

Privatizácia končí. Družstvá čaká nová výzva

Vlna zmien v členských základniach poľnohospodárskych družstiev kulminovala v tomto roku. Procesy, ktoré v nich prebiehajú, sa budú pomaly ukončovať počas nasledujúceho roka až dvoch. K akým zmenám došlo, prečo boli nevyhnutné, a čo čaká slovenské poľnohospodárske družstvá v budúcnosti, o tom sa Rolnícke noviny rozprávali s Danielom J. Kratkým z poradenskej skupiny Kratky Global.

Dá sa v súčasnosti podľa vás povedať, že privatizácia poľnohospodárskych družstiev je na Slovensku ukončená?

Vychádzame zo štatistických údajov a môžeme povedať, že v zásade sa vo väčšine družstiev na Slovensku prerodil vplyv v rámci členskej základne v družstvách v prospech skupín osôb, ktoré sa s družstvom identifikujú viac, ako bežná členská základňa. To znamená, že v družstvách budú rozhodovať tí, ktorí majú vôľu, ambície, chuť a odvahu družstvo ďalej rozvíjať s väčším osobným nasadením a samozrejme i ziskom. Títo ľudia sú ochotní a pripravení vstupovať aj do rizík podnikania, ochotní investovať aj vlastné prostriedky, zadĺžiť sa a jednoducho viac prepojiť svoje fungovanie so životom družstva. Nepôsobí len ako pasívny člen, ktorého celá aktivita je, že sa raz ročne zúčastní na členskej schôdzi. Nedošlo k zmenám v samotnej podstate družstiev. Zmeny boli v zásade nevyhnutné. Bolo treba vytvoriť nástroje potrebné na to, aby sa v mohli robiť tie opatrenia a rozhodnutia, ktoré sú pre prospech družstva a jeho členov. Z nášho pohľadu išlo o logický krok, lebo družstvo bez zaangažovaného vlastníka nie je schopné ďalšieho rozvoja.

Ako hodnotíte dosiahnuté výsledky spoločnosti LawFarm? Je jej úloha už splnená?

Spoločnosť LawFarm patrí do poradenskej skupiny Kratky Global a odvíedla kus kvalitnej práce v prospech slovenských družstiev. Spojil som s ňou časť svojho profesijného života a bola to práve táto firma, ktorá otvorila tému a diskusiu týkajúcu sa družstevných podielnických listov, privatizácie družstiev, aj zmien v rámci vnímania družstevníctva na Slovensku. Samozrejme tie zmeny, ktoré sme otvorili pred viacerými rokmi, boli niekedy vnímané kontroverzne. Niekedy sme hovorili o tom, čo si družstevníci v duchu mysleli a my sme to pomenovali verejne. Dnes sa jednoznačne potvrdzuje, že to, čo sme hovorili pred takmer siedmimi rokmi, sa ukazuje realitou. V zásade sa všetky prognózy, ktoré sme vyslovi-



Daniel J. Kratky pomenoval ďalšiu výzvu pre budúcnosť družstiev.

li, dnes bezo zvyšku naplňajú. LawFarm sa na poľnohospodársku prvovýrobu a na družstevníctvo díva ako na akékoľvek iné odvetvie hospodárstva, kde logicky muselo dochádzať k rovnakým zmenám, ako v iných odvetviach hospodárstva po roku 1989 v Československu a aj v iných krajinách Európy.

Takže spoločnosť LawFarm pokračuje, len je nastavená na iné úlohy?

LawFarm ako poradca, ktorého vyhľadávali a vyhľadávajú manažéri družstiev svoju misiu neskončil, ale vyvíja sa spolu s potrebami trhu a potrebami manažérov družstiev. Pred šiestimi či siedmimi rokmi bola základná potreba manažérov vytvoriť aspoň predpoklad na to, aby napríklad na členskej schôdzi mohli prijať rozhodnutia potrebné pre rozvoj družstva. Dnes je táto fáza za nami. Manažéri sú postavení pred iné výzvy a prekážky, ktoré musia zdolať. Tie sú hlavne o tom, ako sa vyrovnáť s tlakom, čo na nich vyvíja okolité trhové prostredie. To je ďalšia veľká výzva. Nároky na manažérov družstiev a na družstvá samotné sa len a len zvyšujú. Dnes nestačí pre dosiahnutie úspechu to, čo pred dvadsiatimi rokmi. Zjednodušene povedané, dnes nestačí mať len dobré hektárové výnosy. Dnes sú rozhodujúce mnohé ďalšie atribúty, aby mohol manažér povedať o svojom podniku, že je to podnik úspešný a má perspektívu sa rozvíjať do budúcnosti. Naša skupina pomáha často klientom, s ktorými sme pracovali pred viacerými rokmi a teraz im pomáhame zdolať

ďalšie výzvy. Sú z nášho pohľadu náročnejšie, ako tie, čo sme tu mali pred niekoľkými rokmi.

V poslednom období sme svedkami fúzií družstiev a vstupov partnerov do slovenských družstiev. Aké sú príčiny a dôsledky tohto javu?

Tých dôvodov je určite viac. V zásade aby som to pomenoval jedným pojmom



Spojenie družstiev im prináša benefity už dnes.

– družstvá hľadajú nové zdroje. Pod pojmom zdroje si však nepredstavujeme len zdroje finančné, ale aj personálne. Práve tie so sebou prinášajú nové postupy, nové myslenie a inšpirácie v rámci riadenia poľnohospodárskej prvovýroby. Podnik, ktorý má najvyšší hektárový výnos, ešte nemusí fungovať veľmi efektívne z hľadiska ekonomického. Tento pohľad prinášame do poľnohospodár-

skej prvovýroby. A manažéri družstiev ho vysoko oceňujú, pretože porozumeli tomu, že ak sa majú ďalej rozvíjať, je nevyhnutné sa pozrieť na poľnohospodárstvo inak, ako sme sa naň pozerali za uplynulé desiatky rokov.

Sú obavy poľnohospodárov zo vstupu partnerov do družstiev oprávnené?

Táto obava je opäť len prejavom istej neskúsenosti manažérov. Vznik spoločných podnikov je niečo, čo existuje v iných odvetviach hospodárstva veľmi dlhú dobu na Slovensku aj v zahraničí. Stretávajú sa tu partneri, z ktorých každý prináša do spoločného podnikania to, čo je preňho unikátne. Práve v tom spojení dochádza k synergickým efektom. Pochopiteľne, že akýkoľvek spoločný podnik musí vzniknúť na základe dôkladných strategických a právnych úvah, pretože nie je partner ako partner. Len samotné finančné zdroje, ktoré priniesie partner automaticky neznamenajú, že sa podniku hneď začne dariť. Často sme boli toho svedkom, keď sa družstvá obracali na rôznych kvázi investorov, aby výmenou za ziskový podiel v družstve pomohli skúpiť družstevné podielnické listy. Väčšinou môžeme povedať, že tieto partnerstvá skončili nepriaznivo, pretože očakávaná investora sa nestratili s realitou družstevníctva. Družstvo nie je akciová spoločnosť, kde stačí investovať peniaze do nákupu. Družstvo si vyžaduje celého človeka a okrem peňazí musí investor priniesť ďalšie schopnosti na to, aby sa jeho

argumentujú tým, že ak niekto vyrába niečo v hale, kde má stabilnú teplotu a neprší tam, je to iné, ako keď niekto podniká pod holým nebom a je odkázaný na výkyvy počasia. To je pravda len do istej miery. Pretože v strednodobom horizonte má aj podnikanie v poľnohospodárstve isté zákonitosti a určité možnosti predvídania do budúcnosti. Naša skupina si tým, že sme vždy starostlivo načúvali potrebám manažérov z poľnohospodárskej prvovýroby, vychovala a vytvorila tím špičkových odborníkov, ktorí prinášajú do poľnohospodárskej prvovýroby tie postupy a riešenia, ktoré sú štandardom v iných oblastiach, ako napríklad v strojárstve, chemickej výrobe, bankovníctve, financiách. Ako som povedal, tie princípy platia v zásade pri každom odvetví hospodárstva, len v poľnohospodárskej prvovýrobe neboli z viacerých dôvodov zavádzané. Jedným bolo, že poľnohospodárska prvovýroba nebola a nie je pre špičkových manažérov atraktívna. Dôvodom je to, že takého manažéra neviete zamestnať na družstve, ktoré obhospodaruje 800 ha. Nie je to preňho ani profesijná výzva, neviete ho zaplatiť a už vôbec nie presvedčiť, aby sa presťahoval na vidiek ďaleko od Bratislavy.

Ako vidíte trendy vývoja poľnohospodárskych družstiev do budúcnosti?

Sme presvedčení o tom, že po fáze privatizácie, príde k ďalšej fáze, kedy sa budú musieť tieto podniky rozhodovať akým smerom sa ďalej vydajú. Či sa budú snažiť

štyl. To sú tie farmy, ktoré sa budú zmenšovať do najefektívnejšej podoby. Druhým smerom bude to, že podniky nebudú mať inú možnosť rozvoja, len sa zväčšovať, pretože stagnácia v konečnom dôsledku znamená prepad. Kto ostane na tej istej úrovni, ako je dnes, postupom času zanikne. Preto tým druhým smerom bude spájanie podnikov do väčších celkov, ako to vidíme napríklad v Českej republike, kde právne a ekonomické podmienky donútili družstvá a poľnohospodárske podniky urobiť tieto opatrenia skôr ako na Slovensku. Na Slovensku táto fáza teraz prichádza.

Aké efekty prináša spájanie podnikov do väčších celkov – skupín družstiev?

Efektov je množstvo. Subjekty, ktoré sa na tomto trhu pohybujú a niečo od družstiev nakupujú, alebo im predávajú – či už ide o hnojivá, stroje, alebo finančné produkty, ináč vnímajú subjekt s obrátom dva milióny eur, ktorý hospodári na 1500 hektároch, a inak vnímajú subjekt, ktorý hospodári napríklad na 30 tisíc hektároch s väčším obrátom, s väčšou kapitálovou silou, s lepšou vyjednávacou pozíciou, s väčším podielom na trhu. Jednoducho toto je cesta rozvoja v rámci poľnohospodárskej výroby. Nejde tu len o lepšiu pozíciu pri odbyte tovarov. V rámci veľkej skupiny podnikov, ktoré sú vlastnicky prepojené, majú v zásade jedno strategické riadenie, ktoré sa na skupinu podnikov díva ako na jednu firmu. A otázka spoločného predaja či nákupu tovarov je len jedným z kameňkov mozaiky výhod. Ďalšími výhodami sú strategický rozvoj, finančné riadenie, obstarávanie finančných aj ľudských zdrojov. Takéto veľké podniky si už vedia zaplatiť aj špičkových manažérov, čo jeden podnik nedokáže.

Zavádza takéto postupy aj Slovenské farmárske družstvo?

Slovenské farmárske družstvo má za sebou konkrétne hmatateľné výsledky v otázke vytvárania skupiny podnikov. Výhody, o ktorých som hovoril, sa už prejavujú. Naša kľúčová parketa je finančný manažment. Pozeráme sa na výrobné rozhodnutia cez čísla, pozeráme sa na čísla do minulosti a predikujeme ich vývoj na minimálne 5 rokov. Na základe toho potom robíme strategické rozhodnutia podniku, ale aj čiastkové rozhodnutia, napr. o nákupoch, financovaní, riadení finančných tokov podniku a pod. Naše podniky tak pociťujú z členstva v skupine Slovenské farmárske družstvo významné benefity.