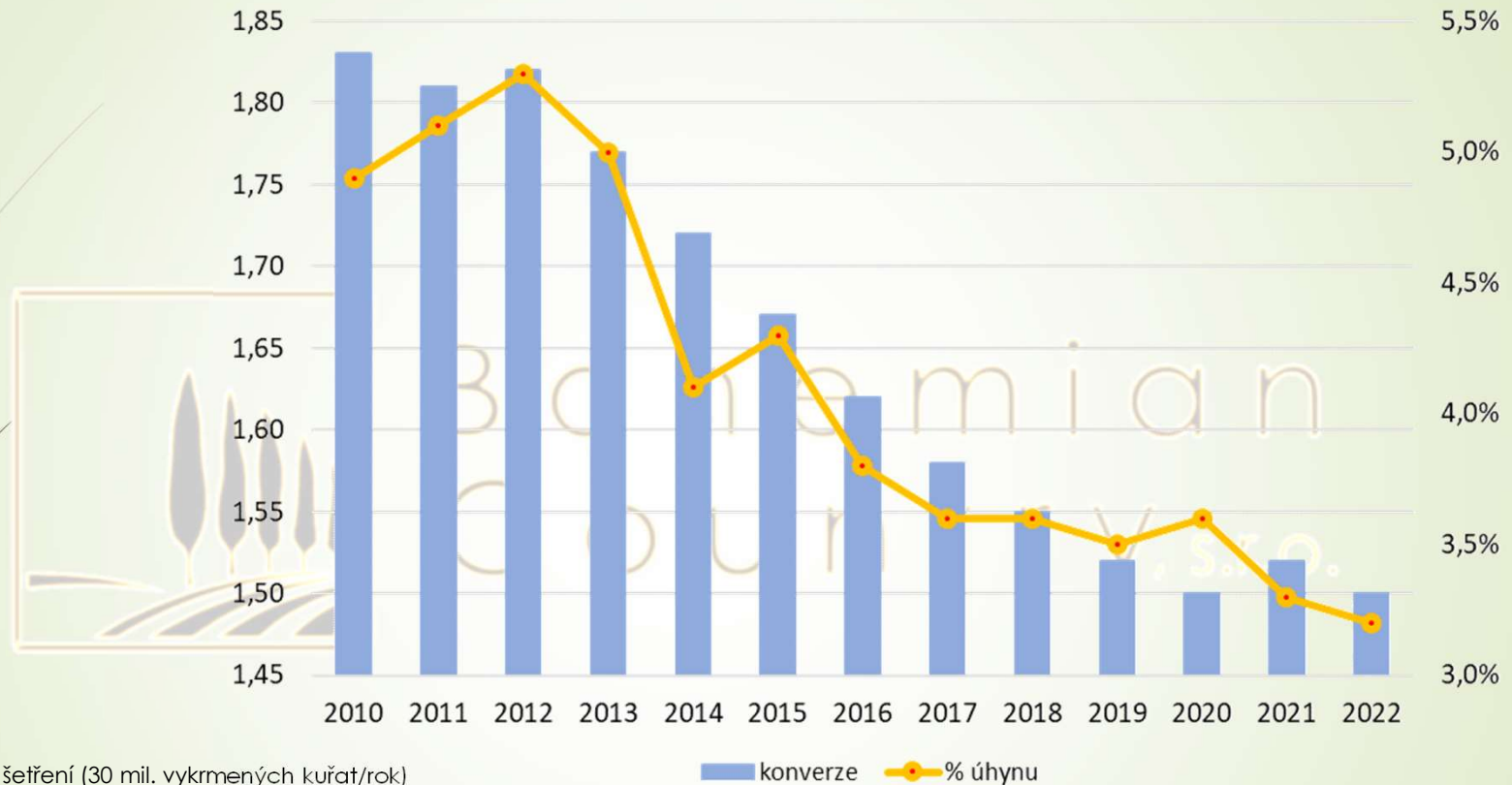
Spotřeba antimikrobik v zemích EU



Zdroj: Svaz chovatelů prasat

Zdroj: Svaz chovatelů prasat

Výrobní ukazatele chov drůbeže



Zdroj: vlastní šetření (30 mil. vykrmených kuřat/rok)

Evropský index efektivity výkrmu

- ✓ Obsahuje konverzi, dobu výkrmu, úhyn a porážkovou hmotnost
 - ✓ Vyšší hodnota = lepší
- ✓ za posledních 10 let průměrnou hodnotu 355 (z 280 na 412)

Děkuji za pozornost



Poradenské služby v oblasti zemědělství a venkova

NABÍDKA SLUŽEB:

- komplexní zhodnocení ekonomiky podniku s ohledem na výrobní zaměření a danou lokalitu
- zhodnocení zúčtovacích vazeb mezi jednotlivými středisky a výrobami (kalkulace, výrobní výkazy, atd.)
- jasné pojmenování slabých míst v ekonomice a výrobě
- komplexní pohled na celou vertikálu výrobních oblastí
- návrh výrobní koncepce dané společnosti s ohledem na majetkovou strukturu a případné vertikální propojení
- due diligence - prověření společnosti při nákupu nebo prodeji



www.bohemian-country.cz

Bohemian Country s.r.o.
Záluží 1, Bílsko 38773
e-mail: machacek@bohemian-country.cz
Tel: +420 777 887 039

Objemná krmiva



Mechanizace



Rostlinná výroba



Rostlinná výroba – příprava půdy



Živočišná výroba

