



**Aktuálne trendy manažmentu
v konkurenčnom prostredí**

Topoľčianky 21. – 22. septembra 2011

zborník z medzinárodnej konferencie

Edtiori: prof. Ing. Mária Kadlečíková, CSc.
doc. Ing. Mária Šajbidorová, CSc.
Ing. Drahoslav Lančarič, PhD.

Recenzenti: doc. Ing. Mária Šajbidorová, CSc.
prof. Ing. Mária Kadlečíková, CSc.
prof. Iveta Ubrežiová, CSc.
doc. Ing. Albín Malejčík, CSc.
doc. Ing. Ľubomír Paška, PhD.

Nitra, Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2012

ISBN 978-80-552- 0804-6

PREDHOVOR

Katedra manažmentu prechádzala od vzniku Slovenskej poľnohospodárskej univerzity v Nitre rôznymi etapami vývoja. Významným míľnikom v živote katedry bolo jej premenovanie na Katedru riadenia a organizácie pracovných procesov v roku 1972. V roku 2007 vznikla samostatná Katedra manažmentu ako súčasť Fakulty ekonomiky a manažmentu. Víziou katedry je zaradiť sa medzi moderné excelentné európske pracoviská s poskytovaním kvalitného vzdelávania a výskumu, spolupráca s praxou a so zahraničím. Poslaním katedry je odborný rast pedagógov v prepojení na ciele univerzity. Katedra manažmentu v súčasnosti zabezpečuje komplexnú výučbu manažérskych predmetov v slovenskom a anglickom jazyku na všetkých fakultách univerzity. Katedra zabezpečuje výučbu nasledovných predmetov: Základy manažmentu, Manažment podniku, Manažment výroby, Manažment ľudských zdrojov, Manažment kvality, Medzinárodný manažment a podnikanie, Strategický manažment, Logistika, Distribučné systémy, Podnikové poradenstvo, Podnikanie malých a stredných podnikov, Firemné plánovanie, Organizácia manažérskej práce a Manažment rozvoja agroturizmu a vidieckeho turizmu. Medzi hlavné oblasti výskumu na katedre patria: podniková kultúra, multikultúrne aspekty podnikovej činnosti, rozvoj manažérskych zručností, organizačné štruktúry v poľnohospodárskom a potravinárskom priemysle, podnikové poradenstvo, manažment ekologického poľnohospodárstva, strategický manažment, agroturizmus, manažérske aspekty chovu hovädzieho dobytku.

Personálne zloženie katedry:

- doc. Ing. Mária Šajbidorová, PhD. – vedúca katedry – Manažment ľudských zdrojov, Organizácia manažérskej práce;
- doc. Ing. Iveta Ubrežiová, CSc. – zástupkyňa vedúcej katedry – Medzinárodný manažment a podnikanie;
- prof. h.c. doc. Ing. Mária Kadlečíková, CSc. – Základy manažmentu, Podnikové poradenstvo;
- doc. Ing. Albín Malejčík, CSc. – Logistika, Distribučné systémy, Základy manažmentu;
- doc. Ing. Ľubomír Paška, PhD. – Manažment výroby, Manažment rozvoja agroturizmu a vidieckeho turizmu;
- Ing. Zuzana Kapsdorferová, PhD. – Manažment kvality;
- JUDr. Mária Dobišová – Podnikanie malých a stredných podnikov, Manažment ľudských zdrojov;
- Ing. Veronika Hrdá, PhD. – Strategický manažment, Manažment ľudských zdrojov;
- Ing. Drahoslav Lančarič, PhD. – Firemné plánovanie, Strategický manažment, Manažment výroby;
- Ing. Alexandra Malejčíková, PhD. – Základy manažmentu, Distribučné systémy, Logistika;
- Ing. Zuzana Pogradová, PhD. – Manažment kvality, Organizácia manažérskej práce;
- Ing. Radovan Savov, PhD. – Strategický manažment, Firemné plánovanie, Manažment výroby;
- Vincent Svíba – tajomník katedry;
- Bc. Michaela Franková - sekretárka

OBSAH

Formovanie kompetentnosti manažérov poľnohospodárskych podnikov (M. Šajbidorová)	5
Řízení lidských zdrojů pod vlivem podnikové kultury (R. Dušek, R. Krninská)	10
Odповідnost jako klíčová competence (J. Vrchota)	17
Společenská odpovědnost firem v malých a středních podnicích (P. Dalíková, D. Holátová)	23
Podniková kultura mezinárodních společností (L. Valo)	30
Procesní řízení a organizační změna (V. Štípek)	38
Faktory podílející se na rozhodování o výběru vzdělávací instituce (M. Březinová, O. Hajský)	44
Zhodnotenie riadenia kvality v poľnohospodárskych podnikoch na základe kritérií MBNQA (R. Savov)	51
Postavenie vidieckych žien a ich osobnostná vybavenosť pre manažérske funkcie (M. Kadlečíková, Z. Kapsdorferová, M. Filo)	57
Význam marketingu v konkurenčním prostředí (M. Švarcová, H. Horáková)	65
Školský mliečny program v Slovenskej republike (Z. Kapsdorferová, I. Ubrežiová, Z. Pogranová)	71
Postavenie agropotravinárskych podnikov a najvyvážanejších agropotravinárskych komodít SR v európskom konkurenčnom prostredí (I. Ubrežiová, L. Lenčéšová, I. Sedliaková)	79
Charakteristika súčasného stavu vinohradníctva na Slovensku (V. Hrdá)	89
Operatívne plánovanie výroby s jedným obslužným zariadením a jeho využitie v logistike (A. Malejčíkova, A. Malejčík, M. Čulíková)	95
Vybrané aspekty diverzity v SR (D. Lančarič)	101
Diverzifikačné aktivity farmy v kontexte Európskeho modelu multifunkčného poľnohospodárstva (A. Veselá)	106
Successful Strategic management with The perspectives of the Balanced Scorecard (M. Kutscheid)	111

Formovanie kompetentnosti manažérov poľnohospodárskych podnikov

Formation of managerial competence of agricultural companies

Mária Šajbidorová

Slovenská poľnohospodárska univerzita

Abstrakt

Príprava profesionálnych manažérov je dôležitý prvok v podnikateľskej činnosti, pretože ako sa sústavne mení situácia v podnikaní, tak súbežne musia byť pripravovaní a rekvalifikovaní aj podnikateľskí manažéri. Výchova manažérov zahŕňa jednak vysokoškolskú prípravu, jednak premyslený a dobre zorganizovaný doškoloňovací a preškoloňovací systém. U vedúcich a tvorivých pracovníkov v podnikateľskej sfére treba podporovať predovšetkým metódy sebvýchovy, sebapoznávania, sebadagnostikovania, seba vzdelávania, sebaorga-nizovania, sebakontroly, jedným slovom sebarozvoja, pretože ťažko možno zvonku vniknúť do práce tvorivého jednotlivca, ale ešte ťažšie ho možno ovplyvniť. Preto ťažisko treba položiť na vnútornú motiváciu a sebazdokonaľovanie v podnikateľskej a manažérskej práci.

Kľúčové slová: manažér, kompetentnosť, poľnohospodárstvo, podnik, štruktúra, zmena

Abstract

The preparation of professional managers is an important step in business activities, because as the situation in business constantly changes, company managers have to be retrained and prepared as well. The education of managers involves university preparation as well as well-organized retraining system. As for executive managers in business field, it is inevitable to support especially methods of self-education, selfknowledge, self-organizing, self-control, in a nutshell – self-development, because it is difficult to penetrate the work of a creative individual but it is even more difficult to influence them. Therefore it is important to put emphasis on the inner motivation and self-development in business and managerial work.

Key words: manager, competence agriculture, company, structure, change

Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

V súčasnom období pôsobí na Slovensku veľa zahraničných lektorov, poradcov a konzultantov z vyspelých krajín celého sveta. Formovanie profilu manažéra na naše podmienky prebieha v posledných rokoch veľmi intenzívne. Využívajú sa pritom domáce i zahraničné progresívne poznatky a skúsenosti.

Vymedzenie profilu osobnosti manažéra sa realizuje prostredníctvom piatich skupín znakov osobnosti manažéra:

- tvorivá osobnosť sa vyznačuje osobitnými biogenetickými dispozíciami, ako sú vrodené vlohy na určité činnosti, mentálne schopnosti, nervová sústava, temperament, zdravie a vitalita.

- intelektuálne schopnosti. Inteligencia je zložitý jav, obsahuje pamäťovú výkonnosť, ale aj ďalšie mentálne schopnosti. Pamäť môže byť od mechanickej, vizuálnej, sématickej, abstraktnej až po profesionálnu. Intelektuálne schopnosti sa rozlišujú od statických až po dynamické intelektuálne schopnosti, teda schopnosti učiť sa a tým zvyšovať svoje mentálne výkony. Aj inteligenciu ako určitú syntetickú veličinu rozlišujeme na fluidnú, teda involučnú inteligenciu a kryštalickú, teda otvorenú, narastajúcu inteligenciu.
- psychická vybavenosť osobnosti, najmä takými danosťami, ako sú vnímavosť, intuícia, predstavivosť, záujmová náklonnosť, zaujatosť a iné psychické stavy, medzi ktoré možno zaradiť sústredenosť, trpezlivosť, húževnatosť, zdravú nepoddajnosť, psychickú odolnosť, duševnú kondíciu, tvorivú nespokojnosť, zvedavosť a množstvo ďalších psychických postulátov.
- tvorivá osobnosť sa vyznačuje bohatou emocionálnosťou, citlivosťou na problémy okolo seba, pestrým duševným životom, estetickým cítením, mnohostrannými zážitkami, širokými zájmami, entuziazmom, nadšením, radosťou z výsledkov tvorivej práce, nadchýnaním sa z novostí, potrebou seberealizácie, ambicióznosťou, zdravým sebedomím a pod. 290
- významnou charakteristickou črtou tvorivej osobnosti sú čestnosť, zásadovosť a celý súbor morálnych a vôľových vlastností. Osobitne významnou charakteristikou je odvaha hľadať vedeckú pravdu. Naopak, nespravodlivosť, nemorálnosť, alibizmus tvorivého človeka hlboko urážajú a dráždia. Pevné vôľové vlastnosti, ako sú pracovitosť, vytrvalosť, obetavosť, sú ďalšie črty, ktoré tvorivý človek potrebuje na svoju cieľavedomú tvorbu. S tým je spojené aj riziko poznávania a hľadania, ktoré tvorivý človek – manažér musí byť pripravený a ochotný neraz podstúpiť.

Ďalším určujúcim predpokladom skutočnej synergie osobnosti a tvorivosti v reálnom riadení podnikateľskej jednotky je utváranie tvorivého ovzdušia a prostredia. Tvorba tvorivej podnikateľskej klímy je jedným z najvýznamnejších činiteľov podnikateľskej úspešnosti, pretože práve v podnikaní sa viac ako inde hľadá, skúša a riskuje.

Cieľ a metodika

Cieľom príspevku bolo podrobiť analýze jednotlivé aspekty manažérskej kompetentnosti a na jej základe navrhnúť takú štruktúru, obsah a úroveň kompetentnosti, ktorá by vytvárala reálny predpoklad úspešného zvládnutia manažérskej funkcie na príslušnom stupni podnikového manažmentu.

Výsledky prezentované v príspevku sú súčasťou riešenia vedecko-výskumnej úlohy Katedry manažmentu. Materiál k spracovaniu bol získaný z vybraných podnikov poľnohospodárskej prvovýroby nitrianskeho a trnavského kraja metódou riadeného rozhovoru a dotazníkovým prieskumom. Prvotné zdroje informácií boli podrobené triedeniu a následne analýze. Pri formulovaní výsledkov a záverov boli použité dedukcia a syntéza.

Skúmanú vzorku podnikateľských subjektov tvorilo 15 poľnohospodárskych podnikov, z toho 2 akciové spoločnosti, 8 spoločností s ručením obmedzeným a 5 samostatne hospodáriacich roľníkov. Celkový počet respondentov zaradených do výskumu bol 52, z toho 15 vrcholových manažérov, 15 manažérov stredného stupňa a 22 operatívnych manažérov.

Otázky v dotazníku boli rozdelené do štyroch okruhov. Prvý obsahoval základnú identifikáciu respondenta, dosiahnutú úroveň vzdelania, špeciálne a doplňujúce vzdelávanie – postgraduálne vzdelávanie, rekvalifikáciu, jazykové vzdelanie, kurzy IKT a pod. Druhý okruh tvorili otázky

zamerané na vedenie ľudí – podriadených, na uplatňovaný a preferovaný štýl vedenia, motiváciu, komunikáciu, rozhodovanie a delegovanie. Tretí okruh otázok bol zameraný na pohľad z druhej strany – zo strany riadeného. Tejto časti výskumu sa nezúčastnili vrcholoví manažéri, to znamená, že vzorku tvorilo 37 respondentov. Štvrtý okruh tvorili otázky zamerané na seba riadenie a hospodárenie manažéra s časom.

Výsledky a diskusia

Výskumy v oblasti osobnosti a kompetentnosti manažéra ako aj skúsenosti popredných manažérov nás presvedčujú, že ide o veľmi zložitý problém. Úspešnosť manažéra závisí od mnohých faktorov a ich štruktúra nie je ustálená. Posledné výskumy sú orientované na vymedzenie celkovej kompetentnosti manažéra, ktorá je determinovaná sociálnou zrelosťou, odbornou zdatnosťou a praktickou zručnosťou konkrétneho manažéra. Výkonnostné, emočné a vôľové vlastnosti, poznávacie a charakterové vlastnosti človeka a ich

úroveň majú všeobecný význam a vplyv aj na prácu každého človeka či manažéra. Predstavujú východiskovú – základnú charakteristiku osobnosti manažéra a majú svoj nezastupiteľný význam aj pre jeho úspešnú prácu.

V súlade s náročnosťou práce manažérov je potrebné hlbšie analyzovať ich osobnosť a požiadavky, ktoré práca manažéra od neho vyžaduje. Z tohto osobitného hľadiska požiadavky na osobnosť a jeho štruktúru môžeme vymedziť prvkami či dimenziami kompetentnosti manažérov. Kompetentnosť manažérov vystupuje ako rozhodujúci faktor úspešnosti, efektívnosti a kvality výsledkov práce každého manažéra a riadenej organizácie – firmy, podniku či inštitúcie.

Kompetentnosť manažérov je daná troma dimenziami:

- odbornými a všeobecnými znalosťami, ich odbornou zdatnosťou,
- realizačnými schopnosťami a praktickými zručnosťami,
- osobnými vlastnosťami, ich sociálnou zrelosťou.

Kompetentnosťou manažérov v riadení je pripravenosť každého subjektu riadenia:

- riadiť vlastnú prácu,
- riadiť prácu iných,
- byť riadený. 291

Miera kompetentnosti manažérov sa prejavuje v kvalite a efektívnosti ich práce. Úroveň kompetentnosti manažéra závisí od neho samého, predovšetkým od jeho záujmu a motivácie trvale sa vzdelávať, aby sa kompetentnosť posilňovala vo všetkých dimenziách.

Kompetenčnú úroveň každého manažéra môžeme rozlišovať na:

- základnú kompetenciu,
- vyššiu kompetenciu,
- rozvinutú kompetenciu.

Na plnenie súčasných náročných úloh jednotlivými podnikateľskými subjektmi, organizáciami a inštitúciami nepostačuje základná úroveň kompetentnosti manažéra. Osvojenie si vyšších a rozvinutých kompetencií je nevyhnutné, ale osobitne zložené. Mnohí manažéri, ktorí dosahujú v odbornej problematike vo svojom odbore veľmi dobré výsledky, sú presvedčení o dobrých výsledkoch aj v riadení. Často sú prekvapení, že výsledky to nepotvrdzujú. Chýbajú im vyššie a rozvinuté riadiace schopnosti. Je to dôsledok toho, že spravidla neabsolvovali adekvátnu prípravu v tomto smere, individuálne tieto otázky nikdy neštudovali, nezamýšľali sa nad nimi,

neboli členmi riešiteľských tímov, neriadili zložité projekty a nevedli veľké pracovné skupiny pri plnení zložitých úloh.

Model kompetentnosti v riadení každého objektu znamená spôsobilosť manažérov zvládnuť požadovanú prácu, ktorou zabezpečia kvalitu a efektívnosť. Spôsobilosť manažérov nespočíva len v ich odbornej zdatnosti, ale je determinovaná aj ďalšími dvoma dimenziami – praktickou zručnosťou a sociálnou zrelosťou. V posledných rokoch je zdôrazňovaná sociálna zrelosť ako najdôležitejšia dimenzia manažérskej kompetentnosti v spoločnosti. Zdôrazňovanie a preferovanie niektorej z dimenzií kompetentnosti, ako aj zanedbávanie a podceňovanie iných dimenzií kompetentnosti manažérov aj v súčasnej etape považujeme za nesprávne. Vyváženosť jednotlivých dimenzií kompetentnosti, odborná znalosť, praktická zručnosť a sociálna zrelosť sú zárukou kvality a efektívnosti manažérskej práce.

Každá z dimenzií manažérskej kompetentnosti má dva protipóly, dve krajnosti, z ktorých jedna je pozitívna, prospešná, druhá negatívna, neprinášajúca prospech organizácii ani jednotlivcovi. Pozitívnym, kladným prejavom manažérskej dimenzie praktickej zručnosti je šikovnosť (majstrovstvo). Jej negatívnym, záporným prejavom je nešikovnosť (ľarbavosť, neschopnosť).

Odborná zdatnosť ako manažérska dimenzia sa kladne charakterizuje ako rozumnosť (znalosť, vedomosť) a záporne ako nevedomosť (hlúposť, chytráctvo).

Pozitívom sociálnej zrelosti ako najcharakteristickejšej dimenzie nového tisícročia je múdrosť (spôsobilosť žiť aj pre iných), negatívom je egoizmus.

Z doteraz načrtnutých charakteristík troch dimenzií možno odvodiť jednoznačnú rovnicu (transformáciu) filozofie pozitívnej a negatívnej kompetentnosti v manažmente:

MÚDROSŤ – ROZUMNOSŤ – ŠIKOVNOSŤ – DOBRO
EGOIZMUS – NEZNALOSŤ – NESCHOPNOSŤ – ZLO

Pozitívny rozvoj analyzovaných dimenzií kompetentnosti manažérov a ich využívanie v praxi je determinované aj stupňom rozvoja demokracie v spoločnosti. V podmienkach rozvinutej demokracie sú utvorené lepšie podmienky na sebarozvoj a sebariadenie, čo zabezpečuje väčšiu účasť subjektov riadenia a všetkých spolupracovníkov na riadení a zabezpečovaní pozitívnych výsledkov organizácie. V podmienkach nedostatočného rozvoja demokracie je riadenie realizované autokraticky, jednostrannými väzbami zo strany manažérov. Uplatňuje sa silná deľba medzi výkonnými a riadiacimi činnosťami, čo nepriaznivo pôsobí na rozvoj kompetentnosti manažérov. V budúcnosti bude potrebné takéto trendy eliminovať. 292

Analýza dotazníkového prieskumu takmer jednoznačne preukázala, že najzložitejšou a najkomplikovanejšou súčasťou práce manažéra a formovania jeho kompetentnosti je sebariadenie. Viac ako 60 % opýtaných priznalo, že má problémy s organizovaním vlastného času, len ťažko dokážu odrieknuť neohlásené návštevy, presunúť riešenie problémov svojich kolegov na neskôr a pod.

Zaujímavé výsledky boli zistené v skupine manažérov stredného stupňa, ktorí pôsobia aj v role riadiaceho aj riadeného. Analýza ukázala, že hodnotenie rovnakých javov z rôznych pozícií je u viac ako polovice respondentov rozdielne.

Najrovnorodejšie výsledky sa dosiahli pri hodnotení názorov manažérov všetkých troch stupňov na potrebu vzdelávania, najmä v oblasti sociálnych zručností, aktuálnych legislatívnych predpisov a odborných poľnohospodárskych noviniek. Viac ako tretina opýtaných by uvítala

doplňujúce vzdelávania z projektového manažmentu a praktickej tvorby projektov. Takmer dve tretiny respondentov navrhlo organizovanie postgraduálneho štúdia pre univerzálnych poľnohospodárskych odborníkov, v rámci ktorého by získali, okrem odborných vedomostí, aj praktické zručnosti, najmä z oblasti tvorby projektov, komunikácie a práce s ľuďmi.

Literatúra

BAY, ROLF, H.: Účinné vedení týmů. Praha : Grada Publishing, 2000.

CAUNT, J.: Time management. Jak hospodařit s časem. Praha : Computer Press, 2001.

KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha : Management Press, 2002.

RUDY, J. a kol.: Organizačné správanie. Bratislava : FABER, 2001.

STRACÁR, V.: Organizácia manažérskej práce. Bratislava: Ekonóm, 2003. s.166 ISBN 80-225-1722-4

VIŠŇOVSKÝ, J. – NAGYOVÁ, Ľ. – ŠAJBIDOROVÁ, M.: Manažment ľudských zdrojov. Nitra: SPU, 2008. s.166 ISBN 978-80-52-0143-6

Kontaktná adresa autora

doc. Ing. Mária Šajbidorová, PhD.,

Katedra manažmentu,

Fakulta ekonomiky a manažmentu,

SPU, Tr. A. Hlinku 2,

949 76 Nitra,

tel. 037 641 4139,

email: Maria.Sajbidorova@uniag.sk

Řízení lidských zdrojů pod vlivem podnikové kultury

Human resource management under the influence of corporate culture

Radim Dušek, Růžena Krninská

Ekonomická fakulta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

Abstrakt

Příspěvek se zabývá řízením lidských zdrojů ve vybraných malých a středních podnicích z Jihočeského kraje. Nejcennějším aktivem podniků jsou bezpochyby právě lidské zdroje, jejichž rozvoj je v poslední době rostoucí měrou považován za klíčovou konkurenční výhodu v globálním prostředí. Cílem příspěvku je zhodnocení současného stavu řízení lidských zdrojů vybraných malých a středních podniků a posouzení funkčnosti procesu řízení lidských zdrojů v návaznosti na žádoucí podnikovou kulturu. Primární data byla získána prostřednictvím dotazníkového šetření, které proběhlo v období listopad 2010 – únor 2011 v rámci výzkumného projektu GAJU 068/2010/S „Procesní management a možnosti jeho zavedení v malém a středním podnikání“. Výzkumu zúčastnilo celkem 120 malých a středních podniků z Jihočeského kraje. Na základě výsledků lze říci, že i když se na řízení lidských zdrojů zaměřují téměř všechny podniky, kontinuálnímu rozvoji lidských zdrojů brání nedostatečné formování žádoucí podnikové kultury.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, podniková kultura, znalostní ekonomika

Abstract

This paper deals with the human resource management in selected enterprises of the South Bohemia region. The most valued assets are human resources, whose development is increasingly considered to be the key competitive advantage within the new global environment. The aim of this research is to evaluate the current status of the human resource management and to assess the functioning of the human resource management in relation to the desired corporate culture. Primary data were obtained from 120 small and medium-sized enterprises with the use of the questionnaire method. This study is a part of the research project GAJU 068/2010/S titled "Process Management and its possible implementation in small and medium-sized enterprises". The results confirm the growing importance of developing human potential in the surveyed enterprises. Finally, we can say that human resource management is dealt with in most of the surveyed enterprises, but it seems that continuous human resources development is usually hindered by insufficiently developed corporate culture.

Key words: human resource management, corporate culture, knowledge economy

Stav řešené problematiky doma a v zahraničí

Organizace působící v současném globalizovaném světě jsou vystaveny vysokému tlaku neustále se zrychlujícího tempa technologických změn a inovací. Jsou nuceny pohybovat se ve světě nejistoty a neustále se měnících tržních podmínek a vzrůstajících nároků zákazníků. Získání znalostí, jejich správné využití a rozvoj lidského potenciálu včetně tvůrčích přístupů se stává jednou

z klíčových konkurenčních výhod. Na lidské zdroje organizace nesmí být v době znalostní společnosti nahlíženo jako na obyčejnou pracovní sílu, ale jako na lidský kapitál podniku, který je hlavním zdrojem konkurenční výhody (**Krninská, 2002**). Podle **Bureše (2007)** je nejdůležitější využívat a rozvíjet lidské zdroje tak, aby využití jejich potenciálu a kreativity zabezpečilo splnění cílů firmy. Lidský kapitál je nyní zásadní součástí intelektuálního kapitálu a postupně nahrazuje zdroje bohatství, které charakterizovaly období průmyslové revoluce. Lidé jsou pro podniky bezpochyby nejdůležitějším a často i nejdražším zdrojem, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti firmy. Proto je řízení lidských zdrojů jednou z nejdůležitějších oblastí managementu organizace (**Koubek, 2009**). **Armstrong (2007, s. 24)** charakterizuje řízení lidských zdrojů jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejvzácnějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů. Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle*“.

Podniková kultura tvoří podle **Bedrnové a Nového (2009, s. 431)** „*jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení. Podniková kultura definuje základní cíle, zásady, formy a metody řízení lidských zdrojů*“. Jednotlivé procesy týkající se lidských zdrojů tak mohou probíhat jen v takové podobě, která je v souladu s výchozími principy dané podnikové kultury (**Bedrnová, Nový, 2009**).

V zájmu managementu je dosažení takové žádoucí organizační kultury, která napomáhá zvyšování výkonnosti podniku. Shrňme-li výsledky dosavadních výzkumů, můžeme dle **Lukášové (2010, s. 167)** konstatovat, že obsah kultury podporuje výkonnost organizace, jestliže:

- „*je energetizující a aktivizující, tj. podporuje angažovanost, participaci a loajalitu členů organizace,*
- *je kontextuálně a strategicky přiměřený,*
- *je adaptivní, tj. podporuje kapacitu organizace přijímat a interpretovat signály z vnějšího a vnitřního prostředí a transformovat je do interních změn*“.

Kultura je – v případě splnění výše zmíněných podmínek – přiměřeně silná a sjednocuje subkultury, jenž v podniku existují (**Lukášová, 2010**).

Cíl a metodika

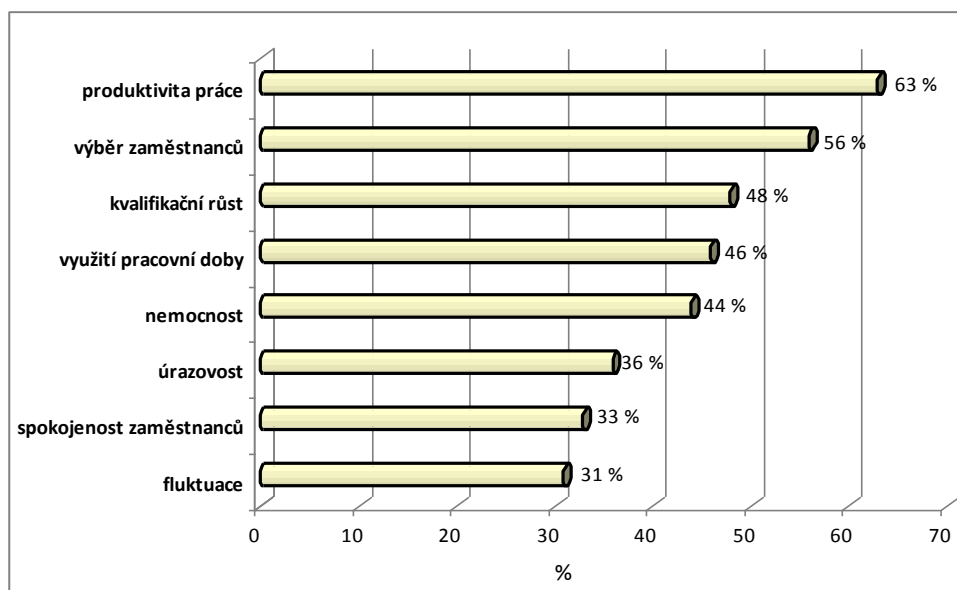
Cílem příspěvku je zhodnotit současný stav řízení lidských zdrojů vybraných malých a středních podniků v Jihočeském kraji na základě posouzení jednotlivých personálních ukazatelů, které jsou při řízení lidských zdrojů pro malé a střední podniky klíčové. Dále následuje hodnocení funkčnosti procesu řízení lidských zdrojů v návaznosti na žádoucí podnikovou kulturu. Primární data byla získána prostřednictvím dotazníkového šetření, které proběhlo v období listopad 2010 – duben 2011 v rámci výzkumného projektu GAJU 068/2010/S „Procesní management a možnosti jeho zavedení v malém a středním podnikání“.

V uvedeném období se výzkumu zúčastnilo celkem 120 malých a středních podniků z Jihočeského kraje. Při dotazování bylo využito těchto personálních ukazatelů: výběr zaměstnanců; fluktuace; nemocnost; úrazovost; produktivita práce; využití pracovní doby; spokojenost zaměstnance a kvalifikační růst. Kritériem pro výběr respondentů byla oblast podnikání dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE. Dotazovány byly malé a střední organizace, jejichž

oblast podnikání je pro výše uvedený výzkumný projekt prioritní (zejména zpracovatelský průmysl; stavebnictví; velkoobchod a maloobchod).

Výsledky a diskuse

Ze zjištěných výsledků vyplývá pozitivní zjištění, že procesu řízení lidských zdrojů se v rámci managementu věnuje 91 % dotázaných podniků. Management podniků si je vědom, že ignorování současných trendů v přístupu k řízení lidských zdrojů by bylo zásadní chybou. Z hlediska moderního řízení lidských zdrojů musí být řídicími pracovníky formulován vnitřně bezrozporný a logicky uspořádaný komplex požadavků na pracovníky, který lze efektivně využít v rámci podnikové kultury, avšak současně musí management přihlídnout k silným či slabým stránkám personálního obsazení pracovních míst svého podniku. Ty mohou na jedné straně tvořit významný potenciál pro dosažení podnikatelských záměrů. Na druhé straně však mohou být nepřekonatelným limitem jejich realizace. V případě, že firmy přistoupí k novým přístupům spojeným se znalostní ekonomikou, je nezbytné také nově proměňovat podnikovou kulturu, která by aktivizovala jejich uskutečňování. Právě zde je patrný rostoucí význam propojení podnikové kultury s řízením lidských zdrojů.

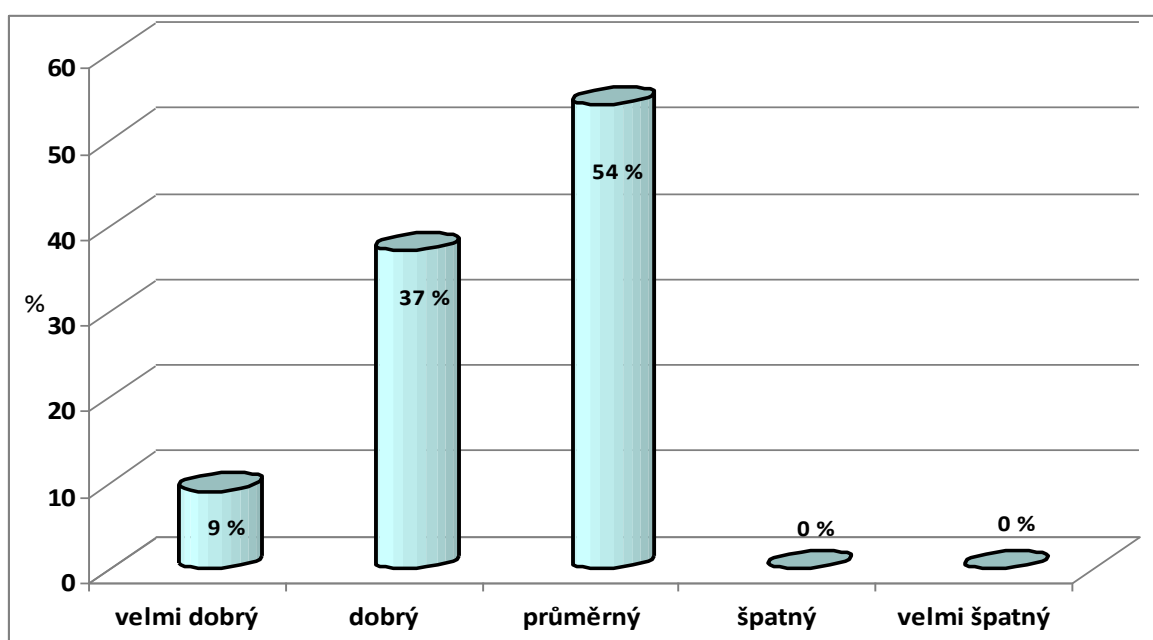


Obrázek 1 Sledované ukazatele řízení lidských zdrojů ve zkoumaných podnicích (Vlastní výpočty)

Personální oblasti, které jsou v současnosti pro zkoumané podniky v rámci řízení lidských zdrojů klíčové, jsou patrné z grafu 1. Z hlediska hodnocení zaměstnanců je pro management podniků zásadní zejména produktivita práce (63 %). Jedním z cílů účinného řízení lidských zdrojů je vést pracovníky k tomu, aby se co nejvíce podíleli právě na neustálém růstu produktivity daného podniku. K dosažení tohoto cíle je z hlediska znalostní ekonomiky bezpodmínečně nutná zásadní změna v přístupu k lidským zdrojům podniku. Na pracovníky nesmí být nahlíženo jako na prostou pracovní sílu, ale jako na lidský kapitál podniku, u kterého je nezbytné pečovat o rozvoj lidského potenciálu, včetně rozvoje tvůrčích schopností a následně inovací, které by se mohly stát hlavním zdrojem konkurenční výhody. Pro 56 % podniků je nejdůležitější efektivní výběr nových zaměstnanců, který zaměstnavatelé opírají zejména o dosaženou kvalifikaci a praxi uchazečů o

zaměstnání. Zatím je nezajímá, zda zaměstnanec bezproblémově vstoupí do současné podnikové kultury, či bude akceptovat žádoucí tendence k vstupu do celoživotního učení. Ve zkoumaných podnicích je až na pomyslném třetím místě sledován ukazatel kvalifikačního růstu, který je základním stavebním kamenem rozvoje této strategie, spojené s důrazem kladeným na kontinuální vzdělávání a kvalifikační růst zaměstnanců, což potvrzuje zjištění u 48 % podniků.

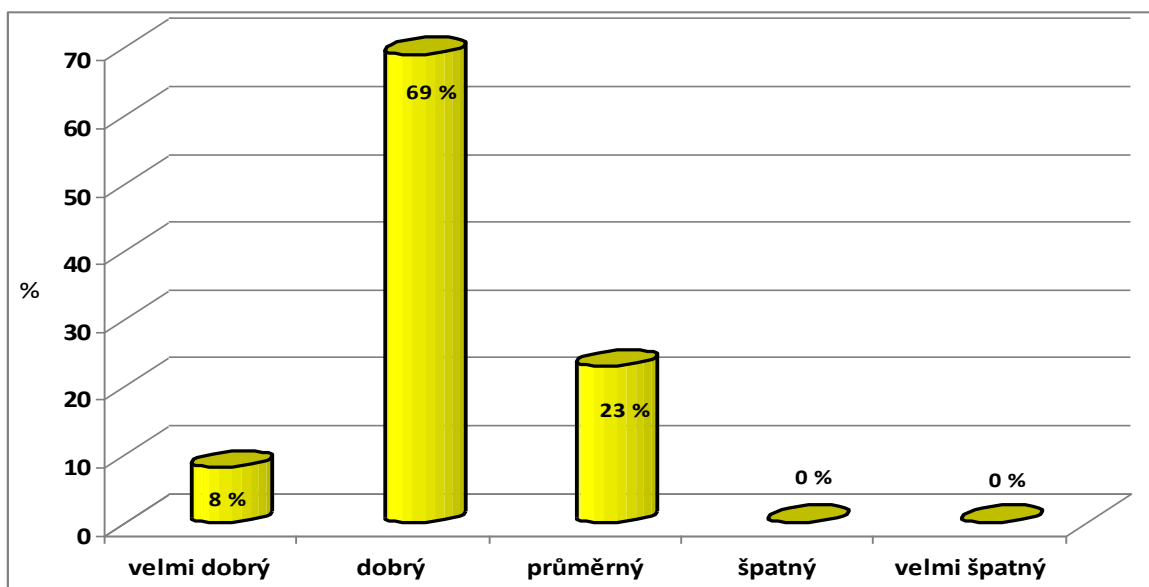
Z výsledků průzkumu dále vyplývá nepříznivé zjištění, že navzdory moderním přístupům k řízení lidských zdrojů, klade jen necelá polovina podniků vysoký důraz na rozvoj lidského kapitálu, který by se měl stát unikátním strategickým faktorem každé firmy. Pouze pro jednu třetinu dotázaných organizací je významná spokojenost vlastních zaměstnanců. Tento postoj managementu může mít negativní dopad na konkurenceschopnost podniku, neboť je zřejmé, že náležitě motivovaní a spokojení zaměstnanci obvykle dosahují vyšších pracovních výkonů. Dalšími uváděnými personálními ukazateli, které jsou v podnicích sledovány v menší míře, je využití pracovní doby, míra nemocnosti, fluktuace nebo úrazovost.



Obrázek 2 Aktuální stav kvalifikačního růstu ve zkoumaných podnicích (Vlastní výpočty)

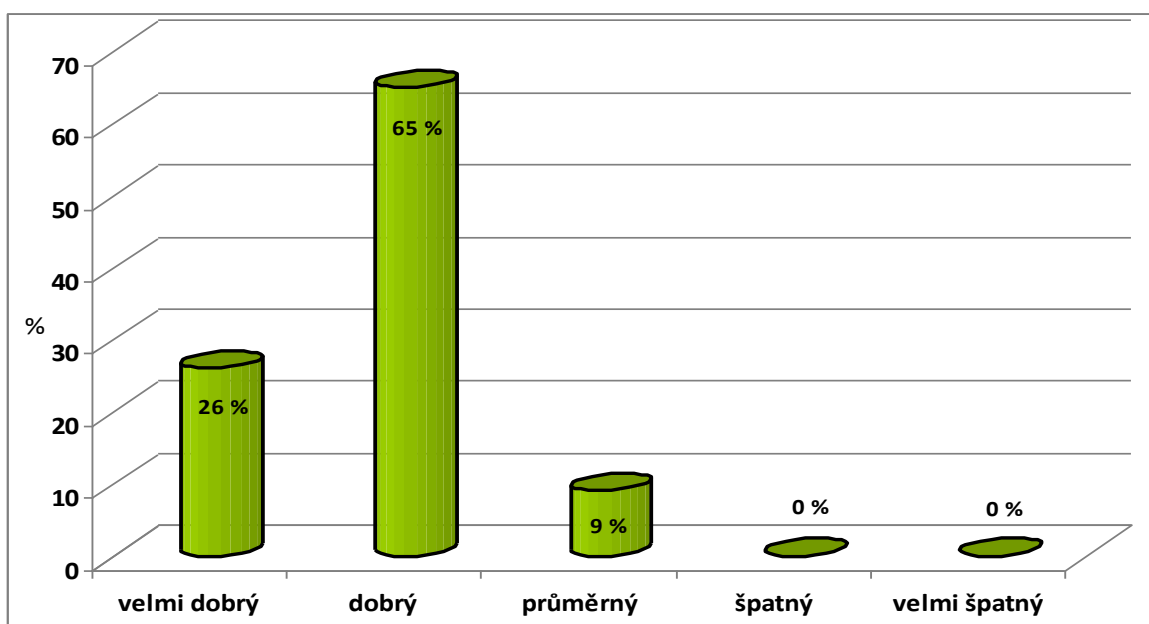
Jak již bylo zmíněno výše, pouze 48 % dotázaných podniků klade důraz na kvalifikační růst svých pracovníků. Přibližně jedna polovina těchto podniků se shoduje na tom, že aktuální stav kvalifikačního rozvoje pracovníků je pouze na průměrné úrovni (viz graf 2). Další podniky hodnotí současnou situaci kontinuálního kvalifikačního růstu zaměstnanců jako dobrou (37 %) či velmi dobrou (9 %). Lze tedy konstatovat, že nejvýznamnější ukazatel spojený se znalostní ekonomikou je pouze průměrný u jedné poloviny podniků.

Právě silná podniková kultura je podle Bedrnové a Nového (2009) dosažena zejména díky neustálému procesu učení, při němž na sebe působí vnější okolí a vnitřní koordinace. Vzhledem k tomu, že v rámci podnikové kultury neustále probíhají změny, je bezpodmínečně nutné vědomě upravovat její konkrétní obsah v závislosti na faktickém přínosu k dosahování cílů podniku.



Obrázek 3 Aktuální stav produktivity práce ve zkoumaných podnicích (Vlastní výpočty)

Management 69 % zkoumaných podniků, které sledují produktivitu práce, hodnotí její současný stav jako dobrý. Průměrnou míru produktivity práce uvádí 23 % podniků. Na aktuálním stavu produktivity práce neshledává žádné rezervy celkem 8 % dotázaných podniků. Z výsledků je dále zřejmé pozitivní zjištění, že žádný podnik nezastává názor, že by jeho produktivita práce byla špatná či dokonce velmi špatná (viz graf 3) Zaměření podniků pouze na produktivitu může však působit i v neprospěch organizace tím, že vytváří bariéry bránící dosažení cílů podnikových strategií souvisejících se znalostní ekonomikou. Tyto bariéry zahrnují odpor ke změně a nedostatek oddanosti a angažovanosti. Armstrong (2009) uvádí, že žádoucí podniková kultura působí ve prospěch firmy vytvářením prostředí, které podporuje zvyšování produktivity a napomáhá implementaci změn.



Obrázek 4 Aktuální stav spokojenosti zaměstnanců ve zkoumaných podnicích (Vlastní výpočty)

Celkem 65 % dotazovaných podniků zastává názor, že spokojenost jejich zaměstnanců je na dobré úrovni. Jako velmi dobrou ji hodnotí 26 % podniků (viz graf 4). Avšak pouze jedna třetina zkoumaných podniků (viz graf 1) přikládá důležitost spokojenosti svých zaměstnanců jako významnému ukazateli ve znalostní ekonomice, např. pro identifikaci pracovníků s podnikem. Ve spojitosti s tímto ukazatelem je především úkolem managementu vytvářet takovou podnikovou kulturu, která by se sama o sobě stala motivačním prvkem, napomáhala soustavně zvyšovat úroveň vnitropodnikového klimatu a tím i spokojenosti zaměstnanců a následně i produktivity práce.

Významnými faktory tvořícími žádoucí podnikovou kulturu je podle Mládkové (2007) atmosféra důvěry a součinnosti. Tento stav lze vyjádřit podle Hofstedeho (2005) kulturní dimenzí malého mocenského odstupů mezi nadřízenými a podřízenými. Přítomnost lpění na tradicích firmy (např. spojené s velkým mocenským odstupem) může být podle Dědiny a Malého (2005) v některých případech brzdou rozvoje podnikové kultury. Lepším vodítkem je srovnání vlastní úrovně s nejlepšími firmami (benchmarking) a přejímání jejich pozitivních zkušeností, případně u nejlepších firem vytváření nových, netradičních vizí, které posunou podnikovou kulturu vpřed tak, aby odpovídala inovační strategii podniku a tím i znalostní ekonomice.

Závěr

Výsledky výzkumu potvrzují růst důležitosti řízení lidských zdrojů v podnicích. Procesem řízení lidských zdrojů se zabývají téměř všechny dotazované podniky. Nicméně, malé a střední podniky si stále neuvědomují vzrůstající důležitost systematického a kontinuálního rozvoje lidského kapitálu. Management se soustřeďuje zejména na produktivitu práce, která je pro něj nejdůležitějším ukazatelem výkonnosti podniku. Žádoucí podniková kultura, se svou atmosférou důvěry a součinnosti, by efektivněji rozvíjela osobnostní a profesní potenciál zaměstnanců, posouvala firmy ke znalostní ekonomice a podporovala tak funkčnost řízení lidských zdrojů. Z tohoto hlediska se implementace žádoucí podnikové kultury jako nástroje řízení lidských zdrojů stává důležitou výzvou a příležitostí při rozvíjení intelektuálního kapitálu organizace.

Literatura

- ARMSTRONG, M. (2009): *Handbook of HRM practice*. Philadelphia: Kogan Page.
- ARMSTRONG, M. (2007): *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- BEDRNOVÁ, E., Nový, I. a kol. (2009): *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- BUREŠ, V. (2007): *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Praha: Grada.
- DĚDINA, J., Malý, M. (2005): *Moderní organizační architektura*. Praha: Alfa publishing.
- HOFSTEDÉ, G. (2010): *Cultures and organizations*. New York: McGraw-Hill.
- KRNINSKÁ, R. (2002): *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- KOUBEK, J. (2009): *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- LUKÁŠOVÁ, R. (2010): *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada.

MLÁDKOVÁ, L. (2007): Komunity ovlivňují práci s tacitními znalostmi. *Human Resources Management - odborný časopis pro řízení lidských zdrojů*. Praha: *Economia*, roč. 3, č. 3, s. 23-25.

Kontaktní adresy autoru

Ing. Radim Dušek, Doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta, Katedra řízení
Studentská 13
370 05 České Budějovice
Telefon: 387 772 844
E-mail: radim.dusek@seznam.cz
Telefon: 387 772 485 end_of_the_skype_highlighting
E-mail: krninska@ef.jcu.cz

Odpovědnost jako klíčová kompetence

Responsibility as a main competence

Jaroslav Vrchota

Jihočeská universita v Českých Budějovicích

Abstrakt

Cílem článku je porovnat kompetenci odpovědnosti u manažerů a studentů vysokých škol. Tato komparace probíhá pomocí formulované hypotézy a následném ověření pomocí Wilcoxonova testu, kde jsou porovnávány odpovědi obou skupin z dotazníků. V závěru článku jsou shrnuty výsledky a navržena možná zlepšení a rozvoje u studentů v rámci výuky.

Klíčová slova: odpovědnost, kompetence, manažer

Abstract

This article aims to compare the responsibilities of managers and university students. This comparison is performed by formulating a hypothesis and subsequent authentication using the Wilcoxon test, where answers from both of the groups are compared. In conclusion, the article summarizes the results and possible improvements and development of students in scope of education at the university field.

Key words: responsibility, competence, manager

Stav řešené problematiky doma a v zahraničí

V dnešní době je zodpovědnost klíčovou kompetencí [0, 0, 0] požadovanou na každé desáté pracovní místo. Odpovědnost za své jednání je stále cennější vlastností manažerů. V době globální ekonomické krize a 20 let po založení většiny soukromých firem zde v regionu, pomalu odcházejí vlastníci z řídicích pozic a vybírají odpovědné a schopné nástupce.

Čím více je člověk provázán s ostatními, tím více narůstá v okolí předpoklad jeho větší zodpovědnosti, který jedince svazuje.[0] Stejný systém platí i v organizaci, kde provázanost zaměstnanců a rostoucí povinnosti zavazují manažera k dodržování jasně dané odpovědnosti.

Zodpovědnost je ochota a připravenost jednotlivce přijmout odpovědnost, či sdílenou odpovědnost, ve stanoveném rámci a dokázat přesně odhadnout následky vlastního jednání. Ve firmách se připojuje profesní hledisko, které se skládá z posouzení míry důvěryhodnosti, spolehlivosti a pohotovosti k pracovnímu výkonu, aby výsledkem byl kvalitní výrobek či služba. [0]

Důležitou složkou zodpovědnosti je schopnost identifikovat se s úkolem, před který je zaměstnanec postaven. Splnit požadované činnosti svědomitě a spolehlivě. Být ochoten převzít úkol a s ním spojenou část odpovědnosti za druhé a počítat s možnými důsledky svého jednání nejen pro svou osobu, ale také za kolektiv a společnost. Také zodpovědný a schopný manažer by měl být součástí každého pracovního týmu, neboť míra odpovědnosti si přímo úměrně vytrácí s počtem členů skupiny. [0]

Ciel' a metodika

Cílem práce je porovnat odpovědnost jako kompetenci manažerů se studenty vysokých škol. Použitá data byla získána v rámci disertační práce a od 221 manažerů a od 376 studentů vysokých škol pomocí dotazníkového šetření. Testování bude probíhat pomocí testovacích hypotéz. V rámci výpočtů je vždy položena nulová hypotéza, že kompetence manažerů a studentů se shodují na základě analyzovaných dat a alternativní hypotéza, že kompetence manažerů dosahují vyšší úrovně než kompetence studentů.

Data byla testována pomocí dvouvýběrového Wilcoxonova testu [0] a jeho asymptotické varianty. Jedná se o neparametrický dvouvýběrový test, který se nejčastěji používá, pokud není splněn předpoklad normality dat. Jelikož mírné porušení normality u vzorků větších než 30 nemá zásadní dopad na výsledky testu.

Nechť X_1, \dots, X_n a Y_1, \dots, Y_m jsou dva nezávislé náhodné výběry ze dvou spojitých rozložení, jejichž distribuční funkce se mohou lišit pouze posunutím. $x_{0,50}$ a $y_{0,50}$ jsou označeny jako medián prvního a druhého rozložení. Vždy je testována hypotéza, že distribuční funkce obou rozložení jsou shodné, jinými slovy, že mediány se rovnají. Oproti alternativě, že první z mediánů $x_{0,50}$ manažerů je větší než druhý jmenovaný. [0,0]

$$H_0 = x_{0,50} - y_{0,50} = 0 \text{ proti } H_A = x_{0,50} > y_{0,50} [0]$$

V první fázi jsou všechny $(n + m)$ hodnot X_1, \dots, X_n a Y_1, \dots, Y_m uspořádány vzestupně podle velikosti. Jelikož celý proces testu probíhá elektronicky pomocí softwaru Statistika v 10, není tento krok v práci zapisován, jelikož se jedná pouze o lapidární operaci.

Dále jsou zjištěny součty pořadí hodnot X_1, \dots, X_n a označena jako T_1 . Součet hodnot v pořadí studentů Y_1, \dots, Y_m bude značen T_2 .

Dalším krokem je vypočtení testované statistiky pro U_1 a U_2 , přitom stále platí, že $U_1 + U_2 = mn$

$$U_1 = mn \frac{n+1}{2} - T_1, U_2 = mn \frac{m+1}{2} - T_2 [0]$$

Pokud statistika $\min U_1, U_2 \geq$ tabletované kritické hodnotě, pro zvolené rozsahy obou výběrů a zvolenou hladinu významnosti, pak nulovou hypotézu o totožnosti porovnávaných skupin zamítneme na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

Jelikož pro oba vzorky ve všech testovaných případech platí, že n, m jsou větší než 30 je přistoupeno k asymptotické variantě Wilcoxonova testu (Mann-Whitneyův test), který se využívá pro n a m větší třiceti. Kde $U'_1 = \min U_1, U_2$.

$$U_0 = \frac{U'_1 - \frac{mn}{2}}{\frac{mn(m+n+1)}{12}} [0]$$

Kritický obor hodnot pro pravostranou alternativu $W = \langle k_2, n \rangle$ Nezáporné hodnoty k_1 a k_2 jsou přesně dány v odborné literatuře. H_0 zamítáme na hladině významnosti α pokud $U_0 \in W$. [0]

Výsledky testu dokládají rozdíly v posunutí křivek jednotlivých kompetencí manažerů a studentů.

Výsledky a diskusia

Stanovení hypotéz: X = zodpovědnost u manažerů
 Y = zodpovědnost u studentů

$$H_0 = x_{0,50} - y_{0,50} = 0$$

$$H_A = x_{0,50} > y_{0,50}$$

Testová statistika:

Dvouvýběrový Wilcoxonův test (Mann- Whitneyův U test)

Zvolená hladina významnosti: $\alpha=0,05$

Nejprve byly veškerá $n + m$ hodnot X_1, \dots, X_n a Y_1, \dots, Y_m uspořádány vzestupně podle velikosti. Z důvodu velkého množství dat byl tento krok prováděn elektronicky.

Zjistíme součet pořadí hodnot X_1, \dots, X_n a označíme ho T_1 . Součet pořadí hodnot Y_1, \dots, Y_m označíme T_2 .

$$T_1 = 2709096$$

$$T_2 = 3708057$$

$$\text{Vypočteme statistiky } U_1 = mn \frac{n+1}{2} - T_1, U_2 = mn \frac{m+1}{2} - T_2$$

Přitom platí, že $U_1 + U_2 = mn$

$$U_1 = 1162161$$

$$U_2 = 1829295$$

Tabulka 1 vytvořena v softwaru Statistica v10, ukazuje nejdůležitější zjištěné hodnoty u zodpovědnosti. U značí požadovanou min. hodnotu z U_1 a U_2 . Z je hodnota asymptotické testové statistiky v metodice značené jako U_0 . p - hodnota je již vypočtená požadovaná hodnota, která bude porovnávána s α a dále rozhodovat o zamítnutí či nezamítnutí nulové hypotézy. Dále bude p -hodnota upravena pro jednostrannou alternativní hypotézu a opět konfrontována s α .

Mann-Whitneyův U test					
Označené testy jsou významné na hladině $p < 0,05000$					
	Součet manažerů	Součet studentů	U	Z	p-hodnota
Zodpovědnost	2709096	3708057	1162161	11,16113	0,000000

Tabulka 1 (zpracováno autorem)

$$0,00000 < 0,05$$

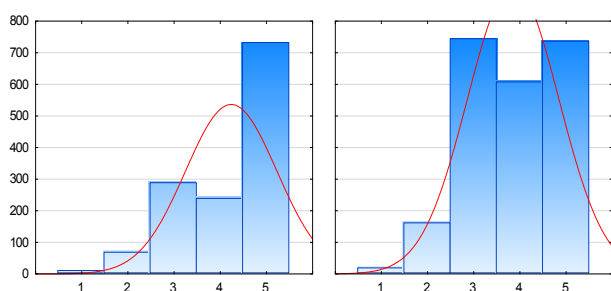
$$p\text{-hodnota} < \alpha$$

Jelikož konečné p-hodnota je blízká nula a je menší než zvolené α **zamítáme nulovou hypotézu** na hladině významnosti 0,05.

p-hodnota / 2 < α
0,00000 < 0,05

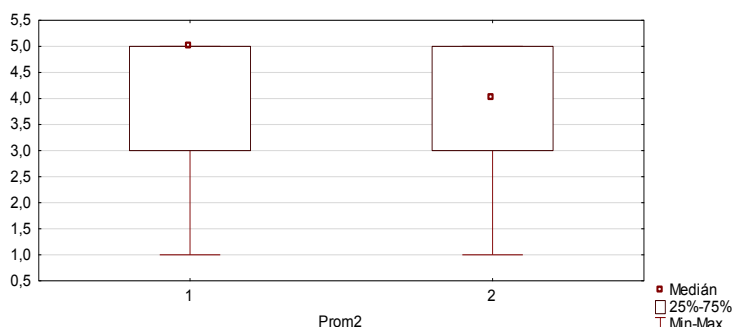
Na základě analyzovaných dat se **alternativní hypotézu nepodařilo zamítnout**, jelikož polovina z p- hodnoty je stále menší než zvolené α . Proto můžeme nadále tvrdit, že manažeři dosahují lepší zodpovědnosti než studenti.

Výsledek testu dokládá také Obrázek 1, kde je znázorněno, že vrchol levé křivky u manažerů je v oblasti 4,2 bodu a u pravé křivky studentů u 4 bodů.



Obrázek 1 (zpracováno autorem)

Jednoznačné znázornění je zřejmé na Obrázku 2, kde je v krabicovém diagramu naznačen nejčastější výskyt hodnot manažerů (levá část) a studentů (pravá část) ačkoliv 25% a 75% výskyt je shodný, hodnota mediánu je u manažerů výrazně výše než u studentů, což potvrzuje zamítnutí nulové hypotézy.



Obrázek 2 (zpracováno autorem)

Záver

Z výsledků vyplývá, že studenti zaostávají v kompetencích týkajících se odpovědnosti za manažery. U studentů by měla být více rozvíjena jak kolektivní odpovědnost, tak osobní. Obě tyto odpovědnosti lze zlepšovat díky seminárním samostatným a týmovým pracím.

Odpovědnost uvnitř týmu by měla být rozvíjena v rámci semestrálních prací ve skupinách kolem 8 členů, skupina si v ideálním stavu přirozeně určuje a hlídá míru odpovědnosti každého člena za plnění konkrétních úkolů. Má výhodu, že každý člen týmu nabývá pocitu, že je za své

osobní výsledky odpovědný kterémukoliv dalšímu členu týmu. Vyvolává v něm určitý pocit závazku vůči ostatním. Tento pocit vzniká díky společnému cíli, který jedinec chápe jako důležitější než osobní.[0] Díky týmovému cíli, má každý člen právo požadovat odpovědnost od ostatních členů skupiny a zároveň se jim cítit odpovědný. Tým díky tomu většinou sám určuje postihy a sankce pro neaktivní a pasivní členy, v opačném případě je potřeba vstupovat do skupin a pokusit se utvořit motivující atmosféru, která by tým navedla na ideální rozdělování úkolů a s tím spojenou odpovědnost.

Na osobní odpovědnost musí být na vysokých školách kladen větší důraz, studenti přecházejí v této fázi k vlastní odpovědnosti a odstupují do značné míry od odpovědnosti, kterou za ně přebírala rodina. Velmi často se v této fázi stává, že student podceňuje následky svého jednání. Je pro něho překvapivé, že odpovídá sám sobě a proto se mnohdy uchyluje vlastním omlouváním. Tento efekt popisuje Berit Karseth [0] jako: „napsání omluvenky na cokoliv“, kde přirozeným následkem pro jedince je vysvětlování všech negativních následků jako „vnější, cizí vinny“. Právě proto je nezbytné studenty, postupně učit získávat odpovědnost za své jednání, ať už pravidelnou soustavnou činností v hodinách, nebo dlouhodobou samostatnou seminární prací s více kontrolními body až po pouhé zadání úkolu na začátku semestru a kontroly na jeho konci ve vyšších ročnících.

Literatúra

- ARMSTRONG, M. Personální management, Grada Publishing, Praha, 1999. ISBN: 80-7169-614-5
- BELZ, H., SIEGRIST, M. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení, Praha: Portál, 2001. ISBN: 80-7178-479-6,
- BOYATZIS, R. E., The competent manager: A model for effective performance. New York, WILEY, 1982, ISBN: 978-0471090311
- BUDÍKOVÁ, M., KRÁLOVÁ, M., Průvodce základními statistickými metodami 1. vyd. Praha, Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-3243-5
- David P. Ericson and Frederick S. Ellett, Jr., Taking Student Responsibility Seriously, Educational Researcher, Vol. 19, No. 9 (Dec., 1990), pp. 3-10, Published by: American Educational Research Association, Article Stable URL (únor 2011): <http://www.jstor.org/stable/1176972>
- FREUND, R. J., Statistical methods, 3rd ed, Amsterdam: Elsevier, 2010, ISBN: 978-0-12-374970-3
- FRIEDRICH, V., MAJOVSKÁ R, Výběr z ekonomické statistiky : od OECD k České republice, Praha: Wolters Kluwer, 2010, ISBN 978-80-7357-537-3
- KOLAJOVÁ, L.: Týmová spolupráce. 1.vyd. Praha, Grada Publishing 2006. s. 12. ISBN: 80-247-1764-6
- MCCLELLAND, D. Testing for competence rather than for "intelligence". American Psychologist, 28(1), 1-14. 1973, ISSN: 0003-066X
- Tone DYRDAL SOLBREKKE and Berit KARSETH, Professional Responsibility: An Issue for Higher Education?, Higher Education, Vol. 52, No. 1 (Jul., 2006), pp. 95-119, Published by: Springer, Article Stable URL(únor 2011): <http://www.jstor.org/stable/29735006>,
- WONNACOTT T.H., WONNACOTT R.J. Statistika pro obchod a hospodářství, Praha : Victoria Publishing, 1994, 891 s. ISBN 80-85605-09-0
- WOODRUFFE, C. Assessment Centres: identifying and developing competence, London, Institute of Personnel Management. 1990, ISBN: 978-08-5292-440-2

Kontaktná adresa autorov

Ing. Jaroslav Vrchota
University of South Bohemia in Ceske Budejovice,
Faculty of Economics, Department of Management
Studentská 13
370 05 České Budějovice
tel: -420725714363
e-mail: jaroslav.vrchota@gmail.com

Společenská odpovědnost firem v malých a středních podnicích

Corporate social responsibility in small and medium sized enterprises

Pavλίna Dalíková, Darja Holátová
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Abstrakt

Tento článek se věnuje problematice společenské odpovědnosti firem ve specifické oblasti malých a středních podniků okresu Havlíčkův Brod. Společenská odpovědnost jako jedna z cest globálně prosazovaného udržitelného rozvoje představuje začleňování nejen ekonomických, ale i sociálních a environmentálních hledisek do podnikové praxe. Tato problematika je spojována především s praxí velkých firem, přestože právě malé a střední podniky hrají klíčovou roli v národním hospodářství a vykazují vhodnější předpoklady pro naplnění těchto myšlenek. Cílem tohoto článku je popsat a analyzovat stav zapojení malých a středních podniků okresu Havlíčkův Brod do společensky odpovědného chování v komparaci výsledků výzkumu Trnkové (2004). Základní data byla získána v rámci grantového projektu GAJU 047/2011/S-Dalíková, a to kvantitativním výzkumem prostřednictvím elektronických dotazníků na náhodném vzorku 100 podniků zkoumané oblasti. Výsledky poukázaly na rostoucí zájem o tuto oblast i u malých a středních podniků, přesto však stále nedochází k jejímu správnému a úplnému pochopení a aplikování. Společenská odpovědnost tak často hraje spíše úlohu marketingového nástroje pro zlepšení image podniku a nedochází tak k plnému využití možných pozitivních efektů jak pro podnik, tak i pro společnost a životní prostředí.

Klíčová slova: společenská odpovědnost firem, malé a střední podniky

Abstract

This paper deals with corporate social responsibility in a specific area of small and medium sized enterprises located in Havlíčkův Brod district. Corporate social responsibility represents inclusion of economic, social, and environmental aspects to the corporate praxes. This idea is global advocated as a way of sustainable development. Although, corporate social responsibility is usually connected with large companies, small and medium ones represent suitable area for its success. The aim of this paper is to describe and analyze level of involvement surveyed small and medium sized enterprises within corporate social responsibility. The main data will be obtained by quantitative method of electronic questioning on the random sample of 100 surveyed enterprises within grant project GAJU 047/2011/S-Dalíková. The results were compared with research by Trnková (2004). The results pointed to the growing interest of corporate social responsibility even of small and medium sized enterprises. On the other hand, this problematic is still not well understood and applied. Whereas, the corporate social responsibility play frequently role of marketing tool for improving image and so there is not fully exploit the positive effects for enterprises as well society and environment.

Klíčová slova: corporate social responsibility, small and medium sized enterprises

Stav řešené problematiky doma a v zahraničí

Podnikový sektor se dostává pod rostoucí tlak prokazatelně se zapojit do aktivit, které jsou označovány jako společensky odpovědné (**Jenkins, 2009**). Zatímco se mnoho takovýchto aktivit stává součástí legislativy, podniky by měly v rámci společenské odpovědnosti jít nad tento rámec. **Kotler a Lee (2005)** uvádějí, že obdobě jako se péče o naše tělo projevuje v zevnějšku a v delším a spokojenějším životě, funguje společenská odpovědnost ve firemní praxi. Stále více odborníků upozorňuje na skutečnost, že obraz, který firma vyvolává u zákazníků, zaměstnanců, obchodních partnerů a dalších subjektů, začíná hrát klíčovou roli v globální ekonomice. Zákazníci chtějí kupovat produkty od společností, které jsou věrohodné. Podniky chtějí obchodní partnery, na které se mohou spolehnout. Zaměstnanci chtějí pracovat pro společnosti, které jsou hodny respektu. Investoři chtějí podporovat společnosti, které jsou společensky odpovědné a rovněž neziskové a nevládní organizace chtějí spolupracovat se společnostmi, se kterými mají obdobné cíle (**Werther a Chandler, 2011**). Společenská odpovědnost se tedy jako jedna z cest globálně prosazovaného udržitelného rozvoje stává trendem managementu a cestou, jak získat konkurenční výhodu. Přesto, jak upozorňuje **Werther a Chandler (2011)**, je k dosažení tohoto cíle nutné, aby společenská odpovědnost prostupovala a ovlivňovala všechny aspekty podnikových činností a ne pouze, aby byla „našroubována“ na stávající podnikové činnosti, jak uvádí **Jenkins (2009)**. **Werther a Chandler (2011)** dále uvádějí pět základních trendů, které souvisí s rostoucím významem společenské odpovědnosti firem, a to růst blahobytu, ekologickou udržitelnost, globalizaci, volný tok informací a již zmiňovanou rostoucí důležitost reputace firmy a značky.

Přestože pojmu společenská odpovědnost firem bylo přisouzeno mnoho definic, všechny v zásadě vycházejí ze základní definice, kterou předkládá Evropská komise (**Crowther a Aras, 2008, s. 11**);

„Společenská odpovědnost firem je koncept, ve kterém společnosti na dobrovolné bázi integrují sociální a environmentální zájem do svých podnikových operací, a to v interakci se svými zainteresovanými skupinami.“

Buchholtz a Carroll (2009, s. 33) rozšiřují tuto základní charakteristiku pojmu na tzv. čtyřdílnou definici;

„Společenská odpovědnost firem zahrnuje ekonomická, legislativní, etická a filantropická očekávání, která má společnost vůči organizaci v daném okamžiku.“

Přičemž ekonomickou odpovědností rozumíme závazek podniku uspokojovat potřeby trhu a zhodnocovat investice vlastníků; legislativní odpovědností rozumíme závazek podniku dodržovat relevantní legislativu; etickou odpovědností rozumíme závazek podniku chovat se v souladu s očekáváními společnosti; a filantropickou odpovědností rozumíme závazek podniku k prospěšným aktivitám a podpoře dobrovolnické činnosti zaměstnanců.

Společenská odpovědnost firem byla původně vytvořena jako odezva na rostoucí negativní vliv velkých typicky nadnárodních společností a jak upozorňuje **Jenkins (2009)** je tato problematika stále více spojována právě s velkými společnostmi. Přesto je za poslední desetiletí znatelný posun související s rozpoznáním rostoucího významu malých a středních podniků k zaměření na sociální a environmentální dopady činnosti právě těchto malých ryb, které, jak uvádí **Enderle (2004)**,

„bezmocně“ plují v rozbouřených vodách mezinárodního obchodu, přesto však plují v silných hejnech.

Zpráva ministerstva průmyslu a obchodu o vývoji malého a středního podnikání na území České republiky v roce 2010 hovoří o podílu těchto podniků na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v tomto roce ve výši 99,84 %. Přes toto silné zastoupení se malé a střední podniky potýkají s řadou znevýhodnění na trhu a každodenně bojují o přežití. **Enderle (2004)** se v této souvislosti ptá, zda mají vůbec malé a střední podniky čas a prostředky zabývat se ušlechtilějšími cíli. Ve svém článku dochází k závěru, že ano, jen je nutné v první řadě vytvořit vhodnou legislativní základnu a následně pomoci malým a středním podnikům tuto oblast správně uchopit. Přestože idea společenské odpovědnosti a cesty získání skrze ni konkurenční výhody není nová, je, jak uvádí **Jenkins (2009)**, pro specifickou oblast malých a středních podniků zatím v počátcích. Malé a střední podniky mají však řadu předpokladů, které jim umožňují, oproti velkým podnikům, snáze aplikovat společensky odpovědné chování a zapojit se do souvisejících aktivit. **Veber a Srpová (2005)** například uvádějí, že tyto podniky jsou často úžeji svázány s místní komunitou. Jsou více odpovědní, neboť důsledky své činnosti nesou sami a nemohou na sebe strhnout takovou moc. Zároveň tyto firmy představují místní kapitál a efekty z takového podnikání tedy zůstávají v dané oblasti. Z tohoto důvodu je i typickou cestou rozvoje podpora malého a středního podnikání, které dotváří urbanizaci a oživuje prostor měst i vesnic. **Holátová (2007)** rovněž vidí jako jednu z výhod malých a středních podniků v kontextu společenské odpovědnosti jejich propojenost s místní komunitou a dále uvádí, že princip odpovědnosti je často přirozenou součástí jejich podnikové kultury. Rovněž pozitivním předpokladem pro úspěšné zavedení společenské odpovědnosti, který dále **Holátová (2007)** uvádí, je jejich menší administrativní náročnost a s ní související možnost rychlejší a méně nákladné změny.

Cíl a metodika

Cílem příspěvku je popsat a analyzovat stav zapojení malých a středních podniků zkoumané oblasti do společensky odpovědného chování v komparaci výsledků výzkumu Trnkové z roku 2003.

Východí bylo studium a analýza sekundárních dat. Jednalo se především o Zprávu o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2010 zpracovanou Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR, dále o analýzu relevantních závěrů průzkumu firem v České republice Trnková (2004) a o analýzu dat týkajících se malých a středních podniků okresu Havlíčkův Brod zakoupených pro potřeby výzkumu od Českého statistického úřadu. Trnková (2004) průzkum realizovala na vzorku obsahujícím i velké firmy, přesto pro srovnání byla její zjištění využita.

Hlavní data potřebná pro naplnění cíle tohoto příspěvku byla získána v rámci výzkumu, který byl financován Grantovou agenturou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích jako grantový projekt GAJU 047/2011/S-Dalíková. Základní data byla získána kvantitativní metodou dotazníkového výzkumu prostřednictvím strukturovaných elektronických dotazníků, a to na zkoumaném vzorku čítajícím 100 malých a středních podniků okresu Havlíčkův Brod. Ze základního souboru 297 malých a středních podniků této oblasti byl vybrán zkoumaný vzorek metodou náhodného výběru. Zkoumané podniky byly na přelomu července a srpna 2011 telefonicky nebo osobně kontaktovány a následně jim byl zaslán elektronický dotazník. Získaná data byla statisticky zpracována a zjištění relevantní pro tento příspěvek jsou shrnuta v následující kapitole.

Popis zkoumané oblasti a zkoumaného vzorku malých a středních podniků

Okres Havlíčkův Brod se nachází v severní části kraje Vysočina na hranici Čech a Moravy. Tento kraj patří na jedné straně k nejhudším a spíše zemědělsky zaměřeným oblastem České republiky. Vysoká nezaměstnanost (přes 10 %) koresponduje s nízkými příjmy obyvatelstva. Na straně druhé, však nabízí nejčistší ovzduší z celé republiky, krásnou přírodu, mnoho historicky a kulturně hodnotných míst. Okres Havlíčkův Brod pokrývá necelou čtvrtinu kraje Vysočina, zahrnuje kolem 112 vesnic, 8 měst a žije zde přibližně 96 tisíc obyvatel (70 % v produktivním věku). V okrese působí přibližně 18 tisíc podniků (podnikatelů), což představuje zhruba 20 % z celého kraje.

Výzkumu se zúčastnilo 100 vybraných podniků, přičemž 54 % z nich mělo aktivní zájem o zkoumanou problematiku – společenskou odpovědnost firem a do výzkumu se zapojilo. Zbylé podniky neměly zájem o tuto oblast, a to především z důvodu ekonomické krize, neetického podnikatelského prostředí či nedostatku pozitivní motivace.

84 % zkoumaných podniků spadala do kategorie malých podniků s počtem zaměstnanců do 50. Přičemž 34 % má do 10 zaměstnanců a patří tedy do kategorie mikro podniků. Zbývajících 16 % podniků spadá tedy do kategorie středních. Většina zkoumaných podniků sídlí v okresním městě Havlíčkův Brod (40 %). Z hlediska sídla podnikání lze konstatovat, že podniky lokalizované v menších sídelních celcích byly více nakloněny spolupráci na výzkumu. 78 % zkoumaných podniků bylo založeno po revoluci v roce 1989. 11 % podniků bylo založeno již před tímto rokem, většinou se jednalo o vícegenerační rodinné podniky. Zbylé podniky byly založeny již v novém tisíciletí. Z hlediska formy podnikání, ve zkoumaném vzorku, převažují společnosti s ručením omezeným, dále se jednalo o akciové společnosti, živnostníky, družstva a veřejné obchodní společnosti. Ohledně sektorové klasifikace (CS-NACE) zkoumaných podniků se zhruba jedna třetina zabývá strojírenstvím, 22 % stavebnictvím, 17 % podniká v potravinářském průmyslu a zbylé podniky podnikají v malo i velkoobchodě a službách.

Výsledky a diskuse

Závěry výzkumu ukazují na takřka stoprocentní znalost společenské odpovědnosti firem u dotázaných podniků. V roce 2003, kdy byl průzkum Trnkové (2004) prováděn, bylo zjištěno, že „pouze“ 64 % firem zúčastněných výzkumu zná koncept společenské odpovědnosti. Na druhé straně výzkum ukázal, že podniky v 90 % případů neznají tuto problematiku správně a úplně, což koresponduje i se zjištěními Trnkové (2004).

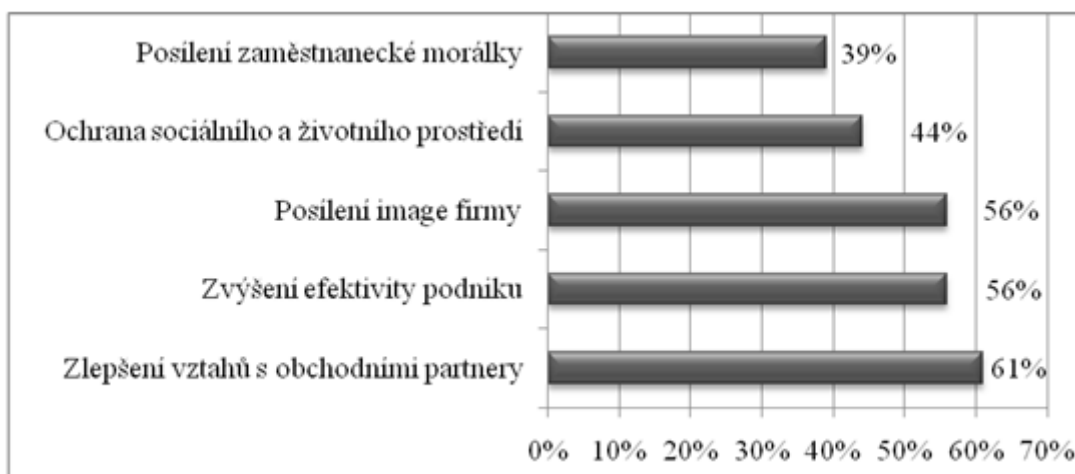
Výzkum dále ukázal, že většina dotázaných podniků má zájem o společenskou odpovědnost (39 % dotázaných podniků se považuje za společensky odpovědné, 15 % se považuje za částečně společensky odpovědné). Zbylé podniky (46 %), jak bylo uvedeno již v popisu zkoumaného vzorku, nemají zájem o tuto problematiku, a to především z důvodu nutnosti řešit důležitější otázky především v souvislosti s dopady ekonomické krize. Objevily se však i argumenty související s neetickým podnikatelským prostředím, ve kterém společensky odpovědné chování přináší spíše konkurenční nevýhodu než výhodu.

Další výsledky se vztahují pouze k té části zkoumaného vzorku, která spolupracovala v rámci výzkumu a kladně odpověděla, že má zájem o tuto oblast či se v ní již aktivně angažuje (54 podniků). V rámci výzkumu bylo dále zjišťováno, do jaké míry zkoumané podniky absorbovaly filosofii společenské odpovědnosti. Zjištění byla pozitivní, neboť 72 % zkoumaných podniků

uvedlo, že problematika společenské odpovědnosti je součástí jejich firemní strategie, přičemž polovina z těchto firem navíc sestavuje samostatný akční plán pro tuto oblast. Na druhé straně pouze 39 % zkoumaných firem uvedlo, že mají vytvořený etický kodex, což v praxi spíše znamená absenci dokumentu, než absenci sdílených etických hodnot v rámci firemní kultury.

Z hlediska toho, kdo odpovídá za oblast společenské odpovědnosti v rámci podnikové praxe, z výzkumu vyplývá, že většinou tato odpovědnost neleží na vedení, ale na jiném oddělení či zaměstnanci. 44 % zkoumaných firem tedy uvedlo, že tato odpovědnost je delegována na jiné oddělení či zaměstnance, a to nejčastěji do oblasti PR/marketingu, personalistiky, ale některé firmy uvedli i existenci specializovaného oddělení či funkce pro oblast společenské odpovědnosti firem s hlavním zřetelem na ekologii. 39 % zkoumaných firem uvedlo, že odpovědnost za tuto oblast nese klasicky vedení podniku a pouhých 7 % uvedlo, že oficiálně není touto odpovědností nikdo pověřen. Trnková (2004) ve výsledcích průzkumu uvádí, že 10 % podniků má specializovaného zaměstnance pro oblast společenské odpovědnosti, dalších 10 % žádného takového zaměstnance či pověřené oddělení nemá a zbylých 80 % obdobně takto svěřenou odpovědnost nemá, ale uvažuje o ní.

Hlavní zjištění výzkumu se týkala faktorů, které motivují zkoumané podniky a naopak faktorů, které jim brání v rozvoji společenské odpovědnosti. Pět nejsilnějších motivačních faktorů zjištěných u zkoumaných podniků představuje obrázek 1.



Obrázek 1 Přehled hlavních motivačních faktorů zapojení se do společensky odpovědného chování a souvisejících aktivit u zkoumaných malých a středních podniků (Vlastní zpracování)

Většina firem uváděla jako nejsilnější motivační faktor zlepšení vztahu s obchodními partnery (61 %), výsledky Trnkové (2004) ukazují, že tento motiv je klíčový pouze pro 32 % podniků. Druhým zjištěným faktorem je zvýšení efektivity podniku následované posílením image firmy, což je faktor úzce související s trendem růstu významu obrazu firmy zmíněným v úvodu tohoto článku. Trnková (2004) představila jako nejsilnější motiv u 90 % podniků skutečnost, že společenská odpovědnost firem vychází z firemního přesvědčení, které se naopak ve výzkumu představovaném v tomto článku ukázalo spíše jako okrajový motiv. Z méně významných motivů zkoumané podniky dále uváděly posílení pozice firmy či dlouhodobou udržitelnost firmy.

Z hlediska hlavních překážek rozvoje, které zkoumané firmy vnímají hrál dominantní roli faktor růstu nákladů, které považuje za hlavní překážku rozvoje 72 % zkoumaných firem. Další faktory, které zkoumané podniky uváděly nebyly významněji zastoupeny, většinou přibližně čtvrtina

fírem sdílela podobné faktory. Jednalo se např. o neprokázanost pozitivních přínosů, o nedostatek podpory ze strany obchodních partnerů či o nedostatečné přínosy v porovnání s výdaji.

V rámci výzkumu se několikrát objevil faktor vnímání českého podnikatelského prostředí, jako neetického a demotivujícího pro zkoumané podniky ve snaze o společensky odpovědnější podnikání.

Závěr

Z výzkumu vyplynul nárůst znalosti problematiky společenské odpovědnosti firem, na druhé straně stále nelze hovořit o správné a úplné znalosti. Lze tedy konstatovat, že přestože tento pojem již takřka zevšedněl v podnikové praxi jednadvacátého století, podniky jej spíše vnímají a využívají jako nástroj PR/marketingu a ne jako koncept udržitelného rozvoje. S tím souvisí i následná absence pozitivních a odborníky uváděných přínosů, na které se podniky často odvolávají v kontextu své neochoty angažovat se v této oblasti. Přesto většina zkoumaných firem má ke společenské odpovědnosti kladný vztah a aktivně se v ní angažuje. Analýza sekundárních dat rovněž poukázala na skutečnost, že malé a střední podniky, přestože se oficiálně nehlásí či se brání společenské odpovědnosti, vykazují ve své činnosti její prvky. Tato skutečnost odráží i fakt, že společenská odpovědnost podniku často koresponduje s běžnými zásadami hospodárnosti a efektivnosti podnikání.

Z hlediska motivů zapojit se do aktivit společenské odpovědnosti převažuje snaha o zlepšení image firmy, a to především v kontextu pohledu obchodních partnerů. Na druhé straně základní brzdou rozvoje v této oblasti stále zůstává růst nákladů, který je prvním zjevným efektem zapojení se do společensky odpovědného chování a souvisejících aktivit. Společenská odpovědnost jako směr udržitelného rozvoje pracuje s dlouhodobou perspektivou, ve které, pokud je vhodně realizována, přináší pozitivní efekty. V dnešní velmi hektické společnosti, kdy vše „by mělo být nejlépe hned“, firmy často sklouzávají k povrchní aplikaci této filozofie, a to typicky jako marketingového nástroje, což přináší pozitivní efekt, ale ne v takové podobě jak by mohl, kdyby byla společenská odpovědnost provázána všemi činnostmi podniku.

V rámci výzkumu byla často zmiňována etika podnikatelského prostředí v České republice, a to i v kontextu politického prostředí. Neboť obdobně jako by ve firmě měla být tato filozofie sdílena shora, kdy by vedení mělo jít příkladem, měla by být v rámci republiky jít příkladem společenské odpovědnosti politická sféra, která v České republice jde spíše opačnou cestou.

Literatura

- BUCHHOLTZ, A. K. a CARROLL, A. B. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. 8. vyd. Kanada: Cengage Learning, 2009. 760 s. ISBN 978-0-538-46676-9.
- CROWTHER, D., ARAS, G. *Corporate Social Responsibility* [online]. 1. vyd. Holstebro: Ventus Publishing, 2008 [cit. 2011-03-05]. 144 s. Dostupné na www: <<http://bookboon.com/cz/student/organisation/defining-corporatesocial-responsibility>>. ISBN 978-87-7681-415-1.
- ENDERLE, G. *Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises*. *Business Ethics: A European Review* [online]. Leden 2004, roč. 13, č. 1 [cit. 2011-05-09], s. 50 – 63. Dostupné na www: <onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8608.2004.00349.x/full>.

HOLÁTOVÁ, D. Regionální politika a politika soudržnosti EU a ČR. *Auspicia*, 2007, roč. IV, č. 2. s. 66 – 68, ISSN 1214-4987.

JENKINS, H. A., „business opportunity” model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review* [online]. Leden 2009, roč. 18, č. 1 [cit. 2011-05-09], s. 21 – 36. Dostupné na [www: <onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8608.2009.01546.x/full>](http://www.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8608.2009.01546.x/full).

KOTLER, P. a LEE, N. *Corporate Social Responsibility: Doing the most good for your company and your case*. 1. vyd. New Jersey: John Wiley & Sons, 2005. 307 s. ISBN 978-0-471-47611-5.

Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky: Sekce fondů EU, výzkumu a vývoje. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2010* [online]. Praha, 2011. [cit. 2011-08-09]. Dostupné na [www: <www.komora.cz/download.aspx?dontpraxe=true&FileID=5684>](http://www.komora.cz/download.aspx?dontpraxe=true&FileID=5684).

TRNKOVÁ, J. a kol. *Společenská odpovědnost firem: kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v ČR* [on-line]. Praha: Business Leaders Forum, 2004. [cit. 2011-06-09] Dostupné na [www: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581 >](http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581).

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

WERTHER Jr., W. B. a CHANDLER, D. *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in Global environmnet*. 2. vyd. Londýn: Sage Publications, 2011. 413 s. ISBN 978-1-4129-7453-0.

Kontaktní adresy autorů

Ing. Pavlína Dalíková, Doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta, Katedra řízení
Studentská 13
370 05 České Budějovice
E-mail: dalikip00@ef.jcu.cz (dalikova.pavlina@email.cz)
E-mail: holatova@ef.jcu.cz

Podniková kultúra medzinárodných spoločností

Company culture of international companies

Luboš Valo

Slovenská poľnohospodárska univerzita Nitra

Abstrakt

Požadované ekonomické výsledky každého podniku je možné dosiahnuť zosúladením viacerých atribútov. Jedným z nich je aj podniková kultúra, ktorá má významnú úlohu v podnikovom prostredí. V súčasnom globalizujúcom sa svete podniky v snahe zlepšovať svoje hospodárske výsledky neustále hľadajú možnosti zvyšovania obratu a zväčšovania svojho vplyvu. Vhodný spôsob je prenikanie na zahraničné trhy, kde podniky zakladajú svoje pobočky, a tým sa z nich stávajú medzinárodné spoločnosti, v ktorých sa stretávajú pracovníci rôznych kultúr, ktoré je potrebné spolu zosúladiť. Cieľom práce je analyzovanie postojov a správania manažérov medzinárodných spoločností, ktorí svoje názory vyjadrili odpovedaním na uvedené otázky.

Kľúčové slová: podniková kultúra, medzinárodné spoločnosti, zahraničný trh, motivácia, export

Abstract

The desired economic results of each business can be achieved by aligning multiple attributes. One of them is the company culture, which plays an important role in the company environment. In today's globalizing world, companies in an effort to improve its economic performance are constantly looking for opportunities to raise its turnover and also widening impact. A suitable method is the penetration to foreign markets, where companies base their branches, thus establishing themselves as international companies, which brings together employees of different cultures and it is necessary to joint their cultures together. Aim of this work is to analyze attitudes and behavior of managers of multinational companies who express their views by answering the questions.

Keywords: company culture, international companies, foreign markets, motivation, export

Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Jedným z výrazných faktorov, ktoré ovplyvňujú správne fungovanie podniku, čím zabezpečujú i jeho požadované ekonomické výsledky, je podniková kultúra. Manažéri čoraz viac pozornosti venujú práve podnikovej kultúre. Uvedomujú si, že ich vlastný úspech, ako aj úspech podniku na trhu, závisí vo výraznej miere aj od zaužívaných pravidiel, postojov, noriem, vzorov, rituálov, vzťahov a správania sa všetkých pracovníkov v podniku, a zároveň sledujú ich vplyv na pracovné výsledky svojich pracovníkov. V každom podniku sú rôzni ľudia, ktorí presadzujú svoje vžitie a naučené vlastnosti, vzťahy a postoje. Je práve úlohou riadiacich pracovníkov, aby tieto „vžité“ vlastnosti v pozitívnom smere dokázali využiť v prospech podniku. V nemalej miere je dôležité, aby manažéri sledovali vzťahy medzi pracovníkmi navzájom a postoj každého pracovníka k podniku. Významnou mierou k správne postoj pracovníkov v podniku prispieva ich vlastná

motivácia, teda chuť pracovať naplno v rámci svojich možností, ochota stotožniť sa s poslaním podniku a stať sa tak súčasťou plnenia podnikových cieľov.

Podniky so zámerom rozšírenia svojej podnikateľskej aktivity vstupujú na zahraničné trhy. Zabezpečovanie odbytu je formou zakladania dcérskych spoločností alebo založením samostatných podnikateľských celkov, prípadne zmluvnou spoluprácou s už existujúcimi zahraničnými spoločnosťami. Pre podnik je potrebné zlúčiť svoje vlastné predstavy s podmienkami zahraničného trhu. Z tohto dôvodu je nevyhnutné venovať sa upevneniu vlastnej podnikovej kultúry, ale aj kultúry hostiteľskej krajiny. Preto by mali manažéri zohľadňovať nielen kultúru presadzovanú vo svojej vlastnej spoločnosti, ale aj kultúru danej krajiny a mentalitu tamojšieho obyvateľstva. Je evidentné, že len ich vhodným „zladením“ je možné dosiahnuť stanovené podnikové ciele.

Cieľ a metodika

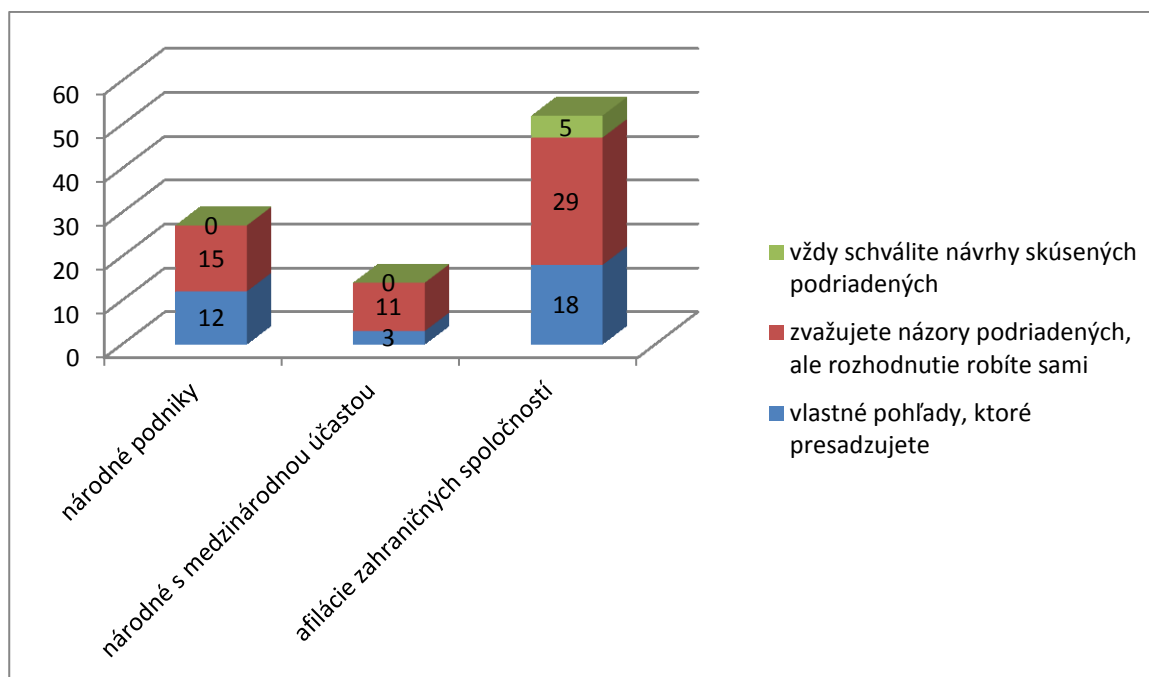
Cieľom práce je zhodnotenie vybraných oblastí podnikovej kultúry v skúmaných podnikoch na základe postojov manažérov vyjadrených zodpovedaním otázok, ktoré boli súčasťou dotazníkového prieskumu. Pozornosť je venovaná manažérom stredného a vyššieho stupňa. Podniky boli rozdelené do troch skupín, a to národné podniky bez medzinárodnej účasti, národné podniky s medzinárodnou účasťou a afilácie zahraničných spoločností pôsobiacich na území Slovenskej republiky.

Na základe zodpovedania vybraných otázok manažermi ide o zhodnotenie a určenie možných dôvodov a príčin týchto odpovedí. Odpovede na jednotlivé otázky sú zobrazené graficky pre lepšiu komparáciu výsledkov. Výsledky odpovedí boli analyzované a vyjadrené v percentuálnych hodnotách.

Výsledky a diskusia

V tejto práci sú prezentované výsledky vybraných oblastí výskumu zameraného na podnikovú kultúru. Výskum bol realizovaný formou dotazníka a v období september 2010 – apríl 2011. Analyzované sú odpovede dovedna 93 respondentov, ktorí tvoria stredný a vyšší manažment zúčastnených národných a nadnárodných spoločností. Zúčastnených bolo spolu 23 spoločností, ktoré tvorilo 7 národných, 4 národné s medzinárodnou účasťou a 12 afilácií zahraničných spoločností pôsobiacich na Slovensku. Za národné spoločnosti odpovedalo 27 manažérov, za národné s medzinárodnou účasťou 14 manažérov a za afilácie zahraničných spoločností na Slovensku odpovedalo 52 manažérov.

Pri vašom manažerskom rozhodovaní sa riadite:

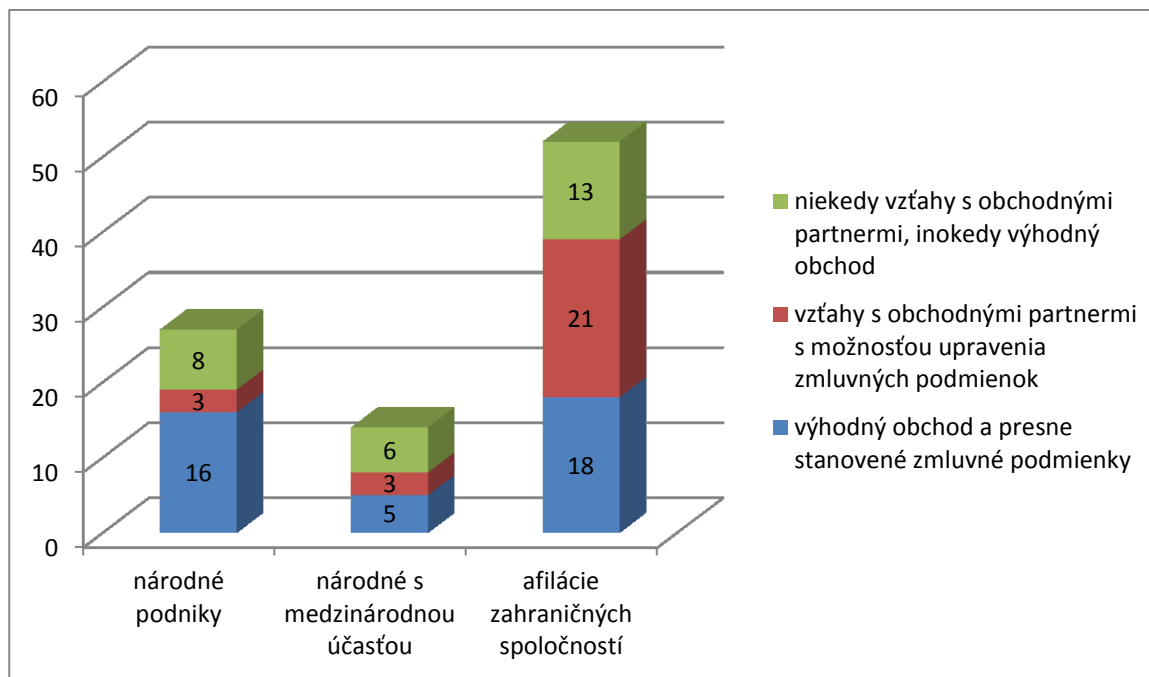


Obrázok 1 Manažerske rozhodovanie (Vlastný výskum)

Z uvedeného grafického znázornenia odpovedí respondentov vyplýva, že najmenší je podiel delegovania rozhodovacích právomocí na podriadených, a to v národných a medzinárodných podnikoch sa nevyskytla žiadna takáto odpoveď. V prípade afiliácií zahraničných spoločností na Slovensku tato odpovedalo 5 respondentov, čo predstavuje 9,6 % z celkového počtu manažérov v afiliáciách. Túto dôveru možno pripísať dlhoročným stabilným vzťahom na pracovisku alebo rodinnému príbuzenstvu.

Najpočetnejšiu skupinu odpovedí tvorí zvažovanie názorov podriadených, pričom rozhodnutie robia manažéri sami. V prípade národných podnikov túto odpoveď zvolilo 55,5 % manažérov, pri medzinárodných to bolo 78,6 % opýtaných a v prípade nadnárodných korporácií to bolo 55,8 % respondentov. Z uvedenej početnosti možno usúdiť, že manažéri berú do úvahy podnety prichádzajúce od ich podriadených, pričom rozhodovanie je výhradne v ich kompetencii a je závislé od ich vlastných postojov. Ide o najpočetnejšiu skupinu odpovedí vo všetkých troch formách spoločností, preto nebadat' výrazné rozdiely v myslení manažérov v tej to oblasti.

Pri obchodnom styku s Vašimi partnermi sú pre Vás dôležité:



Obrázok 2 Priority pri obchodnom styku (Vlastný výskum)

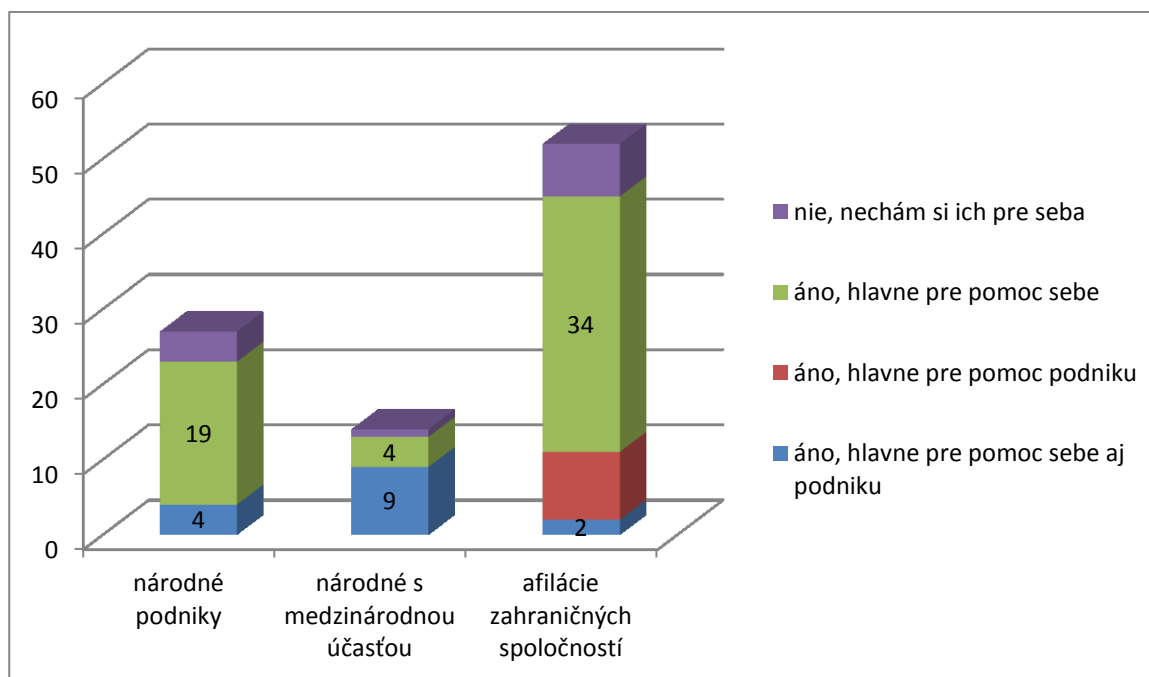
Analýzou odpovedí získaných od manažérov prichádzame k záveru, že manažéri v podnikoch pôsobiacich na národnej úrovni preferujú zameranie na výhodný obchod pred vzťahmi s obchodnými partnermi, čo v našom prieskume potvrdzuje až 59,26 % opýtaných manažérov pôsobiacich v národných podnikoch. V národných podnikoch s medzinárodným pôsobením sa k preferovaniu výhodného obchodu prikláňa 35,71 % manažérov a v afiláciách zahraničných spoločností je to 34,62 % opýtaných.

Naproti tomu, vzťahy s obchodnými partnermi uprednostňuje v národných spoločnostiach len 11,11 % manažérov. Väčší sklon k uprednostňovaniu obchodných vzťahov pred samotným obchodným kontraktom má v národných spoločnostiach s medzinárodnou účasťou 21,43 % opýtaných a v afiláciách je to až 40,38 % respondentov.

Podľa situácie a typu obchodného partnera sú niekedy preferované obchodné vzťahy, inokedy výhodný obchod v národných spoločnostiach na úrovni 29,63 %, v národných s medzinárodnou účasťou 42,86 % a v afiláciách na úrovni 25 % opýtaných manažérov.

Z uvedeného možno konštatovať, že vzťahy s obchodnými partnermi sú uprednostňované predovšetkým v medzinárodných spoločnostiach, pričom lokálne národné spoločnosti uprednostňujú skôr samotný obchod, ako obchodné vzťahy.

Svoje mimoriadne vedomosti, schopnosti a nápady predstavíte podniku:

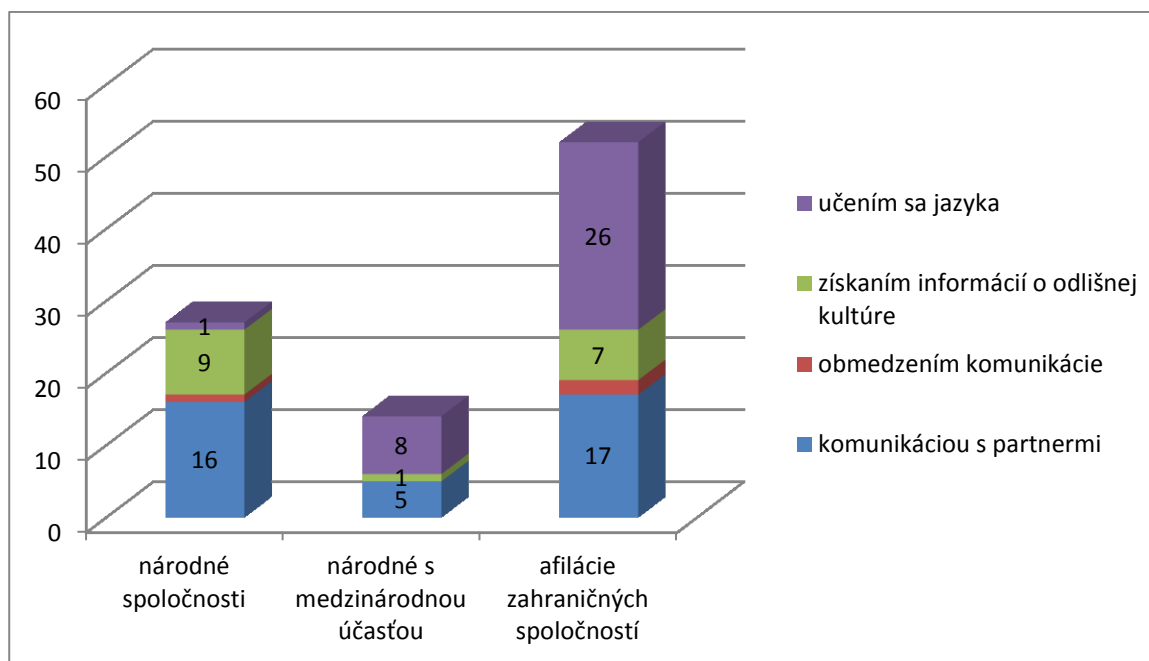


Obrázok 3 Vôľa vyjadrenia schopností (Vlastný výskum)

Pri skúmaní ochoty manažérov podeliť sa s podnikom o svoje vedomosti, schopnosti a nápady, možno podľa odpovedí respondentov pozorovať, že manažéri národných spoločností sa chcú o ne podeliť s podnikom pre pomoc sebe, ale aj podniku na úrovni 14,81 %, v prípade národných podnikov s medzinárodnou účasťou je to 64,29 % a v afiláciách ide o 3,85 % respondentov. Možno tu pozorovať výrazný záujem manažérov národných spoločností s medzinárodnou účasťou naproti minimálnej ochote manažérov v afiláciách podeliť sa o svoje poznatky s podnikom z tohto dôvodu. Príčinou tohto javu môže byť väčšie stotožnenie sa manažérov národných spoločností s medzinárodnou účasťou so samotným podnikom, a v prípade afilácií to môže byť nízky záujem ovplyvnený väčšou fluktuáciou a neistotou na pracovných pozíciách.

Ako možno ďalej pozorovať, najpočetnejšie odpovede v národných podnikoch a afiláciách boli z dôvodu pomoci samým sebe, a to v prípade národných spoločností takto odpovedalo 70,37 % a v prípade afilácií 65,38 % manažérov. Tento výsledok je spôsobený predovšetkým z dôvodu zlepšenia vlastných pracovných podmienok a kariérneho postupu a zároveň to svedčí o nízkej miere spätosti s podnikom a zainteresovaní v naplňaní podnikových cieľov.

Ako prekonávate prípadné kultúrne problémy:

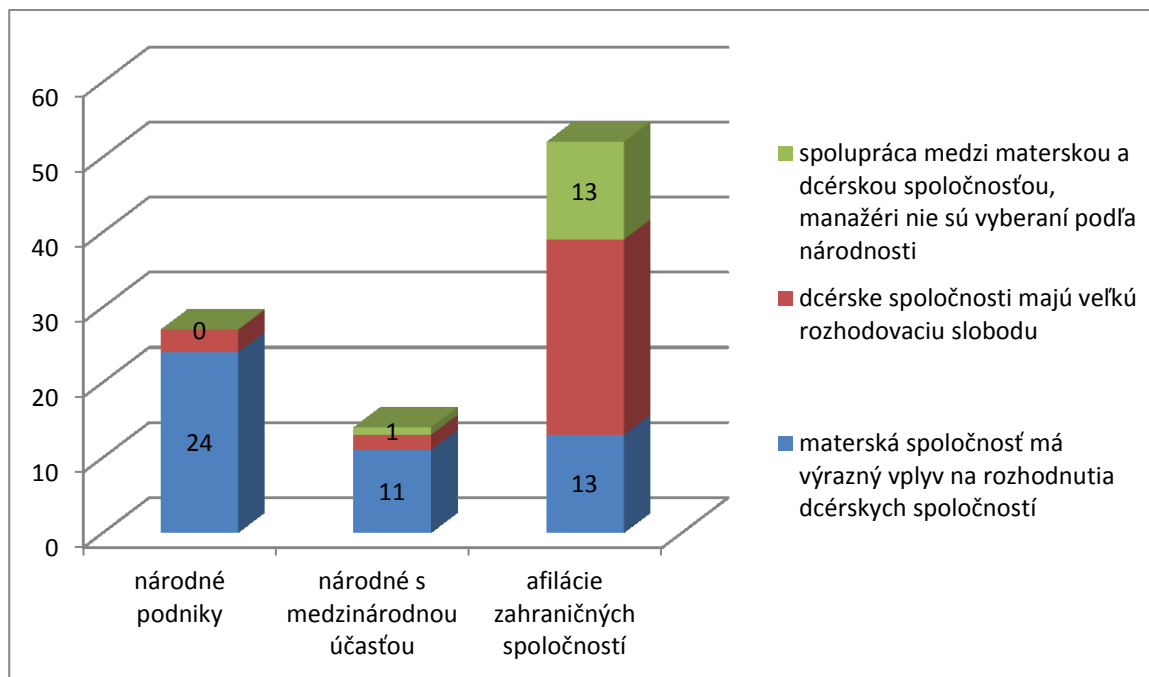


Obrázok 4 Prekonávanie kultúrnych problémov (Vlastný výskum)

Z uvedených odpovedí je možné pozorovať, že manažéri v národných spoločnostiach volia pri prekonávaní kultúrnych rozdielov hlavne komunikáciu s partnermi, čomu sa prikláňa 59,26 % opýtaných, v prípade národných spoločností s medzinárodnou účasťou je to 35,71 % a pri afiláciách 32,69 %.

Ďalší výrazný kontrast pri porovnávaní odpovedí manažérov z uvedených typov podnikov možno vidieť pri prekonávaní kultúrnych rozdielov formou učenia sa jazyka. Takto odpovedalo až 50 % manažérov pôsobiacich v afiláciách, v národných spoločnostiach s medzinárodnou účasťou takto odpovedalo dokonca až 57,14 % opýtaných. Naproti tomuto v národných spoločnostiach kultúrne rozdiely zmiernuje formou učenia sa jazyka len 3,7 % manažérov. Tento veľký rozdiel v odpovediach možno pripisovať tomu, že manažéri v národných spoločnostiach nevidia dôvod učiť sa jazyk, keďže ich podnik pôsobí len na domácom trhu. Za dôvod pomerne vysokého podielu odpovedí zmiernovania kultúrnych rozdielov formou učenia sa jazyka v ostatných dvoch skupinách podnikov možno považovať zapojenie týchto spoločností do medzinárodných ekonomických vzťahov, z čoho vyplýva aj potreba vzdelávania manažérov formou učenia sa jazyka danej krajiny.

Vzťah materskej a dcérskych spoločností pri rozhodovaní je:



Obrázok 5 Rozhodovacie právomoci dcérskych spoločností (Vlastný výskum)

V prípade odpovedí k uvedenej téme je zjavné, že manažéri národných spoločností potvrdili výrazný vplyv materskej spoločnosti na dcérske, a to v 88,89 % prípadoch, rovnako v značnej miere takto odpovedali aj respondenti z národných spoločností s medzinárodnou účasťou, kde sa takto vyjadrilo 78,57 % opýtaných, v prípade afilácií je to už iba 25 %.

Ako možno ďalej pozorovať z grafického vyjadrenia, dcérske spoločnosti majú veľkú rozhodovaciu právomoc predovšetkým v prípade afilácií, kde tento podiel predstavuje 50 % všetkých odpovedí, pri národných s medzinárodnou účasťou je to 14,29 % a pri národných spoločnostiach už len 11,11 %.

Spoluprácu medzi materskou a dcérskymi spoločnosťami pripúšťajú iba manažéri afilácií, a to v 25 % prípadoch, u národných podnikov s medzinárodnou účasťou je to už iba 7,14 % a žiadnu odpoveď sme nezaznamenali od manažérov národných podnikov.

Záver

Podniková kultúra je veľmi špecifickou oblasťou vplyvajúcou na fungovanie a výkonnosť podniku. Ako máme možnosť podľa odpovedí manažérov vidieť, zapojenie podniku do medzinárodnej ekonomickej aktivity vplyva postoje a názory manažérov, ktoré sa v niektorých prípadoch výrazne odlišujú. Z uvedených analýz je možné pozorovať, že v niektorých oblastiach podnikovej kultúry sa názory manažérov pomerne dobre zhodujú, ale v iných je tam výrazný názorový rozdiel. Uvedené pozorovanie bolo vykonávané sumárne za jednotlivé kategórie podnikov, ale rovnako v každej kategórii podnikov boli zjavné názorové rozdiely. Tento jav môžeme pripísať podnikovej kultúre, ktorú má každý podnik jedinečnú, vytvára si ju a ďalej formuje tak, ako to vyžaduje vedenie spoločnosti.

Literatúra

- BALÁŽ, P. a kol. 2010. Medzinárodné podnikanie – Na vlně globalizujúcej sa svetovej ekonomiky. SPRINT DVA Bratislava. 546s. ISBN 978-80-89-393-18-3
- MAGDOLENOVÁ, J. 2008. Internacionalizácia podnikateľských subjektov v procese globalizácie. In: Medzinárodná vedecká konferencia – Globalizácia a jej sociálno-ekonomické dôsledky. s. 2-5. ISSN 1336-5851. Dostupné na internete:
<http://www.logisticymonitor.sk/en/images/prispevky/magdolenova.pdf>
- BOBENIČ HINTOŠOVÁ, A. 2010. Vybrané aspekty riadenia nadnárodných spoločností. EKONÓM Bratislava. 102 s. ISBN 978-80-225-2905-1

Procesní řízení a organizační změna

Process Management and Organizational Change

Vladimír Štípek

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Abstrakt

Článek se zabývá problematikou procesního řízení, organizačních změn a rizik, spojených se změnami. Zmíněn je význam organizačních změn a jejich bariéry. Připojena je případová studie podniku v kategorii MSP¹. Součástí článku je využití facility managementu a hodnotového managementu v oblasti procesního řízení a organizačních změn.

Tento článek byl realizován v rámci výzkumného projektu *Procesní management a možnosti jeho zavedení v MSP* registrovaného u Grantové agentury Jihočeské univerzity pod evidenčním číslem 068/2010/S.

Klíčová slova: procesní přístupy, organizační změna, kvalita, hodnotový management, případová studie

Abstract

The article deals with process management, organizational changes and the risks, associated with change. The importance of organizational change and its barriers is mentioned. Attached is a case study of company in the category of SMEs²). Part of the article is the use of facility management, outsourcing, benchmarking, etc. and value management in the field of process management and organizational changes.

Fonetický přepis

Hodnotit překlad

Key words: processional approaches, organizational change, quality, value management, case study

Stav řešené problematiky doma a v zahraničí

Procesní řízení je neodmyslitelně spjata s organizační změnou. Pro podniky to znamená připravit se na celou řadu organizačních změn, které mohou znamenat nejen podnikatelskou příležitost, ale též značné riziko. Přesto je přechod od funkčního přístupu k procesnímu nezbytností z hlediska udržení a zvýšení konkurenceschopnosti moderně řízeného podniku.

Cíl a metodika

Cílem článku je analýza teoretických přístupů, zabývajících se procesním řízením, rozbor organizačních změn v souvislosti se zaváděním procesního řízení ve vybraném podniku, prevence

rizik spjatých s procesním řízením a organizačními změnami, včetně možnost jejich řízení využitím moderních manažerských přístupů.

Bylo využito knižních a časopiseckých zdrojů, týkajících se výše uvedené problematiky, dále pak interních podnikových materiálů vybraného podniku a neřízeného rozhovoru s vedoucím představitelem zkoumané organizace. Výzkum vyústil ve zkrácenou případovou studii.

Metodickými přístupy procesního řízení se zabývá **Truneček (2001)**. Definuje základní předpoklady procesního řízení tak, že veškerá práce, která má mít smysl, se dá definovat pomocí procesů, produktivita podniku je odvozena z produktivity jednotlivých procesů, procesy lze popsat, měřit a zdokonalovat. Základem zdokonalování pak je eliminace ztrát, odstraňování nákladů a činností, nepřidávajících hodnotu.

Problematiku procesního řízení podrobně studuje **Grasseová, Dubec, Horák (2008)**. Srovnání funkčního a procesního přístupu vyznívá ve prospěch procesního pojetí, i přes možná rizika. Součástí publikace je postup při zavádění procesního řízení organizace. Důraz je kladen na monitoring, měření výkonnosti a neustálé zlepšování procesu. Modelování podnikových procesů řeší **Řepa (2006)**.

Významným nástrojem a metodou se širokými možnostmi využití je hodnotový management (Value Management). Jeho hodnotový přístup a metodické nástroje v podobě aplikačních disciplín hodnotového managementu mají univerzální povahu. Problematikou hodnotového managementu se dlouhodobě zabývá **Vlček (2002)**. Mapování hodnotového toku ve výrobních procesech je sférou zájmu publikace **Mašín (2003)**.

Trvalé zlepšování je jedním z hlavních motivů učící se organizace (**Tichá, 2005**). **Šuleř (1995)** zaměřuje pozornost na oblast organizačních změn. Potřeba změny je výsledkem působení pro organizaci vnějších a vnitřních sil. Připomíná rovněž bariéry změn a hledá příčiny odporu ke změnám. **Palán (2003)** zdůrazňuje v souvislosti s organizačními změnami, že hlavní hnací silou změny je každodenně sílící konkurence. Vzniká tak nové konkurenční paradigma s mnohem vyšším stupněm konkurenční rivality.

Řízení rizik v organizacích podrobně zpracovává **Smejkal, Rais (2006)** a **Merna, Al-Thani (2007)**. V publikacích je charakterizována krize ve firmě a přechod prostřednictvím zkoumání znaků úspěšné firmy ke změnám ve firmě a k možným rizikům, jež jsou dále definována a klasifikována. Pojetím rizika, klasifikací příčin, způsoby redukce a ztrátami z rizik se zabývá **Vodáček, Vodáčková (2006)**.

Vyskočil (2007) řeší problematiku rizika v rámci facility managementu, např. hodnotové řízení procesů a projektování. Charakterizuje facility management jako proces, směřující k dosažení cílů organizace, jehož úkony se konkretizují do oblastí podpůrných procesů organizace v etapách strategického řízení, managementu podpůrných činností, outsourcingu, či informatiky se všemi potenciálními riziky a možnostmi jejich řešení. Problematika procesních přístupů a řízení rizik je zpracována v článku **Štípek (2010)**. Vnitropodnikové materiály zkoumaného subjektu shromáždil **Štípek (2011)**.

Článek byl realizován v rámci výzkumného projektu *Procesní management a možnosti jeho zavedení v MSP* registrovaného u Grantové agentury Jihočeské univerzity pod evidenčním číslem 068/2010/S.

Výsledky a diskuse

Přechod od funkčního přístupu k procesnímu je spjat s nutností provádět organizační změny, které přinášejí řadu rizik. Nutno počítat také s bariérami změn, vyvolávaných řadou příčin, k nimž patří prosazování vlastních zájmů jednotlivců či skupin, pocit nejistoty, netolerance apod. Funkční přístup k řízení je založen na dělení práce mezi funkční jednotky, kladen je důraz na dovednosti, často jednoduché. Organizační struktura poskytuje malé možnosti změn, vznikají duplicity, časové ztráty, nepřesnosti.

Procesní řízení je založeno na deseti principech (tj. integrace a komprese prací, delinearizace prací, nejvýhodnější místo pro práci, uplatnění týmové práce, procesní zaměření motivace, odpovědnost za proces, variantní pojetí procesu, 3S, pružná autonomie procesních týmů, znalostní a informační bezbariérovost (Grasseová, Dubec, Horák, 2008). Přínosy procesního řízení se projevují ve všech oblastech organizace, např. schopnost trvalého zlepšování procesů, úspory, jasná definice pracovních pozic, odpovědnost, rychlá změna apod.

Významným prvkem zavádění procesního řízení je napřimování procesů a jejich oproštění od činností, které k procesu nepatří. Zde je prostor pro facility management, outsourcing, benchmarking apod. Hodnotový management pak poskytuje široké možnosti, opírající se o dlouholeté zkušenosti, pro racionalizaci různých oblastí a oborů a zvyšování hodnoty pro zákazníka.

Případová studie:

Podnik „MX“, s. r. o, Planá nad Lužnicí (název podniku v článku upraven autorem), dceřiná společnost podniku „MX“, GmbH se sídlem ve Spolkové republice Německo, byl založen v roce 1993 a zapsán pod obchodním jménem „MX“ - tvářecí a svářecí technika – s.r.o. Předmětem podnikání se stala výroba součástí a montážních skupin z kovu pro automobilový průmysl pomocí lisů, sekaček a svářečských prací. Kovové komponenty jsou vyráběny pro zhruba 40 modelů automobilů světově proslulých značek. V roce 2008 byl změněn název podniku na „PTX“ (název podniku v článku upraven autorem) v důsledku změny názvu mateřské organizace. Jeho vývoj v podstatě odpovídá teorii životního cyklu organizace, v jehož jednotlivých fázích byly prováděny organizační změny a byly připravovány prvky procesního řízení. Subjekt, zkoumaný v rámci případové studie, se nachází v areálu, kde v roce 1939 začala provozovat podnikatelské aktivity ve strojírenství firma Baťa a kde v současnosti působí další podniky s dlouholetou a úspěšnou historií.

Fáze embryonická: Organizační struktura, v počátečních letech jednoduchá a neformální, se neustále přizpůsobovala rozšiřující se výrobě. Jednoduchý informační systém korespondoval s rozhodovacími metodami řízením i administrativou. Výroba se realizovala v jediné pronajaté výrobní hale, v níž sídlilo i vedení podniku.

Fáze růstu: Část pravomocí byla delegována na střední úroveň řízení (vedoucí výroby, logistik, účetní, personalista, kontrolor kvality). Byl vybudován moderní informační systém, procesy se formalizovaly. Období bylo charakteristické procesem tvorby systému jakosti a organizační změnou v této oblasti. Proces byl završen získáním prvního certifikátu kvality.

Fáze zralosti: Management usiloval o vyšší efektivitu větší formalizací procesů, včetně procesů řídicích, což představovalo zvýšené administrativní náklady. V této fázi se stabilizoval jak růst, tak prodej a zisk, inovační aktivity slábly.

Fáze oživení (překonání krizové situace): Dočasný pokles byl způsoben převážně vnějšími vlivy. Podnik reagoval řadou opatření, zejména dalším zvyšováním kvality výroby. Byla uplatněna diverzifikace produktů a uskutečnil se nákup výkonnějších strojů. Prováděla se analýza produktů, výsledků a dalších provozních ukazatelů, zkoumal se vliv řady faktorů na zákazníka ve srovnání s

konkurencí. Tržby se opět začaly zvyšovat. Náklady vyplývající z nekvalitní produkce se snížily, což přispělo k příznivému vývoji podniku. Po kolísavém vývoji, zčásti způsobeném světovou hospodářskou krizí, došlo v důsledku zvýšení veškerých podnikatelských aktivit ke zvýšení zájmu o produkci podniku, zvýšil se rovněž počet pracovníků - v současnosti se pohybuje kolem dvou set zaměstnanců.

V souvislosti s rozvojem výroby, její kvality, zdokonalováním řízení ap., docházelo k organizačním změnám. Podnik vytvořil dostatek prostředků a získal do svého vlastnictví výrobní halu. Kromě další výrobní haly má podnik zcela oddělené místnosti pro management a administrativu. Současná výroba ve vlastních výrobních halách představuje větší jistotu pro podnikání a konkurenční výhodu, kanceláře management podniku lépe reprezentují.

Jednotlivé fáze životního cyklu jsou charakterizovány vzájemným ovlivňováním situace podniku, strategie, organizační struktury a systému řízení. Fáze nemusí následovat vždy přesně podle scénáře, který poskytuje teorie, zejména dozrávání, pokles a oživení jsou různě kombinovány.

Organizační struktura s koordinátorem se uplatnila v oblasti procesu tvorby systému kvality. Byl vytvořen koordinační tým, jehož řízením byl v počátcích podnikatelské činnosti pověřen interní pracovník podniku - koordinátor. Došlo k implementaci normy DIN ES ISO 9002 do systému řízení kvality v podniku. Byla vypracována podrobná „Příručka kvality“, obsahující hlavní zásady systému kvality, konkretizovaná organizačními směrnici. Tým byl pověřen vypracováním hlavních zásad systému kvality a koordinací souvisejících činností. Certifikace úspěšně završila proces organizačních změn v oblasti dosažení požadované kvality jako významného prvku dalšího rozvoje firmy. Podnik získával stále větší počet zakázek na základě osvědčené kvality, zajišťované prostřednictvím vnitřních i vnějších kontrolních systémů.

Organizační změny korespondují s ekonomickými výsledky. Tržby za prodané díly zákazníkům v prvních pěti letech podnikání rostly, poté nastal pokles, způsobený stagnací v prodeji finálních produktů. Zlepšení a ustálení kvality produkce a organizační zlepšení znamenaly opětovné zlepšení výsledků. Zvýšenou osobní aktivitou vedení firmy, dokladováním vysoké kvality produkce v dané oblasti a dalšími opatřeními byly překonány důsledky světové hospodářské krize a produkce se opět začala zvyšovat.

V péči o kvalitu patří prvořadá pozornost kvalitě vstupů. Některé produkty jsou vyráběny z materiálu, který nesmí mít prošlou dobu použitelnosti. Proto je v případě zpracování materiálu z aluminia striktně uplatňována zásada First in/First out. Datem dodání je údaj na štítku materiálu. Do výrobního procesu nesmí být vydán obal s materiálem s vyšším datem, pokud je ještě ve skladu materiál s datem nižším. Za uplatňování zásady First in/First out je osobně odpovědný skladník.

K silným stránkám firmy patří průběžně zajišťované zakázky, analýza trhu a získávání zakázek, což přísluší mateřské firmě ve Spolkové republice Německo. K dalším patří osvědčená technologie, efektivní organizační struktura, kvalifikace a motivace pracovníků. Za slabší stránku je považována investiční činnost. Podnik vyrábí převážnou část produkce na repasovaných starších strojích, které pro daný účel zcela postačují.

Procesní mapy jsou vypracovány. Hodnocení úrovně procesů vedením firmy zkoumaného subjektu je následující (tab.1):

Podnikový proces	Hodnocení (0 – 100)	Pořadí dle významu
Marketing, obchod	80	4
Produkce	90	2
Personální řízení	95	1

Finanční řízení	85	3
-----------------	----	---

Tabulka 1 Hodnocení úrovně procesů ve firmě (Interní materiály P, úprava autor)

Podnik provádí audity, např. produktové či procesní.

Strategické cíle byly formulovány již v období vzniku podniku, mají dlouhodobou platnost, jsou zveřejněny a upřesňovány podle vývoje konkrétních podmínek a požadavků zákazníků. Jedná se zejména o vybudování vlastní výrobní základny postupným rozšiřováním vlastních výrobních prostorů, získaných přikoupením dalších hal a pozemků, pořízením vlastní investiční výstavbou apod. Dále se jedná o udržování takového systému práce na všech úrovních podniku, který umožňuje plnit náročné požadavky zahraničních i tuzemských zákazníků na kvalitu, ceny a dodavatelskou spolehlivost, stálé zvyšování produktivity práce a rentability produkce.

Současné pojetí výrobního managementu podniku „PTX“, s.r.o. odpovídá operačně orientovanému systému, tradiční dělbě práce a specializaci. Jednotlivé svařovací a lisovací stroje obsluhují pracovníci s příslušnou kvalifikací, další provádějí montáže. Koncepce řízení i provedení strojů musí podporovat požadavky procesně orientovaného systému. Procesní přístup zatím není uplatněn v plné míře, jeho prvky jsou zaváděny postupně na základě základních principů procesního řízení.

Závěr

Promyšlený systém organizačních změn při řízení podniku, založený na procesních principech, s využitím facility managementu, hodnotového managementu a dalších osvědčených metod, představuje významný impuls k dosažení vyšší kvality produkce, snížení či eliminace ztrát, plynoucích z realizace rizik, k udržení stávajících a získání nových zákazníků a tím zvýšení konkurenceschopnosti subjektu.

Literatura

- GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., HORÁK, R. *Procesní řízení ve veřejném sektoru*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a. s. 2008, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7
- MAŠÍN, I. *Management hodnotového toku ve výrobních procesech*. 1. vyd. Liberec : Institut průmyslového inženýrství, s. r. o., 2003, 75 s. ISBN 80-902235-9-1
- MERNA, T., AL-THANI, F. *Risk management*. 1. vyd. Brno : Computetr Press, a. s., 2006, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3
- SMEJKAL, V, RAIS, K. *Řízení rizik*. Praha : Grada Publishing, 2006, 300 s. ISBN 80-247-1667-4
- PALÁN, J. *Řízení podnikových změn*. 1. vyd. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2003, 258 s. ISBN 80-213-0893-1
- ŘEPA, V. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006, 268 s. ISBN 80-247-1281-4
- ŠTÍPEK, V. Procesní přístupy a management rizika. In Sborník mezinárodní konference Setkání kateder a ústavů řízení a managementu 2010. Český Krumlov (16. - 17. 9 2010). České Budějovice : Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, katedra řízení, 2010, s. 81–85, ISBN 978-80-7394-225-0
- ŠTÍPEK, V. Soubor vnitropodnikových materiálů zkoumaného subjektu, 2011 (bez ISBN)
- ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. Olomouc : Rubico, s. r. o., 1995. 225 s. ISBN 80-85839-19-9

TICHÁ, I. *Učíci se organizace*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2005, 141 s. ISBN 80-8666851-19-2

TRUNEČEK, J. *Systémy řízení podniku ve společnosti znalostí*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001, 159 s. ISBN 80-245-0246-1

VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2002. 443 s. ISBN 80-7261-068-6

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7

VYSKOČIL, V., K. *Facility management a Public Private Partnership*. Praha : Professional Publishing, 2007, 262 s. ISBN 978-80-86946-34-4

Kontaktní adresa autora

Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta, katedra řízení
Studentská 13
370 05 České Budějovice
E-mail: stipek@ef.jcu.cz

Faktory podílející se na rozhodování o výběru vzdělávací instituce

Factors of decision making which educational institution to attend

M. Březinová, O. Hajský

Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích

Abstrakt

Tématem tohoto příspěvku jsou faktory, které vedou studenty posledních ročníků základních a středních škol k výběru další vzdělávací instituce. Výzkum probíhal v rámci samostatného výzkumu autorů v roce 2010 na vzorku N 184, pomocí dotazníkového šetření. Výsledky byly zpracovány pomocí programů Statistica. Z výsledků vyplývá, že většina respondentů volí střední školu po poradě s rodiči (45,26%), nebo spíše samostatně (31,58%). Vysokou školu volí respondenti většinou na základě zcela nebo spíše vlastního rozhodnutí (76,89%), jako nejčastěji využívaný zdroj informací lze u obou skupin respondentů označit přímé okolí (rodinu a přátele) a internet. Jako jeden z nejdůležitějších faktorů, který mohl ovlivnit výběr školy je ve výsledcích zastoupeno „dobré jméno školy či známost školy“. Tento atribut se ukázal být nejdůležitější u více jak poloviny respondentů ze základních škol (52,63%), u středoškoláků byl tento faktor druhým nejdůležitějším (45,90%), jako nejvýznamnější uvedla tato skupina kvalitu výuky a pedagogického sboru (55,74%). Závěrem lze říci, že se potvrdil předpoklad, že s věkem respondentů roste jejich nezávislost na přímém okolí a mění se jejich přístup k internetu, kdy přecházejí od zábavných aplikací k aplikacím vzdělávacím a poradním.

Klíčová slova: student, faktor, rozhodování,

Abstract

The topic of the article are the factors which influence the choice of further educational institutions for the students in the last grades of basic and secondary schools. The research was carried out in 2010 on the N 184 by on-line questionnaires. The results were processed by Statistics program. From the results it can be seen that the majority of the pupils chose the secondary school according to their parents' advice (45,26%) or independently (31,58%). The university is chosen either independently or quite independently (76,89%) the most frequently used source of information for both groups are the family and friends and internet. One of the most important factors which can influence the choice of the school is "reputation". This factor is the most relevant for basic school pupils (52,63%), for secondary schools students it is the second most important factor (45,90%), for this group the quality of tutoring and tutors is the most important (55,74%). To conclude this it can be said that with the respondents' age their independence is growing and their attitude to the internet is changing from entertaining applications to educational and advisory applications.

Key words: pupils, students, factors, decisions,

Stav řešené problematiky doma a v zahraničí

Společnosti, které chtějí na trhu uspět, hledají různé formy propagace a zviditelnění, ať již samotné organizace či jejího produktu. Jednotlivé metody a nástroje jsou vybírány na základě různých faktorů, hledisek a výsledků marketingových průzkumů. Jedním z nich je i řízení vztahů s veřejností, které není měřitelné (jako počet lidí, kteří viděli reklamu v televizi), na druhé straně má dlouhodobý vliv na vnímání organizace či produktu veřejností. Zvyšování veřejného povědomí o školách je zajišťováno podobným způsobem. Kromě „klasických“ forem propagace, jako jsou dny otevřených dveří, letáků, účasti na výstavách či oslovení potenciálních žáků na jiných školách, se vyskytují i cílené bannerové reklamy na internetu, profily škol na komunitních sítích, projekty jednotlivých škol a akce pořádané samotnými žáky (koncerty, soutěže a jiné). Některé pořádané akce jsou zmíněny v regionálním tisku či televizi. Jak jednotlivé nástroje působí na studenty a co je ovlivňuje při výběru školy, je tématem tohoto článku.

Cíle a metodika

Cílem tohoto příspěvku je zjistit, jaké zdroje využívají studenti při získávání informací o následných vzdělávacích institucích, kdo má vliv na jejich rozhodování a jaké faktory ovlivňují výběr instituce. Data byla získána pomocí on-line dotazníkového šetření, které proběhlo v rámci samostatného výzkumu autorů v roce 2010 na vzorku N 184, výsledky byly zpracovány pomocí programů Statistica.

Výsledky a diskuse

Dotazníkové šetření na základních školách

Dotazníkové šetření probíhalo v posledních ročnících základních škol. Celkově se průzkumu zúčastnilo 99 respondentů ze čtyř škol, jejichž vedení souhlasilo s dotazováním žáků. Do průzkumu se zapojila 15. Základní škola, 20. Základní škola, 25. Základní škola a Masarykova základní škola v Plzni. Z 99 dotazovaných žáků posledních ročníků základních škol si 95 podalo jednu či více přihlášek na střední školy či obdobné instituce. Čtyři respondenti uvedli, že ve studiu pokračovat nebudou.

Největší počet přihlášek byl žáky podán na střední odborné školy. Tuto možnost si vybralo 72 oslovených, což představuje necelých 76% z počtu respondentů, kteří podali přihlášky na další studium. Druhá a třetí nejvyšší četnost se projevila u lyceí (22,11%) a středních odborných učilišť s maturitou (20%). Respondenti podali 13 přihlášek na gymnázia a 10 na střední odborné učiliště bez maturity. V tomto případě je důležité upozornit, že žáci mohli vybrat více z uvedených možností, a proto je součet procentuelního vyjádření vyšší než 100%. Jednotlivá vyjádření znamenají, kolik % z respondentů vybralo nabízenou odpověď.

Typ školy	Počet přihlášek	Procentuelní vyjádření
Gymnázium	13	13,68%
Lyceum	21	22,11%
Střední odborná škola	72	75,79%
Střední odborné učiliště s maturitou	19	20,00%
Střední odborné učiliště	10	10,53%

Tabulka 1 Typy škol, na které žáci podali přihlášku (Vlastní práce)

Výzkum na základních školách ukázal, že nejčastějším **zdrojem informací** o navazující škole je přímé okolí žáka (pomineme-li školní prostředí). Kamarády či své rodiče označilo za zdroj prvotních informací přibližně 82% respondentů. Druhým nejčastěji zmiňovaným zdrojem informací byl internet – uvedlo ho 40% dotázaných. V dnešní době rozvíjejících se technologií a nejrůznějších komunikačních kanálů je internet základním a flexibilním zdrojem informací, který využívá velké procento populace. Žáci základních škol mají každodenní přístup k počítači a většina středních škol toho využívá a přizpůsobuje tomu své aktivity. Za zmínku stojí ještě 14 respondentů, kteří uvedli jako zdroj informací výchovného poradce a po osmi odpovědích bylo u zástupců SŠ a učitelů základních škol.

Zdroj informací	Četnost	Procentuelní vyjádření
Přímé okolí (kamarádi, rodiče)	78	82,11%
Učitelé	8	8,42%
Prezentace zástupců středních škol	8	8,14%
Výstava se středoškolskou tematikou	2	2,11%
Internet	38	40,00%
Výchovný poradce	14	14,74%

Tabulka 2 Zdroje informací o navazující škole (Vlastní práce)

Další otázka se zaměřila na **vliv rodičů** na výběr navazující školy. Dohromady jen sedm žáků uvedlo, že o výběru další školy spíše či úplně rozhodovali jejich rodiče. Přes 45% respondentů se rozhodovalo společně s rodiči. Necelých 32% odpovědělo, že výběr školy bylo spíše jejich rozhodnutí a přibližně 16% dotázaných se rozhodovalo zcela samo. V tomto bodě bychom měli zaměřit pozornost na vliv rodičů. Možná zde nejde o přímé ovlivňování výběru, ale zcela určitě (i vzhledem k odpovědím u předešlé otázky) jsou rodiče skupinou, která výrazným způsobem předává informace a celkově formuje představy a názory žáků ZŠ.

Míra rozhodování o následující škole	Četnost	Procentuelní vyjádření
Zcela rozhodovali rodiče	2	2,11%
Spíše rozhodovali rodiče	5	5,26%
Rozhodnutí společně s rodiči	43	45,26%
Spíše samostatné rozhodnutí	30	31,58%
Zcela samostatné rozhodnutí	15	15,79%

Tabulka 3 Vliv rodičů na rozhodování o výběru školy (Vlastní práce)

Poslední otázka se týká **faktorů**, které mohly ovlivnit výběr školy, kam si respondenti podali přihlášku. Kromě volnočasových aktivit a jednorázových akcí byly do možností zařazeny i „nehmotné“ faktory, jako je například „dobré jméno a známost školy“. Tento atribut se ukázal být velmi důležitým u více jak poloviny respondentů (52,63%). To je dalším důvodem, proč by vedení škol mělo dbát na řízení vztahů s vnější i vnitřní veřejností a budování image školy. Pro 37,89% dotazovaných jsou důležitými faktory vybavenost školy a učeben. S tím souvisí i zavádění nových technologií a interaktivní výuky na školy. Necelých 37% také uvedlo, že kvalita výuky a pedagogického sboru by ovlivnila jejich výběr.

Faktory	Četnost	Procentuelní vyjádření
Výlety, zájezdy, turistika	19	20,00%
Sportovní události, turnaje	22	23,16%
Umělecké kroužky	5	5,26%%
Vybavenost školy a učeben	36	37,89%
Dobré jméno či známost školy	50	52,63%
Kvalita výuky a pedagogického sboru	35	36,84%

Tabulka 4 Faktory, které mohly ovlivnit výběr školy (Vlastní práce)

Pokud tedy škola, která si přeje oslovit potenciální žáky, má v těchto směrech co nabídnout, může vhodným komunikačním kanálem (internet, články v novinách) tyto konkurenční výhody zdůraznit. Okolo jedné pětiny respondentů by zaujaly také jednorázové či pravidelné akce. Jednalo by se hlavně o sportovní události či turnaje pořádané školou, ale i možnost výletů a cestování samotného.

Dotazníkové šetření na středních školách

Průzkumu v maturitních ročnících se zúčastnilo celkově 85 respondentů ze čtyř škol. Jednalo se o Gymnázium Jana Palacha v Mělníku a tři plzeňské střední školy - Integrovanou střední školu živnostenskou, Sportovní gymnázium a Střední průmyslovou školu elektrotechnickou. Struktura dotazníku pro střední školy byla totožná s dotazníkem na školách základních. Největší zastoupení měli studenti maturitních ročníků Střední integrované školy živnostenské (42%), četnost respondentů z ostatních škol se pohybovala okolo jedné pětiny. V dalším studiu na vysoké, vyšší odborné škole či obdobné instituci si přeje pokračovat (a podalo přihlášku) celkově 61 z dotazovaných respondentů. Značnou část zbytku dotazovaných, kteří ve studiu dále pokračovat nebudou, představovalo 15 respondentů ze Střední integrované školy živnostenské a 6 dotazovaných ze Střední průmyslové školy elektrotechnické. Na sportovním gymnáziu v Plzni tuto možnost uvedli 2 studenti a z Gymnázia Jana Palacha v Mělníku jeden. V dalším studiu si tedy přeje pokračovat 72% oslovených.

Typ školy	Počet přihlášek	Procentuelní vyjádření
Vysoká škola	51	83,61%
Vyšší odborná škola	16	26,23%
Jazyková škola	3	4,92%
Rekvalifikační kurz	1	1,64%

Tabulka 5 Typy škol, na které se studenti hlásí (Vlastní práce)

Přihlášku na některou z vysokých škol si podalo 51 respondentů, což představuje necelých 84% ze studentů, kteří uvažují o dalším studiu. Převážnou část tvořili studenti gymnázií, nicméně i maturanti Střední průmyslové školy elektrotechnické a Střední integrované školy živnostenské si v menším poměru k počtu respondentů přihlášku na vysokou školu podali. Druhým nejčastějším typem školy, kam se respondenti hlásili, byla vyšší odborná škola. Na tento typ školy podali přihlášky především studenti odborných škol. Ze všech dotazovaných využilo tuto možnost 26,23%, tedy 16 studentů. Tři respondenti posledních ročníků spolupracujících škol podali přihlášku na jazykovou školu a jeden má v plánu nastoupit rekvalifikační kurz.

Druhá otázka byla zaměřena na **zdroje informací** (informační kanály), díky kterým získal student informace o škole, kam podal přihlášku. Velice podobně jako u základních škol, i v tomto případě nejčastěji studenti získali informace o další škole od svého přímého okolí (62,3%) a z internetu (54,1%). Zde můžeme pozorovat snížení míry získávání informací od okolí a zvyšování míry využívání internetu ve srovnání se školami základními. To je pravděpodobně způsobeno častějším a efektivnějším využíváním internetu jako informačního zdroje, a ne pouze jako zdroje zábavy jak je tomu u nižších věkových skupin. Rádi bychom ještě uvedli tištěnou formu učitelských novin, kterou uvedlo 14 respondentů. Osm žáků získalo informace od pedagogického sboru či zástupců vysokých škol.

Zdroj informací	Četnost	Procentuelní vyjádření
Přímé okolí (kamarádi, rodiče)	38	62,30%
Učitelé	8	13,11%
Prezentace zástupců vysokých škol	8	13,11%
Výstava s vysokoškolskou tematikou	5	8,20%
Internet	33	54,10%
Výchovný poradce	2	3,28%
Učitelské noviny	14	22,95%

Tabulka 6 Zdroje informací o navazující škole (Vlastní práce)

Míra **vlivu rodičů** na rozhodování studenta o volbě navazující školy je samozřejmě nepřímo úměrná jejich věku. To se projevilo i v tomto případě – téměř jedenapadesát procent respondentů uvedlo, že jejich rozhodnutí bylo zcela samostatné. Studenti, kteří se rozhodovali spíše samostatně (36,07%) tvoří s výše jmenovanou skupinou téměř 87% respondentů. Míra vlivu rodičů byla patrná či rozhodující u přibližně osmi procent studentů.

Míra rozhodování o následující škole	Četnost	Procentuelní vyjádření
Zcela rozhodovali rodiče	3	4,92%
Spíše rozhodovali rodiče	2	3,28%
Rozhodnutí společně s rodiči	3	4,92%
Spíše samostatné rozhodnutí	22	36,07%
Zcela samostatné rozhodnutí	31	50,82%

Tabulka 7 Vliv rodičů na rozhodování o výběru vysoké školy (Vlastní práce)

Z výše uvedeného vyplývá, na kterou zájmovou skupinu by vysoké školství mělo (a také tak činí) zaměřit svou komunikační strategii. Oproti středním školám, které musí komunikovat větší mírou směrem k rodičům potenciálních žáků, vysoké školy na přímé komunikaci k této skupině nemají takový zájem a snaží se přímo oslovovat studenty.

Z odpovědí respondentů lze tvrdit, že rozhodnutí a výběr navazující školy může u studentů posledních ročníků středních škol a gymnázií, které se průzkumu zúčastnily, nejvíce ovlivnit kvalita výuky a pedagogického sboru (55,74%) a dobré jméno či známost školy (tu uvedlo 45,90% respondentů).

Faktory	Četnost	Procentuelní vyjádření
Výlety, zájezdy, turistika	6	9,84%
Sportovní události, turnaje	8	13,11%
Umělecké kroužky	3	4,92%
Vybavenost školy a učeben	16	26,23%
Dobré jméno či známost školy	28	45,90%
Kvalita výuky a pedagogického sboru	34	55,74%

Tabulka 8 Faktory, které mohly ovlivnit výběr školy (Vlastní práce)

Třetím nejčastěji zmiňovaným **faktorem** byla vybavenost školy a učeben, kterou zvolilo 16 dotazovaných respondentů. To představovalo přibližně 26% studentů. Zbylé faktory (zejména pak možnost uměleckých kroužků i předmětů) vybralo minimum respondentů.

Závěr

Z výsledků průzkumu na základních a středních školách můžeme potvrdit, že se zvyšujícím se věkem žáků či studentů klesá míra vlivu rodičů na jejich rozhodování o volbě následující školy. Školy by proto měly zaměřit své komunikační úsilí hlavně na správnou cílovou skupinu. K tomu je samozřejmě nutné zvolit vhodný komunikační kanál, který je u dané skupiny nejvíce efektivní. V tomto směru průzkum potvrdil i stále větší potenciál internetu jako zdroje informací. Do budoucna se předpokládá široký rozmach sociálních on-line sítí a proto by se i tímto směrem měly školy zaměřit (obzvláště střední a vysoké školy), což již některé z nich dělají. Dále se potvrdilo, že čím starší studenti jsou, tím více si uvědomují a přikládají větší důležitost dobrému jménu školy a jejímu produktu – vzdělávacímu programu a jeho kvalitě. Jelikož si většinou školy nemohou dovést drahé reklamní kampaně, musí spoléhat především na pozitivní vnímání ze strany veřejnosti. To mohou ovlivnit hlavně samotnou nabídkou vzdělávacích programů, ale také řízením vztahů s veřejností, tedy udržováním kvalitní kultury školy, jejího prostředí a atmosféry. Nejlepším doporučením je vlastní zkušenost, a tak by se vedení škol mělo snažit ze stávajících studentů

(zákazníků) vytvořit budoucí obhájce a šířitele dobrého jména školy. K určení důležitých faktorů, na které se v komunikaci ve škole zaměřit, může posloužit hodnocení spokojenosti žáků, které by vedení mělo pravidelně (minimálně pololetně) uskutečňovat a zveřejňovat. Čím konkrétnější a podrobnější bude, tím lépe se povede odhalit případné problémy. Sledováním spokojenosti v delším časovém období může vedení pozorovat vlivy jednotlivých změn v komunikaci a sledovat tak úspěšnost svých kroků.

Literatura

EGER, Ludvík. *Komunikace školy s veřejností*. Plzeň : Západočeská univerzita, 2001. ISBN:80-7082-828-5

HOLEČEK, Václav. *Sociální psychologie pro učitele*. Plzeň : Západočeská univerzita, 1997. ISBN:80-7082-349-6

CHLEBEK, Petr. *Komunikace mezi školou a rodiči*. Plzeň: Pedagogické centrum, 1999. ISBN:80-7020-047-2

CHMEL, Zdeněk. *Propagace, Public Relations, Media*. Brno: ANTE ve spolupráci s Filozofickou fakultou Masarykovy univerzity, 1997. ISBN:80-902404-2-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Aplikace marketingu ve školství*. Plzeň : Západočeská univerzita, 1998. ISBN:80-7082-453-0

Kontaktní adresa autorů

Ing. Monika Březinová Ph.D., Ondřej Hajský (student)

Katedra řízení

Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích

Studentská 13

České Budějovice

37341

Zhodnotenie riadenia kvality v poľnohospodárskych podnikoch na základe kritérií MBNQA

Evaluation of quality management in agribusiness companies according to MBNQA criteria

Radovan Savov

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

Abstrakt

Kvalita je súčasným fenoménom, ktorý v mnohých prípadoch rozhoduje o úspechu na trhu. Existuje viacero návodov na riadenie a zvyšovanie kvality podnikateľskej činnosti. V tomto článku ide o zhodnotenie riadenia kvality prostredníctvom metódy, ktorá sa používa v USA a na základe nej sa každoročne oceňujú najlepšie podniky. Ide o kritériá MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award), ktoré vychádzajú z MDQ (Market Driven Quality). Ide o strategické nasmerovanie organizácie, aby neustále zlepšovala všetky procesy v podniku. Článok prezentuje čiastkové výsledky z výskumu, ktorý bol realizovaný v rámci projektu VEGA 1/0772/10 „Strategický manažment kvality v podmienkach agropodnikateľských subjektov na Slovensku“. Bolo vybraných a hodnotených 12 podnikov realizujúcich poľnohospodársku prvovýrobu, ktoré realizovali samohodnotenie prostredníctvom nami vypracovaného dotazníka pozostávajúceho zo 104 položiek. Dotazník bol zostavený tak, aby bolo možné jednotlivé kritériá posúdiť a obodovať. Najhoršie výsledky dosiahli podniky v oblasti zamerania sa na zákazníka, kde získali len 57,1% bodov. Najlepšie výsledky boli zaznamenané v oblasti vodcovstva. Súbor podnikov bol ohodnotený v tomto kritériu 81,1%-ným ziskom bodov. Po zhodnotení boli navrhnuté určité podnety na vylepšenie v oblastiach, v ktorých jednotlivé podniky nedosahovali dobré výsledky.

Kľúčové slová: kvalita, MBNQA, kritériá, opatrenia, stratégia

Abstract

Quality is big phenomenon today. In many cases quality takes important role of business success. There exist more instructions how to manage and improve quality of business activities. This paper is oriented on evaluation of quality management according to the method which is used in USA. This method consists of criteria Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), which are from Market Driven Quality (MDQ) originated. Paper is a result of VEGA project 1/0772/10 “Strategic quality management in agribusiness companies in Slovakia”. 12 companies were evaluated. These companies realized evaluation of own management process according to questionnaire which consists of 104 items. We create this questionnaire to give points to all 7 MBNQA criteria. Companies reached the worst result in area of customer orientation (57.1%). The best results were reached in area of leadership (81.1%). After evaluation some remedies were suggested in problematic areas.

Key words: quality, MBNQA, criteria, remedies, strategy

Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Manažment kvality je v súčasnosti neodmysliteľnou súčasťou riadenia každého podniku. Zúžené chápanie kvality zamerané na odstránenie nepodarkov je už nepostačujúce a preto treba klásť dôraz na prevenciu. Kvalitu treba vnímať komplexne ako určitý cieľ celej podnikateľskej činnosti, ktorá sa zabezpečuje na každom článku v podniku, v každom podnikovom procese. Kritériá MBNQA predstavujú komplexné zhodnotenie, ktoré dokáže odhaliť určité nedostatky a tým pádom aj možnosti na vylepšenie riadenia v spoločnosti. Preto je v tomto príspevku aplikované zhodnotenie podnikov na základe týchto siedmich kritérií.

Cieľ a metodika

Hlavným cieľom je zhodnotenie riadenia kvality v podnikoch poľnohospodárskej prvovýroby prostredníctvom kritérií MBNQA. V nadväznosti na to je cieľom príspevku identifikovať slabé oblasti, ktoré sa v súbore podnikov najčastejšie vyskytli a je preto potrebné realizovať ich vylepšenie. Cieľom je aj navrhnutie čiastkových opatrení na zefektívnenie riadenia skúmaných subjektov.

Na dosiahnutie stanoveného cieľa je potrebné stanoviť metodický postup, ktorý pozostáva z týchto krokov:

- preštudovanie dostupnej literatúry k problematike kvality a podrobné naštudovanie príručky, ktorá sa dotýka kritérií MBNQA,
- výber podnikov na základe kritérií dostupnosti a ochoty spolupracovať ako aj splnenia podmienky realizovať poľnohospodársku prvovýrobu na Slovensku,
- bol vypracovaný dotazník so 104 otázkami, ktoré zahŕňali všetkých 7 oblastí, na ktoré sa hodnotenie podľa MBNQA zameriava. Dotazník predstavoval 104 výrokov, ku ktorým mali predstavitelia podniku vyjadriť mieru svojho súhlasu v intervale od 1 do 7 (1 – vôbec nesúhlasím s tvrdením, 7 – maximálne súhlasím s tvrdením),
- dotazníky boli rozoslané do 32 podnikov, pričom sa vrátilo 13, z toho 1 nebolo možné vyhodnotiť (návratnosť bola 37,5%),
- dotazníky boli spracované a každé kritérium posúdené podľa bodového ohodnotenia na základe MBNQA (bodové hodnotenie je podrobnejšie rozpísané v ďalšej časti),
- výsledky boli spracované do tabuľky s následnou identifikáciou problematických oblastí ako aj návrhov na ich zlepšenie.

Výsledky a diskusia

MBNQA je cena za kvalitu, ktorá sa každoročne udeľuje v USA najlepším podnikom, ktoré najlepšie spĺňajú sedem základných požiadaviek. Toto ocenenie je pomenované po Malcolmovi Bladrigovi bývalom ministrovi obchodu USA a zavedené kongresom v roku 1987 na zvýšenie povedomia o manažmente kvality a na rozpoznanie podnikov, ktoré úspešne implementovali systém manažérstva kvality. Zvyčajne sa udeľuje pre podniky v týchto základných kategóriách: výroba, služby, malé podnikanie, vzdelávanie, zdravotná starostlivosť, neziskové organizácie. Hodnotenie podľa kritérií MBNQA je možné uplatniť v podnikoch bez ohľadu na ich veľkosť, zameranie, pôsobenie na trhu a výsledky. Tieto kritériá poskytujú cenný rámec pre meranie výkonu podniku a následné plánovanie v neistom prostredí. Zlepšujú komunikáciu, produktivitu, efektívnosť

všetkých podnikových procesov, identifikujú podnikateľské prostredie a slúžia na stanovenie strategických cieľov. MBNQA sa považuje za najkomplexnejšieho a najintenzívnejšieho sprievodcu, ktorý vedie k dosiahnutiu výnimočnej kvality v podnikateľskej činnosti. Predstavuje integrovaný prístup na pomoc organizáciám dosiahnuť výkon na lepšej kvalitatívnej úrovni so zameraním sa na:

- odovzdanie neustále sa zvyšujúcej hodnoty pre zákazníkov a vlastníkov podniku,
- zlepšovanie efektívnosti vynakladania všetkých podnikových zdrojov,
- podnikový a personálny kvalifikačný rast.

Posúdenie kvality podnikateľskej činnosti ako dôležitého strategického aspektu sa na základe MBNQA uskutočňuje podľa siedmich základných kritérií. Vychádzajú zo základných hodnôt MBNQA, ktorými sú vizionárske vodcovstvo, zákazníkom vedená dokonalosť, organizačné a personálne učenie sa, hodnotenie zamestnancov a partnerov, flexibilita, zameranie sa na budúcnosť, zameranie sa na inovácie, riadenie na základe faktov, sociálna zodpovednosť, zameranie na výsledky a pridanú hodnotu. Postupom času sa vymedzilo sedem základných kritérií, ktorých bližší popis a ich zameranie uvádzame.

1. Vedenie (120 b)

Katégoria vedenie posudzuje ako manažéri podporujú a ťahajú organizáciu. Tiež sa skúma vládnutie organizácie a ako je organizovaná etická, právna a spoločenská zodpovednosť.

2. Strategické plánovanie (85 b)

Katégoria strategického plánovania posudzuje ako organizácia rozvíja strategické ciele a akčné plány a tiež ako sú vybrané strategické ciele a akčné plány rozmiestnené a menené v prípade potreby.

3. Orientácia na zákazníka (85 b)

Opisuje ako organizácia identifikuje požiadavky, potreby, očakávania a preferencie zákazníkov a trhu. Tiež sa zameriava ako organizácia buduje vzťahy so zákazníkmi a určuje kľúčové faktory vedúce k získaniu, spokojnosti, vernosti a zachovaniu zákazníkov a tiež aj k obchodnej expanzii.

4. Ukazovatele, analýzy a znalostný manažment (90 b)

Hodnotí, ako organizácia meria, analyzuje, prehodnocuje a zlepšuje výkon prostredníctvom dát a informácií na všetkých riadiacich úrovniach a vo všetkých jej oblastiach.

5. Zameranie sa na ľudské zdroje (85 b)

Katégoria zapojenia pracovnej sily skúma ako organizácia zapája, riadi a rozvíja pracovníkov tak, aby bol využitý celý potenciál a to v súlade s poslaním podniku, stratégiou a akčnými plánmi.

6. Výrobné procesy (85 b)

Táto katégoria vypovedá o tom ako podnik definuje svoje hlavné úlohy a systém práce a ako vytvára, riadi a zlepšuje kľúčové procesy pre implementáciu týchto výrobných procesov, aby bola vytvorená zákaznícka hodnota a dosiahnutý udržateľný úspech. Taktiež je potrebné preveriť pripravenosť na nečakané situácie.

7. Výsledky (450 b)

Táto katégoria skúma výkonnosť organizácie a zlepšenia vo všetkých kľúčových oblastiach – výstupy (tovary a služby), zákazníci, finančné a trhové ukazovatele, zamestnancov, efektívnosť procesov a vodcovstvo. Úrovne výkonnosti sú skúmané vo vzťahu ku konkurentom a ostatným organizáciám, ktoré ponúkajú podobné výrobky a služby.

Na základe týchto kritérií sa hodnotilo 12 podnikov. Priemerné výsledky jednotlivých kritérií v súbore skúmaných subjektov sú zobrazené v tabuľke 1.

	maximálny počet	dosiahnutý počet	%
Vodcovstvo	120	97,3	81,1
Strategické plánovanie	85	60,2	70,8
Zameranie na zákazníka	85	48,5	57,1
Ukazovatele a analýzy	90	57,0	63,3
Orientácia na zamestnancov	85	54,3	63,9
Výrobné procesy	85	55,7	65,5
Výsledky	450	262,6	58,4
Spolu	1000	635,6	63,6

Tabuľka 1 Dosiahnutý počet bodov v jednotlivých kritériách MBNQA (Vlastný výskum)

Z uvedených výsledkov vyplýva, že najhoršie výsledky boli dosiahnuté v oblasti zamerania sa na zákazníka. V tejto oblasti majú skúmané podniky najväčšie rezervy a možnosti na zlepšenie. Najlepšie výsledky boli dosiahnuté v kategórii vodcovstvo, čo svedčí o snahách aplikovať manažérske postupy vedúce k zlepšovaniu prístupu smerom k líderstvu. Celkovo skúmaný súbor podnikov získal v priemere 63,6%-né bodové ohodnotenie.

Našou snahou bolo identifikovať aj určité slabé stránky v jednotlivých oblastiach, ktoré sa v súbore skúmaných subjektov vyskytujú a následne odporučiť možné varianty zlepšenia. Prvá kategória, vodcovstvo, vyšla ako najlepšia a dosiahla až 81,1% možných bodov. Za vážnejšie nedostatky možno v tejto kategórii považovať nedostatočnú komunikáciu ohľadne prezentovania vízie svojim zamestnancom, obchodným partnerom a zákazníkom. Vízie podnikov by mali byť zrozumiteľne stanovené a interpretované smerom do vnútorného prostredia podniku, ale aj smerom von. Veľmi závažným nedostatkom je aj nízka miera monitoringu porušenia etických problémov.

Aj v oblasti strategického plánovania sa dosiahli slušné výsledky (70,8%). Svedčí to o tom, že v poľnohospodárskych podnikoch sa základná manažérska funkcia nepodceňuje a manažéri si uvedomujú jej dôležitosť a opodstatnenie jej aplikácie. Aj napriek tomu však odporúčame manažerom podnikov zapracovať stratégiu podniku do strategických dokumentov v písomnej forme. Ďalším nedostatkom je, že podniky zanedbávajú analýzu externého prostredia, z ktorého pre ne vyplývajú príležitosti a ohrozenia, na ktoré potom nereagujú. Za vážny nedostatok možno považovať aj absenciu systému hodnotenia úspešnosti podnikových plánov a následné zapracovanie výsledkov kontroly plánov do systému podnikového plánovania.

Kategória zameranie sa na zákazníka obstála v našom hodnotení najhoršie (57,1%). Vyskytli sa tu vážne nedostatky v mnohých oblastiach. Sústredíme sa iba na niektoré. Podniky v prevažnej miere neuskutočňujú meranie spokojnosti zákazníkov, čo má za následok slabú úroveň spätnej väzby a znemožnenie následných zlepšení. Odporúčame podnikom v oblasti získavania zákazníkov využiť súčasný fenomén komunikácie, ktorým sú sociálne siete, pretože ich podniky v tejto oblasti vôbec nevyužívajú. Rovnako absentuje aj systém zákazníckej podpory a informovanosť zamestnancov ohľadne požiadaviek zákazníkov.

Štvrtá oblasť zameraná na realizované merania a analýzy v podniku dosiahla 63,3% bodov. V tejto oblasti odporúčame podnikom zaviesť moderné manažérske informačné systémy, ktoré v prevažnej miere chýbajú. Veľkým negatívom je aj nevypracovaný systém kritérií porovnávania sa s konkurenciou, čo by mohlo pomôcť podnikom brániť sa vhodne zvolenou stratégiou ako aj efektívnejšie transformovať svoje prednosti na využitie príležitostí, čo by znamenalo väčšiu konkurencieschopnosť. Podnikom odporúčame zaviesť prvky znalostného manažmentu, ktoré sa

v podniku vyskytujú iba zriedka. Ďalej navrhujeme aj zriadiť, resp. pravidelne aktualizovať internetové stránky podnikov, keďže v tejto oblasti vidia manažéri výrazné nedostatky.

Ďalšia oblasť skúmania bola zameraná na orientáciu na zamestnancov, ktorá získala 63,9%-né ohodnotenie. Výraznejšie nedostatky boli zaznamenané najmä v slabom využívaní personálnych agentúr pri hľadaní a prijímaní zamestnancov. Manažéri jednotlivých podnikov to považujú za cestu ako získať kvalifikované ľudské zdroje a odbremenenie manažérskej činnosti. Otázkou však zostáva pomer nákladovosti a následného pozitívneho dôsledku zo spolupráce s personálnou agentúrou. V podnikoch výraznou mierou absentujú teambuildingové aktivity, na ktoré však poľnohospodárske podniky nachádzajú len veľmi ťažko finančné zdroje. Výrazne však podniky zaostávajú najmä v zisťovaní spokojnosti zamestnancov. Keďže sa človek považuje za najdôležitejší zdroj v podniku, mali by podniky k nemu aj tak pristupovať a nemali by byť ľahostajné smerom k ich spokojnosti. Rovnako by mali podniky podporovať aj individuálne vzdelávanie zamestnancov, ktoré by sa mohlo premietnuť aj do odmeňovania, pretože len kvalifikovaný zamestnanec môže byť prínosom.

Ďalším kritériom, ktoré bolo hodnotené, sú výrobné procesy. Táto kategória získala 65,5% bodov. Za pomerne veľké negatívum považujeme fakt, že systém práce v podnikoch sa dlhodobo nemenil. Bolo by vhodné, aby sa jednotlivé podniky snažili ísť s dobou a aplikovali nové prístupy k riešeniu problémov. Odporúčame podnikom využívať aj nástroje manažmentu času, ktoré by pomohli efektívne využívať čas manažérov a venovať sa tak podstatným strategickým záležitostiam. Za negatívum manažéri považujú aj nerealizovanie vlastného výskumu. Nie je však v možnostiach každého podniku zabezpečovať vlastný výskum, skôr by sme odporučili vytvorenie výskumného klastra, ktorý by spájal viaceré podniky. Ďalšou možnosťou je aj rozšírenie spolupráce so školami a výskumnými ústavmi.

Posledná kategória mapovala výsledky v rôznych sférach podnikov. Nejedná sa len o ekonomické výsledky. Táto kategória získala 58,4% bodov. Medzi závažné problémy v tejto oblasti možno považovať výsledky nedostatočného budovania vzťahov so zákazníkmi. Podniky v malej miere využívajú aj motivačné a sociálne programy pre zamestnancov. Za hlavnú príčinu považujú nedostatok finančných zdrojov. Rovnako zamestnancom chýba aj podpora pri vzdelávaní a kvalifikačnom raste.

Záver

Kvalita je dôležitým strategickým atribútom podnikateľskej úspešnosti. Je preto potrebné ju vedieť riadiť, aby podnik dosahoval priaznivé ekonomické výsledky. Ako návod riadenia slúžia mnohé nástroje a metódy. MBNQA je jednou z dôležitých metód, ktorá pomáha zhodnotiť proces riadenia kvality podnikateľskej činnosti na základe 7 základných kritérií. Patrí sem vodcovstvo, strategické plánovanie, zameranie sa na zákazníka, ukazovatele a analýzy, orientácia na zamestnancov, výrobné procesy a výsledky. Všetky tieto kritériá boli použité v dotazníku, ktorý bol rozoslaný do podnikov poľnohospodárskej prvovýroby. Z výsledkov vyplýva, že skúmaný súbor podnikov dosiahol 63,6%-né bodové ohodnotenie, čo predstavuje priemerné výsledky. Najlepšie výsledky boli dosiahnuté v oblasti vodcovstva a najhoršie v zameraní sa na zákazníka. Preto odporúčame podnikom pravidelne uskutočňovať analýzu trhu s ohľadom na zisťovanie požiadaviek zákazníkov. Podobne odporúčame zabezpečovať aj spätnú väzbu prostredníctvom skúmania zákazníckej spokojnosti.

Literatúra

KAPSDORFEROVÁ, Z. 2010. Manažment kvality. Nitra: SPU, 2010. 146 s. ISBN 978-80-552-0490-1

PAŠKA, L. 2000. Manažment výroby. Nitra: SPU, 2000. 182 s. ISBN 80-7137-799-6

Baldrige Performance Excellence Program, National Institute of Standards and Technology. Criteria for Performance Excellence. Dostupné na internete <http://www.nist.gov/baldrige/publications/upload/2011_2012_Business_Nonprofit_Criteria.pdf> [cit.2010-05-19]

Kontaktná adresa

Ing. Radovan Savov, PhD.,
Katedra manažmentu,
Fakulta ekonomiky a manažmentu SPU v Nitre,
radovan.savov@fem.uniag.sk,
tel: 037 641 4168

Postavenie vidieckych žien a ich osobnostná vybavenosť pre manažérske funkcie

The status of rural women and their personal capacities for managerial positions

Mária Kadlečíková, Zuzana Kapsdorferová, Michal Filo
Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

Abstrakt

Vidiecke ženy zohrávali oddávna dôležitú úlohu pri zabezpečovaní obživy pre svoje rodiny. FAO uvádza, že v niektorých rozvojových krajinách vidiecke ženy vyrábajú 50 % z celkovej produkcie potravín. Odhaduje sa, že ak by im bol umožnený jednoduchší prístup k produkčným a finančným zdrojom, tak by počet hladujúcich vo svete klesol o 100 – 150 mil.

Predkladaný článok sa zaoberá podmienkami vidieckych žien pre vykonávanie poľnohospodárskych a vidieckych aktivít, ich postavením a schopnosťou úspešne zvládnuť agropotravinárske a vidiecke hospodárske záležitosti v oblasti, kde žijú a pracujú. Hlavným cieľom príspevku je štúdium špecifických predpokladov vidieckych žien pre manažérske pozície a pre ich vlastné podnikateľské aktivity. Rozsah tohto štúdia je celosvetový, zvláštna pozornosť sa však venuje postaveniu vidieckych žien v Strednej a Východnej Európe. Analyzuje sa časové obdobie rokov 2006 – 2010. Najdôležitejšie výsledky dokumentujú rozdiely medzi pohlaviami a taktiež definujú prínosy, ktoré by vyplývali z ich odstránenia. Tieto skutočnosti sa týkajú potravinovej bezpečnosti, zvýšenej poľnohospodárskej produkcie, zlepšenia blahobytu vidieckych rodín a zlepšenia podmienok pre vykonávanie podnikateľskej činnosti vrátane diverzifikácie príjmov.

Kľúčové slová: vidiecke ženy, potravinová bezpečnosť, prístup k finančným a výrobným zdrojom, rodová nerovnosť, Stredná a Východná Európa, vidiecka infraštruktúra, vidiecke hospodárstva

Abstract

Rural women always played a crucial role at the securing of food for members of their families. According of FAO the rural women in some developing countries of the world are producing about 50 % of the food production in their respective country. If they will be granted with higher access to the financial and production resources, then the number of hungry people in the world could decline by about 100 – 150 mil. people.

This paper deals with conditions of rural women for agricultural and rural activities, their status, and with their capacity in successful way to manage agri-food and rural business in communities, where they live and operate. The major target of this article is to study the specific capabilities of rural women for managerial positions and for their own business activities. The scope of this study is focused worldwide with special consideration to status of rural women in Central and Eastern European countries. The time horizon targets the period from 2006 to 2010. The main results are documenting the gender gap in agriculture and also define the gains if the gender gap will be closed. This refers to the field of food security, increased agricultural production, enhanced well-being of the rural families, more vital entrepreneurial activities including of the diversification of incomes.

Key words: rural women, food security, access to the financial and production resources, gender gap, Central and Eastern Europe, rural infrastructure, rural households

Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Ženy zohrávali v ľudskej spoločnosti významnú úlohu a to v každej etape jej rozvoja. Ich poslanie matiek nesúcich zodpovednosť za vývoj a výchovu svojich detí a manželiek dbajúcich a vytváranie atmosféry domova je nepopierateľne dôležité. Historici však okrem vyššie uvedeného konštatujú aj kľúčovú rolu predovšetkým vidieckych žien v poľnohospodárstve a v chove hospodárskych zvierat. Tá podľa odborníkov zaoberajúcich sa problematikou vidieckych žien pretrváva dodnes, pretože ženy neustále zdieľajú s mužmi veľké množstvo činností na farmách. Podľa údajov FAO [5] ženy zabezpečujú v niektorých rozvojových krajinách až 50 % poľnohospodárskej produkcie. Napriek tejto svojej aktívnej účasti v poľnohospodárstve a vo vidieckom rozvoji sa ženy často stretávajú s prekážkami pri prístupe k výrobným zdrojom a k podnikateľským príležitostiam. Podľa záverov 37. konferencie FAO, ak by ženám bolo sprístupnených viac výrobných zdrojov, poľnohospodárskej techniky a vstupov, tak by sa výnosy, ako aj úžitkovosť hospodárskych zvierat mohli zvýšiť o 20 – 30 %, čo by viedlo k významnému rastu poľnohospodárskej produkcie na národnej úrovni a mohlo by do značnej miery prispieť k zníženiu počtu hladujúcich a podvyživených ľudí vo svete o 12 – 17 %. Vychádzajúc z celkového počtu hladujúcich (v súčasnosti 925 mil. ľudí) by to prakticky znamenalo zníženie tohto údaju o 100 až 150 miliónov.

V našich stredo európskych a východoeurópskych súvislostiach by zvýšený podiel žien na celkovom objeme práce vykonávanom v rámci agropotravinárskeho rezortu a vidieckeho priestoru mohol znamenať zvýšenie životnej úrovne obyvateľstva, väčšie sociálne istoty, viac pracovných príležitostí, ako aj nárast exportných možností agrárneho rezortu. Mohol by tiež viesť k obsadzovaniu miestnych trhov charakteristickými regionálnymi výrobkami v zmysle filozofie, že to čo sa v príslušnom regióne vyrobí, bude aj na jeho trhoch uplatnené.

Cieľ a metodika

Cieľom predloženého článku je poukázať na osobnostné dispozície žien pre manažérsku prácu vo všeobecnosti, ako aj pri vykonávaní podnikateľských aktivít v poľnohospodárstve a vo vidieckom rozvoji. Príspevok tiež prezentuje postavenie vidieckych žien vo svetových, ale aj stredo európskych a východoeurópskych súvislostiach.

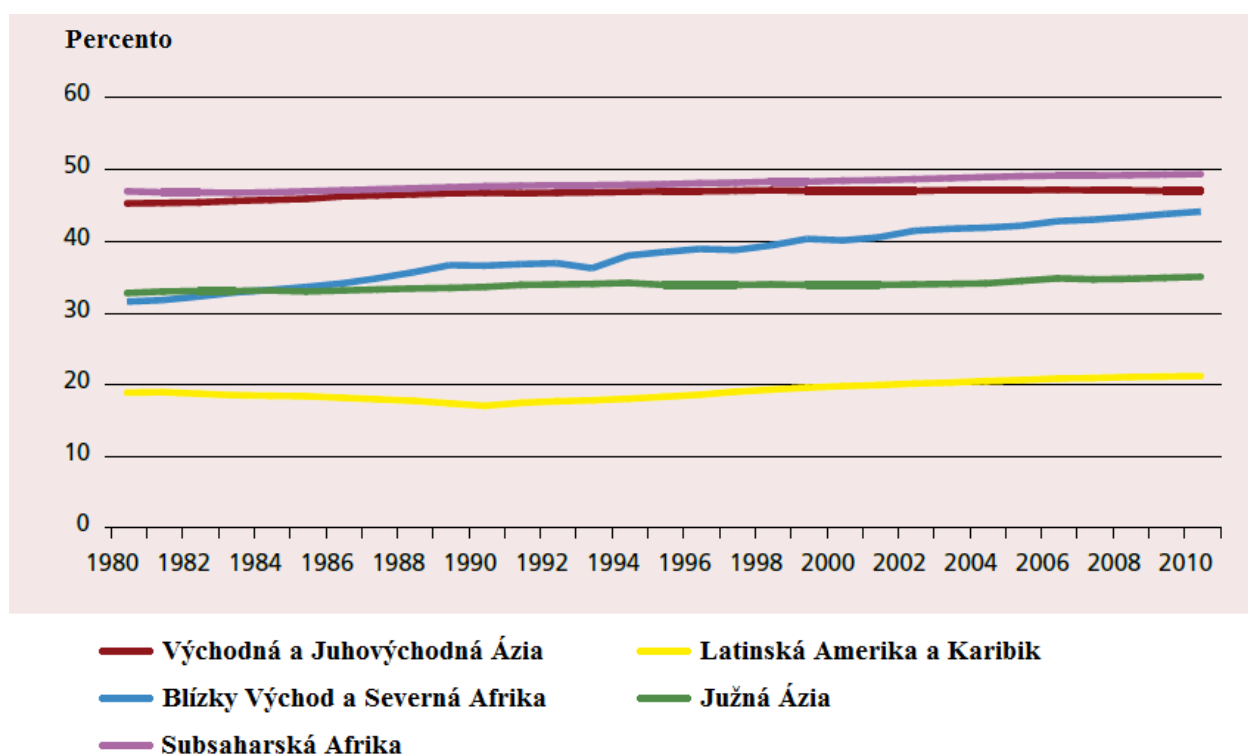
Pri získavaní údajov sa vychádza z prvotných podkladov autorov článku získaných v rámci prieskumu realizovaného vo vybraných krajinách Strednej a Východnej Európy. Tieto podklady sa vzťahujú najmä na rozdiely medzi mužmi a ženami vo výške plátov, prístupu k zdrojom, ale aj pôsobeniu žien v poľnohospodárstve a v rozvoji vidieka z hľadiska ich manažérskych pozícií, ale aj z pozícií zamestnankýň. Okrem toho sa pri formulovaní vlastnej práce a záverov tohto článku vychádzalo z podkladov FAO a z údajov Komisie vidieckych žien a rodiny pôsobiacej pri Regionálnej kancelárii FAO v Budapešti, Maďarsko. Časový horizont zahŕňa údaje z rokov 2006 – 2010 a orientovaný je na situáciu vo svete so zvláštnym zreteľom na podmienky v Strednej a Východnej Európe. Krajiny Východnej Európy predstavujú krajiny Spoločenstva nezávislých štátov (SNS), ale aj ostatné krajiny bývalého socialistického bloku, ktoré nie sú členmi EÚ. Krajiny Strednej Európy zahŕňajú Českú republiku, Maďarsko, Poľsko, Slovensko a Slovinsko.

Výsledky a diskusia

Poľnohospodársky podnik, farma, alebo rodinný podnikateľský subjekt pôsobiaci vo vidieckom priestore, sa považuje za základnú ekonomickú jednotku vidieckej komunity vo všetkých regiónoch sveta. Táto skutočnosť vidiecke ženy stavia pred množstvo problémov, ktoré musia riešiť nielen v domácnosti, ale aj pri výkone ich povolania v rastlinnej alebo živočíšnej výrobe a pri ostatných poľnohospodárskych a vidieckych aktivitách. Počas sezóny je neraz nutné práce v domácnosti odsunúť do úzadia a preto je pre vidiecke ženy zvládnutie všetkých spomínaných činností na uspokojivej úrovni veľkou výzvou. V mnohých krajinách Východnej Európy (Arménsko, Gruzínsko, Moldavsko atď.) sa ženy stávajú podnikateľkami na pôde z dôvodu, že ich manželia odchádzajú za vyšším zárobkom do iných krajín, v ktorých nachádzajú zaujímavejšie platené pracovné príležitosti. V takýchto prípadoch by tvorcovia vidieckej politiky mali dať dôraz na výstavbu školských, zdravotných a sociálnych zariadení, ako aj na výstavbu vzdelávacích a poradenských inštitúcií, ktoré podporia pracovné aktivity vidieckych podnikateľiek.

Postavenie vidieckych žien

Ženy pracujúce v poľnohospodárstve sú alebo samostatnými farmárkami, alebo pracujú ako platená pracovná sila, resp. ide o členky rodiny, ktoré v mnohých prípadoch nedostávajú mzdu za svoju prácu. Približne 43 % pracovnej sily v poľnohospodárstve v rozvojových krajinách je tvorených ženami. Tento podiel sa pohybuje od 20 % v Severnej a v Latinskej Amerike až do 50 % vo Východnej a Juhovýchodnej Ázii ako aj Subsaharskej Afrike (obr. 1).



Obrázok 1 Podiel žien na celkovej zamestnanosti v poľnohospodárstve (The State of Food and Agriculture 2010 – 11 : Women in Agriculture – Closing the Gender Gap for Development)

Výkonnosť poľnohospodárstva je vo viacerých rozvojových krajinách nedostatočná. Dôvodom je viac, jedným z nich je fakt, že ženám chýba príležitosť, aby svoje možnosti a schopnosti využili čo najproduktívnejšie. Ženy farmárky, robotníčky a podnikateľky sa stretávajú takmer všade s výraznejšími obmedzeniami ako muži pri dostupnosti výrobných zdrojov, trhu a služieb. Tento rozdiel medzi pohlaviami má negatívny dopad na produktivitu práce vidieckych žien, znižuje ich príspevok k rozvoju poľnohospodárstva a bráni im pri dosiahnutí výraznejších ekonomických a sociálnych cieľov.

Odstránenie rozdielov medzi pohlaviami by predstavovalo pre ľudskú spoločnosť zisk v podobe zvýšenej výkonnosti poľnohospodárstva, zníženie chudoby a hladu, ako aj podporu ekonomického rastu príslušného regiónu. Prístup vidieckych žien k väčšiemu počtu lepších pracovných miest a manažérskych funkcií im môže pomôcť k tomu, aby sa stali efektívnejšími ekonomickými subjektmi a hnacou silou pri raste ekonomiky daného regiónu.

Nerovnosti medzi pohlaviami vo vidieckej zamestnanosti existujú všade bez ohľadu na stupeň ekonomického rozvoja danej oblasti. Medzi jednotlivými krajinami ale existujú rozdiely, ktoré sa menia v čase vzhľadom k rôznym sociálnym, kultúrnym, náboženským a ekonomickým faktorom. Niektoré hlboko zakorenené nerovnosti medzi pohlaviami však pretrvávajú aj napriek rôznym zmenám a novým príležitostiam. Zaujímavá je aj skutočnosť, že 90 % všetkých diferencií v mzdách mužov a žien ostáva v rozvinutých aj rozvojových krajinách nevysvetlených. Prakticky to znamená, že diskriminácia je ešte stále významným činiteľom znižujúcim zárobok žien.

Tento fenomén sa nevzťahuje len na rozvojové krajiny. V Českej a Slovenskej republike rozdiel v príjmoch mužov a žien dosahuje až 23,6 % v neprospech žien. Nepriaznivejšie výsledky dosahuje už iba Estónsko – 30,3 %. Na približne rovnakej úrovni sa nachádza Cyprus – 23,1 %; SRN – 23 %; Holandské kráľovstvo – 23,3 %; Fínsko – 20,0 %; Veľká Británia – 21,1 %, Grécko – 20,7 % a Litva – 20,0 %. Z hľadiska tohto ukazovateľa sa najlepšie výsledky dosahujú v Taliansku – 4,4 %; na Malte – 5,2 %; v Poľsku – 7,5 %; v Portugalsku – 8,3 % a nakoniec v Belgicku – 9,1 %.

Vo všeobecnosti platí, že poľnohospodárstvo a vidiek sú dôležitými odvetviami pre ženy, ale oni samotné majú menšie možnosti v prístupe k výkonným výrobným zdrojom, akými sú napr. pôda, hospodárske zvieratá, ľudské zdroje, systém poľnohospodárskeho poradenstva, finančné služby, či nové technológie.

Prístup žien k pôde a k udržaniu vlastníckych vzťahov má priamy vplyv na rast produktivity práce v poľnohospodárstve. Umocnenie postavenia žien a ich vplyvu na domácnosť má dosah aj na zlepšenie životnej úrovne ich rodín. V rozvojových krajinách je možnosť prenájmu alebo nákupu pôdy pre ženy sťažená. Príčiny sú rôznorodé, ale vychádzajú predovšetkým z kultúrnych dôvodov, rodových záležitostí a rodinných tradícií. Výsledkom je, že ženy nemôžu uzatvárať kontrakty, či dokonca byť účastníkmi kúpno-predajných vzťahov. Do druhej skupiny príčin sa zaraďuje nedostatok finančných zdrojov. Výsledky prieskumu potvrdzujú, že z hľadiska vlastníckych vzťahov k pôde je situácia pre ženy najpriaznivejšia v Taliansku (32 %) a v Rumunsku (30,0 %). Prekvapujúco najnepriaznivejšia je v Nemecku (10,0 %) a v Dánsku (12,0 %), zatiaľ čo v Čechách a na Slovensku je situácia podobná – 18,0 %. V porovnaní s jednotlivými regiónmi sveta je na tom najlepšie Európa s 20,00 % nasledovaná Latinskou Amerikou a Karibikom – 18,0 %, Afrikou – 14,0 %, zatiaľ čo najnepriaznivejšia situácia je v Ázii s 18,0 %.

Charakteristika postavenia vidieckych žien v krajinách Východnej Európy

Hlad a podvýživa dosahujú vo Východnej Európe v porovnaní s ostatnými regiónmi sveta oveľa nižšie hodnoty. Odhaduje sa, že v tomto regióne je postihnutých hladom alebo podvýživou až 75 mil. ľudí. Obyvateľstvo krajín Strednej a Východnej Európy vynakladá na potraviny podstatnú časť svojho príjmu. V niektorých krajinách je to viac ako 80 %. Situácia je ešte nepriaznivejšia na vidieku v dôsledku toho, že úroveň celkových príjmov je nízka. Najhoršia situácia je v Gruzínsku,

Vidiecka žena vo Východnej časti Európy sa spravidla stará o viacpočetnú rodinu s deťmi, avšak je skôr sama, keďže manžel odchádza do cudziny za prácou, alebo je rozvedená, nakoľko rozvodovosť v tomto regióne sa významne zvýšila v horizonte posledných dvadsiatich rokov.

Príjem vidieckej ženy dosahuje 80 – 120 EUR, čo je asi polovica priemerných príjmov obyvateľstva príslušnej krajiny. Vidiecke ženy v tejto časti Európy sú skôr nezamestnané, keďže nezamestnanosť je dvakrát vyššia vo vidieckych oblastiach. Na niektorých miestach dosahuje až 70 %. Ak je vidiecka žena zamestnaná, tak potom v domácnosti pracuje ďalších 30 – 35 hodín týždenne.

Vidiecka žena je najčastejšie zamestnaná v poľnohospodárstve (21,3 %); vo vzdelávaní, v zdravotníctve, či v sociálnych službách(30,9 %); v obchode, reštauráciách, či v ubytovacích zariadeniach(17,5 %).

Manažérske pozície obsadzuje najmä v poľnohospodárstve (21,0 %), vo vlastnom podnikaní (14,0 %), v malých podnikoch(14,0 %), ako aj vo veľkých podnikoch(10,0 %). Na rozdiel od ženy z rozvojového sveta je jej dosiahnuté vzdelanie 1,6 krát vyššie v porovnaní s mužmi. Na druhej strane sú vidiecke ženy objektom domáceho násillia, tak ako ženy z rozvojového sveta.

Vidiecke ženy a systém poradenstva

Poľnohospodárske poradenstvo poskytuje hodnotné a včasné informácie o nových technológiách a technikách, ktoré pomáhajú poľnohospodárom v čase, keď sa rozhodujú o inováciách, ktoré môžu viesť k významnému zvýšeniu výnosov rastlinnej výroby a úžitkovosti v živočíšnej výrobe. Poskytovanie poradenských služieb v rozvojových krajinách je nedostatočné a to tak pre ženy, ako aj pre mužov. Vyznačuje sa tendenciou, že ženy z neho profitujú menej ako muži. Dokonca ak aj majú ženy prístup k poradenským aktivitám, ich prínosy sú pre ne menej efektívne ako v prípade mužov. To vychádza najmä z postavenia žien v týchto krajinách a z dostupnosti zdrojov. V rozvojových krajinách zohrávajú nepriaznivú úlohu aj kultúrne a časové prekážky, ktoré bránia ženám, aby sa aktívne zúčastňovali poradenských aktivít, akými sú napr. dni poľa organizované mimo ich dediny, alebo z hľadiska pohlavia realizované v zmiešaných skupinách.

Stav poľnohospodárstva a rozvoja vidieka je v krajinách Strednej a Východnej Európy a osobitne u nás na Slovensku podstatne priaznivejší najmä z hľadiska dostupnosti zdrojov, uplatňovania vyspelých technológií a predovšetkým z hľadiska relatívne priaznivých podmienok pre agropotravinársky sektor. Poradenstvo napriek tomu nezohráva tú úlohu, ktorá sa od neho očakáva. Chýba mu vyššia účinnosť, nie je dostatočne pružné pri poskytovaní progresívnych informácií a najnovších vývojových trendoch. Práve preto značné podnikateľské príležitosti poskytuje táto aktivita v našich podmienkach najmä pre ženy v kombinácii s programami EÚ. Ženy disponujúce poľnohospodárskym univerzitným vzdelaním, ako aj dobrými organizačnými a komunikačnými schopnosťami, majú všetky predpoklady k tomu, aby túto činnosť rozvinuli v prospech oživenia poľnohospodárstva a diverzifikácie vidieckych aktivít.

Finančné služby pre vidiecke ženy

Finančné služby, ako napr. sporenie, úverovanie a poistenie, poskytujú možnosti pre zlepšenie výstupov poľnohospodárskej výroby, pre zníženie rizikovosti výroby, pre rast potravinovej bezpečnosti, ako aj pre ekonomickú vitalitu vidieckych oblastí. Je dostatočne veľa príkladov potvrdzujúcich podstatné rozdiely medzi možnosťami mužov a žien pri dostupnosti úverov. Ak sú úvery pridelené ženám, tak často ide len o mikropôžičky prostredníctvom ktorých môžu len ťažko efektívne rozvinúť poľnohospodárske a vidiecke aktivity. Napriek tomu práve mikropôžičkové schémy pomáhajú nielen ženám z rozvojových krajín, ale aj z menej rozvinutých ekonomík (Arménsko, Gruzínsko, Bosna a Hercegovina atď.), pri nadobúdaní samostatnosti v malom podnikaní, ale aj pri zabezpečení sociálnych istôt najmä keď zostávajú z akýchkoľvek dôvodov osamotené so svojimi deťmi. Rozvodovosť v rozvojových krajinách analogicky k vývoju vo Východnej Európe zaznamenáva rastúcu tendenciu. Viaceré prieskumy však potvrdzujú, že ženy v ktorejkoľvek časti sveta (ale najmä v Afrike, v Latinskej Amerike a v Ázii) spoľahlivo splácajú úvery a v tomto smere sú kladnejšie hodnotené mikrofinančnými inštitúciami, alternatívnymi úverovými inštitúciami, resp. bankovým sektorom ako ich mužskí partneri. Zrejme tu zohráva svoju významnú úlohu aj skutočnosť, že v podstate sú to ženy, ktoré sú v týchto častiach sveta považované za živiteľky svojich rodín.

Osobnostné predpoklady žien pre úspešné zvládnutie výkonu manažérskych funkcií

Všeobecný trendom v rozvinutých krajinách je v posledných desaťročiach nárast počtu žien na pracoviskách. Industrializácia viacerých krajín, expanzia finančného sektora a sektora služieb umožnili mnohým ženám zastávať pozíciu riadiacich pracovníčok, či podnikateliek. Napriek tomu, že ženy sú rovnako dobre vyškolené a vzdelané ako muži a že sú v mnohých krajinách najímané firmami v rovnakom počte, ich zastúpenie vo vrcholovom vedení podnikov je výrazne nižšie. Ženy sa stávajú manažérkami najmä na pracoviskách, kde neprevládajú muži.

Davidson a Burke (2004) sumarizujú dlhý zoznam bariér, ktoré bránia ženám v kariérom raste. Uvádzame však z nich iba niektoré:

- negatívny prístup vedúcich pracovníkov k ženám, ich schopnostiam a orientácii na kariéru,
- presvedčenie, že ženy nebudú schopné prispôbiť sa podnikovej kultúre,
- prevládajúci názor, že ženy nie sú ochotné sťahovať sa za prácou,
- neschopnosť robiť manažérov zodpovedných za kariérny rast žien,
- neochota manažéra delegovať niektoré kompetencie na ženy,
- systém ocenení a kompenzácií, ktorý nie je rovnaký pre mužov a ženy,
- diskriminácia,
- iné.

Míka (2006) pripomína, že rozmanitosť a náročnosť činností a úloh, ktoré musí manažér zvládať, kladie na jeho osobnosť vysoké nároky. Na to, aby ich ten ktorý vedúci zvládol, je treba, aby bol vybavený určitými predpokladmi, určitými vlastnosťami a schopnosťami. Každý vedúci je však iný, u každého sa jeho nadobudnuté vedomosti a praktické skúsenosti prejavujú iným spôsobom. Napriek tomu od každého manažéra sa očakáva, že bude efektívne využívať svoje vedomosti, schopnosti ako aj manažérske nástroje na splnenie cieľov organizácie, do čela ktorej je

postavený. Tvrdenie citovaného autora možno považovať za všeobecne platné pre pracovníkov oboch pohlaví zastávajúcich vedúce pozície v podnikateľských subjektoch.

Záver

Postavenie vidieckych žien Strednej a Východnej Európy je v porovnaní so ženami rozvojových krajín neporovnateľne priaznivejšie. Z hľadiska osobnostných dispozícií sa vyznačujú väčšou samostatnosťou, sú dobrými organizátorkami, majú dobré komunikačné schopnosti, vedia vytvárať a formovať pracovné tímy a ľudí v nich pozitívne motivovať. Sú vzdelané, majú viac pracovných skúseností, pri jednaní s mužmi sa vyznačujú dobrými negociačnými schopnosťami. Ich určitou nevýhodou je, že sa nezapájajú do politických aktivít a tak neurčujú vývoj v spoločnosti. Ich angažovanosť v zakladaní mimovládnych organizácií, či účasti na dobrovoľníckych aktivitách, je nedostatočná. Pre ženy je príznačné, že sa boja ísť do rizika, chýba im väčšia sebadôvera, znalosti cudzích jazykov, ako aj vedomosti pri získavaní prostriedkov z EÚ, resp. iných medzinárodných organizácií. Svojou osobnostnou vybavenosťou a vedomosťami sú pripravené pre manažérske pozície v poľnohospodársko-potravinárskych podnikoch, pre prácu v obchodných, resp. distribučných organizáciách. Majú veľké predpoklady diverzifikovať vidiecke aktivity, tvoriť pracovné príležitosti a nadchnúť svoje okolie pre nové veci. Veľké podnikateľské príležitosti pre ne vznikajú v poradenských organizáciách, ako aj v organizáciách turistického ruchu, v kongresových centrách, alebo v usporadúvaní rôznych spoločenských podujatí. Medzi ďalšie aktivity sa zaraďuje spracovanie poľnohospodárskych produktov pochádzajúcich napr. z organického poľnohospodárstva, zriaďovanie a manažovanie sociálnych ústavov pre seniorov, resp. zdravotne, alebo ináč znevýhodnených ľudí. Ďalšou oblasťou podnikateľských príležitostí žien na vidieku je aj poskytovanie rôznych služieb obyvateľstvu.

Vidiecke ženy pochádzajúce z rozvojových krajín sa vyznačujú húževnatosťou, zodpovednosťou, trpezlivosťou, ochotou ísť do rizika, ale aj dobrými organizačnými schopnosťami, ak sa im vytvoria vhodné príležitosti. Ich veľkou nevýhodou je nižšia, resp. žiadna úroveň vzdelania, nízke, resp. žiadne príjmy, absencia vyjednávacích schopností, ale aj nedostatočný prístup k výrobným a k finančným zdrojom. V záujme rastu potravinovej bezpečnosti vidiecke ženy tejto skupiny krajín môžu významne pomôcť pri znižovaní počtu hladujúcich ľudí. K tomu je potrebné, aby mohli dosiahnuť základné a odborné vzdelanie, aby boli aktívnymi účastníkmi poradenských aktivít, aby boli pre ne vytvorené osobité programy na tvorbu pracovných príležitostí, ako aj zabezpečený jednoduchší prístup k výrobným a k finančným zdrojom.

Využitím svojich riadiacich dispozícií môžu vidiecke ženy pozdvihnúť významnou mierou životnú úroveň svojich rodín, svojho okolia, resp. kraja v ktorom žijú. Ak sa však majú pracovne realizovať je nevyhnutné, aby bola pre ne zabezpečená vhodná infraštruktúra prejavujúca sa v dostupnosti zdravotných, sociálnych a vzdelávacích zariadení, aby boli podporované aktivity v rámci využívania voľného času, rozvinuté telekomunikačné služby, najmä dostupnosť internetu, budovanie cestnej siete ako aj štátom podporovaná tvorba nových pracovných miest.

Literatúra

LAXMI DEVI, A. 1988. Rural Women : Management in Farm and Home. New Delphi : Northern Book Centre, 1988. 181 pp. ISBN 81-85119-20-1.

2010. Gender Dimensions of Agricultural and Rural Employment : Differentiated Pathways Out of Poverty – Status, Trends and Gaps. Rome : FAO, IFAD and ILO, 2010. 210 pp. ISBN 978-92-5-106583-9.

DAVIDSON, M. J. – BURKE, R. J. 2004. Women in Management Worldwide : Facts, Figures and Analysis. Burlington : Ashgate Publishing Company, 2004. 363 pp. ISBN 0 7546 0837 9.

MÍKA, V. T. 2006. Základy manažmentu. Virtuálne skriptá. [on line]. Vybrané prednášky pre študentov externého štúdia FŠI ŤU. Ťilina: 2006. ISBN 978-80-88829-78-2. 142 s. [14-09-2011]. Dostupné na: http://fsi.uniza.sk/kkm/publikacie/mika_ma.html.

2011. The State of Food and Agriculture 2010 – 11 : Women in Agriculture – Closing the Gender Gap for Development. Rome : FAO, 2011. 147 pp. ISBN 978-92-5-106768-0.

Kontaktaná adresa autorov

Dr.h.c., prof. h.c.,

doc. Ing Mária Kadleciková, CSc.

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

Fakulta ekonomiky a manažmentu

Katedra manažmentu

Trieda Andreja Hlinku 2,

949 76 Nitra

SLOVENSKÁ REPUBLIKA

E-mail: maria.kadlecikova@fem.uniag.sk

Ing. Zuzana Kapsdorferová, PhD.

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

Fakulta ekonomiky a manažmentu

Katedra manažmentu

Trieda Andreja Hlinku 2,

949 76 Nitra

SLOVENSKÁ REPUBLIKA

E-mail: zuzana.kapsdorferova@fem.uniag.sk

Ing. Michal Filo

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

Fakulta ekonomiky a manažmentu

Katedra manažmentu

Trieda Andreja Hlinku 2,

949 76 Nitra

SLOVENSKÁ REPUBLIKA

E-mail: michal.filo@fem.uniag.sk

Význam marketingu v konkurenčním prostředí

The Importance of Marketing in a Competitive Environment

Marie Švarcová, Helena Horáková

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra řízení

Abstrakt

Příspěvek se zabývá problematikou významu a využívání marketingové činnosti v různých firmách, organizacích či institucích, působících v konkurenčním prostředí. Dále charakterizuje, jak je v těchto podnicích tato činnost chápána, jakými nástroji je realizována a proč je v některých firmách kladen důraz na analýzu konkurence, jako náhradu za marketing.

Klíčová slova: marketing, konkurence, konkurenční prostředí, Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví, potřeby, požadavky, přání, zákazník, spotřebitel

Abstract

The article deals with problems of marketing in firms, organizations and institutions in a competitive environment. It is focused on the issue of how the firms understand marketing, how this activity is implemented and which tools are used.

Key words: Marketing, Competition, Competitive environment, Porter's Five Forces Analysis, Needs, Wants, Desire, Customer, Consumer

Stav řešené problematiky doma a v zahraničí

Význam marketingu v tržním prostředí je neoddiskutovatelný. Přesto je nutné se zabývat nejen pojmem marketing, ale hlavně jeho významem v konkurenčním prostředí.

Budeme-li charakterizovat pojem marketing, pak je možné uvést např. že: „Marketing je proces, při kterém zjišťujeme potřeby, přání a požadavky zákazníků nebo spotřebitelů, které musíme porovnat se svými (firemními) možnostmi s ohledem na čas, vědu a výzkum a uspokojit je tak, abychom vykazovali zisk“ (Švarcová, 2010). Kotler (1998) uvádí, že: „Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními.“ Jak uvádí Horáková (1992) překlad definice od Americké marketingové asociace (AMA) z roku 1985 jako: „Proces plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění výměny, uspokojující potřeby jednotlivců a organizací.“ Realizace marketingu ve firmě by měla odhalit cílový segment s konkrétními potřebami a jeho typickým chováním na trhu.

Získání informací obdobné situace vedlo k vytvoření dotazníku a zjišťování situace již v roce 2002 s výstupem v roce 2003 (Boučková, J., Horáková, H.), kde bylo dotazováno 386 respondentů z celé ČR se závěrem: „Průzkum prokázal nejen nedostatečnou tržní orientaci firem, ale i fakt, že řada firem tržní orientaci dosud nespojuje s Marketingem“.

Pojem konkurence je na rozdíl od marketingu správně chápán i realizován, rovněž tak i konkurenční prostředí. Analýzou konkurenčního prostředí podle Porterova modelu pěti konkurenčních sil v odvětví, který zahrnuje následující síly: Síla dodavatelů, Síla odběratelů, Síla nově přichozích firem (nových konkurentů) na trh, Hrozba substitučních produktů, Rivalita mezi stávajícími firmami (**Porter, 1994**), získáme informace potřebné pro vytváření konkurenční výhody na trhu. Tzn. být lepší než je ten druhý tj. než konkurence.

Cíl a metodika

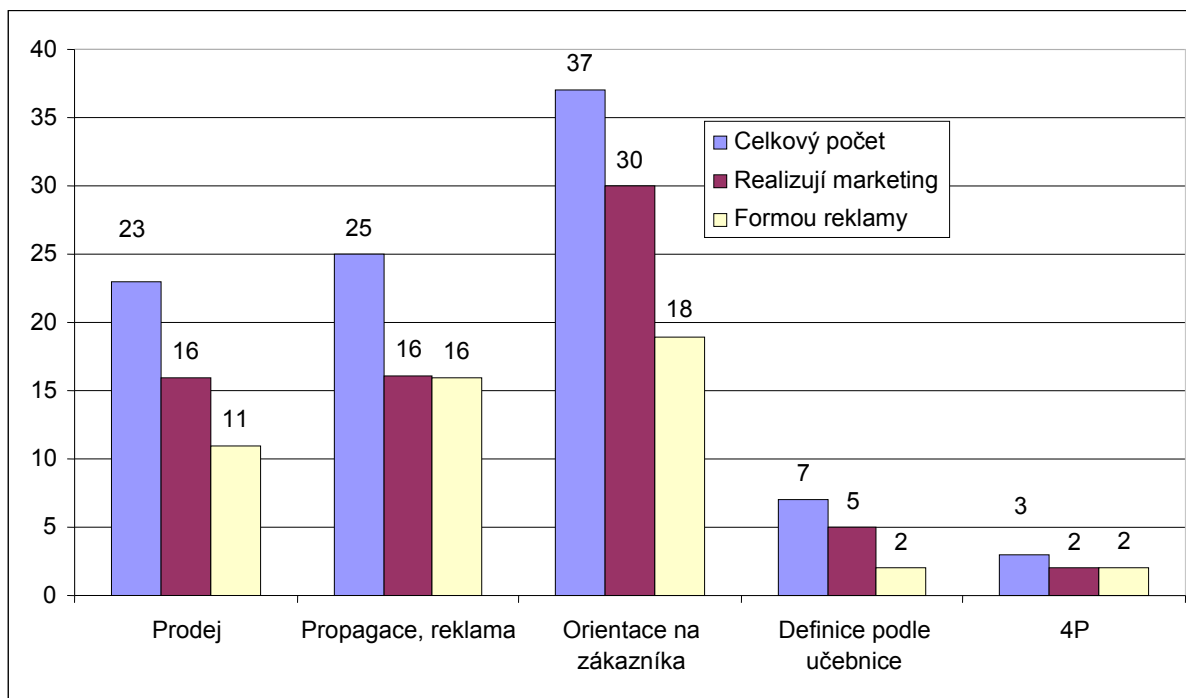
Vzhledem k tomu, že firmy realizují marketing, ale očekávané výsledky se nedostávají, proto jsme přistoupili k získávání informací o stávající situaci. Cílem bylo odkrýt příčiny nezdaru u některých firem, které ve své podnikatelské činnosti používají marketing a provádí i analýzu konkurenčního prostředí. Informace byly získány metodou dotazování, kterou prováděli studenti. Dotazník se skládal z 18 otázek, které byly zaměřeny nejen na pojem marketing, využívání marketingu ve firmách, včetně způsobů, metody a forem jeho realizace, ale i na poznatelnost konkurence a využívání marketingového řízení. Celkový počet respondentů činil 136 podnikatelských subjektů z Prahy a Středočeského a Jihočeského kraje se skladbou 95 firem českých a 41 firem zahraničních a způsob oslovení se realizoval nahodilým výběrem.

Pro příklad šetření konkurenčního prostředí byl vybrán nejmenovaný podnik a pro tyto účely je nazýván "Podnik". Podnikové hodnoty a faktory, které budou uvedeny, byly získávány na základě řízeného rozhovoru s TOP managementem vybraného Podniku s počtem zaměstnanců nad 500 a se sídlem v Jižních Čechách.

Výsledky a diskuze

Jak již bylo uvedeno, výzkum probíhal se 136 firmami a větší pozornost byla věnována výsledkům českých firem. České firmy na otázku: Jak byste charakterizovaly pojem Marketing (viz obrázek 1) uváděly v 39 % (tj. 37 firem) správně a spojily si tuto činnost s orientací na zákazníka - analýzou trhu, zjišťováním potřeb a požadavků spotřebitelů, průzkumem trhu apod. 26 % firem si tento pojem spojilo s činností reklamy a propagace – plakáty (billboardy), webové stránky, inzerce, podpora prodeje, dárky, apod. Ve 24 % (tj. 23 firem) si české firmy spojilo slovo marketing s prodejem – prodejní politikou, jinou formou prodeje, lepší prodejní metodu. Zbývající dvě podoby pojmu marketing je odvozen od definice marketingu a od nástrojů marketingu tzv. marketingového mixu 4P. V 8 % si respondenti, kteří představovali firmy, uváděli, někdy velice věrnou, někdy méně věrnou definici podle Kotlera a od Americké marketingové asociace z roku 1985. Ve 3 % (tj. přibližně 3 firmy) uvádějí pro pojem marketing pouze jeho nástroje tzv. marketingový mix 4P.

Mohl by tedy vzniknout dojem, že firmy znají pojem marketing a předpokládáme, že ho také využívají. Jak je opět patrné z grafu 1, kde je uveden počet firem, které uvádějí, že marketing využívají a třetí položka v grafu uvádí, jakým způsobem. Tyto údaje již vypovídají o skutečné činnosti firem v oblasti marketingu. Ze 37 firem, které měly charakterizovat marketing jich 30 uvádí, že marketing využívají, ale v **18 případech**, tj. více jak polovina těchto firem marketing **realizují prostřednictvím reklamy nebo propagace**. Zbývajících 7 firem uvádí, že ve své firmě nevyužívají marketing a to z důvodu: Pro 3 je příliš drahý, další 3 uvádějí, že pro ně není důležitý a 1 firma uvádí, že si reklamu dělá sama.



Obrázek 1 Přehled českých firem, které uvádějí, že realizují marketing (Vlastní zpracování)

Další charakteristika pojmu marketing byla ve **23** případech chápána **jako prodej** a z tohoto počtu v 18 případech realizují opět formou propagace nebo reklamou. Zbývajících 5 firem uvádí, že marketing nerealizují a jako důvod uvádějí, že je pro ně příliš drahý (3 firmy), že není pro ně důležitý (1 firma) a 1 firma uvádí jiný důvod – nemáme čas. Ty firmy, které uvádějí (tj. 25), že marketing považují za reklamu a propagaci, realizují marketing ve svých firmách v počtu 16 a tuto činnost naplňují pouze reklamou, propagací. Zbýající firmy tj. v počtu 9, uvádějí, že marketing ve svých firmách nerealizují a dále uvádějí, že je pro ně příliš drahý (4 firmy) a pro 5 firem je nedůležitý. Ty firmy (7), které definovaly marketing podle „učebnic“ uvádějí v 5 případech, že marketing realizují a to 1x formou reklamy a 2x formou telemarketingu. Dvě firmy, které nevyužívají marketing, jako důvod uvádějí opět to, že je příliš drahý a že jako firma ho nepotřebují. Poslední údaje z grafu 1 jsou označeny jako charakteristika marketingu pouze nástroje v podobě 4P, kde kladou důraz na produkt, cenu, distribuci a propagaci a dvě firmy zužuje 4P na jedno P, a to na propagaci.

Firmy, které marketing, realizovaly formou propagace a reklamy, bychom mohli charakterizovat, jako velice malé tj. s počtem do 10 zaměstnanců (8 firem) a nejméně zastoupené byly firmy nad 250 zaměstnanců (1 firma). Zbýající rozčlenění bylo velice podobné, vyrovnané tj. 2 (počet zaměstnanců 101 - 250), 3 (51 – 100) a 4 (10 - 50). Podle formy podnikání převládaly společnosti s ručením omezeným (plných 10 firem) a 3 akciové společnosti, 3 živnosti a 1 veřejná obchodní společnost.

Takže přesto, že firmy mající malý počet zaměstnanců (tj. do 10) byly zastoupeny nejvíce v záměně marketingu za propagaci a reklamu, předpokládalo by se, že se jedná o živnostníky, ale největší zastoupení mají společnosti s ručením omezeným (z 18 plných 10), živnostníci a akciové společnosti mají shodné zastoupení v počtu 3 firem.

Pokud bychom stručně charakterizovali firmy zahraniční, tak pouze 5 firem uvádí, že realizují marketing formou propagace a reklamy a 3 jako prodej. Formou podnikání převládají společnosti

s ručením omezeným (26) a druhou největší skupinu tvoří akciové společnosti (13). Velikost firem jsme posuzovali podle počtu zaměstnanců na našem území, kde převládají firmy s počtem nad 250 zaměstnanců (16), dále firmy (8).

Odpovědi na další otázky jsou velmi zajímavé. Na otázku zda zjišťují potřeby a přání zákazníků odpovídá z 95 zástupců firem 81, že potřeby a přání zjišťují, ale pouze 14 firem uvádí, že informace získávají realizací průzkumu trhu, kdežto 39 firem uvádí, že získávají informace formou reklamních letáků a webovými stránkami, popř. sledují ohlas svojí reklamy. Dále 14 firem uvádí, že potřeby a přání nezjišťují např. z důvodu: že nemají čas, nepotřebují tyto informace, zákazníci si nás najdou, apod. Jedna firma uvedla i toto znění: „Naši zákazníci jsou lidé, ze všech koutů země a každý je jiný, proto nelze nabízet, co potřebují“. Na otázku: Jak si udržujete zákazníky, tak pouze 3 firmy uvádějí, zjišťováním potřeb, 23 firem uvádí kvalitou práce, služeb a výrobků. Ovšem plných 41 firem uvádí podporou prodeje např. slevami, kupony, soutěžemi, věrnostními programy, apod.

Oblast konkurence v odpovědích byla příznivá, proto se budeme touto oblastí zabývat pouze okrajově. Lze říci, že všechny dotazované podniky uváděly, že konkurenci sledují, že ji znají, ale pouze 25 podniků zpracovávají analýzy. Z této skutečnosti vyvstává poznatek, že někteří podnikatelé upřednostňují poznatelnost konkurence před marketingovou činností, respektive poznatelností konkurence nahrazuje marketing. Uvádějí, že nepotřebují marketing, ale mají zanalyzovanou konkurenci, ve které, jako jediné, spatřují základ pro úspěch na trhu. Proto se orientují na poznání, mapování a analyzování konkurence. Poznat konkurenta pro firmy není problémem, jak vyplývá z dotazování. Na otázku, kdo je Váš konkurent odpovídaly, že jsou to všichni, se kterými se setkávají na trhu konkrétního produktu, že je již znají, vědí o nich (uvedlo 96 %). Ale vytvořit prognózu a předvídat např. nově přichozí konkurenty na trh, na základě podrobné analýzy, uvedlo pouze 10 % dotázaných českých firem. Zde mohou využít již zmiňovaný Porterův model 5 konkurenčních sil. Protože v takovéto podobě nebyl příliš znám, bude uveden na příkladu (viz tabulka 1) vyplývající z rozhovoru TOP managementem jedné nejmenované firmy za účelem šetření konkurenčního prostředí, která byla návodem pro podnik, jak by mohlo být postupováno.

		KONKURENTI					
	FAKTOR	Váhy	Šetřený podnik	Podnik A	Podnik B	Podnik C	Podnik D
1.	Kvalita výrobku	0,12	(10) 1,2	(10) 1,2	(7) 0,84	(10) 1,2	(10) 1,2
2.	Image podniku	0,11	(10) 1,1	(10) 1,1	(7) 0,77	(9) 0,99	(10) 1,1
3.	Design výrobku	0,11	(10) 1,1	(9) 0,99	(9) 0,00	(10) 1,1	(10) 1,1
4.	Konstrukce výrobku	0,12	(10) 1,2	(7) 0,84	(6) 0,72	(7) 0,84	(9) 1,08
5.	Finanční situace podniku	0,07	(5) 0,35	(8) 0,56	(9) 0,63	(7) 0,49	(10) 0,7
6.	Reklama	0,11	(3) 0,33	(7) 0,77	(8) 0,88	(8) 0,88	(10) 1,1
7.	Podpora prodeje	0,01	(8) 0,08	(7) 0,07	(8) 0,08	(8) 0,08	(10) 1,0
8.	Dodací podmínky	0,08	(10) 0,8	(9) 0,72	(9) 0,72	(9) 0,72	(10) 0,8
9.	Pružnost a přizpůsobivost výroby	0,06	(10) 0,6	(10) 0,6	(9) 0,54	(9) 0,54	(9) 0,54
10.	Cena	0,12	(6) 0,72	(9) 1,08	(10) 1,2	(9) 1,08	(5) 0,6
11.	Výrobní kapacita	0,09	(8) 0,72	(7) 0,63	(8) 0,72	(6) 0,54	(7) 0,63
	Suma Σ	1	8,92	9,19	8,81	9,18	9,85

Tabulka 1 Šetření konkurenčního prostředí (Zpracováno podle Horáková, H., 2003)

Hodnotící stupnice : 1 = nejnižší hodnota

10 = nejvyšší hodnota

Jak je patrné ze šetření, nejvyšší hodnoty dosahuje podnik "D" s hodnotou 9,85, tzn., že podnik D je naším největším konkurentem. Což podnik přibližně předvídal, ale nestanovil si kriteria, nezhodnotil jejich váhu, a neurčil tak jaký mohou mít význam pro budoucí rozhodování o produktu za účelem získání konkurenční výhody.

Vzniká otázka, jak je možné, že firmy, bez rozdílu velikosti a formy podnikání mají problém s realizací marketingu a zaměňují tuto činnost s činností propagace a reklamy. Někteří uvádějí, že marketing nepotřebují, že je pro ně příliš drahý. Dále proč zahraniční firmy, se s touto problematikou nesetkávají? Proč podnikatelé ve svých firmách nevyužívají marketing a považují tuto činnost za zbytečnou a proč svůj úspěch spatřují pouze v poznatelnosti konkurentů na trhu, které hlouběji neanalyzují.

Závěr

Budeme-li vycházet z grafu 1 a sečteme-li jednotlivé charakteristiky marketingu v záměně s propagací a reklamou, tak je toto číslo příliš vysoké, jedná se o 47 firem z počtu 80, které považují propagaci za marketing a pouze 14 firem uvádí, že zjišťují potřeby a přání zákazníků formou výzkumem trhu, kde získávají informace o potřebách, popř. že sledují trh. Jak již bylo uvedeno, velké množství firem (39) spatřuje získávání informací dotazováním, ale nikoli z pohledu marketingu, ale z pohledu sledování informací o reklamě. Zbývajících 15 firem (tj. z celku 95 českých firem), uvádí, že marketing nerealizují, protože je příliš drahý nebo uvádějí, že je pro ně zbytečný. Což je klamavé, neboť se vyjadřují k reklamě a propagaci a nikoliv k marketingu jako takové filozofii, a proto marketing odmítají a považují poznatelnost konkurence za dostačující a firmu konkurenceschopnou.

Závěrem lze tedy říci, že situace od roku 2003 se nezměnila a na konstatování, že dochází ke zhoršování, by musel proběhnout podrobný výzkum s působností na celém území České republiky, ale přesto považují získané informace za znepokojující, protože nebyl zaznamenán žádná vzestup, ale dále dochází zkráceným pohledům na využívání marketingu ve firmách, a to bez ohledu na velikost firmy, co do počtu pracovníků a jejich formu podnikání. Pojem konkurence podniky charakterizují v podstatě dobře, ale s realizací jejich analýzy není vše v pořádku. Analýza konkurence je považována za dostačující pro poznatelnost trhu, ale velice často se opomíjí hrozba vstupu nových firem na trh a největší problém se jeví v získávání informací pro tuto problematiku, zvláště u menších firem.

Literatura

- BOUČKOVÁ, J., HORÁKOVÁ, H. Marketing českých firem před vstupem do EU. In Nový, I. (ed), Teoretické, metodologické a empirické aspekty podnikání v mezinárodním prostředí. Praha: VŠE FPH, 2003, 128 s. (CZE.J18/98:311300001)
- HORÁKOVÁ, I. Marketing v současné světové praxi. Praha: Grada, 1992. 365 s. 80-85424-88-6
- HORÁKOVÁ, H. *strategický marketing*. Praha : C.H.Beck, 2003.
- KOTLER, P. *Marketing management. Analýza, plánování, využití, kontrola*. Přeložil Václav Dolanský, Stanislav Jurnečka. Praha : Grada Publishing, 1998. 710 s. ISBN 80-7169-600-5

PORTER, ME. *Konkurenční strategie. Metody pro analýzu odvětví a konkurentů.*

Praha. Victoria Publishing, 1994, 403s

ŠVARCOVÁ, M. *Uplatnění marketingu ve firmách v České republice.* Acta Universitatis Bohemiae Meridionales The Scientific Journal for Economics, Management and Trade České Budějovice, 2010, XIII., (4) s.33-37

Kontaktní adresa autorov

Ing. Švarcová Marie, Ph.D,

Katedra řízení,

Ekonomická fakulta,

Jihočeská univerzita,

Studentská 13, 370 05 České Budějovice

doc. Ing. Horáková Helena, CSc.

Katedra řízení,

Ekonomická fakulta,

Jihočeská univerzita,

Studentská 13, 370 05 České Budějovice

Školský mliečny program v Slovenskej republike

School Milk Programme in the Slovak Republic

Zuzana Kapsdorferová, Iveta Ubrežiová, Zuzana Pogranová
Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

Abstrakt

Spotreba mlieka a mliečnych výrobkov zaznamenala v deväťdesiatych rokoch 20 storočia v členských štátoch EÚ priemerný 20% pokles na osobu a rok. Rovnakú tendenciu mala spotreba mlieka a mliečnych výrobkov aj v Slovenskej republike, pričom kritická je spotreba mlieka a mliečnych výrobkov u detí predškolských a školských zariadení. Medzi primárne faktory, ktoré pravdepodobne výrazným spôsobom ovplyvnili klesajúcu spotrebu mlieka a mliečnych výrobkov v SR možno zaradiť pokles detskej populácie, zmenu v spotrebiteľských návykoch, cenu mlieka a mliečnych výrobkov ako aj nedostatočnú podporu spotreby na národnej úrovni. Tieto dôvody viedli predstavitel'ov EÚ k zavedeniu novému trhovému opatreniu jednotnej spoločnej organizácie trhu o poskytovaní pomoci na podporu spotreby mlieka a mliečnych výrobkov.

Kľúčové slová: program školské mlieko, spotreba mlieka a mliečnych výrobkov, európska podpora, administratívna náročnosť

Abstract

Consumption of dairy products has decreasing tendency in EU member states since the nineties of the 20th century. The consumption of milk decline about 20 percents per capita and year. Consumption of milk and dairy products has been showing the same trend in the Slovak Republic but crucial situation is in the pre-school population. The factors which occurs this situation are: decline of child population, change in consumers habits, high price of milk and dairy products and insufficient promoting activities at a national level. These reasons have led the EU officials to implement a new single market School milk programme.

Key words: school milk program, the consumption of milk and dairy products, European support, administrative burden

Cieľ a metodika

Hlavným cieľom vedeckého článku je analyzovať školský mliečny program v SR a spoznať príčiny nízkeho zapojenia škôl v Nitrianskom samosprávnom územnom celku. V súčasnosti rastie počet zapojených predškolských a školských zariadení do ŠMP, avšak vykazované spotrebované množstvo deťmi a mládeže predstavuje iba 30% spotreby z celkového množstva, ktoré by deti mohli v rámci programu skonzumovať. Za týmto účelom boli určené dva čiastkové ciele, zistiť príčiny nízkej spotreby mlieka a mliečnych výrobkov v rámci ŠMP, zhodnotiť sortiment mlieka a mliečnych výrobkov a overiť stanovené hypotézy.

Stanovené boli nasledovné hypotézy:

- zapojenie škôl do ŠMP je závislé od počtu žiakov navštevujúcich dané školské zariadenie,

- zapojenie škôl do ŠMP je závislé od toho, či je škola v obci alebo v meste,
- počet druhov mliečnych výrobkov stúpa s počtom žiakov zaradených do ŠMP v rámci školského zariadenia,
- počet druhov mliečnych výrobkov závisí od sídla školy.

Základnou technikou prieskumu bol dotazník, ktorý bol rozposlaný Slovenskou poštou v dvoch etapách. Cieľovou skupinou boli predškolské a školské zariadenia. Prvá etapa rozposielania dotazníkov sa uskutočnila v mesiaci január 2010. Nakoľko bola nízka návratnosť dotazníkov, boli opätovne oslovené ďalšie školské zariadenia v mesiaci marec 2010. Celkovo bolo oslovených 70 základných a materských škôl v Nitrianskom samosprávnom územnom celku. Návratnosť dotazníkov bola 54% (38 dotazníkov), pričom jeden dotazník nebol vyplnený kompletne, preto nebol zaradený do ďalšieho spracovania.

Pri skúmaní vzťahov a závislosti medzi kvalitatívnymi znakmi bola využitá asociačná a kontingenčná analýza. Existencia závislosti medzi znakmi bola overená pomocou χ^2 -testu (Chí-kvadrát – testu) nezávislosti, pričom predpoklady hypotéz sú nasledovné:

H_0 : medzi danými kvalitatívnymi znakmi neexistuje závislosť,

H_1 : závislosť medzi kvalitatívnymi znakmi existuje.

Test je založený na porovnaní empirických a teoretických početností pre každú kategóriu sledovaných znakov. Testovacie kritérium pre overovanie nulovej hypotézy H_0 sa vypočíta podľa nasledovného vzťahu:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(E_{ij} - T_{ij})^2}{T_{ij}}$$

kde: r , c – počet kategórií prvého a druhého znaku, E_{ij} – zistená početnosť, T_{ij} – teoretická početnosť.

Vzťah pre výpočet teoretickej početnosti T_{ij} :

$$T_{i,j} = \frac{R_i * C_j}{n}$$

kde: R_i – suma početností v i -tom riadku, C_j – suma početností v j -tom stĺpci, n – celková početnosť.

Výsledné hodnoty hypotéz sú porovnané s kritickou (tabuľkovou) hodnotou:

$$\chi^2_{tab} = (\alpha, (c-1).(r-1))$$

kde: α – hladina významnosti,

Hypotézu H_0 nezamietame, ak je vypočítaná hodnota testovacieho kritéria $\chi^2 < \chi^2_{tab}$, kde χ^2_{tab} je tabuľková hodnota nájdená pri $(c-1).(r-1)$ stupňoch voľnosti. Ak $\chi^2 > \chi^2_{tab}$, zamietame hypotézu H_0 , teda považujeme znaky na zvolenej hladine významnosti za závislé. Všetky výpočty sú realizované s 5% teoretickou hladinou významnosti.

Publikovanie článku je podporené Grantovou agentúrou MŠ SR, projekt VEGA 1/0230/09 "Konkurencieschopnosť agropotravinárskych podnikov SR na európskom trhu potravín".

Výsledky a diskusia

Celková spotreba mlieka a mliečnych výrobkov na Slovensku prepočítaná v hodnote mlieka bez masla v roku 2008 v porovnaní s rokom 2007 poklesla o 0,4 kg (0,3 %) a stále zaostáva za priemerom väčšiny krajín Európskej únie. V roku 2009 sa predpokladal nárast spotreby o 3,0 kg (6,2 %). Na spotrebu mlieka a mliečnych výrobkov v Európskej únii a na Slovensku poukazuje tabuľka 1.

UKAZOVATEĽ	2005	2006	2007	2008	2009
<i>EÚ-27 bez SR</i>	34 932	34 084	33 334	33 744	33 800
<i>Slovensko</i>	832	821	827	827	837

Tabuľka 1 Komparácia spotreby mlieka a mliečnych výrobkov medzi EÚ – 27 (bez SR) a Slovenskom v tis. tonách v rokoch 2005 – 2009

Okrem už spomínaných dôvodov nízkej spotreby mlieka a mliečnych výrobkov je aj nízky stupeň komunikácie so spotrebiteľom o prínose konzumácie mlieka a mliečnych výrobkov. So zámerom zlepšiť túto situáciu v sektore mlieka pripravil Slovenský mliekarenský zväz v spolupráci so Slovenským zväzom prvovýrobcov mlieka návrh projektu s názvom „Informačný a propagačný program na podporu spotreby mlieka a mliečnych výrobkov na Slovensku“. Ministerstvo pôdohospodárstva SR zvýšenie spotreby mlieka a mliečnych výrobkov podporuje aj prostredníctvom programu Školské mlieko, ktorý prispieva k zvýšeniu konzumácie mlieka deťmi. Od roku 2004 bolo do projektu zapojených 6 mliekarní a v školskom roku 2006/2007 sa do neho zapojilo 820 škôl. Hlavným cieľom ŠMP je zvýšenie spotreby mlieka, kyslomliečnych výrobkov, tvarohu a syrov v školách čím sa zvýši aj príjem vápnika u školopovinných detí.

Vo vyspelých krajinách EÚ vynakladajú na realizovanie programov školského mlieka veľké úsilie. V školskom roku 2006/2007 bolo v rámci EÚ 27 zapojených 22 členských štátov a z prostriedkov EÚ sa vyplatilo na 257 196 ton mlieka a mliečnych výrobkov 50,65 mil. Eur. Napríklad Českej republike bolo z prostriedkov EÚ vyplatených 0,53 mil. Eur, Poľsku 2,22 mil. Eur a Maďarsku 0,99 mil. Eur. SR bolo vyplatených 0,16 mil. Eur. Financovanie programu je trojzložkové: prostriedky z EÚ, prostriedky zo štátneho rozpočtu a zvyšok dopláca žiak, týmto spôsobom dostáva žiak mlieko alebo mliečny výrobok za cenovo výhodnejších podmienok. Výška prostriedkov z EÚ je daná nariadením a je stanovená podľa jednotlivých kategórií výrobkov. Pre všetky druhy mlieka je určená vo výške 18,15 Eur na 100 kg mlieka. Pre žiaka je stanovená maximálna denná dávka v množstve 0,25 l mlieka alebo mliečného výrobku prepočítaný na ekvivalent mlieka. Prostriedky zo štátneho rozpočtu sú k prostriedkom z EÚ v pomere približne 2,5 : 1. Zvyšok dopláca žiak, napríklad za 0,25 l plnotučného neochuteného mlieka zaplatí 3 Sk, za biely jogurt 150 g 7,50 Sk.

Nové Nariadenie Rady (ES) č.657/2008 prinieslo niekoľko pozitívnych zmien, ktoré sa týkajú rozšírenia cieľovej skupiny o deti predškolských zariadení a stredoškolákov, propagačné programu a rozšírenia sortimentu. Sortiment mliečnych výrobkov je členený do 5 kategórií a ku každej kategórii je určená výška pomoci. Nové nariadenie však prinieslo aj náročnejšiu administratívnu činnosť, čo sa prejavilo výrazným pokles účasti predškolských a školských zariadení na programe v krajinách EÚ. Vo všeobecnosti existujú tri prístupy financovania programu podpory spotreby mlieka

a mliečnych výrobkov v predškolských a školských zariadeniach v členských krajinách EÚ, ktoré sú členené nasledovne:

- dotované v plnej výške,
- čiastočne dotované,
- nedotované.

Členské štáty EÚ, ktoré poskytujú a podporujú školský mliečny program na národnej úrovni majú určené orgány štátnej správy, ktoré riadia aktivity ŠMP. Orgánom štátnej správy, ktorý rozhoduje o žiadostiach o poskytnutie pomoci a kontroluje použitie poskytnutých finančných prostriedkov v SR je podľa § 7 ods. 1 písm. a) zákona č. 543/2007 Z. z. o pôsobnosti orgánov štátnej správy pri poskytovaní podpory Pôdohospodárska platobná agentúra. V rámci školského mliečného programu môže byť deťom a žiakom podávané mlieko najviac v množstve 0,25 l na dieťa alebo žiaka a deň alebo mliečny výrobok, prepočítaný na ekvivalentný objem mlieka. Každým rokom sa zvyšuje počet schválených výrobkov, ktorú sú následne počas školského roka žiakom ponúkané. Sortiment mliečnych výrobkov schvaľuje PPA. V školskom roku 2009/2010 bola v SR ponuka tvorená 26 mliečnymi výrobkami.

Do uskutočneného prieskumu bolo zapojených 22 (58%) školských zariadení, ktoré pochádzajú z miest a 16 (42%) školských zariadení pochádzajúcich z obcí. Školské zariadenia okrem programu Školské mlieko uskutočňujú rôzne programy zdravej výživy. 29% respondentov uviedlo, že sú zapojení do programu Školské ovocie. Medzi ďalšie programy do ktorých sú školy zapojené patrí program EÚ proti obezite a Danone „Školská mliečna liga“. 25% školských zariadení nemajú iné programy zdravej výživy. Program "*Danone Školská mliečna liga*", je zaujímavý dlhodobý projekt. Na rozdiel od ŠMP začína 1.10. a sortiment výrobkov je pestrejší o jogurty, jogurtové nápoje a mliečne dezerty.

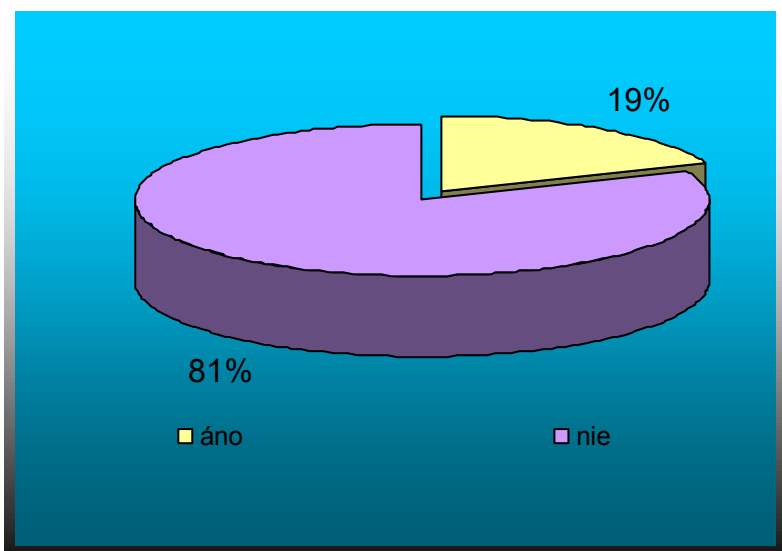
Z Nitrianskeho samosprávneho kraja do školského mliečného programu nie je zapojených 29% opýtaných školských zariadení. Sedem školských zariadení, ktoré nie sú zapojené v ŠMP pochádza z obcí (67%) a 4 školy z miest (33%). Medzi príčiny, prečo školské zariadenia nie sú zapojené do mliečného programu respondenti uvádzali nasledovné dôvody:

- nezáujem o mliečne výrobky zo strany žiakov,
- nízky počet žiakov navštevujúci školské zariadenie,
- neskoré informovanie o ŠMP,
- problematické skladovanie, manipulácia a vydávanie mlieka a mliečnych výrobkov počas prestávok, ktoré nie sú školy technicky a ani personálne schopné zabezpečiť.

Postup o vybavenie žiadosti ŠMP školy považujú za administratívne náročný. Žiadateľom o zabezpečovanie mlieka a mliečnych výrobkov žiakom môže byť škola, zriaďovateľ školy alebo fyzická alebo právnická osoba, ktorá v zastúpení jednej alebo viacerých škôl alebo ich zriaďovateľov zabezpečuje pre žiakov mliečne výrobky. Táto žiadosť sa predkladá Pôdohospodárskej platobnej agentúre (ďalej len „platobná agentúra“), ktorá schváli žiadateľa za účelom dodávania mlieka a mliečnych výrobkov žiakom po splnení všetkých požiadaviek, ktoré sú súčasťou prílohy, a to napríklad zoznam zabezpečovaných mliečnych výrobkov, charakteristika mliečného výrobku, informácia o spôsobe balenia mliečného výrobku, informácia o spôsobe distribúcie mliečného výrobku, protokol vydaný schváleným laboratóriom o zložení mliečného výrobku, atď. Žiadateľ po zabezpečení mliečnych výrobkov podá žiadosť o poskytnutie

prostriedkov z EÚ a prostriedkov zo štátneho rozpočtu platobnej agentúre. Táto žiadosť sa podáva 3-krát za obdobie september až december, január až marec, apríl až jún daného školského roka. Poskytnutie výrobkov je podmienené záväzným prehlásením školy, že mlieko a mliečne výrobky sa nepoužijú na prípravu jedál a budú určené len na spotrebu pre žiakov v ich škole. Zohrievanie mlieka a príprava studených jedál je povolené. Taktiež je potrebné viesť oddelenú evidenciu o dodávkach, spotrebe a úhradách prijatých od žiakov.

Nová forma predaja mlieka a mliečnych výrobkov v rámci programu Školské mlieko sa realizuje od školského roka 2008/2009 a to prostredníctvom chladených mliečnych automatov. Rodičia môžu deťom zakúpiť 5 Eurovú číповú kartu, za ktorú si majú možnosť žiaci zakúpiť 20 kusov mliečnych výrobkov podľa vlastného výberu. V ponuke sú zatiaľ 4 druhy mliečnych výrobkov: dvoj decilitrové mlieko s príchuťou vanilky, kaka, jahody a neochutené acidko s 1 % obsahom tuku. Pre školský rok 2009/2010 bola určená cena jedného výrobku na 0,25 Eur (7,53 SKK). Školské mliečne automaty na Slovensku zatiaľ ponúka a prevádzkuje iba spoločnosť Rajo,a.s.. Zo skúmaných školských zariadení v NSÚC mliečny automat prevádzkuje iba 5 (19%) z oslovených škôl. Sú to všetky školy, ktoré odoberajú mliečne výrobky od spoločnosti Rajo,a.s. Bratislava. Jedna škola sa vyjadrila, že mala záujem o mliečny automat, ale nakoľko majú nižší počet žiakov, automat im dodaný nebol.



Obrázok1 Podiel prevádzkovania mliečného automatu v školských zariadeniach (Vlastný výskum)

Výhody realizácie školského mliečného programu prostredníctvom mliečnych automatov sú nasledovné:

- žiak si vyberie mliečnu desiatu v deň a v čase kedy jemu vyhovuje,
- nižšie administratívne náklady pre školské zariadenie,
- evidencia žiakov sa realizuje prostredníctvom číповej karty,
- skladovanie, prevádzkovanie, hygienickú údržbu zabezpečuje prevádzkovateľ chladiaceho mliečného automatu,
- pravidelné týždenné dokladanie výrobkov uskutočňuje prevádzkovateľ automatu.

Nevýhody realizácie školského mliečného programu prostredníctvom predaja z mliečného automatu:

- v prípade, že si žiak nevyberie mliečnu desiatu do konca školského roka, t.j. k 30.6., zostávajúce body mu prepadnú a nemôže si ich preniesť do nového školského roka,
- žiak má nárok na 0,25 dcl mlieka denne a výrobky ponúkané z mliečného automatu sú ponúkané v objeme 0,20 dcl.
- forma predaja nie je vhodná pre deti v predškolských zariadeniach,
- je určený iba pre školské zariadenia s vyšším počtom žiakov.

Konzumácia mlieka a mliečnych výrobkov v rámci Školského mliečného programu by sa mal v školách realizovať počas prestávok v rámci výchovno-vzdelávacieho procesu alebo v rámci mimoškolskej činnosti. Vo väčšine školských zariadení (70 %) konzumujú žiaci mliečne výrobky počas obeda, z čoho vyplýva, že do školského mliečného programu sú zapojení iba žiaci, ktorí navštevujú školskú jedáleň. Celodenný prístup k mlieku a mliečnym výrobkom má iba 7 % žiakov a to v školských zariadeniach, ktoré prevádzkujú mliečny automat.

Žiaci vo väčšine školských zariadení konzumujú výrobky ŠMP 1-krát v týždni, čo uviedlo až 48 % opýtaných. Niektoré školské zariadenia ponúkajú mliečne výrobky 3 krát týždenne, čo uviedlo 33 % opýtaných. Denne mliečnu desiatu neposkytuje žiadne školské zariadenie, čo možno považovať za jednu z príčin nižšej spotreby mlieka a mliečnych výrobkov v rámci ŠMP.

Nezapojenie sa školských zariadení do ŠMP je determinované viacerými faktormi, pričom niektoré dôvody boli zistené samotným dotazníkom. Stanovením hypotéz sa mala overiť súvislosť medzi počtom žiakov, resp. sídlom školy a zapojenosťou školy do ŠMP. Obdobné hypotézy boli overované aj ohľadne počtu druhov mliečnych výrobkov.

V metodike boli stanovené nasledovné hypotézy:

- 1) zapojenie škôl do ŠMP je závislé od počtu žiakov navštevujúcich dané školské zariadenie,
- 2) zapojenie škôl do ŠMP je závislé od toho, či je škola v obci alebo v meste,
- 3) počet druhov mliečnych výrobkov stúpa s počtom žiakov zaradených do ŠMP v rámci školského zariadenia,
- 4) počet druhov mliečnych výrobkov závisí od sídla školy.

V prípade prvej hypotézy existuje závislosť medzi zapojením škôl do ŠMP a počtom žiakov navštevujúcich dané školské zariadenie. Vypočítaná testovacia charakteristika je väčšia ako tabuľková hodnota. Na základe Pearsonovho koeficienta (0,43) možno konštatovať iba stredne slabú závislosť. Na druhej strane predpoklad, že sa viac zapájajú školské zariadenia v mestách ako v dedinách, nebol potvrdený, to znamená, že medzi zapojenosťou a sídlom školského zariadenia nie je závislosť, čím bola vyvrátená druhá hypotéza.

ŠTATISTIKA	POČET ŽIAKOV	SÍDLO ŠKOLSKÉHO ZARIADENIA
<i>Chí kvadrát</i>	8,610	2,944
<i>Tabuľková hodnota</i>	5,991	3,841

Tabuľka 2 Výsledky χ^2 -testu nezávislosti pre zapojenosť školského zariadenia do ŠMP (Vlastný výskum)

Z χ^2 -testu nezávislosti vyplýva, že počet žiakov zaradených do ŠMP nemá vplyv na počet druhov mliečnych výrobkov odoberaných daným školským zariadením. Štatisticky významná závislosť sa nepreukázala ani v prípade sídla školského zariadenia. V oboch prípadoch je vypočítaná testovacia charakteristika menšia ako tabuľková hodnota (Tabuľka 3).

ŠTATISTIKA	POČET ŽIAKOV	SÍDLO ŠKOLSKÉHO ZARIADENIA
<i>Chi kvadrát</i>	11,041	6,525
<i>Tabuľková hodnota</i>	21,026	12,592

Tabuľka 3 Výsledky χ^2 -testu nezávislosti pre počet druhov mliečnych výrobkov (Vlastný výskum)

Zo stanovených hypotéz sa potvrdila iba jedna hypotéza a to, že zapojenie škôl do ŠMP je závislé od počtu žiakov navštevujúcich školské zariadenie. Pomocou Pearsonovho koeficienta bola však odhalená iba stredne slabá závislosť. Ostatné hypotézy neboli potvrdené.

Záver

V rámci školského mliečného programu je predpoklad, že by spotreba mlieka a mliečnych výrobkov mohla byť v SR na vyššej úrovni. Na základe prieskumu bolo zistené, že jej nižšia spotreba je zapríčinená aj z nasledovných dôvodov:

- **Nie je zabezpečená celodenná konzumácia mlieka a mliečnych výrobkov.** Konzumácia mlieka a mliečnych výrobkov v rámci Školského mliečného programu by sa mala v školách realizovať počas prestávok v rámci výchovno-vzdelávacieho procesu alebo v rámci mimoškolskej činnosti. Vo väčšine školských zariadení (70%) konzumujú žiaci mliečne výrobky počas obeda, z čoho vyplýva, že do školského mliečného programu sú zapojení iba žiaci, ktorí navštevujú školskú jedáleň. Celodenný prístup k mlieku a mliečnym výrobkom má iba 7% žiakov a to v školských zariadeniach, ktoré prevádzkujú mliečny automat.
- **Nie je zabezpečená každodenná konzumácia.** Vo väčšine školských zariadení konzumujú žiaci mlieko a mliečne výrobky 1-krát v týždni, čo uviedlo až 48 % opýtaných, pričom nárok na ich konzumáciu majú denne. Podľa výsledkov prieskumu denne mliečnu desiatu neposkytuje žiadne školské zariadenie, čo možno považovať za jednu z príčin nižšej spotreby mlieka a mliečnych výrobkov v rámci ŠMP.
- **Chýba pestrosť sortimentu mliečnych výrobkov.** V školskom roku 2009/2010 bola v SR ponuka sortimentu tvorená 26 mliečnymi výrobkami. V sortimente výrobkov sú v súčasnosti schválené prevažne biele jogurty, ochutené a neochutené mlieko, smotanové jogurty, acidofilné mlieko, kyslomliečny výrobok s probiotickou kultúrou. Aby sa ŠMP mohol realizovať denne, je potrebné zabezpečiť pestrú ponuku mlieka a mliečnych výrobkov. Biely jogurt je síce zdravý, ale u žiakov nie je celkom obľúbený. Ponuka syrov je na súčasné podmienky nevyhovujúca. Predškolské a školské zariadenia by uvítali viac druhov jogurtov, a to najmä ovocné, ďalej rôzne druhy syrov a piškótové rezy s mliečnou náplňou. V tejto súvislosti treba zdôrazniť, že sú to práve školské zariadenia, ktoré môžu podať žiadosť o rozšírenie sortimentu PPA.

Literatúra

ŠAJBIDOROVÁ, V. 2010. *Mlieko – Situačná a výhľadová správa k 31. 12. 2009*. Bratislava: VÚEPP, 2010, 33 s., ISSN 1337-4486.

PPA. 2009. *Metodický pokyn k poskytovaniu príspevku na podporu spotreby mlieka a mliečnych výrobkov pre deti v predškolských zariadeniach a pre žiakov vo vzdelávacích inštitúciách z*

finančných zdrojov Európskej únie a národných zdrojov pre školský rok 2009/2010. Dostupné na internete: <<http://www.apa.sk/index.php?navID=74&ofs1=0&ofs2=0>> [cit.2010-06-14].
Nariadenie vlády SR č. 342/2009 Z. z.

Kontaktná adresa aurov

Ing. Zuzana Kapsdorferová, PhD.,
Katedra manažmentu,
Fakulta ekonomiky a manažmentu SPU v Nitre,
zuzana.kapsdorferova@fem.uniag.sk,
tel: 037 641 4131

prof. Ing. Iveta Ubrežiová, CSc.,
Katedra manažmentu,
Fakulta ekonomiky a manažmentu SPU v Nitre,
iveta.ubreziova@fem.uniag.sk,
tel: 037 641 4133

Ing. Zuzana Pogradová, PhD.,
Katedra manažmentu,
Fakulta ekonomiky a manažmentu SPU v Nitre,
zuzana.pogradova@fem.uniag.sk,
tel: 037 641 4169

Postavenie agropotravinárskych podnikov a najvyvážanejších agropotravinárskych komodít SR v európskom konkurenčnom prostredí¹

The position of agri-food companies and most exported agri-food commodities in SR in the European competitive environment

Iveta Ubrežiová, Lucia Lenčėšová, Ingrida Sedliaková
Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

Abstrakt

Pod vplyvom pôsobenia Spoločnej poľnohospodárskej politiky sa vytvára dojem jednotného „európskeho“ poľnohospodárstva. Väčšina podnikateľských subjektov agropotravinárskeho komplexu vidí v internacionalizácii príležitosti, vyvíjajú inovačné aktivity a chcú pracovať na svojich konkurenčných výhodách. Výskum predkladaného článku sa zamerával na posúdenie postavenia agropotravinárskych podnikov a komodít na európskom trhu, ktorý bol realizovaný dotazníkovým prieskumom na vzorke 33 podnikov. Svoje postavenie na domácom trhu ohodnotili najvyšším počtom bodov (122), čo znamená že svoje výrobky považujú za konkurencieschopné na domácom trhu, avšak v prípade ich konkurencieschopnosti na európskom trhu to bolo len 98 bodov. So sledovaných komodít, ktoré boli vybrané na základe podielu na exporte, boli takmer všetky konkurencieschopné na európskom trhu s výnimkou pekárskych tovaru, nealkoholických nápojov, mlieka a smotany zahustenej.

Kľúčové slová: konkurencieschopnosť, európsky trh, agropotravinárstvo, konkurenčné výhody.

Abstract

The influence of Common Agriculture Policy (CAP) create sense of „integrated european agriculture“. The most of business subjects of agri – food komplex see new opportunities in internationalization, develope inovative activities and want to work on their competitive advantage. The research of presented article was focused on agri – food companies and commodities assessment, which was realized on the sample of 33 companies by questionnaire survey. Companies evaluated their position at domestic market by the highest number of points (122), it means, that they consider their products for competitive at domestic market. But in the case of their competitivness at european market, it was only 98 points. From selected commodities, which were chosen on the basis of export share, were almost all of them competitive at european market except baker`s wares, non-alcoholic waters, milk and cream concentrated.

Key words: Competitiveness, european market, agri – food industry, competitive advantage.

¹ Publikovanie článku je podporované Grantovou úlohou MS SR c. 1/0230/09 "Konkurencieschopnosť agropotravinárskych podnikov SR na európskom trhu potravín".

Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Úspechom podniku 21. storočia je hľadanie a vytváranie konkurenčných výhod, ako uvádza **Ubrežiová, (2008)**. Predpokladom toho je pochopenie budúcnosti a rýchla reakcia na zmeny, ktoré prináša. Rozvoj podnikateľských aktivít sa v podmienkach trhovej ekonomiky orientuje najmä na udržanie sa na trhu s hľadaním určitých možností, rozvojom podielu na trhu, vlastným priestorom pre iné aktivity, ktoré by smerovali k posilneniu vlastnej konkurenčnej pozície. Danou problematikou sa zaoberá viacero autorov ako **Pokrivčák, Bečvářová (2006)**, **Bielik (2004)**, **Podolák (2008)**, **Hambáľková (2001)**, **Gálik (2008)** či **Horská (2008)**. Nevyhnutnosť zapojenia podnikov do medzinárodných hospodárskych vzťahov je daná charakterom ekonomiky a dynamickým vývojom medzinárodného podnikateľského prostredia od začiatku 90. rokov minulého storočia, kedy väčšina podnikov využila nové možnosti a aktívne sa zapojila do procesu internacionalizácie podnikania (**Machková, 2006**). Vstupom SR do EÚ sa otvorila pre naše agropotravinárske podniky možnosť rýchlejšej a jednoduchšej internacionalizácie činností ale aj priestor s väčším konkurenčným prostredím.

Cieľ a metodika

Hlavným cieľom predkladaného článku bolo skúmať postavenie agropotravinárskych podnikov SR na európskom trhu a zhodnotiť postavenie najvyvážanejších agropotravinárskych komodít.

Prieskum bol uskutočnený prostredníctvom dotazníka. Boli použité otázky uzatvoreného typu, t.j. selektívneho typu (možnosť výberu odpovede z viacerých odpovedí), alternatívneho typu (možnosť výberu z dvoch odpovedí), otvoreného typu, ako aj priame otázky. V otázkach kvalitatívneho charakteru bolo použité numerické škálovanie, ktoré poskytuje možnosť priradenia dôležitosti k jednotlivým ponúknutým alternatívam. Cieľom daného dotazníka je získanie informácií za účelom zhodnotenia súčasného stavu, ale aj vízie a smerovania oslovených podnikov do budúcnosti ohľadom konkurencieschopnosti agropotravinárskych podnikov SR na domácom i európskom trhu. Objektmi realizovaného výskumu podľa veľkosti sú najmä *malé podniky* – menej ako 50 zamestnancov, ročný obrat najviac 7 mil. EUR, alebo výsledok v účtovnej uzávierke najviac 5 mil. EUR, a *stredné podniky* – menej ako 250 zamestnancov, obrat najviac 40 miliónov EUR. Do výskumu sa zapojilo podľa právnej formy podnikania 11 (33%) spoločností s ručením obmedzeným (s.r.o.), 10 (30 %) akciových spoločností (a.s.), 7 (21%) družstiev, 3 (9%) samostatne hospodáriacich roľníkov (SHR) a 2 (6%) fyzických osôb (FO). Z celkového počtu podnikov, ktoré sa tohto prieskumu zúčastnilo bolo len 15 % podnikov takých, ktoré sa podľa vyššie uvedenej klasifikácie stanovenej EÚ považujú za veľké podniky a až 40 % podnikov klasifikovaných ako stredné podniky.

Pre výpočet konkurencieschopnosti jednotlivých komodít, ktoré boli vybrané na základe podielu na exporte, bol použitý vzorec podľa *Podoláka (2007)*, ukazovateľ index rastu konkurencieschopnosti RCA 1:

$$RCA = (X_{ij} : X_i) / (X_j : X) \quad [1]$$

kde: X_{ij} –export komodity „j“ krajiny „i“, X_i –export krajiny „i“, X_j –celkový agroexport komodity „j“ na vnútornom trhu EÚ, X –celkový agroexport na vnútornom trhu EÚ.

Výsledok kvantifikácie: RCA 1 > 1 – komparatívna výhoda
RCA 1 < 1 – komparatívna nevýhoda

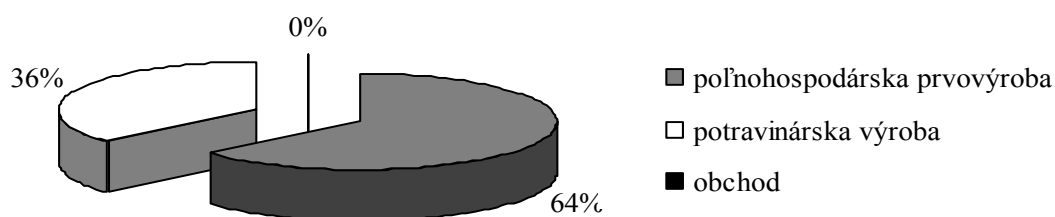
Výsledky a diskusia

Do ďalšieho vývoja a formovania podnikateľského prostredia podnikov na trhu potravinárstva v budúcnosti najviac zasiahnu legislatívne opatrenia (osobitne SPP), určovanie kvót a limitov, prebiehajúca svetová hospodárska kríza, svetová globalizácia a integračné procesy. Ako dlhodobu konkurencieschopnosť sa považujú u odbornej verejnosti predovšetkým podniky mliekarenskeho a pivovarnícko–sladovníckeho odboru, o čom svedčí aj hodnota indexu RCA 1 pre slad v rokoch 1999 – 2010 v priemere na úrovni 18,5 a pre mlieko a smotanú 2,2 (Tabuľka 1). Na európskom trhu patria medzi najkonkurencieschopnejšie najmä slnečnicové semená s hodnotou v priemere 13,9 s klesajúcou tendenciou.

Produkt	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Ø
Čokoláda	2,02	2,14	2,80	2,89	2,84	3,35	2,94	3,48	2,20	2,19	2,04	2,08	2,58
Slad	19,38	25,73	30,29	23,75	26,91	15,07	16,40	14,67	12,14	14,30	11,84	11,59	18,51
Syry a tvaroh	0,86	1,01	1,05	1,05	1,31	1,07	1,18	1,24	0,98	1,06	0,80	1,19	1,07
Cukor	0,45	0,67	1,03	1,97	0,67	5,50	5,40	6,50	7,22	3,61	3,79	7,20	3,67
Pekársky tovar	1,46	1,58	1,80	1,60	1,58	1,12	0,98	1,01	0,85	0,93	0,83	0,87	1,22
Kukurica	4,49	4,51	1,50	2,13	4,61	2,70	2,05	7,23	4,64	3,29	4,28	3,06	3,71
Mlieko a smotana	0,50	1,03	1,13	1,91	1,91	3,32	3,27	2,51	2,36	3,48	2,39	2,69	2,21
Semená repky	8,84	2,99	9,61	9,66	0,70	6,33	5,27	5,46	4,11	6,32	8,25	9,09	6,38
Slnečnic. semená	23,14	18,81	21,16	16,34	15,75	18,66	11,66	6,66	11,36	8,38	7,43	7,71	13,92
Nealkohol. nápoje	1,11	3,06	3,88	3,27	2,32	1,87	1,82	1,33	1,12	0,94	1,23	0,65	1,88
Polievky a bujóny	13,38	13,58	11,66	10,45	9,93	6,07	6,51	6,32	4,53	4,98	4,93	4,57	8,08
Ostatné cukry	9,43	12,29	9,37	9,45	6,58	9,03	9,95	8,88	7,39	8,80	7,99	7,36	8,88
Pšenica a súraž	1,40	0,31	0,18	0,91	0,35	0,77	1,48	2,11	2,34	1,27	4,06	2,61	1,48
Živé hov. zvieratá	1,24	1,24	1,41	2,24	1,65	2,76	1,86	1,85	1,69	2,41	2,20	2,62	1,93
Ml. a smot. zahus.	1,60	1,44	1,97	1,64	1,61	1,14	2,57	1,70	2,31	1,80	1,04	0,41	1,60

Tabuľka 1 RCA 1 najvyvážanejších komodít SR (www.eurostat.sk, vlastné výpočty)

Malé a stredné podniky majú špecifické postavenie v národnom hospodárstve každého štátu, sú dynamickým elementom trhu a flexibilné vo vzťahu k trhovým zmenám, predstavujú až 95 % zo všetkých podnikateľských subjektov v SR. Podnikanie v agropotravinárskom komplexe má takmer výlučne charakter malého a stredného podnikania. Ako sa ukázalo, viac ako dve tretiny (69,44 %) malých a stredných podnikov dokázalo svoju životaschopnosť a úspešný rozvoj udržať aj v čase ostrej konkurencie na trhu, hypotekárnej krízy, ktorá sa následne pretavila do svetovej hospodárskej krízy. V minulom roku došlo v potravinárstve k dosiahnutiu zisku na úrovni 117,2 mil. eur čo je o 30,7% menej oproti roku 2009, a pridaná hodnota bola nižšia v porovnaní s rokom 2009 o približne 12%. Poľnohospodárstvo zaznamenalo stratu v objeme 40 až 50 mil. eur. Z ich formy prameňa aj isté nevýhody, vinou ktorých sú zraniteľnejšie ako veľké podniky. Za najväčšie riziko vyplývajúce z procesu globalizácie možno považovať prienik rozsiahlej zahraničnej konkurencie, ktorá svojimi štandardnými podmienkami v oblasti kvality, rýchlosti inovácií a pružným servisom bude vytláčať domácu produkciu.



Obrázok 1 Druh a oblasť podnikania (Vlastné spracovanie)

Podľa výsledkov prieskumu sa na Slovensku ešte stále zameriava viac podnikov na poľnohospodársku prvovýrobu, než na potravinársku prvovýrobu, resp. na oblasť obchodu. Z celkového počtu podnikov (33), ktoré sa spomenutého prieskumu zúčastnilo tvorili podniky poľnohospodárskej prvovýroby až 64 % podnikov. Zvyšných 36 % podnikov bolo zameraných na potravinársku prvovýrobu (Obrázok 1). Tento výsledok sa javí ako pomerne zvláštny a zaujímavý keďže oblasť poľnohospodárstva ako taká sa v poslednom období považuje za úpadkovú a neziskovú.

K tomu, aby si agropotravinárske podniky neustále zvyšovali svoju konkurencieschopnosť, čoraz viac pristupujú k formulovaniu základnej stratégie na najvyššej úrovni podnikového riadenia (podniková stratégia) a jej jednotlivé prvky sa implementujú do stratégie na vnútropodnikových podnikateľských jednotkách (podnikateľská stratégia). V medzinárodnom podnikaní rozlišujeme typy stratégií, napríklad : *stratégia vedúcej firmy na trhu (leader strategy)* – hlavným cieľom je zvýšenie na globálnom trhu a získanie dominantného postavenia na cieľovom segmente svetového trhu; *stratégia druhej najväčšej firmy na trhu (challenger strategy)* – firma sa obvykle snaží oslabiť postavenie najväčšej firmy na trhu a získať časť jej trhového podielu; *stratégie firiem, ktoré napodobňujú veľké firmy (follower strategy)* – zvyčajne ide o malé a stredné podniky, ktorých cieľom je udržať si získaný podiel na trhu a verných zákazníkov. Je charakteristická napríklad pre východoázijské firmy, ktoré využívajú a zneužívajú nedokonalú medzinárodnú legislatívu v oblasti duševného vlastníctva a ktoré kopírujú vynálezy iných firiem, prípadne využívajú konkurenčnú výhodu nízkych výrobných nákladov; *stratégie firiem, ktoré sa zameriavajú na mikrosegmenty (strategy of market niche)* – spočíva v zameraní na úzky segment, o ktorý nemá konkurencia záujem; *stratégia širokého prenikania na medzinárodné trhy (penetration strategy)* – túto stratégiu využívajú často veľké firmy; *stratégia diferenciacie (differentiation strategy)* – spočíva v získaní konkurenčnej výhody vďaka odlišnosti konkurenčných ponúk a *stratégia úzkej špecializácie (concentration strategy)* – konkurenčná výhoda spočíva v tom, že vďaka úzkej špecializácie a obmedzenému množstvu kupujúcich, firma môže realizovať pomerne vysokú maržu ako uvádza Machková (2006).

V rámci dotazníkového prieskumu sme sa pýtali respondentov na charakteristiku podnikovej stratégie, ktorá bola rozdelená na jednotlivé podotázky s označením A – G a nasledovným bodovým hodnotením:

- C – naše výrobky považujeme za cenovo konkurencieschopné v porovnaní s domácou konkurenciou (počet bodov 122),
- E – snažíme sa o odlišenie od konkurencie kvalitou, značkou, inováciami a sortimentom na domácom trhu (počet bodov 120),
- B – naša stratégia je založená na úsilí získať stabilné postavenie na trhu (počet bodov 118),

- A – naša stratégia je založená na pochopení potrieb obchodných partnerov (počet bodov 114),
- G – naša podnikateľská stratégia podporuje posilnenie vedomia významu environmentálnych hodnôt (počet bodov 105),
- D – naše výrobky považujeme za cenovo konkurencieschopné v porovnaní s konkurenciou na európskom trhu (počet bodov 98),
- F – snažíme sa o odlišenie od konkurencieschopnosti kvalitou, značkou, inováciami a sortimentom na európskom trhu (počet bodov 94).

Z uvedeného vidieť, že podnikateľské subjekty v agropotravinárstve prikladajú najväčší význam (122 bodov) cenovej konkurencieschopnosti na domácom trhu. Zároveň väčšina z opytovaných podnikov (58 %) aj napriek tomu realizuje svoje podnikateľské aktivity na zahraničnom trhu. Z toho vyplýva, že aj keď podnikateľské subjekty orientujú svoju stratégiu konkurencieschopnosti na domáci trh, pod vplyvom internacionalizačného procesu a zapájania sa do európskych podnikateľských štruktúr sa postupne konkurencieschopní aj na európskom trhu potravín. Ako príklad môžeme uviesť firmu NOVOFRUCT SK s.r.o., ktorá vyrába viacero svojich výrobkov pod značkou obchodných sietí a na zahraničné trhy exportuje pod inou značkou, napr. do Ruska – NESTIK, Těma TIP TOP, Lotyšsko – TIP TOP Baby a Anglicko, Francúzsko, Malajzia, Saudská Arábia, Holandsko – PETIT GEM/HALAL. Snahe o odlišenie od konkurencie kvalitou, značkou, inováciami a sortimentom na domácom trhu, sa prikladá druhý najväčší význam (120 bodov). Špecifické prístupy k inováciám na jednej strane definujeme ako strategické zámery a ciele potravinárskej výroby z hľadiska uspokojovania potrieb obyvateľstva. Štrukturálne zmeny sa zameriavajú na rozvoj výrobného sortimentu, zvyšovanie kvality výrobkov pri maximálnom zachovaní nutričných hodnôt a zvyšovanie úrovne spotrebiteľského balenia. Na druhej strane zmeny technologických procesov sú zamerané na komplexné využívanie surovín (bezodpadkové technológie), celkové hospodárenie výroby a zefektívnenie výroby. Aj takýto prístup k inováciám pokladáme za jeden z významných faktorov, ktorý ovplyvňuje stratégiu podniku založenú na úsilí získať stabilné postavenie na trhu (počet bodov 118). Na približne rovnakej úrovni (114 bodov) je postavená stratégia, ktorá je založená na pochopení potrieb obchodných partnerov, či už vystupujú na strane dodávateľov alebo odberateľov. Otázkam o odlišení sa od konkurencie kvalitou, značkou, inováciami a sortimentu na domácom trhu ako aj na európskom trhu bol pridelený počet bodov v rozpätí 98 – 94.

Podľa hodnotenia odpovedí jednotlivých respondentov sme zistili nasledovné dôvody ich pôsobenia na vyššie uvedených trhoch potravín. Odpovede sú vzostupne zoradené s prideleným počtom bodov nasledovne:

- kvalita ponúkaných komodít/produktov je vysoká – 134,
- vzdelanostná úroveň manažmentu je vysoká – 121,
- technologické vybavenie podniku je vysoké – 117,
- na európskom trhu máme nových konkurentov – 106,
- jazykové kompetencie manažérov sú na vysokej úrovni – 105,
- na domácom trhu máme nových konkurentov – 103,
- záujem manažmentu podniku o internacionalizáciu aktivít je vysoký – 102,
- schopnosť využívať marketingové nástroje k diferenciacii produktov je vysoká – 93,
- inovácie produktov sú na vysokej úrovni – 94,
- schopnosť využívať marketingové nástroje k diferenciacii produktov je nízka – 86,

- inovácie produktov sú na nízkej úrovni – 83,
- záujem manažmentu podniku o internacionalizáciu aktivít je nízky – 78,
- jazykové kompetencie manažérov sú na nízkej úrovni – 78,
- technologické vybavenie podniku je nízke – 62,
- vzdelanostná úroveň manažmentu je nízka – 50,
- kvalita ponúkaných komodít/produktov je nízka – 46.

Identifikáciu výrobkov, ktoré agropotravinárske podniky považujú za *tradične úspešné na európskom trhu potravín a dôvody ich uplatnenia sa na uvedenom cieľom trhu* uvádza tabuľka 2.

Podnik	Komodita/Produkt	Dôvod
Podnik 4	UHT mlieko	Cena
Podnik 6	Jahňatá	Sezónny dopyt
Podnik 8	Pšenica potravinárska, repka olejná	Kvalita
Podnik 9	Teľacie mäso	Kvalita
Podnik 13	Produkty rastlinnej výroby	Cena, kvalita
Podnik 14	Slnečnica	Kvalita
Podnik 15	Pšenica	Cena
Podnik 16	Zemiaky, pšenica	Kvalita, cena
Podnik 17	Pšenica tvrdá, potravinárska	Výroba potravín – cestoviny
Podnik 18	Údeniny	Cena, kvalita
Podnik 22	UHT mlieko	Cena, kvalita
Podnik 23	Eidam syr	Cena, chuť, kvalita
Podnik 25	Repka olejná	Je o ňu záujem
Podnik 27	Hydinové mäso	Kvalita
Podnik 28	Kukurica, červená repa	Dopyt po kvalitnom výrobku
Podnik 29	Osivá	Kvalita, cena
Podnik 30	Kukurica	Živočišna výroba na Slovensku stagnuje
Podnik 32	Repka olejná	Kvalita, cena

Tabuľka 2 Tradične úspešné produkty na európskom trhu a dôvody ich úspešnosti (Vlastný výskum)

Ostatní respondenti uviedli, že nevyvážajú do zahraničia svoje komodity/produkty alebo sa k položenej otázke nevyjadrili. Zaujímavé bolo zistenie, pri odpovediach na otázku, *ktoré komodity/produkty zo svojho sortimentu považujú podniky za perspektívne na zahraničnom trhu a z akého dôvodu*“, kde výsledky prieskumu uvádza tabuľka 3. Z osobných rozhovorov môžeme konštatovať, že ide najmä o trhy v krajinách V4 – Česká republika, Poľsko a Maďarská republika, ale aj o trhy v Chorvátsku, Rakúsku, Bulharsku, Taliansku, Rusku a na Ukrajine. Takmer všetky podniky sa snažia osloviť zákazníka na domácom a európskom trhu potravín prostredníctvom kvality a ceny. Vzťah medzi cenou a kvalitou im umožňuje budovať si dlhodobu perspektívnu pozíciu na konkrétnom trhu, čo zvyšuje konkurencieschopnosť ich produktov a záujem zo strany zahraničných obchodných partnerov.

<i>Podnik</i>	<i>Komodita/Produkt</i>	<i>Dôvod</i>
Podnik 1	Potravinárske výrobky pre deti	Inovácia, kvalita
Podnik 3	Potravinárske výrobky pre deti a starších	Kvalita
Podnik 4	UHT mlieko	Cena
Podnik 5	Celozrnný chlieb, výrobky pre diabetikov a celiakov	Medializácia zdravého spôsobu stravovania, rastúci dopyt zo strany zákazníkov
Podnik 6	Ovčí syr a výrobky z neho	Záujem zo strany zahraničných odberateľov
Podnik 8	Repka olejná	Potravinárstvo a priemysel
Podnik 9	Teľacie mäso	Kvalita
Podnik 11	Potravinárska pšenica	Kvalita
Podnik 14	Repka olejná	Veľký záujem
Podnik 15	Obilniny	Kvalita, cena
Podnik 16	Pšenica	Kvalita, cena
Podnik 17	Potravinárska pšenica mäkká a tvrdá, sója	Výroba potravín
Podnik 18	Trvanlivé salámy	Kvalita, cena
Podnik 22	Trvanlivá smotana	Kvalita
Podnik 23	Ementál syr, Niva	Kvalita, cena
Podnik 25	Pšenica	Záujem z Talianska
Podnik 26	Slničnica	Kvalita
Podnik 27	Hydinové mäso	Kvalita
Podnik 28	Mlieko, kukurica, červená repa	Kvalitné, konkurencieschopné výrobky
Podnik 29	Osivá	Kvalita
Podnik 30	Jačmeň	Kvalita
Podnik 31	Handlovský chlieb	Cena, vysoká kvalita
Podnik 32	Repka olejná, slnečnica	Kvalita

Tabuľka 3 Perspektívne produkty a ich dôvody uplatnenia sa na zahraničnom trhu (Vlastný výskum)

Od manažmentu sa vyžaduje značná samostatnosť s vysokou ekonomickou a sociálnou zodpovednosťou k vlastnému podniku. Preto sme manažment agropodnikateľských subjektov oslovili s otázkou, *aké majú názory na budúci rozvoj podnikateľských aktivít na domácom a európskom trhu v porovnaní so súčasnosťou*. Respondenti odpovedali nasledovne:

- *zvýši sa vzájomná kooperácia so zákazníkmi* na základe ich spotrebiteľského správania a preferencií. S týmto konštatovaním súhlasilo 48 % (16 podnikov). Až 52 % (17 podnikov) podnikov odpovedalo, že nevie alebo nesúhlasí so zvýšením kooperácie so zákazníkmi.
- *zvýši sa používanie informačných technológií*. Kde až 53 % (21 podnikov) odpovedalo, že úplne súhlasí s týmto konštatovaním, na druhej strane 32 % (6 podnikov) nesúhlasne odpovedalo s uvedeným konštatovaním a 15 % (6 podnikov) opäť sa vyjadrilo, že nevie. Rozmach IKT výrazne zjednodušili prekonávanie prekážok vstupovania podnikov na zahraničné trhy. Typickým príkladom je elektronické obchodovanie,
- *vzrastie kooperácia medzi dodávateľmi a odberateľmi*. Prevažná časť analyzovaného súboru podnikov, 60 % (20 podnikov) úplne súhlasila s tým, že sa zvýši kooperácia medzi dodávateľmi

a odberateľmi, čo by sa malo prejavieť aj na tvorbe nových podnikateľských sietí na domácom a európskom trhu potravín.

- *zvýši sa tvorba podnikateľských sietí v medzinárodnom prostredí.* S postupujúcim procesom globalizácie a internacionalizácie podnikania je nevyhnutné, aby sa podniky tvorili podnikateľské siete interné alebo externé. Podľa odpovedí respondentov sa zdá, že väčšina z nich nepozná význam týchto sietí alebo výhody, ktoré z ich tvorby vyplývajú. Preto až 36 % (12 podnikov) odpovedalo – neviem, 40 % (13 podnikov) súhlasí s daným konštatovaním a 15 % (8 podnikov) nesúhlasilo s daným konštatovaním.
- *zvyšovanie konkurencieschopnosti prostredníctvom inovácií.* Väčšina podnikateľských subjektov 66 % (22 podnikov) súhlasila s uvedeným konštatovaním a v inovačných procesoch vidí príležitosť vyvíjať inovačné aktivity a pracovať na konkurenčných výhodách. Ich podnikateľské aktivity môžu mať rôznu podobu, napríklad priamo dovozné a vývozné aktivity, kooperácie, licencie, franchising, spoločné podnikanie až po strategické aliancie, fúzie, akvizície, joint venture a podobne. S uvedeným konštatovaním nesúhlasilo 21 % (7 podnikov) a 13 % (4 podniky) nevedelo odpovedať.
- *zvýši sa počet konkurentov v danom odvetví* – 45 % (15 podnikov) súhlasilo, nesúhlasilo alebo nevedelo odpovedať 55 % (18 podnikov),
- *zvyšovanie konkurencieschopnosti prostredníctvom minimalizácie nákladov* – 54 % (18 podnikov) odpovedalo, že súhlasí s konštatovaním, avšak nesúhlasilo alebo nevedelo odpovedať 46 % (15 podnikov).
- *zvyšovanie konkurencieschopnosti podniku zvyšovaním kvality produkcie* - 60 % (22 podnikov) súhlasilo s konštatovaním, že zvýšením kvality produkcie sa zvyšuje ich konkurencieschopnosť a v tejto súvislosti 57 % (19 podnikov) vyjadrilo súhlasný názor, že manažment kvality a jeho budovanie majú významné postavenie v podniku, čo je jeden z faktorov, v ktorom vidia zvyšovanie svojej konkurencieschopnosti na domácom a európskom trhu potravín v budúcnosti.
- *zvýši sa diverzifikácia výroby komodít/produktov v porovnaní s konkurenciou.* K súhlasnému stanovisku sa prikláňa 39 % (13 podnikov), 61 % (20 podnikov) odpovedalo záporne alebo nevedelo odpovedať na uvedenú otázku.
- *zniži sa úloha cenovej konkurencie.* Až 91 % (30 podnikov) uviedlo, že nesúhlasia s tým, že sa zníži úloha cenovej konkurencie. Iba 9 % (3 podniky) vyjadrili kladné stanovisko k tejto otázke.
- *zvýši sa spolupráca podnikov s výskumnými strediskami pri vývoji nových produktov alebo zavádzaní inovácií.* Vzhľadom na nízku úroveň prepojenia praxe s vedecko-výskumnou základňou v súčasnom období 27 % (9 podnikov) dalo pozitívnu odpoveď na položenú otázku, ale až 39 % (13 podnikov) odpovedalo „neviem“ a 34 % (11 podnikov) nesúhlasilo s daným konštatovaním.

V závere hodnotenia tejto časti môžeme konštatovať, že jedným z najhlavnejších konkurenčných faktorov je rýchlosť reakcie firmy na trhové zmeny.

Do roku 2050 sa budú prehĺbovať globalizačné procesy, pričom nie je vylúčená veľmi výrazná liberalizácia obchodu s agropotravinárskym tovarom s väčšinou tretích krajín. Z hľadiska ovplyvňovania postavenia SR na medzinárodných a domácich trhoch bude mať výrazný dosah vstup ďalších krajín (Ukrajina, Chorvátsko, Srbsko a pod.) do EÚ a liberalizácia svetového poľnohospodárskeho obchodu v rámci WTO a dosahy predpokladanej podnikateľskej stratégie zahraničných materských firiem slovenského, hlavne potravinárskeho priemyslu. Perspektívou je

rozvoj potravinárskych výrobkov vyššieho stupňa spracovania a kvality.² Súčasné právne formy hospodárenia v poľnohospodárskej výrobe sa zachovávajú, avšak podiel obchodných spoločností ďalej stúpa na úkor družstiev. Mala by rásť priemerná výmera komerčných fariem FO ako aj ich podiel na obhospodarovanej výmere. Podiel samozásobiteľských fariem klesne, avšak pribudnú rekreačné, tzv. hobby farmy, vlastnené silnými skupinami mestského obyvateľstva.

Záver

Globalizácia je úzko prepojená s integračnými procesmi a internacionalizáciou. Prináša mnoho zmien, ktorým sa treba prispôbiť. *Foran (2003)* odporúča prehodnotiť doterajšie národné a podnikové stratégie a upraviť ich na podmienky globálneho ekonomického prostredia. Väčšina podnikateľských subjektov agropotravinárskeho komplexu vidí v internacionalizácii príležitosti, vyvíjajú inovačné aktivity a chcú pracovať na svojich konkurenčných výhodách. Zistili sme, že čoraz viac podnikov slovenského agropotravinárskeho komplexu aktívne vstupuje do konkurenčného prostredia zahraničných trhov. Ich činnosť sa neobmedzuje už len na klasický vývoz alebo dovoz tovaru, ale súčasťou stratégie väčšiny podnikov je ich vstup na zahraničné trhy prostredníctvom priamych investícií. Podnikateľské subjekty sa snažia nielen udržať svoju pozíciu na domácom, resp. zahraničnom trhu, ale strategickým cieľom je zvyšovanie objemu predaja a tým upevňovanie a rast trhového podielu.

Literatúra

- BEČVÁŘOVÁ, V. 2006 Předpoklady konkurencieschopnosti zemědělských podniků v současném agrobyznisu. In: *Konkurencieschopnost' v EÚ - výzva pre krajiny V4: zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie MVD*. Nitra: SPU, 2006, s. 1- 6, ISBN 80-8069-704-3.
- BIELIK, P.- RAJČÁNIOVÁ, M. 2004. Competitiveness analysis of agricultural enterprises in Slovakia. In: *Agricultural Economics*, vol. 50., 2004, No. 12, p. 556-560, ISSN 0139-570X.
- FORAN, J. 2003. *The Future of revolutions – Rethinking radical change in the age of globalization*. London UK – New York USA, 2003, 329 s., ISBN 1-84277-033-0.
- GÁLIK, J. 2008. *Vplyv reformy SPP a rokovani WTO na zahraničný agropotravinársky obchod*. 1. vyd. Bratislava: VÚEPP Bratislava, 2008, 94 s., ISBN 978-80-8058-475-7.
- HAMBALKOVÁ, M. 2001. Konkurencieschopnosť vybraných agrárnych komodít SR, ČR, PR a MR pred vstupom do EÚ. In: *Ekonomické a manažérske aspekty trvalo udržateľného rozvoja poľnohospodárstva. Zborník vedeckých prác z medzinárodnej vedeckej konferencie MVD 2001*. Nitra: SPU, 2001, s. 492-496, ISBN 80-7137-867-4.
- HORSKÁ, E. a kol. 2008. *Internationalizácia agropotravinárskych podnikov SR*, Nitra: SPU, 2008, ISBN 978-80-552-0136-8.
- MACHKOVÁ, H. 2006. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2006, 201 s., ISBN 80-247-1678-X.
- UBREŽIOVÁ, I. a kol. 2005. *Medzinárodný manažment a podnikanie*, Nitra: SPU, 2005, s. 57, 59, 63, 64, 104, ISBN 80 - 8069 - 619 – 5.
- PODOLÁK, A. 2007: *Medzinárodný obchod a formovanie agroobchodnej politiky*. 1. vyd. Nitra: SPU NITRA, 2007. ISBN 978-80-8069-863-8.

² Prognóza a vízia vývoja slovenského potravinárstva, lesníctva a vidieka [online].cit. [2011-03-31]. Dostupné na internete:http://www.google.sk/#q=konkurencieschopnos%C5%A5+agropotravin%C3%A1rstva+sr&hl=sk&prmd=ivns&ei=40SUTdPEEo_1sga8oISzCA&start=20&sa=N&fp=423c944d9b5a4876

POKRIVČÁK, J. 2008. *Medzinárodná ekonomika* [online]. 2008, 139 s. [cit. 2010-11-04]. Dostupné na internete: <http://www.fem.uniag.sk/Jan.Pokrivcak/me_readings.htm>.

Kontaktná adresa autorov

prof. Ing. Iveta Ubrežiová, CSc.
SPU Nitra, Fakulta ekonomiky a manažmentu,
Katedra manažmentu,
Iveta.Ubrežiová@fem.uniag.sk

Ing. Lucia Lenčేశová
SPU Nitra, Fakulta ekonomiky a manažmentu,
Katedra manažmentu,
Lucia.Konduliakova@fem.uniag.sk

Ing. Ingrida Sedliaková
SPU Nitra, Fakulta ekonomiky a manažmentu,
Katedra manažmentu,
Ingrida.Sedliakova@fem.uniag.sk

Charakteristika súčasného stavu vinohradníctva na Slovensku

Characteristics of actual situation in viticulture in Slovakia

Veronika Hrdá

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

Abstrakt

Celosvetová výmera viníc predstavuje približne 7,4 mil. ha. V Európe sa nachádza 60% viníc, z nich viac ako 46% v štátoch EÚ. Výsadba nových vinohradov a obnova existujúcich v EÚ sa však oneskoruje a nevyvíja sa v súlade s očakávaniami zavedenia spoločnej organizácie trhu. Od roku 2000 rozloha viníc v EÚ mierne klesá. Vo viacerých regiónoch EÚ pestovatelia viniča vyčerpali práva na novú výsadbu a očakáva sa, predovšetkým vo Francúzsku, vyklčovanie časti vinohradov. Odborníci nevyklúčujú, že pre vyváženie ponuky a dopytu hrozna na výrobu vín bude nevyhnutné natrvalo zrušiť určité rozlohy viníc alebo dobrovoľne znížiť hektárové výnosy. Rastúci odbyt bieleho a červeného vína v strednom cenovom pásme naznačuje, akým smerom sa musia vybrať producenti hrozna. Napriek obnove časti viníc v určitých oblastiach, na území nových členských krajín EÚ pokračuje trend opotrebovania vinohradov a výmera viníc bude aj v najbližších rokoch klesať.

Kľúčové slová: konkurenčná schopnosť, vinohradníctvo, vinárstvo, plochy vinohradov, produkcia, priemerná úroda, spotreba a odbytová cena

Abstract

The world area of vineyards reaches almost 7,4 mil. hectares. 60% of vineyards are in Europe, 46% of which are in the EU. Planting new vineyards and refreshing the existing ones is, however, falling behind and is not developing in accordance with the expectations of the common market organization. From the year 2000 the vineyard area in the EU has been falling slightly. In most regions of the EU the growers of grapes no more have rights to plant new vineyards and cutting a part of the vineyards areas out is expected especially in France. Experts suppose that to equalize demand and supply of grapes for wine production it will be inevitable to definitely cancel some vineyard areas or to lower hectare yield. A growing sale of white and red wine for average prices shows, which way the producers of wine must follow. Even though a part of vineyards has already been changed in some areas of the EU, a tendency of decreasing yield in new member countries of the EU still continues and vineyard area will fall in the coming period of time.

Key words: competitiveness, viticulture, vine production, wine acreage, production, average yield, consumption and sale price

Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

V súčasnej integrujúcej sa Európe má agrárny sektor adekvátne postavenie, v rámci ktorého má vinohradníctvo veľmi špecifickú úlohu.. Aj na Slovensku je vinohradníctvo poznačené poklesom plôch vinohradov, produkciou a nadväzne aj ekonomických výsledkov, ktoré sa viažu na technicko - technologické a manažérske predpoklady. Problémom pre slovenských vinárov je silná

konkurencia z krajín EÚ a ostatného sveta.. Výrobu vín totiž niektoré krajiny dotujú viac ako Slovensko, čo sa u nás prejavilo najmä poklesom produkcie stolových vín. Aj napriek tomu, že na Slovensku výroba vína klesá, jeho spotreba mierne vzrastá. Na rozdiel od Slovenska svetová produkcia vín mierne stúpa. Prudko rastie aj podiel dovozových vín. Zahraničné vína si naklonili zákazníka predovšetkým cenou.

Cieľ a metodika

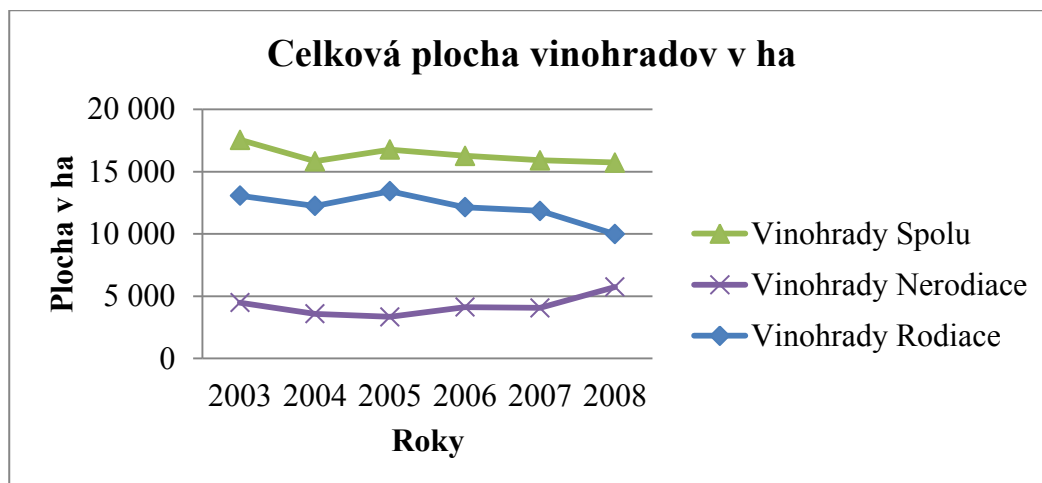
Cieľom príspevku je poukázať na problematiku vinohradníctva na Slovensku. Vstupom SR do EÚ sa najmä od roku 2005 výrazne zvýšila ponuka zahraničného vína. Dovoz vína na Slovensko rastie, jeho vývoz klesá. Zber údajov pre teoretické východiská sa vykonával vlastným prieskumom, priebežným štúdiom viacerých odborných publikácií, článkov a vedeckých príspevkov. Pri analýze sa využili štandardné techniky prieskumu trhu ako sú: prieskum na stole, telefonické a osobné rozhovory. Základnou metódou bola komparácia, zároveň sa použili metódy časových indexov, vyjadrené indexovou zmenou v percentách za konkrétne časové obdobie.

Výsledky a diskusia

Vybrané marketingové informácie o komodite viniča hroznorodého a hroznovom víne sú uvedené v tabuľke 1 a grafe 1. Podľa údajov ŠÚ SR plocha vinohradov v roku 2008 v porovnaní s rokom 2007 klesla na 15 722 ha, čo je o 181 ha menej. Rodiace vinohrady zaberajú z celkovej plochy 63,5%. Z grafu 1 vyplýva, že existujú významné rozdiely evidovaných vinohradov a rodiacich vinohradov. Ďalej je badateľný značný pokles plôch u vinohradov spolu, ktorý predstavuje indexová zmena -10,42%. U nerodiacich je nárast o 28,20 %. U rodiacich vinohradov je tento pokles vyjadrený indexovou zmenou -23,65%.

Rok	Vinohrady		
	Spolu	Nerodiace	Rodiace
2003	17 551	4 479	13 072
2004	15 831	3 583	12 248
2005	16 772	3 343	13 429
2006	16 262	4 118	12 145
2007	15 903	4 059	11 844
2008	15 722	5 742	9 980
Indexová zmena v % 2008/2003	-10,42	28,2	-23,65

Tabuľka 1 Celkové plochy vinohradov v ha (VÚEPP, vlastný výpočet, 2011)

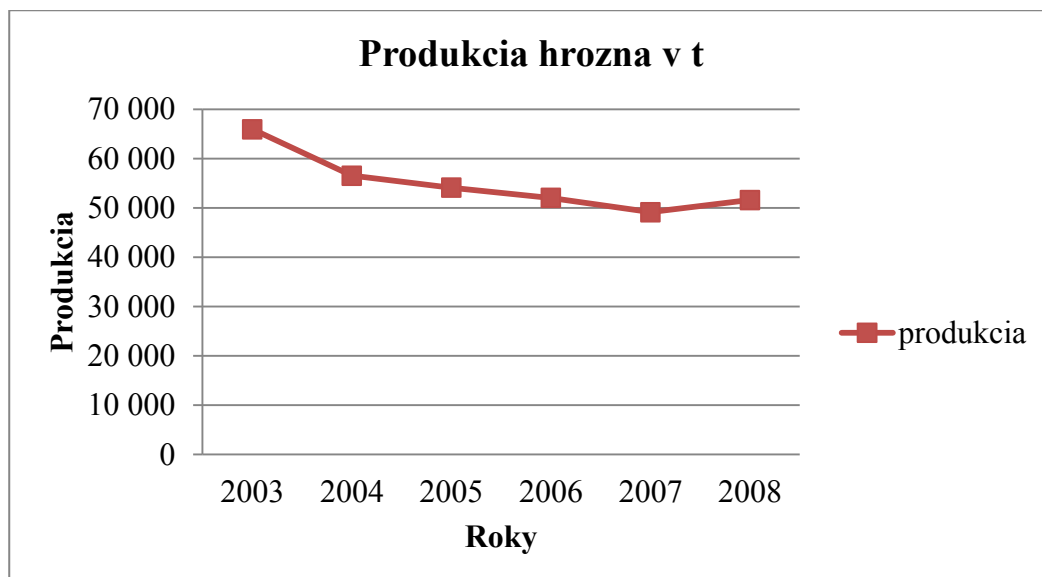


Obrázok 1 Celková plocha vinohradov v ha (VÚEPP, vlastné spracovanie, 2011)

Z tabuľky 2 vyplýva, že v roku 2008 sa urodilo na Slovensku 51 617 ton hrozna, pri hektárovej úrode 4,73t/ha. Ďalej z tabuľky vyplýva, že nastal pokles plôch o 26,18% a produkcie o 21,74%. Pokles predstavuje aj priemerná úroda a to o 7,25%.

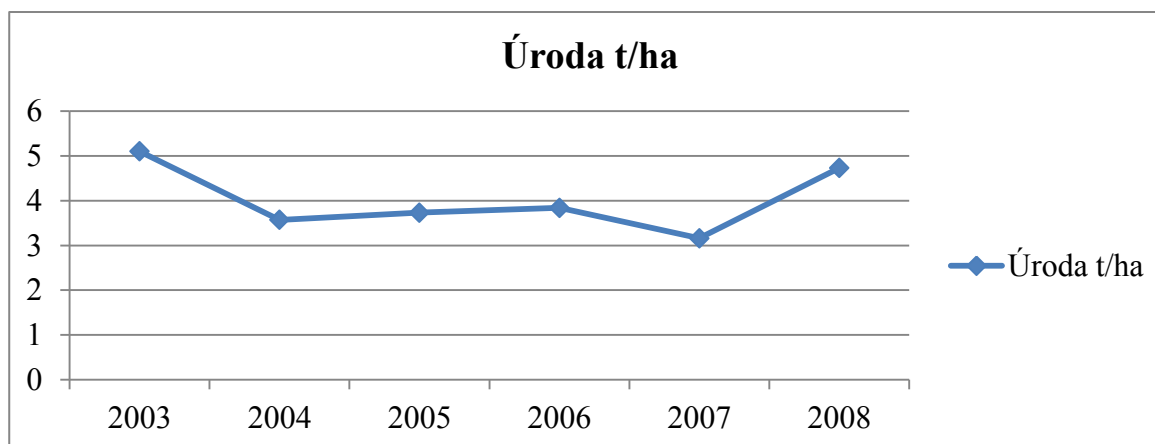
Rok	Plocha (ha)	Produkcia (t)	Priemerná úroda t/ha
2003	13 072	65 955	5,10
2004	12 248	56 537	3,57
2005	13 130	54 103	3,73
2006	11 781	52 037	3,84
2007	11 507	49 142	3,16
2008	9 650	51 617	4,73
Indexová zmena v % 2008/2003	-26,18	-21,74	- 7,25

Tabuľka 2 Vývoj zberových plôch rodiacich vinohradov, produkcie a priemernej úrody v SR (VÚEPP, vlastný výpočet, 2011)



Obrázok 2 Vývoj produkcie hrozna v t (Vlastné spracovanie)

Na grafe 2 vidíme vývoj produkcie hrozna v t v období rokov 2003 až 2008. Z grafu je zrejmé, že produkcia v sledovanom období klesala, aj keď v posledných rokoch je vidieť mierny nárast. Čo sa týka úrody, ktorej vývoj môžeme sledovať na grafe 3, trend vývoja je približne rovnaký. V roku 2003 bola úroda 5,10 t/ha, v nasledujúcich rokoch objem úrody výrazne klesol. V ďalších rokoch môžeme z grafu sledovať stagnáciu, ale po roku 2007 objem úrody opäť prudko stúpa.



Obrázok 3 Vývoj objemu úrody v t/ha (Vlastné spracovanie)

Vinohradnícke oblasti a ich zaregistrované plochy

Vinohradnícke oblasti viniča hroznorodého sú umiestnené najmä v južných regiónoch Slovenskej republiky. Pestovateľské plochy sú uvedené v tabuľke 4. Klasifikácia pestovateľských plôch viniča hroznorodého sa v EÚ zostavila podľa vhodnosti podmienok pre dosiahnutie priemerného objemového % alkoholu vytvoreného prirodzenou cestou. Slovensko bolo zaradené do zóny B (celkovo sú vyčlenené 3 zóny A, B a C). Z tabuľky 4 vyplýva, že medzi najlukratívnejšie vinohradnícke oblasti patrí Tokajská oblasť, kde základné odrody tokajského vína tvoria: Furmint, Lipovina a muškát žltý, konštatuje Šimo (2006).

Zoznam vinohradníckych oblastí na Slovensku je rozdelený na 6 vinohradníckych oblastí ktoré sa delia na vinohradnícke rajóny. Na Slovensku sa v rámci príslušných oblastí a rajónov ďalej zaraďujú do kategórií B1, B2 a B3.

Oblasť	Celková výmera (ha)	Kategórie (ha)			Podiel oblastí (%)
		B1	B2	B3	
Malokarpatská	7 660	5 380	1 840	440	27,5
Južnoslovenská	6 590	3 460		3 130	23,7
Nitrianska	6 980	6 200	780		25,1
Stredoslovenská	3 850	630	2 280	940	13,8
Východoslovenská	2 200		1 980	220	7,9
Tokajská	560	560			2
SR spolu	27 840	16 230	6 880	4 730	100

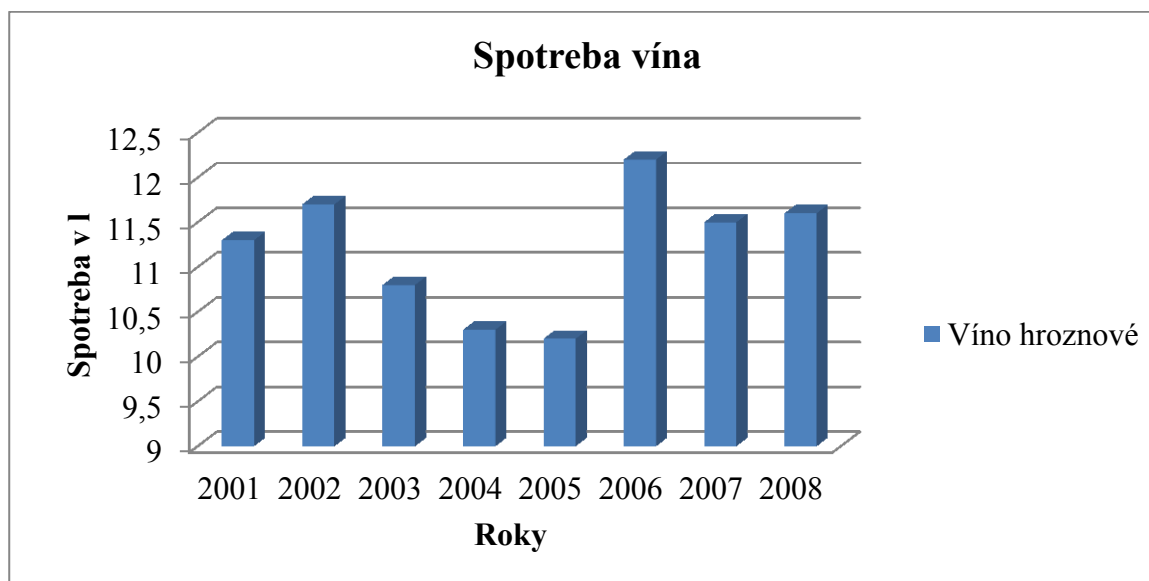
Tabuľka 4 Pestovateľské plochy viniča hroznorodého podľa vinohradníckych oblastí a kategórií v SR (ŠÚ SR, vlastné spracovanie)

Spotreba vína

Tabuľka 5 a obrázok 4 uvádzajú spotrebu vína v litroch v Slovenskej republike na obyvateľa. Zároveň z tabuľky 5 a z grafu 4 vidíme, že v porovnaní s rokom 2001 spotreba vína v litroch na obyvateľa stúpila z 11,3 na 11,6.

Komodita	Roky								Indexová zmena v % 2008/2001
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
Víno hroznové	11,3	11,7	10,8	10,3	10,2	12,2	11,5	11,6	2,65

Tabuľka 5 Spotreba vína v SR v l na obyvateľa (ŠÚ SR, vlastné spracovanie)



Obrázok 4 Spotreba vína v SR v litroch na obyvateľa za rok (ŠÚ SR, vlastné spracovanie)

Záver

Po vstupe do EÚ došlo k zrušeniu colnej ochrany a od roku 2005 ku geometrickému nárastu dovozu vín. Čoraz viac Slovákov začalo oceňovať veľmi priaznivý pomer cena – kvalita mnohých dovážaných vín a začala im dávať prednosť pred regionálnou typickosťou slovenských vín. Okrem iného to bol aj prejav zatiaľ nedostatočnej úrovne kvalitatívnych požiadaviek väčšiny slovenských spotrebiteľov. Došlo teda k zdanlivo paradoxnému nárastu obľuby vín poznačených vplyvom globalizácie, a to napriek administratívnej podpore regionalizácie zo strany EÚ. Daná situácia odzrkadľovala aj protirečivú a netransparentnú situáciu v samotnej únii a nesystematický vývoj Spoločnej organizácie trhu s vínom. Možno konštatovať, že slovenský vinársky sektor nie je z dôvodu veľkej regionálnej variability prírodných podmienok pestovania viniča, ako aj kvôli existencii množstva malých vinárov, prispôsobený výrobnéj a obchodnej filozofii globalizácie. Z uvedených príčin je veľmi ťažké vyhovieť podmienke veľkých a pravidelných dodávok vín konštantnej kvality, ktoré požadujú hypermarkety. Preto je pravdepodobné, že na slovenskom trhu budú postupne dominovať dovážané vína (ide najmä o kľúčový trhový segment vín slušnej ale nie špičkovej kvality, ponúkaných za zaujímavú cenu). Napriek tomu je však reálne očakávať postupnú stabilizáciu a nárast predaja typických slovenských odrodových a značkových vín (po poklese ku ktorému došlo za posledné roky).

Literatúra

- HADAJOVÁ, S., IVANOVÁ, V. : Analýza situácie na trhu s hroznom a vínom v SR a predikcia jeho ďalšieho vývoja. In: Zborník vedeckých prác „Manažérske a marketingové prínosy vedy a výskumu v edukácii na vysokých školách“. SPU Nitra, 2006, s. 237-244, ISBN 80-8069-687-X
- HAMBÁLKOVÁ, M. : Vplyv svetového a európskeho obchodu na formovanie agropotravinárskeho obchodu v SR. In.: Zborník z medzinárodných vedeckých dní '99. SPU Nitra, 1999, s. 372-376, ISBN 80-7137-653-1
- MERAVÁ, E. : Vinič hroznorodý, hroznové víno. Situačná a výhľadová správa VÚEPP Bratislava, 2005, ISBN 80-8058-309-0
- ŠAJBIDOROVÁ, V. : Vinič hroznorodý, hroznové víno. Situačná a výhľadová správa. VÚEPP Bratislava, 2006, 39 s., ISBN 80-8058-309-0
- ŠIMO, D. : Agrárny marketing. SPU Nitra, 2006, 322 s., ISBN 80-8069-726-4
<http://www.vuepp.sk/Komodity/r2006/II.polrok/vino2.pdf>

Kontaktná adresa autorov

Ing. Veronika Hrdá, PhD.,
Fakulta ekonomiky a manažmentu SPU v Nitre,
Katedra manažmentu,
Tr. A. Hlinku 2, 94976 Nitra,
E-mail: veronika.hrda@fem.uniag.sk

Operatívne plánovanie výroby s jedným obslužným zariadením a jeho využitie v logistike

Operational production planning with one serving unit and its use in logistics

Alexandra Malejčíkova, Albín Malejčík, Martina Čulíková
Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

Abstrakt

V nasledujúcom príspevku sa bližšie zaoberáme operatívnym plánovaním, ktoré predstavuje postupnosť operácií potrebných uskutočniť tak, aby sa systém dostal z počiatočného stavu do stavu cieľového pri dodržaní vopred stanovených ohraničení. Tieto postupnosti sú dané vo forme operatívnych plánov, tzv. rozvrhov. Cieľom príspevku je stručný výklad a aplikácia Moorovho algoritmu na jednoduchom príklade. Spomínaný algoritmus rieši rozvrhovanie systémov výroby s jedným obslužným zariadením bez možnosti prerušenia operácie, pričom kritériálnou funkciou je minimalizácia časových odchýlok od plánovaného času ukončenia úlohy.

Kľúčové slová: Operatívne plánovanie, Rozvrh, Moorov algoritmus

Abstract

In the following article we deal with operational planning which is represented by a series of operations realized in a way ensuring that the system gets from its initial state to its desired state in compliance with predetermined boundaries. These sequences are given in the form of operational plans and are called schedules. The goal of this paper is the brief explanation of Moor's algorithm and its simple application. The above mentioned algorithm solves the scheduling of production systems with only one serving unit without the possibility of interruption. The criteria function is the minimization of time slacks from the planned time of task completion.

Key words: Operational planning, Schedule, Moore's algorithm

Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Operatívny manažment je systém riadiacich úloh a činností, ktoré priamo zabezpečujú priebeh celého výrobného procesu a tým stanovuje podrobné krátkodobé plány pre činnosť vnútropodnikového manažmentu výroby a následne aj logistických činností. Jeho štruktúra pozostáva z operatívneho plánovania, dispečerského riadenia, monitorovania procesov a operatívnej evidencie. V nasledujúcom príspevku sa bližšie zaoberáme prvou spomínanou súčasťou operatívneho manažmentu, t.j. operatívnym plánovaním, ktoré predstavuje postupnosť akcií potrebných aplikovať tak, aby sa systém dostal z počiatočného stavu do stavu cieľového pri dodržaní vopred stanovených ohraničení. Tieto postupnosti sú dané vo forme operatívnych plánov, tzv. rozvrhov, ktoré sú výstupmi operatívneho plánovania.

Je samozrejmé, že zvoliť vhodný model rozvrhovania závisí od mnohých faktorov. Tie vyplývajú predovšetkým z charakteru, možností a kritérií kladených na výrobu, ale aj od systému riadenia v podniku, manažmentu a podobne.

V závislosti od vstupu úloh do rozvrhovacieho systému delíme rozvrhovacie problémy na statické a dynamické. Pri statických rozvrhovacích problémoch vstupuje naraz celá množina úloh do systému, v ktorom nie sú žiadne úlohy. Ďalšia skupina úloh vstúpi do systému až po spracovaní všetkých úloh predchádzajúcej množiny a doba spracovania jednotlivých operácií je spravidla deterministická. Pri dynamických systémoch úlohy vstupujú do systému priebežne. Okamžiky vstupu jednotlivých úloh možno popísať pomocou pravdepodobnostného rozdelenia intervalu medzi jednotlivými vstupmi a doba spracovania operácie býva najčastejšie náhodnou veličinou. V závislosti od počtu pracovných objektov, ktoré má firma k dispozícii a ktoré môže využívať pri svojej výrobe rozdeľujeme modely rozvrhovania na modely s jedným strojom, s paralelnými obslužnými objektmi a medzi najzložitejší modely patrí tzv. rozvrhovanie prúdovo organizovaných systémov.

Cieľ a metodika

Hlavným cieľom predloženého príspevku je podať stručný výklad o vybranom algoritme³ na riešenie systémov výroby s jedným obslužným zariadením bez možnosti prerušenia operácie, pričom kritériálnou funkciou je minimalizácia časových odchýlok od plánovaného času ukončenia úlohy. Sekundárnym cieľom je aplikovať uvedené algoritmy na praktických príkladoch a zdôrazniť ich využiteľnosť v reálnej praxi.

Ako už bolo spomínané v predchádzajúcej časti základnou úlohou operatívneho plánovania je zostavenie rozvrhu. V prvom kroku je potrebné vzniknutý rozvrhovací problém klasifikovať, čo má napomôcť k jeho zaradeniu a k výberu vhodných možností jeho následného riešenia vedúceho k optimalizácii celého systému. Všetky súčasné klasifikačné systémy rozvrhovacích problémov vychádzajú z klasifikácie, ktorú navrhli Lawler, Lenstra a Rinoy Kan. Túto klasifikáciu nájdeme v literatúre aj pod skratkou LLRK a zahŕňa tri položky α β γ . Položka α charakterizuje množinu strojov, položka β reprezentuje množinu úloh a posledná položka γ vyjadruje stanovené optimalizačné kritérium. Pre správne pochopenie predpokladáme, že čitateľ príspevku má základné znalosti z oblasti rozvrhovacích systémov a sú mu známe základné pojmy, definície vstupných, výstupných dát, ako aj kritérií optimality rozvrhovacích problémov a pod. Terminológiu používanú v predloženom príspevku sme prevzali z publikácie [3].

Ako poznamenáva Paralič (2010) „Na prvý pohľad by sa mohlo zdať, že rozvrhovanie úloh na jednom procesore nie je zložitá úloha. Žiaľ, nie je tomu tak. Stačí si uvedomiť, že ak máme rozvrhnúť n úloh na jednom procesore, máme $n!$ možností v prípade rozvrhovania bez prerušenia, čo svedčí o hrozbe kombinatorickej explózie.“ Metód na riešenie problémov rozvrhovania je veľa. Prvé algoritmy boli vyvinuté v polovici päťdesiatych rokov minulého storočia, ale mnohé len nedávno. Dokonca poznáme aj také problémy týkajúce sa tejto problematiky, ktorých polynomiálny algoritmus nie je známy ani v súčasnosti, aj napriek tomu, že sa im venuje enormné úsilie. V predloženom príspevku sa venujeme a používame jednu z heuristiky a tým je Moorov algoritmus. Okrem tohto algoritmu je možné využívať aj iné, napr. Smithov alebo Lawlerov algoritmus. Smithov algoritmus rozvrhuje postupnosť operácií tak, že ako prvá operácia je určená tá, ktorá sa v skutočnosti vykonáva ako posledná, pričom sa ako prvý určuje ten výkon, ktorý najviac

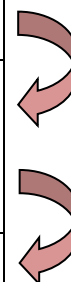
³ Pod pojmom algoritmus rozumieme definíciu uvedenú v publikácií [5]

prekračuje celkové trvanie všetkých operácií. Pri Lawlerovom algoritme je cieľom minimalizovať maximálne hodnoty vážených oneskorení.

Moorov algoritmus

Častou požiadavkou pri rozvrhovaní operácií je, aby bola každá vykonaná načas bez oneskorenia. V prípade, že nie je možné túto požiadavku dodržať, ďalším kritériom býva minimalizácia celkového počtu oneskorení. Tento cieľ umožňuje dosiahnuť Moorov algoritmus⁴. Postupnosť krokov potrebných dodržiavať pri použití algoritmu je nasledovný.

KROK 1	Vytvoríme permutačný rozvrh s vlastnosťami $d_1 \leq d_2 \leq \dots \leq d_n$ a vytvoríme postupnosť $E := d_1, d_2, \dots, d_n$; $L := \{\}$. Položíme aktuálny počet členov postupnosti E $n_E := n$.
KROK 2	Ak žiadna úloha z množiny E nie je omeškaná, postupnosť úloh z E zreťazená s ľubovoľným poradím úloh z prázdnej množiny L dáva optimálne riešenie. Počet prvkov postupnosti L určuje počet omeškaných úloh. STOP. Inak pokračujeme Krokom 3.
KROK 3	V postupnosti E najdeme prvú omeškanú úlohu (nech je na k -tom mieste v množine E). Medzi prvými k úlohami z E najdeme úlohu j , pre ktorú je doba spracovania p_j maximálna. Presunieme prvok j z postupnosti E do množiny L . Upravíme patričné permutácie i ($x := j$, pre $i = j + 1, j + 2, \dots, n_E$ položíme $i := i + 1$; $n_E := n_E - 1$). Potom $E = 1, 2, \dots, n_E$; $L = \{n_E + 1, n_E + 2, \dots, n\}$. GOTO Krok 2.



Tabuľka 1 Moorov algoritmus (Zdroj: [3] strana 40)

Vypočítaný optimálny rozvrh graficky znázorníme pomocou tzv. Ganttovho diagramu, nazývaného tiež Ganttova schéma, ktorý slúži na zobrazenie priebehu činností v rámci systému. Jednotlivé operácie sú reprezentované vodorovnými úsekmi na časovej osi. Graf zachytáva pre každú operáciu časový úsek, v ktorom sa má vykonať.

Výsledky a diskusia

Firma vyrábajúca mliečne výrobky dostala 9 zákaziek na odber svojich výrobkov. Proces výroby od dodania polovýrobov potrebných na výrobu až po odvoz k zákazníkovi, ako aj zmluva odberateľov o časovom harmonograme dodania požadovaných výrobkov je uvedená v nasledovnej tabuľke 1.

⁴ J. Michael Moore publikoval algoritmus v roku 1968 v článku pod názvom „An n Job, One Machine Sequencing Algorithm for Minimizing the Number of Late Jobs“ v časopise Management Science.

ZÁKAZKY	ČAS VÝROBY JEDNOTLIVÝCH VÝROBKOV	POŽADOVANÝ ČAS DODANIA VÝROBKOV ZÁKAZNÍKOM
Zákazka 1	3 dni	10
Zákazka 2	5 dni	25
Zákazka 3	4 dni	13
Zákazka 4	6 dni	40
Zákazka 5	5 dni	24
Zákazka 6	11 dni	36
Zákazka 7	13 dni	31
Zákazka 8	9 dni	18
Zákazka 9	3 dni	19

Tabuľka 2 Časový harmonogram výroby a dodania výrobkov odberateľom v mliekarenskej firme (Vlastné spracovanie)

Manažment firmy požaduje zostaviť taký rozvrh výroby, aby nedošlo ku sklzu dodania výrobkov k odberateľom. V prípade, že nie je možné takýto rozvrh zostaviť, treba vytvoriť rozvrh, ktorý zabezpečí, aby sa dosiahla minimalizácia oneskorení pri výrobe.

Podľa klasifikácie LLRK ide o problém 1 U_9 a na jeho riešenie používame práve Moorov algoritmu.

KROK 1	$d_1 \leq d_3 \leq d_8 \leq d_9 \leq d_5 \leq d_2 \leq d_7 \leq d_6 \leq d_4$, t.j. $10 \leq 13 \leq 18 \leq 19 \leq 24 \leq 25 \leq 31 \leq 36 \leq 40$. Množina $E = o_1, o_3, o_8, o_9, o_5, o_2, o_7, o_6, o_4$, množina $L = \emptyset$.
KROK 2	$C_1 = 3 \leq 10$, $C_3 = 3 + 4 = 7 \leq 13$, $C_8 = 7 + 9 = 16 \leq 18$, $C_9 = 16 + 3 = 19 \leq 19$, $C_5 = 19 + 5 = 24 \leq 24$, $C_2 = 24 + 5 = 29 > 25$.
KROK 3	Oneskorenou operáciou je o_2 . Najdeme max $o_1, o_3, o_8, o_9, o_5, o_2$, ktoré presunieme do množiny L . Množina $E = o_1, o_3, o_9, o_5, o_2, o_7, o_6, o_4$, množina $L = o_8$. $C_1 = 3 \leq 10$, $C_3 = 3 + 4 = 7 \leq 13$, $C_9 = 7 + 3 = 10 \leq 19$, $C_5 = 10 + 5 = 15 \leq 24$, $C_2 = 15 + 5 = 20 \leq 25$, $C_7 = 20 + 13 = 33 > 31$.
KROK 4	Oneskorenou operáciou je o_7 . Najdeme max $o_1, o_3, o_9, o_5, o_2, o_7$, ktoré presunieme do množiny L . Množina $E = o_1, o_3, o_9, o_5, o_2, o_6, o_4$, množina $L = o_8, o_7$. $C_1 = 3 \leq 10$, $C_3 = 3 + 4 = 7 \leq 13$, $C_9 = 7 + 3 = 10 \leq 19$, $C_5 = 10 + 5 = 15 \leq 24$, $C_2 = 15 + 5 = 20 \leq 25$, $C_6 = 20 + 11 = 31 \leq 36$, $C_4 = 31 + 6 = 37 \leq 40$.

Tabuľka 3 Využitie Moorovho algoritmu (Vlastné spracovanie)

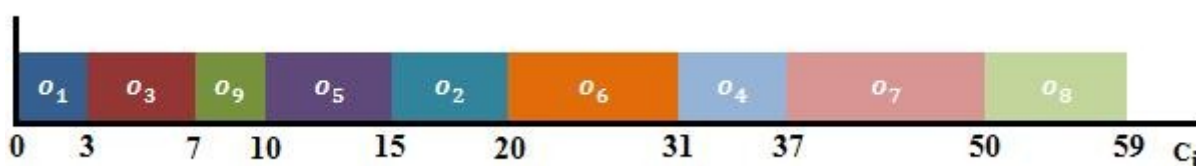
Oneskorená nie je žiadna operácia a optimálny rozvrh potom tvorí postupnosť tvorená z množiny $E = o_1, o_3, o_9, o_5, o_2, o_6, o_4$ a $L = o_8, o_7$. Z vypočítaného optimálneho rozvrhu

vidieť, že oproti požadovanému termínu ukončenia budú oneskorené dve operácie a to o_7 a o_8 . Optimálny rozvrh je znázornený v tabuľke 2.

Rozvrh	o_1	o_3	o_9	o_5	o_2	o_6	o_4	o_7	o_8
t_i	3	4	3	5	5	11	6	13	9
d_i	10	13	19	24	25	36	40	18	25
C_i	3	7	10	15	20	31	37	50	59

Tabuľka 4 Časový harmonogram výroby výrobkov určených na odbyt (Vlastné spracovanie)

Vypočítaný optimálny rozvrh je možné znázorniť aj graficky a to prostredníctvom Ganttovho grafu.



Obrázok 1 Časový harmonogram výroby výrobkov určených na odbyt vyjadrený Ganttovým grafom (Vlastné spracovanie)

Záver

Čím ďalej tým viac si firmy uvedomujú, že efektívne riadenie logistiky výraznou mierou prispieva k hľadaniu možností, ako zlepšiť profitabilitu a konkurencieschopnosť firmy. V podniku je nevyhnutné, aby logistické a výrobné činnosti spolu úzko spolupracovali. Bez tohto prepojenia by sa nikdy nemohli plne uplatniť prednosti týchto systémov. To vyžaduje spoločné logistické a výrobné plánovanie a následné rozhodovanie. Medzi najčastejšie riešené problémy v oblasti operatívneho manažmentu patrí usporiadanie výrobných operácií. V predkladanom príspevku sme sa snažili názorne ukázať využiteľnosť Moorovho algoritmu v plánovaní a rozvrhovaní. Ako vidieť, ide o pomerne jednoduchý algoritmus, ktorý na jednej strane nie je komplikované využívať v akejkoľvek podnikateľskej jednotke a na strane druhej ide o algoritmus veľmi praktický a výrazne napomáhajúci efektívnej výrobe.

Literatúra

- DUPAL, A. – BREZINA, I. 2006. Logistika v manažmente podniku. 1. vydanie. Bratislava : SPRINT, 2006, s. 113-127. ISBN 80-89085-38-5
- HINDLS, R. – HOLMAN, R. – HRONOVÁ, S. a kol. 2003. Ekonomický slovník. 1. vydanie. Praha : C. H. Beck, 2003, s. 208 – 209. ISBN 80-7179-819-3
- PALÚCH, S. – PEŠKO, Š. 2006. Kvantitatívne metódy v logistike. 1. vydanie. Žilina : EDIS – vydavateľstvo ŽU, 2006, s. 39-45. ISBN 80-8070-636-0
- PARALIČ, J. 2010. Rozvrhovanie a logistika. 1. vydanie. Košice : Equilibria s.r.o. Košice, 2010, s. 66 – 68. Dostupné z people.tuke.sk/jan.paralic/knihy/RozvrhovanieaLogistika.pdf

PREPARATA, F. P. – YEH, R. T. 1982. Úvod do teórie diskretných matematických štruktúr. 1. vydanie. Bratislava : Alfa, vydavateľstvo technickej a ekonomickej literatúry, 1982, s. 292 – 298.

Kontaktná adresa autorov

Ing. Alexandra Malejčíková, PhD.

Katedra manažmentu, FEM, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

Tr. A. Hlinku 2, 949 01 Nitra, SR

tel.: 00421 37 641 60

e-mail: alexandra.malejcikova@fem.uniag.sk

doc. Ing. Albín Malejčík, CSc.

Katedra manažmentu, FEM, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

Tr. A. Hlinku 2, 949 01 Nitra, SR

tel.: 00421 37 641 30

e-mail: albin.malejcik@fem.uniag.sk

Ing. Martina Čulíková

Katedra manažmentu, FEM, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

Tr. A. Hlinku 2, 949 01 Nitra, SR

tel.: 00421 37 641 41

e-mail: mculikova@gmail.com

Vybrané aspekty diverzity v SR

Chosen aspects of diversity in Slovak Republic

Drahoslav Lančarič

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

Abstrakt

Počet žien, starších ľudí, príslušníkov a príslušníčok menšín, či rozličných národností a migrantov pracujúcich v európskom hospodárstve sa v ostatných desaťročiach zvýšil. Meniace sa zloženie pracovnej sily až po najvyššie úrovne manažmentu je čoraz zreteľnejšie. Článok sa venuje problematike diverzity a popisuje jej súčasný stav v SR.

Kľúčové slová: diverzita, manažment rôznorodosti, diskriminácia

Abstract

Over the past decades European business has experienced greater participation of women, minorities, migrants, older people and different nationalities in the workforce. Gradually a changing composition of the workforce up into the highest management levels is becoming apparent. The article refers to the problemacy of diversity and provides a brief description of its actual state in Slovak Republic.

Key words: diversity, diversity management, discrimination

Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Pojem manažment rôznorodosti (diversity management) sa začal používať v 80. rokoch v USA. Manažment rôznorodosti je **Bedrnovou a Novým (2007)** chápaný ako systematický postup, ktorý podniky využívajú, keď sa rozhodnú pracovať s rôznorodosťou a keď očakávajú prínosy vyplývajúce zo strategickej výhody. **Hubbard (2004)** definuje diversity management ako proces plánovania pre organizovanie, riadenie a podporu mixu spoločenskej rôznorodosti a to tak, že prináša merateľný rozdiel pre výkon organizácie.

Diverzitu možno chápať rôzne, vo všeobecnosti je chápaná ako popis skupín, ktorých členovia sa na základe určitých znakov odlišujú od zvyšku populácie. V európskom kontexte je identifikovaných šesť hlavných zdrojov diverzity:

- pohlavie,
- vek,
- rasa a príslušnosť k etniku,
- sexuálna orientácia,
- vierovyznanie,
- telesné postihnutie.

Každý zo zdrojov diverzity je zároveň aj zdrojom možnej diskriminácie či už v bežnom živote alebo na pracovisku. Z legislatívneho hľadiska túto oblasť na Slovensku zastrešuje tzv. antidiskriminačný zákon (365/2004 Z.z.).

Cieľ a metodika

Hlavným cieľom predkladaného príspevku je poskytnúť čitateľovi náhľad do problematiky diverzity, ktorá sa stala jednou z kľúčových agend Európskej únie.

Keďže ide o článok informatívneho charakteru, použité metódy sa obmedzujú na štúdium tlačенých aj netlačенých materiálov týkajúcich s riešenej problematiky, získané poznatky boli ďalej triedené a spracovávané na základe metód syntézy, analýzy, indukcie, dedukcie a komparácie.

Výsledky a diskusia

Snaha o zamedzenie diskriminácie v akejkoľvek forme sa prejavuje aj v problematike rovnosti príležitostí. Táto býva častokrát zúžene chápaná ako snaha o zrovnoprávnenie žien v spoločnosti. Pri pohľade na štatistiky počtu žien v manažérskych pozíciách (na 2 mužov pripadá 1 žena) a na priemerné mzdy (ženy zarábajú o 25% menej ako muži, pričom sa tento rozdiel napr. vo vekovej kategórii 35-44 rokov šplhá na 34%), je nám jasné prečo.

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
35 - 39 rokov												
Priemerná hrubá mesačná mzda muži	399,5	418,1	457,4	489,3	600	629,4	714,2	781,6	850,7	926,7	967,3	1 050,6
Priemerná hrubá mesačná mzda ženy	300,7	307,4	331,7	344,3	397,7	422,5	468,5	504,7	550,5	608	666,8	688,4
Rozdiel	98,81	110,7	125,7	144,9	202,3	206,9	245,7	276,9	300,2	318,8	300,6	362,2
v%	24,7	26,5	27,5	29,6	33,7	32,9	34,4	35,4	35,3	34,4	31,1	34,5
40 - 44 rokov												
Priemerná hrubá mesačná mzda muži	407,1	429,5	479,1	504,1	584,5	612,4	698,8	768,8	806,3	892,4	955,2	1 012,3
Priemerná hrubá mesačná mzda ženy	307,8	316,7	345,9	379,9	408	433,9	478,6	508,3	557	612	664,9	675,82
Rozdiel	99,33	112,7	133,2	124,2	176,5	178,5	220,2	260,5	249,4	280,4	290,3	336,52
v%	24,4	26,3	27,8	24,6	30,2	29,1	31,5	33,9	30,9	31,4	30,4	33,2

Tabuľka 1 Komparácia príjmov mužov a žien vo vybraných vekových kategóriách za obdobie rokov 1998 – 2009 (Slovstat, vlastné výpočty)

Napriek tomu by sa rovnosť príležitostí nemala vzťahovať iba na problém ženy vs. muži. Európska Únia realizoval výskum týkajúci sa vnímania diskriminácie. Výsledky boli pomerne prekvapujúce, pretože za najčastejší zdroj diskriminácie bol označený vek, a to ako v EÚ ako celku, tak aj na Slovensku. Tento fakt možno oprieť aj o štatistiky nezamestnanosti, kde z evidovaného počtu nezamestnaných tvoria osoby vo veku do 29 rokov takmer 37% a osoby vo veku nad 55 rokov ďalších takmer 7%. Trend nezamestnanosti starších vekových kategórii je obzvlášť nepriaznivý, v priebehu ostatných 10-tich rokov sa ich počet zdvojnásobil.

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
15-29	143,9	200	219,7	230,8	210,4	185,9	182,3	157,6	127,9	101,6	92,2	121,4
v %	45,38	47,98	45,28	45,43	43,21	40,48	37,92	36,87	36,19	34,81	35,81	37,45
55 a viac	9,2	11,6	14,9	15,5	20,2	18,6	25,6	25,3	20,1	18,2	16,5	21,1
v %	2,90	2,78	3,07	3,05	4,15	4,05	5,33	5,92	5,69	6,24	6,41	6,51

Tabuľka 2 Počty nezamestnaných vo vybraných vekových kategóriách za obdobie rokov 1998 – 2009 (Slovstat, vlastné výpočty)

Tu teda vidíme rozpor medzi demografickým vývojom (starnutie populácie, zvyšovanie priemerného veku ako aj dĺžky života) a ochotou zamestnávateľov poskytovať prácu starším ľuďom. Na spomínaný vývoj už reagovala aj slovenská legislatíva reformou dôchodkového systému, ktorá ešte nie je ukončená a čoraz častejšie sa hovorí o opätovnom posunutí hranice odchodu na dôchodok.

Oblasť rasy a etnika je na Slovensku už dlhodobo stotožňovaná s rómskym etnikom a maďarskou menšinou, väčšinou v poradí, ktoré vyhovuje práve aktuálnemu vládnemu zoskupeniu. Zvyšujúca sa mobilita pracovnej sily však so sebou prináša nárast počtu osôb z iných častí Európy (najmä z Balkánu). Podľa **Divinského (2009)** je medzinárodná migrácia jedným z najviditeľnejších prejavov globalizácie v súčasnom svete, Európsku úniu nevynímajúc. Takmer každá krajina je buď zdrojom alebo cieľom migračných pohybov. Tento trend je podporovaný zvyšujúcou sa mierou politickej a ekonomickej integrácie (rozširovanie Európskej Únie a následné rozširovanie menovej únie, spoločná európska hospodárska politika a pod.). Rozšírenie Európskej Únie v roku 2004 bolo sprevádzané obavami členských štátov európskej 8-ky z veľkej vlny imigrantov z prístupujúcich krajín. Výsledkom bolo dočasné umelé obmedzenie mobility pracovnej sily. Čas však ukázal, že tieto obranné opatrenia neboli nutné. Ročná miera migrácie z krajín strednej a východnej Európy sa podľa **Continuing the diversity journey (2008)** pohybovala na úrovni 350 000 osôb ročne, celkovo do krajín EÚ 8 imigrovalo cca. 2,1 milióna osôb, teda výrazne menej, ako sa čakalo.

Slovensko je migračne dlhodobo ziskovou krajinou, viac osôb sa prisťahuje ako vyst'ahuje. Počet imigrantov v roku 2009 stúpil v porovnaní s rokom 2000 zhruba o 4000 osôb.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Imigranti	2 274	2 023	2 312	2 603	4 460	5 276	5 589	8 624	8 765	6 346
Emigranti	811	1 011	1 411	1 194	1 586	1 873	1 735	1 831	1 705	1 979
Saldo (I – E)	1 463	1 012	901	1 409	2 874	3 403	3 854	6 793	7060	4 367

Tabuľka 3 Počty migrantov v SR za obdobie rokov 2000 – 2009 (Slovstat, vlastné výpočty)

Väčšina imigrantov sú muži (68%), krajinou, ktorá je v súčasnosti najväčším zdrojom imigrantov na Slovensko je Rumunsko. Prílev imigrantov z Rumunska a krajín bývalej Juhoslávie sa výrazne zdynamizoval po vstupe Slovenska do EÚ. Ďalším zdrojom príslušníkov iných etník najmä na manažérskych pozíciách sú zahraničné investície (Sony, Kia, Samsung, Peugeot-Citroen, Volkswagen a iné).

Záver

Počet žien, starších ľudí, príslušníkov a príslušníčok menšín, či rozličných národností a migrantov pracujúcich v slovenskom hospodárstve sa v ostatných desaťročiach zvýšil. Veľa podnikov si však ešte stále kladie otázku: Prečo by sme sa mali zaoberať rozmanitosťou?

Rozmanitejšia pracovná sila dokáže zvýšiť efektivitu spoločnosti pri dosahovaní jej cieľov. Päť najväčších výhod, ktoré rozmanitosti pripisujú samotné „spoločnosti, ktoré uplatňujú aktívne politiky rozmanitosti“, zahŕňa:

1. posilnenie kultúrnych hodnôt v rámci organizácie,
2. zlepšenie dobrého mena spoločnosti,
3. pomoc pri získavaní a udržaní vysoko talentovaných ľudí,
4. zlepšenie motivácie a efektívnosti zamestnancov a zamestnankýň,
5. posilnenie ich inovatívnosti a kreativity.

Základnou otázkou teda je, ako môže spoločnosť aktívne a strategicky narábať s rozmanitosťou? Inak povedané, aké aktivity je potrebné uviesť do života pre potreby účinnej realizácie podnikovej stratégie, ktorá rozmanitosť chápe ako prínos k vlastnej identite? Odpoveďou poskytuje úspešná implementácia manažmentu rôznorodosti do každodenného života organizácie. Na základe uvedeného ho môžeme vychádzajúc z **Keilovej** definície (2007) charakterizovať nasledovne: manažment rozmanitosti je aktívne a vedomé rozvíjanie strategického, komunikačného a manažérskeho procesu, orientovaného na budúcnosť a budovaného na hodnotách, pre prijímanie a využívanie určitých rozdielov a podobností ako potenciálu v rámci organizácie; procesu, ktorý vytvára pridanú hodnotu spoločnosti.

Literatúra

- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*, 3. vydání, Praha Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-169-0
- DIVINSKÝ, B.: *Migračné trendy v Slovenskej republike po vstupe krajiny do EÚ (2004-2009)*, Bratislava: IOM medzinárodná organizácia pre migráciu, 2009. ISBN 978-80-970274-2-1
- EGER, L. and col.: *Diversity management*. Plzeň: FEK ZČU in cooperation with Czech andragogy society, 2009. ISBN 978-80-87306-03-1
- GARDENSCHWARTZ & ROWE, DIGH, P., BENNET, M.: *The Global Diversity Desk Reference, Managing an International Workforce*, Pfeiffer, 2003 ISBN 0-7879-6773-4
- HUBBARD, E.E. *Diversity management*. AmhersT: HRD Press, 2004, ISBN 0-87425-761-1
- KEIL, M. and col.: *Training Manual for Diversity Management*, 2007
- VAŠEČKA, M.: *Postoje verejnosti k cudzincom a zahraničnej migrácii v Slovenskej republike*. Bratislava: IOM medzinárodná organizácia pre migráciu, 2009. ISBN 978-80-970307-0-4
- European Commision: *Continuing the Diversity Journey*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008. ISBN: 978-92-79-10161-8
- European Commission: *The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2005. ISBN 92-79-00239-2
- European Commission: *The Social Situation in the European Union 2009*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2010. ISBN 978-92-79-14159-1
- Eurostat statistics books: *Eurostat regional yearbook 2010*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010. ISBN 978-92-79-14565-0

Kontaktná adresa autorov

Ing. Drahoslav Lančarič, PhD.,
Katedra manažmentu,
Fakulta ekonomiky a manažmentu SPU v Nitre,
drahoslav.lancaric@fem.uniag.sk,
tel: 037 641 4168

Diverzifikačné aktivity farmy v kontexte Európskeho modelu multifunkčného poľnohospodárstva

Farm diversification activities in context of The European model of multifunctional agriculture

Adriana Veselá

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

Abstrakt

Strategickým rámcom Agrárnej a potravinovej politiky SR po roku 2000 je Európsky model multifunkčného poľnohospodárstva prijatý Európskou úniou, ktorý je založený na multifunkčnosti poľnohospodárskeho sektora a predstavuje multifunkčné poľnohospodárstvo. Príspevok sa zameriava na diverzifikačné aktivity farmy v kontexte Európskeho modelu multifunkčného poľnohospodárstva. Implementácia stratégie diverzifikácie aktivít farmy je jednou z možných odpovedí fariem na zmeny makroprostredia a ekonomických podmienok v sektore.

Kľúčové slová

Stratégia diverzifikácie, diverzifikačné aktivity farmy, Európsky model multifunkčného poľnohospodárstva, špecializácia.

Abstract

The European model of multifunctional agriculture declared by The European Union is the strategic framework of The Agrarian and Food policy of Slovak Republic after year 2000. The European model of multifunctional agriculture is based on the multifunctionality of agriculture sector and represents the multifunctional agriculture. The goal of the article is to evaluate the farm diversification activities in context of The European model of multifunctional agriculture. The implementation of farm diversification activities may be the one of the possible reaction from farmers on changing macro-environment and economic conditions in agriculture.

Key words

Strategy of diversification, farm diversification activities, The European model of Multifunctional Agriculture, specialization.

Stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Európsky model multifunkčného poľnohospodárstva predstavuje významný míľnik v strategickom postavení a smerovaní poľnohospodárskeho sektora v národnom hospodárstve. Z hľadiska postavenia farmy uvedený prvok politického makroprostredia umožňuje farmám získavanie alternatívnych príjmov z inej ako konvenčnej poľnohospodárskej produkcie. Na druhej strane zmena hospodárskych podmienok v odvetví núti farmárov vyhľadávať možnosti zabezpečenia alternatívnych príjmov. Jednou z možných reakcií fariem na uvedené vplyvy makroprostredia a odvetvového prostredia je implementácia stratégie diverzifikácie.

Ciele a metodika

Cieľom príspevku je v kontexte Európskeho modelu multifunkčného poľnohospodárstva analyzovať diverzifikačné aktivity fariem ako jednu z možných odpovedí fariem na zmeny makroprostredia a ekonomických podmienok v sektore. Medzi primárne použité metódy na dosiahnutie vytýčeného cieľa patrí ex-post analýza. Zdrojmi pre analýzu boli sekundárne zdroje údajov z literárnych diel autorov zaoberajúcich sa uvedenou problematikou na národnej a nadnárodnej úrovni, časové rady údajov boli použité z databázy Eurostat - Farm structure survey (Štrukturálny census fariem) z obdobia rokov 2000-2007.

Výsledky a diskusia

Základný význam poľnohospodárskej výroby spočíva v tom, že vyrába potraviny pre výživu obyvateľstva a plní tým produkčnú funkciu. Európska únia presadzuje princíp multifunkčnosti poľnohospodárstva, ktorý sa neorientuje len na produkciu potravín a efektívnosť výroby (Zoborský, 2006). V odvetviach zabezpečujúcich výživu viaceré programy budúceho poľnohospodárstva predpokladajú dokonca väčší rozsah iných činností ako je samotná výroba potravín (Plesník, Konôpka, Blass, 2005). Strategickým rámcom agrárnej a potravinovej politiky SR po roku 2000 je Európsky model multifunkčného poľnohospodárstva prijatý Európskou úniou ako sa uvádza v koncepcii agrárnej a potravinovej politiky SR (2000) (ďalej koncepcia). Koncepcia nepredstavuje len zmenu orientácie poľnohospodársko-potravinárskej politiky. Európsky model založený na multifunkčnosti poľnohospodárskeho sektora predstavuje multifunkčné poľnohospodárstvo založené na udržateľnej ceste k integrácii vzťahov farmárov a spoločnosti v troch funkciách (COPA and COGECA, 1999, Van Depoela 2000):

- a) produkčnej - zabezpečiť spotrebiteľom bezpečné a stabilnú ponuku zdravotne nezávadných a kvalitných potravín a taktiež produkty nepotravinového charakteru, rozvíjať konkurenčné postavenie na svetovom trhu založené na udržateľných produkčných metódach
- b) teritoriálnej – chrániť a zveľaďovať vidiek, krajinu, zamestnanosť na vidieku v celej Európskej únii, a predchádzať úbytku obyvateľstva v znevýhodnených oblastiach
- c) sociálnej – prispieť k posilneniu ekonomickej a sociálnej súdržnosti medzi skupinami a regiónmi v Európskej únii

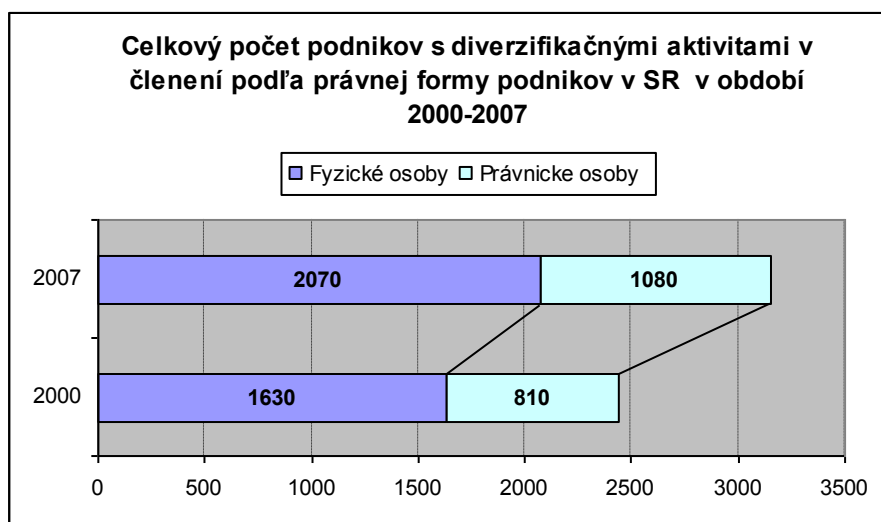
Autori a odborníci zaoberajúci sa problematikou diverzifikácie vo všeobecnosti rozlišujú dve kategórie diverzifikácie - príbuznú a nepríbuznú diverzifikáciu. V príbuznej diverzifikácii podľa Mintzberga a Quinna (1992) je evidentná potenciálna synergia medzi novým podnikaním a pôvodným, ktorá je založená na spoločných - aktívach, distribučných kanáloch, skúsenostiach a tiež príležitostiach.

Špecializácia fariem nie je cielená a plánovaná v rozvoji vidieka na rozdiel od diverzifikácie, ktorá je významná v kontexte prebiehajúcich reforiem Spoločnej poľnohospodárskej politiky ako súčasť cieľov Programov rozvoja vidieka 2007-2013 implementovaných na národnej úrovni krajín EU. Ako uvádzajú Andersen a kol. (2004) agroenvironmentálny vplyv diverzifikácie v porovnaní so špecializáciou je menej výrazný. Existuje široký rozsah možných typov diverzifikácie, pričom jednotlivé typy diverzifikácie nemusia mať vplyv na využívanie pôdy a poľnohospodárske praktiky. Zvyčajne však diverzifikácia zvyšuje príjmy, tak ako aj ich stabilitu, a tým aj životaschopnosť farmy. Za zárobkové diverzifikačné aktivity sa považujú aktivity iné ako poľnohospodárske

aktivity farmy priamo príbuzné – prepojené na farmu, zahrňujúce všetky práce na farme, ktoré majú ekonomický vplyv na hospodárenie farmy. Pri uvedených aktivitách farmy sa buď využívajú zdroje farmy (plocha, budovy, stroje a zariadenia, poľnohospodárske produkty, atď.) alebo sú produkty využívané podľa Usmernenia Európskej komisie č.1242/2008 (EC, 2008).

Alternatívne príbuzné alebo nepríbuzné diverzifikačné aktivity fariem na zabezpečenie dodatočných zdrojov príjmov môžu nadobúdať rôzne formy. Napríklad **Loy a Ratheman (2006)** klasifikujú portfólio alternatívnych aktivít fariem podľa faktorových inputov do jednotlivých aktivít. Obrázky 1a 2 znázorňujú členenie spoločností, ktoré diverzifikovali svoje aktivity podľa vybraných kritérií v SR v období 2000-2007.

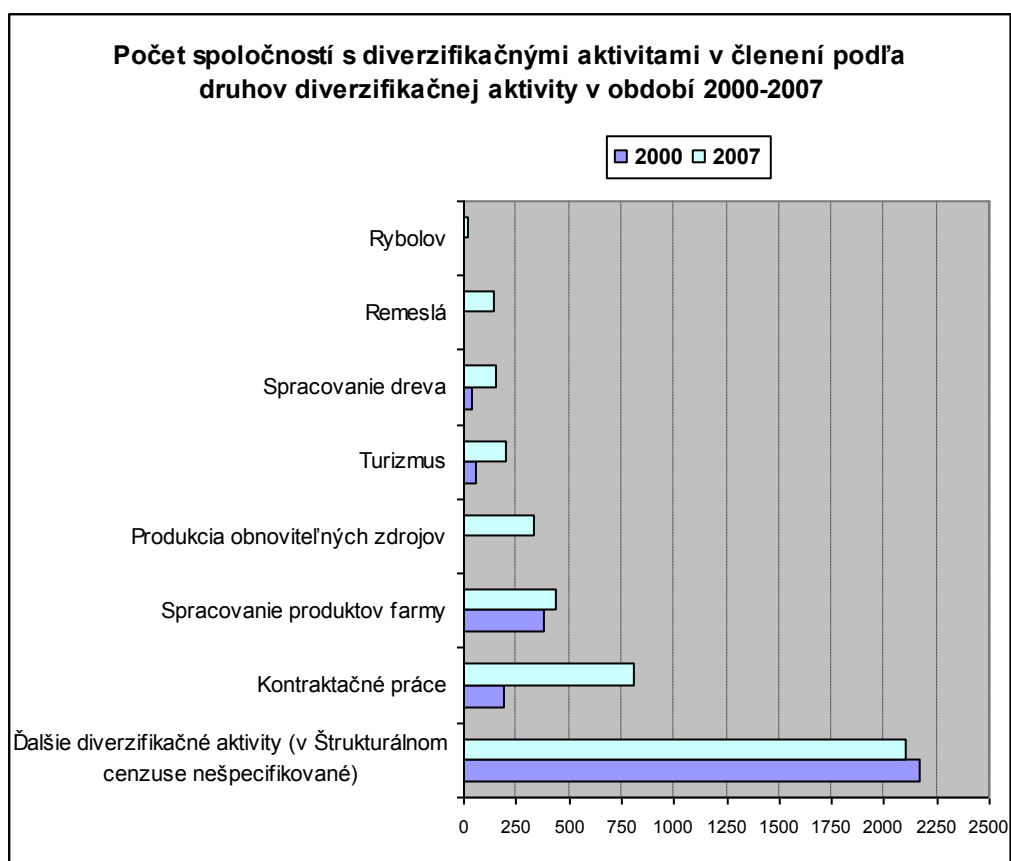
Obrázok 1 znázorňuje celkový počet fariem v SR, ktoré diverzifikovali svoje aktivity v členení podľa právnej formy v období 2000-2007. Posledným aktuálnym rokom je rok 2007, vzhľadom na skutočnosť, že Štrukturálny census fariem, z ktorého sú údaje v tomto článku čerpané, sa zostavuje za dvojročné obdobie, a v súčasnosti nie sú ešte údaje za rok 2009 k dispozícii. Z hľadiska členenia podľa právnej formy sa zvýšil počet fariem, ktoré diverzifikovali aktivity farmy v obidvoch právnych formách.



Obrázok 1 Členenie podľa právnej formy podnikov (Eurostat –The Farm Structure Survey, vlastné spracovanie)

V kategórii fyzických osôb sa počet diverzifikujúcich spoločností zvýšil o 440 a v kategórii právnických osôb sa počet fariem zvýšil o 270. V roku 2007 bolo 66% z celkového počtu diverzifikujúcich spoločností fyzických osôb. Na základe uvedeného vyplýva, že z hľadiska kritéria právnej formy podnikov sú do diverzifikačných aktivít fariem zapojené vo väčšej miere fyzické ako právnické osoby.

Na obrázku 2 môžeme vidieť v členení podľa jednotlivých druhov diverzifikačných aktivít sa za sledované obdobie zvýšil počet fariem v rámci každého druhu diverzifikačnej aktivity. Najvýznamnejší bol nárast pri kontrakčných aktivitách, následne diverzifikácia do oblasti obnoviteľných zdrojoch a turizmu



Obrázok 2 Členenie podľa jednotlivých druhov diverzifikačných aktivít (Eurostat –The Farm Structure Survey, vlastné spracovanie)

Z hľadiska počtu fariem najvýznamnejšiu skupinu tvoria „ďalšie diverzifikačné aktivity“, ktoré neboli v Štrukturálnom cenzuse fariem bližšie špecifikované, t.j. firmy bližšie nešpecifikovali oblasť diverzifikácie činností v tomto prípade

Záver

McSharyho reformou SPP v roku 1992 sa implementácia agro-enviromentálnych programov stala povinnou pre členské štáty EÚ. Vo všeobecnosti môžeme konštatovať, že diverzifikácia ekonomických aktivít fariem, je ich odpoveďou na zmeny vyplývajúce z makroprostredia a ; plánovanou podporou diverzifikácie fariem v Programoch rozvoja vidieka sa očakáva, že významne prispeje k riešeniu primárnych problémov vidieka, ktorými sú udržanie životaschopnosti a depopulácia vidieckych oblastí.

Literatúra

ANDERSEN, E. , ELBERSEN, B. , GODESHALK, F. 2004. Assessing multifunctionality of European livestock system. In: Brouwer, F.(ed.) Sustaining agriculture and the rural economy: Gouvernance, policy and multifunctionality. New Yourk.
 COPA and COGECA EU. 1999. The European Model of Agriculture the way a head. [online]. [cit. 2007-02-18]. Dostupné na internete: http://trade-info.cec.eu.int/doclib/docs/2005/april/tradoc_122241.pdf

- EUROSTAT FARM STRUCTURE SURVEY. [online]. [cit. 2011-09-09]. Dostupné na internete: 2000-2007. <http://ec.europa.eu/eurostat/>
- LOY, J.P. AND M. RATHMANN.2006. Alternative income sources of agricultural enterprises in Schleswig-Holstein), study for the Ministry for Agriculture, the Environment and Rural Areas in Schleswig/Holstein, Christian-Albrechts-University of Kiel.
- MINTZBERG, H, AND J. B. QUINN.1992. The Strategy Process: Concepts and Contexts. Prentice-Hall, 1992.ISBN-13: 9780132340304.
- MP SR.2000. Koncepcia agrárnej a potravinovej politiky, [online]. [cit. 2011-09-10]. Dostupné na internete: <http://www.land.gov.sk/slovak/dok/koncept/obsah.htm>
- MP SR.2007. Národný strategický plán rozvoja vidieka 2007-2013. [online]. [cit. 2011-09-11]. Available on internet: <http://www.land.gov.sk/slovak>
- PLESNÍK J., BLAAS G., KONÔPKA J. 2005. Slovenské pôdohospodárstvo v dlhšom časovom horizonte 2030 – 2050 - Prognóza a vízia vývoja slovenského pôdohospodárstva v agropotravinárskom priestore Európskej únie. [online]. [cit. 2011-09-11]. Dostupné na internete: http://www.uvtip.sk/sapv/download/Osnova_Baco_5_12_05.pdf#search=%22sebestacnost%20vo%20v%C3%BDrobe%20potrav%C3%ADn%22
- THE EUROPEAN COMMISSION. 2008. Establishing a community typology for agricultural holdings, Commission regulation (EC) No 1242/2008. [online]. [cit. 2011-09-09].Dostupné na internete: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:335:0003...>
- VAN DEPOELA, L. 2000. The European Model of Agriculture - Rhetoric or Reality? Implications for Rural Areas. In: Proceedings of the Teagasc Agri-Food Economics Conference 2000. [online]. [cit. 2011-11-10]. Dostupné na internete: <http://www.teagasc.ie/publications/agrifoodconomics2000/paper01.htm>
- ZOBORSKÝ, I.M. 2006. *Ekonomika poľnohospodárstva*. – Nitra: SPU, 2006. s. 67. ISBN 80-8069-758-2.

Kontaktná adresa autorov

Ing. Adriana Vesela, PhD.,
Slovak Agricultural University Nitra,
Faculty of economics and management,
Department of Management,
Tr. A.Hlinku 2, 949 01 Nitra, Slovak Republic.
e-mail: adriana.vesela@fem.uniag.sk

Successful Strategic management with The perspectives of the Balanced Scorecard

Markus Kutscheid (GER)

Management Consultancy Leadership Coaching

Abstract

To prepare managers for the often-neglected task of strategic management, the management consultancy Leadership Coaching (Frankfurt am Main) uses a self-developed outdoor business simulation game. Unlike traditional simulation games, the team decisions are not entered into computer simulations, but the teams need to solve the tasks independently outdoors. This allows making the responsible factors for the success of the groups tangible and comprehensible. The Balanced Scorecard will be used as a model to explain the relationships between planning, control, cooperation and success. In order to achieve a sustained result, the BSC model will not be explained to the participants until the ending of the outdoor business simulation game. The achieved simulations results of the last four years have been evaluated, in order to show, if groups that plan, organise and work together in a better way, really are more successful or not. The analysis shows that the higher the standards of organization and cooperation, the bigger the chance of success. Teams that put more emphasis on good preparation and a balanced interplay, achieve better margins, make fewer mistakes and can predict their results more precisely. By the help of the Balanced Scorecard, the participants can identify, which conditions they must create, in order to achieve good results. The levers of success become visible. Thus, the Balanced Scorecard turns out a good strategic tool to illustrate relationships between results and drivers in organizations and to render the manipulated variables recognizable and usable for a successful management.

Key words: balanced scorecard, business simulation games, EBIT and EBT, control of teams, strategy development, pre-control measures

Introduction

The digitization of information flows, the liberalization of procurement and sales markets and the related globalization conducted to a faster and faster changing society. Businesses must adapt their structures, processes, skills and management systems to the changes. Only if they continue to offer their customers the required added value, they will be successful. The high pace of change means, that a simple extrapolation of data and results of the past, nowadays is not sufficient in order to take the right decisions regarding the future. Thus the topics of strategy development and strategic planning have become important components of corporate governance.

On the other hand, the strong focus of many companies on the operational performance indicators profit and liquidity makes it difficult, that long-term strategic plans are developed and implemented by the management. Strategic planning often suffers a lack of knowledge concerning its importance and necessity. Not every management level knows how to develop a strategy in a systematic and effective manner. Clear operational tasks are called strategic because they are considered important. Therefore the need to focus on those tasks and problems that can be solved satisfactorily only with strategic approaches, is not always taken into consideration. The long-term security of corporate success is endangered due to the fact, that the resulting errors and omissions

rarely can be corrected or rescheduled later on.⁵ Strategic development is experienced as burdensome and bureaucratic. The results can often be used only partly on a day-to-day basis in the business or live a life of its own in glossy brochures and PowerPoint presentations. Therefore for executives arises the question, whether the high effort for the elaboration of strategic concepts is worth it.

The management consulting Leadership Coaching from Frankfurt am Main uses an outdoor simulation game since about ten years, in order to convince managers, that strategic planning is an essential prerequisite to stay competitive. In addition the control variables to optimize the success of their companies are revealed to them. The strategy model of the Balanced Scorecard (BSC) is used as a basis to understand what strategy means. R. S. Kaplan and D. P. Norton have introduced it into the management literature in the 90s. The BSC provides the framework for the development of value by showing how intangible assets - such as employee knowledge and their interaction - through clear procedures and rules can be transformed to successful contributions to value and customer satisfaction, which ultimately leads to good financial results and secures the survival of the company.⁶

Initial situation and structure of the business simulation game

Scientific studies prove, that business simulation games provide an acceptable representation of reality.⁷ With their help managers learn to develop strategies, to analyse the factors influencing the outcome and to develop their strategic and communicative skills. In addition, participation in simulation games is an exciting and interesting experience. So that it is no wonder, that large numbers of universities, consulting firms and training institutes use business simulations to teach strategic know how. In many cases, these are computer-based simulations. The impact on the markets and operating results of the decisions, taken by the players, can quickly be calculated and visualized by the computers. But often the complex interrelationships remain hidden for the players.

In order to let the participants experience these relationships themselves, the management consulting Leadership Coaching has developed an outdoor business simulation game. The game is used as a part of workshops on "Strategic Management". Instead of the computer simulation, the real implementation of the proposed assignment occurs in an outdoor environment and thus as a direct experience of success and failure. Participants directly recognize, in what extent their plans are feasible and whether the predicted outcome occurs or not.

At the beginning of the simulation, participants will receive descriptions of 17 tasks. Twelve of them are to be solved at specific locations in an area around the venue (on the field). The remaining tasks are standard practice in a high ropes course. The aim of the game is to achieve the highest possible profit at the end. In addition to a map with the different locations where the tasks have to be solved, each participant obtains a detailed job description of each task including the following information:

The turnover the team receives for a correct task solution, the materials which can be used to solve the tasks and associated costs, the average time in which the tasks have been achieved by other teams, the quality criteria for each task and the penalties that are payable on a breach of these criteria.

⁵ See A. Gälweiler: pp. 55 -56.

⁶ See. R. S. Kaplan, D. P. Norton: pp. 6 -7.

⁷ See. R. Brennan, L. Vos:

The whole Game is divided into three phases. Phase one lasts approximately three hours and is used by the Team to plan their outdoor activities on the field and in the high ropes course. In phase two, problems are solved in an outdoor environment. For the tasks to be solved on the field, the participants dispose of only five and a half hours. In the high ropes course again about three hours are needed. Phase three consists of the evaluation of the results by the help of a profit and loss account. In addition conclusions of their own leadership practice can be drawn.

At the end of the planning phase (phase two), the organizer receives a plan from the group in which was listed the following information for the field tasks:

- which tasks the team wants to solve and which the team does not want to solve
- the material needed to solve the task
- The order in which tasks should be completed
- The approximate arrival times at the locations where the tasks have to be solved

The entire team must always solve all tasks together on the field.

For the tasks in the high ropes course, the plan includes: How many people participate in what exercise and if so, which exercises will be omitted completely.

The tasks on the field include, for example, building a ball catapult and to propel a golf ball with its help over an approximately eight meter wide brook. In another task, a 20 meters long rope has to be aligned blindfolded, so that a square with precise angles and edge lengths is created.

The Giant ladder is one of the five high ropes course exercises: a platform about nine meters high must be climbed by a team of two participants on the rungs of a giant ladder. The rungs are arranged at a distance of more than one meter above the other.

The requirements for planning and coordination for the exercises on the field are considerably higher than for the exercises in the high ropes course. While in the high ropes course the process is largely controlled by the organizer and the participants only have to make simple decisions like "I dare to do that!" or "I do not dare to do that!", many conditions must be considered by the tasks on the field. E.g. "How many tasks can be solved at all?", "What is the best order of tasks?", "What is the optimal distribution of risk and return?", "How can the problem be solved at all?", "What material is required to do the job?"

In order to assess whether there is a positive correlation between the quality of the strategic planning process, the interaction in the implementation and the results achieved, the focus will be directed to the margin achieved on the field by the teams. Furthermore will be considered, whether the positive effects have a resounding impact on the overall result (earnings before taxes - EBT). Market coverage (for the tasks on the field) and planning accuracy are additional factors that are considered. These figures are assigned in the Balanced Scorecard to the "financial perspective" and the "customer perspective" – namely the perspectives of the results.

To appreciate the planning process and the quality of cooperation, 17 factors have been identified which can be typically assigned to the fields "internal business perspective" and "learning and growth perspective" of the Balanced Scorecard. These are the so-called enablers.



Figure 1: Results and enablers in the balanced scorecard

Material and Methods

The aim of the subsequent investigation is to determine whether teams who consider many enablers have a better chance of success than such that only include some enablers. The results, achieved by the 16 groups from different companies in the outdoor business simulation, were systematically recorded over four years. It was also noted how the groups acted during the planning and the implementation of their tasks. The four perspectives of the Balanced Scorecard (financial perspective, customer perspective, internal process perspective and learning and growth perspective)⁸ serve as a model to identify and assign the outcome variables (results) and to determine the factors influencing the success (enablers). Subsequently, the correlation between enablers and results were examined and presented.

A high consideration of the enablers should lead to above-average margins in this particular task, which should ultimately be reflected in corporate profits. It is also likely that both, the market penetration as well as the planning accuracy (actual to target) should also be above-average, because a planned and systematic approach should lead to a better overview and a realistic assessment of the possibilities.

⁸ See. R. S. Kaplan, D. P. Norton: Strategy Maps, p. 7

Results Discussion

First of all it is important to highlight again, that the BSC for this self-developed outdoor business simulation game is only used as analysis tool, once the participants have completed all tasks. This means that the participants are not trained or prepared concerning the BSC model previous or during the outdoor business simulation game.

The evaluation of the simulation results shows, that there is a close correlation between the degree, in which the team observed the enablers and the achieved results. Basically, the success increases with the increased attention of the enablers.

In practice, this tends to result in significantly better performances of the teams, in case they contemplate a structured planning, get an accurate overview of risks, costs and expenses, settle their roles, duties and responsibilities, ensure that all participants understand the provided solutions and learn from their mistakes. The most important criterion is the margin, that has been obtained on the field. This obtained margin was put into relation to the total recoverable margin. A team would reach the total recoverable margin of 100%, if they tackle all twelve field tasks and execute them without errors. In the study, the best team reached 79.41%. The 16 teams reached an average of 35.80% and the worst team scored with a negative value of -11.57% of the achievable margin (negative contribution).

Taking into consideration the enablers, the following results are reproduced: The best team noticed 82.35% of the enablers. The 16 teams respected an average of 45.77% of the enablers. The team at the lower end of the scale noticed only 17.65%.

The top five teams concerning the margin (between 69.23% and 43.44% of the achievable margin) are also situated on the top in terms of compliance with the enablers (between 82.35% and 58.82%). The team that scored the worst margin with -11.57 also obtained the worst value regarding the enablers (17.65%).

The top five teams were able to keep or to expand their winning margin in the high ropes course. All are in EBIT (earnings before interest and taxes) above the average of all 16 teams (between 41.63% and 31.01% with an average EBIT of 21.82%).

Furthermore the best teams excel in a high accuracy in revenue and profit planning, managed to resolve a high percentage of tasks, that are requested by the customer and on average made fewer errors in task execution, which led to penalties. The following four graphs display the detected relationships between the compliance with the enablers and the results of margin, EBIT, accuracy of EBT prediction and penalties for poor quality.

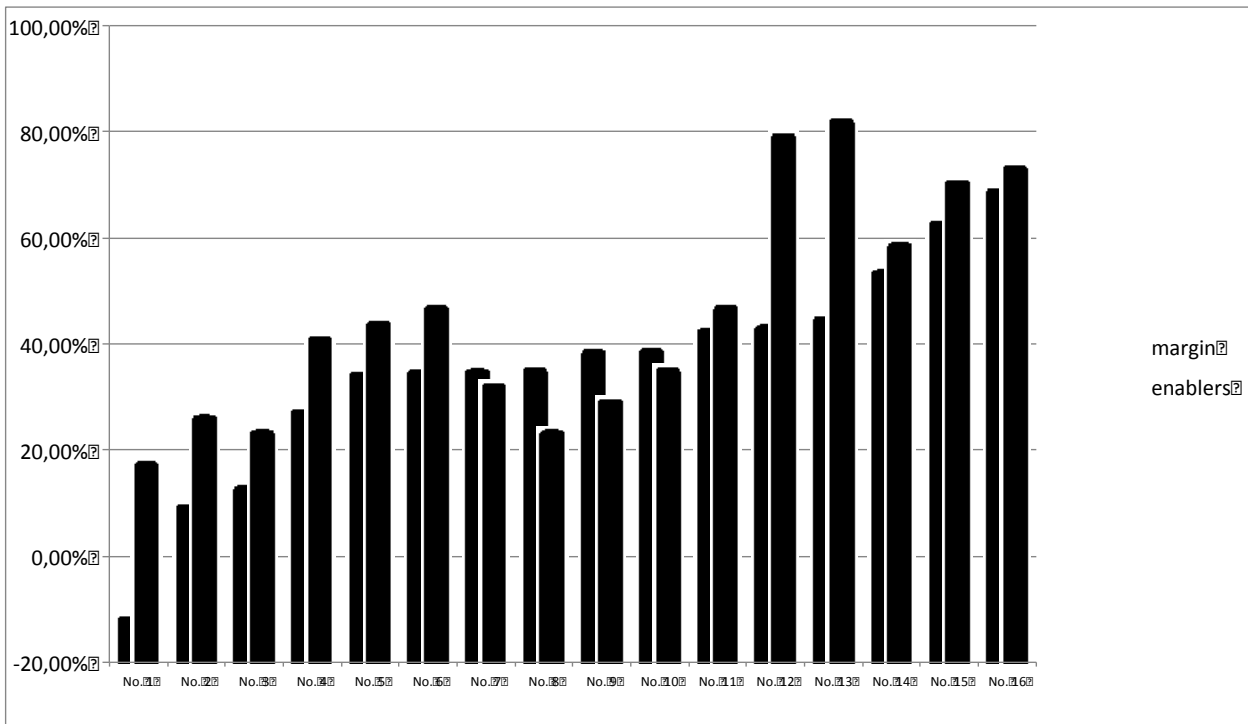


Figure 2: Relationship between compliance with enablers and the achieved margin

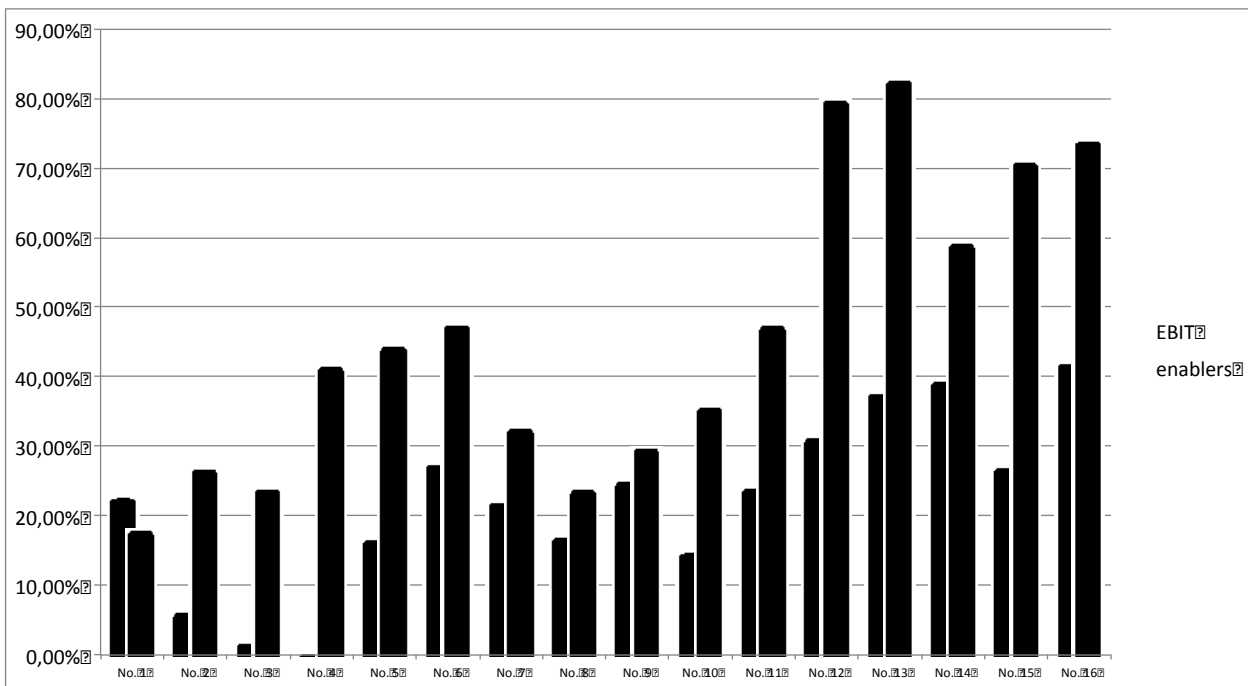


Figure 3: Relationship between compliance with enablers and the achieved EBIT

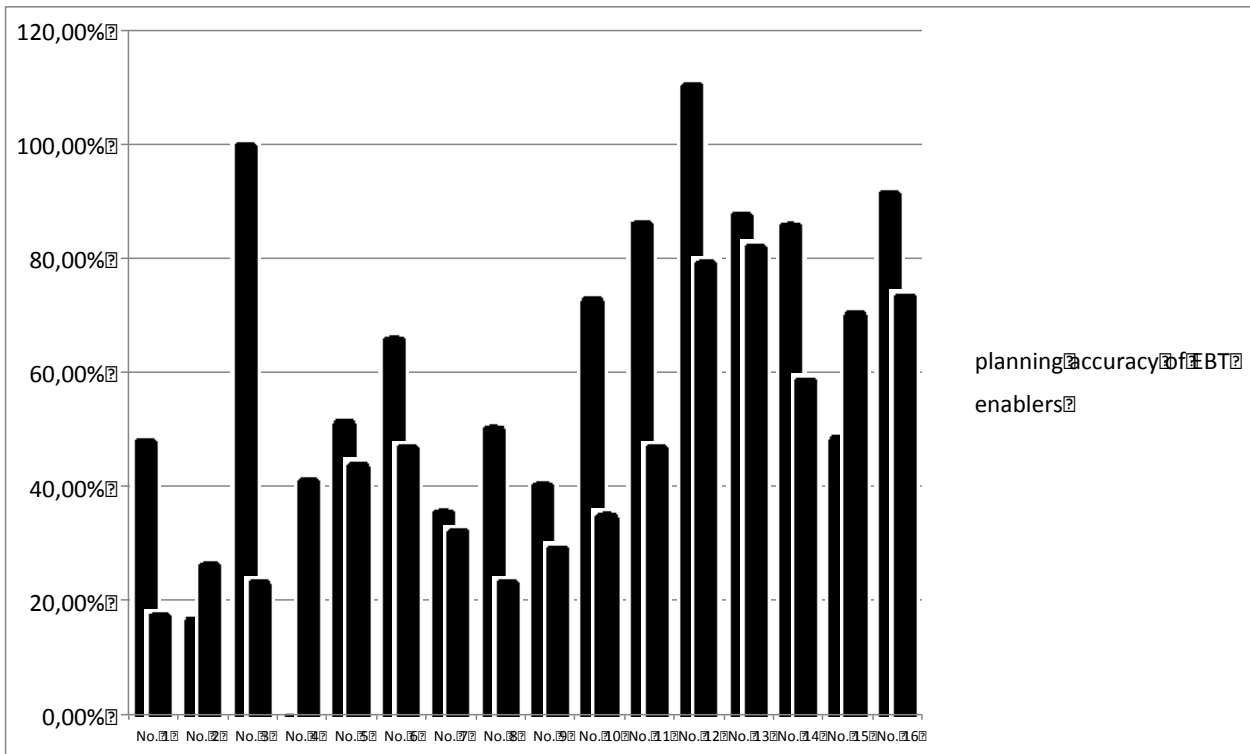


Figure 4: Relationship between compliance with enablers and the planning accuracy of EBT (earnings before interest and taxes)

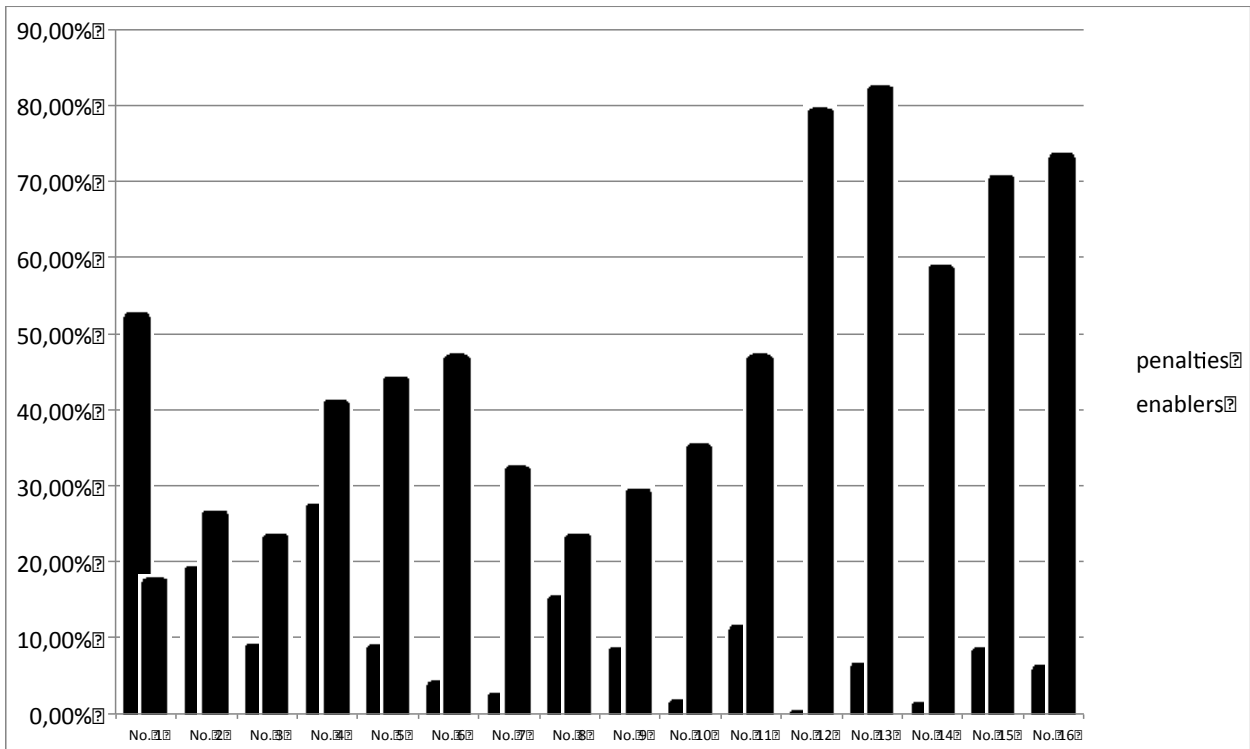


Figure 5: Relationship between compliance with enablers and penalties

Conclusions

Competition and cost pressures are forcing companies to optimize the performance of their teams. With view of the business simulation game of this investigation, the Balanced Score Card turned out to be an efficient planning and regulation tool. Measures and procedures that are assigned to the BSC perspectives "internal business process" and "learning and growth" lead the way to later results and have a perceptible influence on them (preceding Measures). The added value for the customer and the resulting financial success can be measured in the subsequent perspectives of the results "financial perspective" and "customer perspective". As defined by A. Gälweiler (German manager and professor of corporate planning 1922-1984) the preceding measures and procedures can be regarded as pre-control measures for success. They offer the instrumental way to be able to plan, control and analyse success systematically. The levers for success become visible and manageable. As consequence the strategic management will achieve the following: Identify measures that have to be taken today in order to be successful tomorrow. Executives who have recognized this strategic relationship and consider it, increase their chances of success considerably – however, they will never have a security for future success.⁹

References

- Aloys GÄLWEILER: Strategische Unternehmensführung, published by Campus, Frankfurt/New York, 3. Auflage 2005
- Robert S. KAPLAN, David P. NORTON: Strategy Maps, published by Schaefer-Poschel, Stuttgart 2004
- Lynn VOS, Ross BRENNAN, Marketing simulation games: student and lecturer perspectives, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 28 Iss: 7, pp.882 – 897, 2010

The Authors' Address

Dipl. Betriebswirt Markus Kutscheid,
Management Consultancy Leadership Coaching,
Schlesierstrasse 10, D-65439 Flörsheim, Germany,
e-mail: m.kutscheid@lc-4.com

⁹ see: A. Gälweiler: p. 29 f.