



ÚZPI

ÚSTAV ZEMĚDĚLSKÝCH A POTRAVINÁŘSKÝCH INFORMACÍ

ZEMĚDĚLSKÁ EKONOMIKA

Agricultural Economics

ČESKÁ AKADEMIE ZEMĚDĚLSKÝCH VĚD

10

ROČNÍK 43 (LXX)
PRAHA
ŘÍJEN 1997
CS ISSN 0139-570X

Mezinárodní vědecký časopis vydávaný z pověření Ministerstva zemědělství České republiky a pod gesce České akademie zemědělských věd

An international journal published under the authorization by the Ministry of Agriculture and under the direction of the Czech Academy of Agricultural Sciences

Redakční rada – Editorial Board

Předseda – Chairman

Doc. Ing. Vladimír Jeníček, DrSc. (Česká zemědělská univerzita, Praha, ČR)

Členové – Members

Ing. Gejza Blaas, CSc. (Výzkumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, Bratislava, SR)

PhDr. Stanislav Buchta, CSc. (Výzkumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, Bratislava, SR)

Doc. Ing. Juraj Cvečko, CSc. (OTIS spol. s r. o., Bratislava, SR)

Prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c. (Česká zemědělská univerzita, Praha, ČR)

Mgr. Helena Hudečková, CSc. (Česká zemědělská univerzita, Praha, ČR)

Doc. Ing. Viera Ižáková, CSc. (Výzkumný ústav ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, Bratislava, SR)

Ing. Josef Kraus, CSc. (Výzkumný ústav zemědělské ekonomiky, Praha, ČR)

Ing. Bohumil Prouza, CSc. (Výzkumný ústav zemědělské ekonomiky, Praha, ČR)

Prof. Ing. František Šífeleček, CSc. (Jihočeská univerzita, České Budějovice, ČR)

PhDr. Jana Šindlářová (Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, Brno, ČR)

Prof. Ing. Karel Vinohradský, CSc. (Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, Brno, ČR)

Prof. Ing. Jozef Višňovský, CSc. (Slovenská poľnohospodárska univerzita, Nitra, SR)

Prof. Ing. Ivan Vrana, DrSc. (Česká zemědělská univerzita, Praha, ČR)

Vedoucí redaktorka – Editor-in-Chief

Mgr. Alena Rottová

Redakční kruh – Editorial circle

Prof. Dr. Konrad Hagedorf (Humboldt-Universität zu Berlin, Deutschland)

Prof. Dr. Alois Heißenhuber (Technische Universität München, Deutschland)

Prof. J. Sandorf Rikoon, PhD. (University of Missouri-Columbia, USA)

Cíl a odborná náplň: Časopis publikuje autorské vědecké statě s agrární tematikou z oblasti ekonomiky, managementu, informatiky, ekologie, sociálně-ekonomické a sociologické. Od roku 1993 zajišťuje kontinuálně problematiku dosud uveřejňovanou ve zrušeném časopisu Sociologie venkova. Široké tematické spektrum zahrnuje prakticky celou sféru agrobiznisu, tj. ekonomickou problematiku dodavatelských inputových sfér pro zemědělství a potravinářský průmysl, sociálně-ekonomickou problematiku a sociologii venkova a zemědělství, až po ekonomiku výživy obyvatelstva. Statě jsou publikovány v jazyce českém, slovenském nebo anglickém. Abstrakty z časopisu jsou zahrnuty v těchto databázích: Agris, CAB Abstracts, Czech Agricultural Bibliography, WLAS.

Periodicita: Časopis vychází měsíčně (12x ročně), ročník 43 vychází v roce 1997.

Přijímání rukopisů: Rukopisy ve dvou vyhotoveních je třeba zaslat na adresu redakce: Mgr. Alena Rottová, vedoucí redaktorka, Ústav zemědělských a potravinářských informací, Slezská 7, 120 56 Praha 2, tel.: 02/24 25 79 39, fax: 02/24 25 39 38, e-mail: fofo@uzpi.cz. Den doručení rukopisu do redakce je publikován jako datum přijetí k publikaci.

Informace o předplatném: Objednávky na předplatné jsou přijímány pouze na celý rok (leden–prosince) a měly by být zasílány na adresu: Ústav zemědělských a potravinářských informací, vydavatelské oddělení, Slezská 7, 120 56 Praha 2. Cena předplatného pro rok 1997 je 672 Kč.

Aims and scope: The journal publishes original scientific papers dealing with agricultural subjects from the sphere of economics, management, informatics, ecology, social economy and sociology. Since 1993 the papers continually treat problems which were published in the journal Sociologie venkova a zemědělství until now. An extensive scope of subjects in fact covers the whole of agribusiness, that means economic relations of suppliers and producers of inputs for agriculture and food industry, problems from the aspects of social economy and rural sociology and finally the economics of the population nutrition. The papers are published in Czech, Slovak or English. Abstracts from the journal are comprised in the databases: Agris, CAB Abstracts, Czech Agricultural Bibliography, WLAS.

Periodicity: The journal is published monthly (12 issues per year), Volume 43 appearing in 1997.

Acceptance of manuscripts: Two copies of manuscript should be addressed to: Mgr. Alena Rottová, editor-in-chief, Institute of Agricultural and Food Information, Slezská 7, 120 56 Praha 2, tel.: 02/24 25 79 39, fax: 02/24 25 39 38, e-mail: fofo@uzpi.cz. The day the manuscript reaches the editor for the first time is given upon publication as the date of reception.

Subscription information: Subscription orders can be entered only by calendar year (January–December) and should be sent to: Institute of Agricultural and Food Information, Slezská 7, 120 56 Praha 2. Subscription price for 1997 is 170 USD (Europe), 177 USD (overseas).

EKONOMICKÉ PARAMETRE BODOVÉHO HODNOTENIA PÔD SLOVENSKA

ECONOMIC PARAMETERS OF POINT EVALUATION OF SLOVAK SOILS

J. Vilček

Soil Fertility Research Institute, Bratislava, Research Station Prešov, Slovak Republic

ABSTRACT: In the paper, we have studied by means of polynomial regression analyses the dependence of crop production and chosen crops (winter wheat and spring barley) on agricultural land productivity potential. Farming economical results were obtained on the level of agricultural enterprises by a questionnaire investigation for the period of recent five years. For the purposes of this paper, we have balanced total costs, gains and crop production economic results and profit or losses at winter wheat and spring barley growing technologies. Soil productivity potential was expressed in point value of 100 point scale. The results showed a high dependence of costs ($r = 0.703$), gains ($r = 0.754$) and profitability ($r = 0.533$) of the crop production on the soil point value (Fig. 1–3). At the indicators balanced number level, there is highly evident also profit dependence of winter wheat ($r = 0.388$) and spring barley ($r = 0.373$) on the soil point value (Fig. 4 and 5). Concrete economical parameters by point scale of soil productivity potential are presented in Tab. I and II. At the present level of farming, there is zero rate of profitability in crop production at soil value 38.7 points, winter wheat 15.3 points and spring barley 26.0 points. The mentioned procedure means a further extension of soil bonitation use which can be used for economical trends elaboration, particularly at larger territorial entities (regions, districts, etc.).

soil productivity potential, crop production economics, soil point value

ABSTRAKT: V príspevku sme skúmali pomocou polynomiálnych regresných analýz závislosť ekonomických výsledkov rastlinnej výroby i vybraných plodín (pšenica ozimná a jačmeň jarný) a produkčnej schopnosti poľnohospodárskych pôd. Ekonomické výsledky hospodárenia sme získali na úrovni poľnohospodárskych podnikov dotazníkovou anketou za obdobie posledných piatich rokov. Pre účely tohto príspevku sme posudzovali len celkové náklady, tržby a hospodársky výsledok rastlinnej výroby a zisk, resp. stratu pri pestovaní pšenice ozimnej a jačmeňa jarného. Produkčný potenciál pôd bol vyjadrený bodovou hodnotou v 100 bodovej škále. Výsledky ukázali vysokú závislosť nákladov ($r = 0,703$), tržieb ($r = 0,754$) i ziskovosti ($r = 0,533$) rastlinnej výroby od bodovej hodnoty pôd (obr. 1 až 3). Pri hodnotenom počte ukazovateľov je vysoko preukázateľná aj závislosť zisku pšenice ozimnej ($r = 0,388$) a jačmeňa jarného ($r = 0,373$) od bodovej hodnoty pôd (obr. 4 a 5). Konkrétne ekonomické parametre podľa bodovej stupnice produkčného potenciálu pôd sú prezentované v tabuľkách I a II. Pri súčasnom spôsobe hospodárenia je nulová miera rentability v rastlinnej výrobe pri hodnote pôd 38,7 bodov, pšenice ozimnej 15,3 bodov a jačmeňa jarného 26,0 bodov. Uvedený postup je ďalším rozšírením možnosti využitia bonitácie pôd, ktorý je možné využiť pri tvorbe ekonomických trendov najmä väčších územných celkov (regiónov, oblastí a pod.).

produkčný potenciál pôd, ekonomika rastlinnej výroby, bodová hodnota pôd

ÚVOD

Produkčný potenciál pôd je jedným z rozhodujúcich prírodných i výrobných faktorov determinujúcich poľnohospodársku výrobu. Heterogenita produkčného potenciálu pôd Slovenska preto logicky podmieňuje heterogenitu možných produkčných, a tým aj ekonomických výsledkov najmä v rastlinnej výrobe, ktorá sa na pôdu bezprostredne viaže. Diferenciáciu produkčných možností pôd je možné v praxi realizovať prostredníctvom bonitačného informačného systému pôd, ktorého základnou mapovacou i oceňovacou jednotkou sú tzv. bonitované pôdno-ekologické jednotky (BPEJ). V súčasnosti na Slovensku existuje sústava asi 7 tis. BPEJ,

ktoré sa líšia úrodným potenciálom. To sa odráža nielen v cenových reláciách jednotlivých pôd, ale aj v úrovni potenciálne možných ekonomických výsledkov z hospodárenia na nich. Nakoľko poľnohospodárska výroba je ovplyvňovaná nielen pôdno-klimatickými podmienkami, ktoré sú v bonitácii zohľadnené, ale aj celým radom subjektívnych činiteľov, akýkoľvek výskum zakladajúci sa na vyhodnocovaní najmä ekonomických údajov a vzťahujúci sa ku konkrétnej pôde je ovplyvňovaný aj týmito fenoménom.

Napriek tomu, ako to vyplýva z prác viacerých autorov (Klečka, Korbíni 1975; Korbíni, Facuna 1978; Vilček, Džatko 1995 a iní), je zrejme, že produkčný potenciál pôd je limitujúcim faktorom

heterogénnych hospodárskych výsledkov dosahovaných v rastlinnej výrobe na pôdach v jednotlivých regiónoch Slovenska.

Cieľom tohto príspevku je poukázať na závislosť produkčného potenciálu pôd a reálnych ekonomických výsledkov na nich dosiahnutých a zároveň odvodiť potenciálne možné ekonomické výsledky pre akúkoľvek pôdu (pôdny celok), o ktorej sú známe jej charakteristiky tak, ako ich popisuje bonitácia pôd.

MATERIÁL A METÓDY

Za účelom naplnenia cieľa príspevku sme vychádzali z:

- údajov databázy Výskumného ústavu pôdnej úrodnosti Bratislava o bonitovaných pôdno-ekologických jednotkách (BPEJ) Slovenska a ich bodového ohodnotenia (Džatko a kol. 1980) v stobodovej škále. Najproduktívnejším pôdam je priradená hodnota 100 bodov;

- údajov o ekonomických výsledkoch rastlinnej výroby poľnohospodárskych podnikov v členení podľa jednotlivých plodín a rastlinnú výrobu celkom.

Bodové hodnoty základných pôdno-ekologických jednotiek boli vypočítané podľa vzorca (Džatko a kol. 1980):

$$bz = bh \cdot f$$

kde: bz = bodová hodnota bonitovaných pôdno-ekologických jednotiek (BPEJ)

bh = bodová hodnota hlavných pôdno-klimatických jednotiek (HPKJ)

f = korelačný koeficient.

Pri stanovení bodových hodnôt pôd bola v prvej etape synteticko-parametrickou metódou na základe analýzy vzťahov medzi produkciou obilných jednotiek a hrubou poľnohospodárskou produkciou (sledovaných bolo 588 relatívne homogénnych poľnohospodárskych podnikov) vypočítaná bodová hodnota pre súbor 48 HPKJ. Bodové hodnoty ostatných HPKJ boli stanovené pomocou príslušných korelačných koeficientov pre klímu, zrnitosť, svahovitosť a hĺbku. Korelačné koeficienty boli stanovené pomocou interpolácie údajov o úrodách na rôznych stanovištiach. Podľa príslušných prepočtov boli všetky BPEJ ohodnotené počtom bodov od 100 do 3.

Ekonomické údaje sme získali formou dotazníkovej ankety. S anketou sme začali v roku 1996, pričom oslovených bolo asi 250 poľnohospodárskych subjektov. V prvom roku sa vrátilo 145 anketových lístkov s rôznou úrovňou spracovania požadovaných údajov. Okrem iných údajov, ktoré nie sú predmetom riešenia tohto príspevku, sme požadovali ekonomické vyhodnotenie (náklady, tržby, výnosy, hospodársky výsledok) rastlinnej výroby i ekonomické parametre jednotlivých plodín za obdobie posledných piatich rokov. Objektívne treba povedať, že nie všetky subjekty poskytli údaje za všetky roky. Pri regresných polynomických závislostiach týchto údajov a bodovej hodnoty pôd (BPEJ) sme pracovali so spriemerizovanými údajmi. Priemerná bodová hodnota pôd podniku bola stanovená pre

každý podnik váženým priemerom na základe štruktúry BPEJ a im prislúchajúcej bodovej hodnoty. Databáza údajov a následné regresné závislosti, vrátane rovníc, boli robené v programe EXCEL.

VÝSLEDKY A DISKUSIA

Uvedená problematika sa v súčasnosti rieši v rámci vedecko-technického projektu č. 514-79 „Pôdno-ekologické parametre usporiadania a využívania poľnohospodárskej krajiny“. V priebehu riešenia je databáza podnikových údajov neustále doplňovaná a rozširovaná o nové subjekty, čím sa hodnovernosť výsledkov neustále zvyšuje.

V záujme dosiahnutia pokiaľ možno čo najreálnejších výsledkov vzťahu medzi produkčným potenciálom pôd a ekonomickými výsledkami na nich dosiahnutými sme urobili selekciu doposiaľ dostupných údajov tak, aby sa do konečnej databázy dostali len logické hodnoty. Pre účely tohto príspevku sme brali do úvahy tie podniky, u ktorých boli dostupné nielen ekonomické údaje, ale aj priemerná bodová hodnota pôd. Nakoľko nápočet priemernej bodovej hodnoty je podmienený štruktúrou BPEJ podľa podnikov, je tento postup pomerne zdĺhavý. Napriek tomu už v tomto štádiu riešenia boli dosiahnuté výsledky, ktoré sú zaujímavé a ktoré pokladáme za vhodné aj touto formou predložiť na diskusiu.

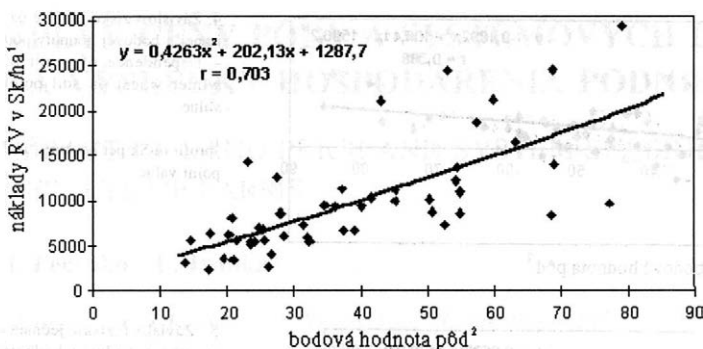
Doposiaľ spracované a v príspevku predkladané výsledky poukazujú na vysokú, niekedy až takmer lineárnu závislosť ekonomiky a produkčnej schopnosti pôd. Závislosť nákladov, tržieb a zisku názorne dokumentujeme na obr. 1 až 3.

Aj na základe týchto údajov sa potvrdzuje, že so stúpajúcou produkčnou schopnosťou stúpa pôd nákladovosť výroby, stúpajú tržby, výnosy, a čo je najdôležitejšie, aj zisk. Diferenciáciu konkrétnych ekonomických parametrov na rôznej úrovni produkčného

I. Reálne predpoklady ekonomických parametrov rastlinnej výroby v závislosti od bodovej hodnoty pôd – Real assumptions of crop production economical parameters in dependence on soil point value

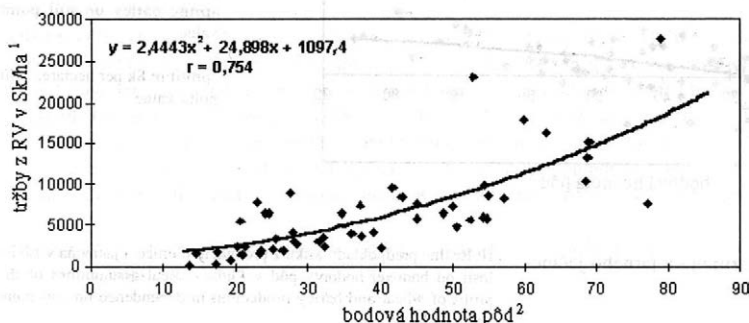
Bodová hodnota pôd ¹	Ekonomické parametre rastlinnej výroby ² (Sk/ha)		
	náklady ³	tržby ⁴	zisk, strata ⁵
10 bodov ⁶	3 352	1 591	-1 406
20 bodov	5 501	2 573	-1 030
30 bodov	7 735	4 044	-531
40 bodov	10 055	6 004	93
50 bodov	12 460	8 453	840
60 bodov	14 950	11 391	1 712
70 bodov	17 526	14 817	2 708
80 bodov	20 186	18 724	3 827
90 bodov	22 932	23 137	5 071
100 bodov	25 764	28 030	6 438

¹soil point value, ²crop production economical parameters, ³costs, ⁴gains, ⁵profit, loss, ⁶points



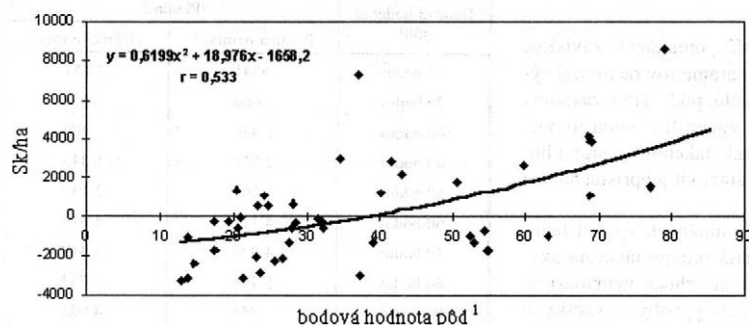
1. Závislosť nákladovosti rastlinnej výroby od bodovej hodnoty pôd – Dependence of crop production costs on soil point value

¹costs of crop production in Sk per hectare, ²soil point value



2. Závislosť tržieb rastlinnej výroby od bodovej hodnoty pôd – Dependence of crop production gains on soil point value

¹crop production gains in Sk per hectare, ²soil point value



3. Závislosť ziskovosti rastlinnej výroby od bodovej hodnoty pôd – Dependence of crop production profitability on soil point value

¹soil point value

potenciálu pôd pre vybranú škálu bodovej hodnoty pôd názorne prezentujeme v tab. I.

Je logické, že týmto spôsobom možno pre akúkoľvek pôdu, lokalitu, menší, resp. väčší územný celok odvodiť reálne predpoklady ekonomických parametrov rastlinnej výroby. Regresná závislosť potenciálu pôd a ekonomických výsledkov hospodárenia ukazuje, že pri súčasnom spôsobe využitia sú rentabilné pôdy s hodnotou nad 39 bodov (nulová miera rentability je pri hodnote 38,7 bodov). Naše poznatky z iných prác potvrdzujú, že hospodáriť so ziskom sa dá aj v horších podmienkach, musia sa však rešpektovať prírodné zákonitosti a sústavu hospodárenia je potrebné prispôbiť existujúcim podmienkam.

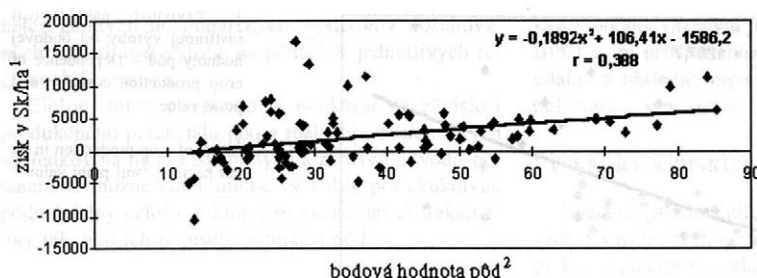
Reálne možné ekonomické predpoklady možno na základe získaných údajov stanoviť nielen pre rastlinnú výrobu celkom, ale aj pre tú-ktorú poľnohospodársku

plodinu. Ako príklad uvádzame diferenciáciu zisku pšenice ozimnej a jarného jačmeňa v závislosti od produkčnej schopnosti pôd. Hodnotili sme 95 údajov.

Aj v týchto prípadoch pri danom počte údajov ide o štatisticky vysoko preukaznú závislosť (tab. II).

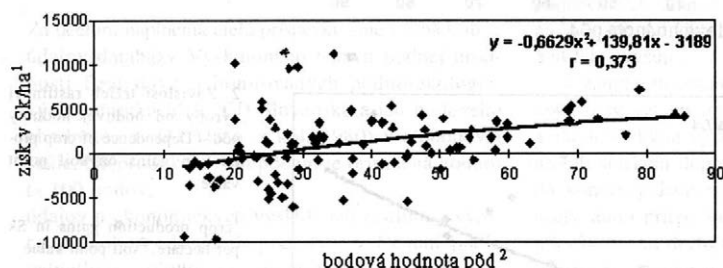
Ukazuje sa, že pšenica ozimná je rentabilná aj na chudobnejších pôdach. Nulová miera rentability je už pri hodnote pôd 15,3 bodov. Pri jarnom jačmeni je to pri hodnote pôd 26,0 bodov. Z pohľadu ekonóma môžeme konštatovať, že pôdy s hodnotou menšou ako 15 bodov sú pre pestovanie pšenice stratové, od 15 bodov sú ziskové, od 40 vysoko ziskové a nad 60 veľmi vysoko ziskové. Pre jačmeň sú pôdy do 26 bodov stratové, nad 26 bodov ziskové, nad 50 bodov vysoko ziskové a nad 80 bodov veľmi vysoko ziskové.

Kvôli názornému vyjadreniu uvádzame bodovým hodnotám prisluchajúci možný hospodársky výsledok



4. Závislosť zisku pšenice ozimnej a bodovej hodnoty pôd – Dependence of profit of winter wheat on soil point value

¹profit in Sk per hectare, ²soil point value



5. Závislosť zisku jačmeňa jarného a bodovej hodnoty pôd – Dependence of profit of spring barley on soil point value

¹profit in Sk per hectare, ²soil point value

v prípade pestovania pšenice ozimnej a jarného jačmeňa (obr. 4 a 5).

ZÁVER

Doterajšie výsledky potvrdili preukaznú závislosť produkčných i ekonomických parametrov rastlinnej výroby od produkčného potenciálu pôd. Túto závislosť sme na danom stupni riešenia vyjadrili formou rovníc, graficky i numericky. Na základe takéhoto postupu bude možné pre akúkoľvek pôdu stanoviť jej prislúchajúce ekonomické parametre.

Uvedený postup je ďalším z možných využití bonitácie pôd. Výhodou je okamžitá interpretácia na akýkoľvek územný celok, napr. pri návrhoch využitia krajiny, plánovaní a koncepciách výroby a všetkých aktivitách vyžadujúcich ekonomickú koncovku. V neposlednom rade môže uvedený postup slúžiť k efektívnejšej rajonizácii poľnohospodárskych plodín.

LITERATÚRA

DŽATKO, M. et al.: Vypracovanie sústav členenia a hodnotenia agroekosystémov SSR. [Záverečná správa] Bratislava, VÚPVR 1980, 39 s.

KLEČKA, M. – KORBÍNI, J.: Ekonomická charakteristika prírodných oblastí ČSR a SSR. [Záverečná správa] Praha-Bratislava, VÚEZV 1975, 130 s.

II. Reálne predpoklady zisku z produkcie pšenice a jačmeňa v závislosti od bodovej hodnoty pôd v Sk/ha – Real assumptions of the profit of wheat and barley production in dependence on soil point value in Sk/ha

Bodová hodnota pôd ¹	Plodina ²	
	Pšenica ozimná ³	Jačmeň jarný ⁴
10 bodov ⁵	-541	-1 857
20 bodov	466	-658
30 bodov	1 436	409
40 bodov	2 367	1 343
50 bodov	3 261	2 144
60 bodov	4 117	2 813
70 bodov	4 935	3 349
80 bodov	5 716	3 753
90 bodov	6 458	4 024
100 bodov	7 163	4 163

¹soil point value, ²crop, ³winter wheat, ⁴spring barley, ⁵points

KORBÍNI, J. – FACUNA, J.: Zóny vhodnosti pestovania hlavných poľnohospodárskych plodín v SSR, Príroda, Bratislava 1978, 111 s.

VILČEK, J. – DŽATKO, M.: Návrh optimalizácie sústav hospodárenia na pôde. [Záverečná správa] Bratislava, VÚPÚ 1995, 74 s.

Došlo 10. 3. 1997

Kontaktná adresa:

Ing. Jozef Vilček, Výskumný ústav pôdnej úrodnosti, Reimanova 1, 080 01 Prešov, Slovenská republika

VPLYV CENY PÔDY A SYSTÉMOVÝCH DOTÁCIÍ NA VÝSLEDKY HOSPODÁRENIA PODNIKOV

IMPACT OF LAND PRICE AND SYSTEM SUBSIDIES ON ECONOMIC RESULTS OF FARMS

J. Fecenko¹, L. Ivanka²

¹University of Economics, Bratislava, Slovak Republic

²Slovak University of Agriculture, Nitra, Slovak Republic

ABSTRACT: The article enlarges upon the methodology of economic analyses of the factual problem of market effectiveness to the soil yield and expenses of production and supply process of subjects conducting their enterprising activities in inferior natural conditions in the relation of state system subsidies to these subjects. On the basis of these input data published in the so called "Green Report for the year 1995 and 1996" and by means of statistic methods, the parameters of linear and power functions of more variables regarding indicated factual areas of analysis are quantified and these functions are appropriately interpreted. The methodological procedure enlarges also upon the appropriate application of statistic methods in connection of exact research in the field of economic phenomena and process, not implying their general application.

multiply linear and power regression, land price, system subsidies, sales of agriculture activity, total cost, share of system subsidies in sales

ABSTRAKT: Príspevok prehľbuje metodológiu ekonomických analýz vecného problému trhovej efektívnosti bonity pôdy a nákladovosti výrobného procesu podnikateľských subjektov hospodáriacich v horších prírodných podmienkach vo vzťahu k podpore štátu formou poskytovania systémových dotácií týmto subjektom. Z konkrétnych vstupných údajov, publikovaných v tzv. Zelenéj správe SR za roky 1995 a 1996, sa pomocou štatistických metód kvantifikujú parametre lineárnych a mocninových funkcií viac premenných u naznačených vecných okruhov analýzy a tieto funkcie sa vhodne interpretujú. Metodický postup tiež rozširuje vhodnosť aplikácie štatistických postupov na exaktné skúmanie ekonomických javov a procesov, nenárokuje si však ich všeobecnú platnosť.

systémové dotácie, cena pôdy, tržby z predaja z poľnohospodárskej činnosti, náklady celkom, podiel systémových dotácií na tržbách z predaja, viacnásobná lineárna a mocninová regresia

ÚVOD

Dlhodobým a trvalým cieľom agrárnej politiky okrem iného je hospodárne využitie potenciálu poľnohospodárskej pôdy pri rešpektovaní ekologických požiadaviek, potrieb ochrany krajiny a udržanie vidieckeho osídlenia.

V snahe zabezpečiť splnenie hore uvedeného cieľa vláda SR poskytuje podnikateľským subjektom hospodáriacim v horších prírodných podmienkach tzv. systémové dotácie na zmiernenie negatívneho účinku nižšej bonity pôdy na ekonomiku a dôchodkovosť ich hospodárenia. Kvalita poľnohospodárskej pôdy, ako základ-

ného výrobného faktora, sa oceňuje úradnou cenou pôdy v rozpätí od 5 001 Sk/ha až 52 800 Sk/ha a podľa nej sa poľnohospodárske podniky zatriedujú do 15 cenových skupín.

Rokom 1994 nastúpila dotačná politika dlhodobý proces postupných zmien jej funkčnosti so snahou postupne zmeniť orientáciu dotačnej politiky k systému EÚ. Oproti roku 1993 sa zmenili nielen dotačné tituly, ale aj podmienky poskytovania dotácií a ich finančné objemy.

Podľa Správy o poľnohospodárstve a potravinárstve v SR za roky 1993 až 1995 (Zelená správa MP SR 1995, 1996) základné ekonomické ukazovatele v cenových skupinách pôdy 1 až 15 v Sk/ha p.p. boli takéto:

	1993	1994	1995	1995/93
systémové dotácie (SD)	2 483	2 239	2 245	90,4
tržby z predaja z poľnohospodárskej činnosti	12 473	10 731	11 672	93,6
náklady celkom	21 800	21 447	23 530	107,9
podiel SD na tržbách z predaja	24,0	20,9	19,2	-

Z oblastného pôsobenia dotácií podľa cenových skupín pôdy možno usudzovať, že v roku 1994 systémové dotácie výrazne ovplyvnili úroveň dosiahnutého hospodárskeho výsledku v nižších cenových skupinách, kde znížili stratovosť o 55 % a súčasne zlepšili nákladovú rentabilitu o 10,2 bodu, podobne v roku 1995 stratovosť poklesla o 61,9 % a nákladová rentabilita vzrástla o 10 bodov.

Systémové dotácie, teda dotácie na podporu hospodárenia v horších prírodných podmienkach, sa podieľali na celkovom objeme dotácií v roku 1993 rozsahom 71,2 %, v roku 1994 66,3 % a v roku 1995 zaberali 55,0% podiel.

METODIKA A PREDMETY ANALÝZY

Príspevok naznačuje jeden z možných spôsobov aplikácie štatistických metód s využitím programového systému STATGRAPHICS pri analýze trhovosti poľnohospodárskej výroby a jej nákladovosti v poľnohospodárskych podnikoch hospodáriacich v horších prírodných podmienkach Slovenska, determinovaných úradnou cenou poľnohospodárskej pôdy (cenové skupiny 1 až 15) a poberajúcich z tohoto titulu tzv. systémové dotácie v rokoch 1993 až 1995.

Predmetom analýzy sú ukazovatele:

- tržby z predaja z poľnohospodárskej činnosti v Sk/ha p. p. ($Tpč$)
- náklady celkom v Sk/ha p. p. (Nc)
- systémové dotácie v Sk/ha p. p. (Ds)
- cena pôdy v Sk/ha p. p. (Cp)
- faktor času T (rok 1993, 1994, 1995).

Časový horizont analýzy zahŕňa obdobie transformácie trhu a zmeny vlastníckych pomerov u nás, čo sa prejavuje v relatívne vysokej variabilite číselných hodnôt sledovaných ukazovateľov v rámci cenových

skupín pôdy a podľa rokov a nie vždy v ich jednoznačnejšom možnom parametrizovaní v priestore a čase.

Príspevok sa pokúša simulovať vzťahy a súvislosti medzi tržbami ako závisle premennými na strane jednej a systémovými dotáciami, cenou pôdy a faktorom času ako podmieňujúcimi premennými na strane druhej. Autori príspevku si uvedomujú, že na formovaní uvedených závislostí sa v reálnom čase podieľajú ďalšie dôležité faktory a činitele, a preto neprikladajú dosiahnutým výsledkom absolútnu platnosť, ale viac ilustračnú funkciu.

Ako matematický model v príspevku sa použila viacnásobná lineárna regresia a viacnásobná mocninová regresia. Pre ľahké interpretovanie vypočítaných regresných charakteristík sa uvádzajú tiež korelačné parametre pre posúdenie tesnosti predpokladaných vzťahov v jednotlivých rokoch.

Poznamenávame, že ide o retrospektívny pohľad skúmanej problematiky a vypočítané regresné vzťahy si nenárokujú charakter prognostických záverov, predovšetkým pre značné zjednodušenie ináč veľmi prísnych štatistických testovacích procedúr.

Dosiahnuté výsledky v oblasti poznávacích informácií sa snažia poukázať aj na vypovedaciu schopnosť použitých analytických nástrojov typu produkčných, resp. nákladových funkcií v prípade izolovaného vyčíslenia vzťahov, zvlášť za každý rok a agregovaného parametrizovania tých istých vzťahov za obdobie rokov 1993 až 1995.

DOSIAHNUTÉ VÝSLEDKY ANALÝZY A ICH INTERPRETÁCIA

Vypočítané regresné funkcie, simulujúce závislosť jednotkového objemu tržieb z predaja z poľnohospodárskej činnosti a celkových nákladov na bonite pôdy, vyjadrenej jej priemernou úradnou cenou, na rozsahu poskytnutých systémových dotácií a na časovej postupnosti obdobia 1993–1995 sú taketo:

	korelačný koeficient	koeficient determinácie
Rok 1993		
$Tpč = 10\,369 - 1,3809Ds + 0,1526Cp$	0,957	91,6
$Nc = 26\,572 - 2,6666Ds + 0,0698Cp$	0,912	83,2
$Tpč = 4,561Ds^{-0,04} \cdot Cp^{0,50}$	0,945	89,2
$Nc = 7,390Ds^{-0,00} \cdot Cp^{0,27}$	0,917	84,2
Rok 1994		
$Tpč = -47\,850 + 14,1694Ds + 1,1683Cp$	0,884	78,2
$Nc = 40\,740 - 6,9650Ds - 0,1717Cp$	0,684	46,8
$Tpč = 8,817Ds^{0,26} \cdot Cp^{0,25}$	0,836	69,9
$Nc = 3,162Ds^{-0,20} \cdot Cp^{-0,53}$	0,574	32,9
Rok 1995		
$Tpč = 633 + 1,2567Ds + 0,3683Cp$	0,919	84,5
$Nc = 123\,919 - 28,323Ds - 1,5751Cp$	0,856	73,4
$Tpč = 10,015Ds^{0,36} \cdot Cp^{0,20}$	0,875	76,6
$Nc = 9,769Ds^{-0,13} \cdot Cp^{-0,13}$	0,817	66,8

	korelačný koeficient	koeficient determinácie
Roky 1993–1995		
$Trp = 3\,776 - 0,0140Ds + 0,2624Cp + 686,9T$	0,919	84,4
$Nc = 8\,198 + 1,3322Ds + 10,3700Cp + 1\,183,4T$	0,791	62,6
$Trp = 7,991Ds^{-0,24} \cdot Cp^{0,30} \cdot T^{0,10}$	0,884	78,1
$Nc = 6,485Ds^{0,04} \cdot Cp^{0,32} \cdot T^{0,07}$	0,624	38,9

Poznamenávame, že klasická interpretácia absolút-
nych členov v regresiach nemá logický zmysel, pretože
cena pôdy podnikateľského subjektu nemôže byť nulo-
vá, lebo aj pôdy najhoršej bonity sú ocenené vo výške
nad 5 000 Sk/ha p. p. V mocninových funkciách sa
interpretujú len hodnoty mocnín, ktorým sa prisudzuje
význam koeficientov elasticity tržieb, resp. nákladov.

Analytické vyjadrenie hodnoty regresných koefi-
cientov, resp. koeficientov elasticity vo forme rovníc, je
neprehľadné a obtiažne interpretované. Výhodnejšie je
usporiadať ich do tabuľkového prehľadu (tab. I a tab.
II), aby vyčíslené koeficienty nadobudli logicky súme-
riteľné jednotky (zmena tržieb či nákladov na zmenu
ceny pôdy v rozsahu 1 000 Sk, resp. objemu dotácií
v rozsahu 100 Sk/ha p. p.) a následne sa mohli porov-
návať podľa rokov.

Pomerne veľmi silná tesnosť skúmaných vzťahov
(s výnimkou Nc v roku 1994) a následné vysoké hod-
noty koeficientov determinácie (čo sa dalo predpokla-
dať) sú sprievodným znakom určitého skreslenia týchto
konečných charakteristik, ak sa počítajú zo spriemero-
vaných a nie individuálnych vstupných údajov.

Vo všeobecnosti platí, že vyššia bonita pôdy vyvo-
láva intenzívnejšiu poľnohospodársku činnosť, a teda aj
vyššie tržby z predaja z poľnohospodárskej činnosti.
Tento vzťah sa potvrdil v každom roku analyzovaného
obdobia s tým, že veľkosť tohto vplyvu má stúpajúcu
tendenciu v čase pri určitom pasívnom excese v roku
1994 (tab. I). Očakávaná priama závislosť výšky jed-
notkových celkových nákladov na vyššej bonite pôdy
sa sčasti potvrdil iba v roku 1993, kedy došlo k nárastu
nákladov v priemere o necelých 70 Sk/ha p. p. pri zvý-
šení ceny pôdy o 1 000 Sk. V ďalších rokoch sa preja-

vila tendencia nepriamej úmernosti tohto vzťahu.
Okrem iného sa to dá vysvetliť relatívne nižšími vklad-
mi do pôdy lepšej bonity v dôsledku neúmerneho rastu
cien vstupov a nízkej dôchodkovosti poľnohospodár-
skych subjektov.

Pomoc štátu podnikom hospodáriacim v horších prí-
rodných podmienkach formou poskytnutých systémo-
vých dotácií sa ukázala účinná v roku 1994 a 1995,
kedy ich zvýšenie o 100 Sk/ha p. p. sa odzrkadlilo
v evidentnom zväčšení objemu tržieb z poľnohospodár-
skej činnosti (najmä v roku 1994), v roku 1993 však
malo obrátený účinok. Jednou z príčin tejto tendencie
môže byť vtedy platný systém a podmienky poskytova-
nia dotácií tohto druhu. Relácie jednotlivých celkových
nákladov ku zvyšovaniu systémových dotácií hovoria,
že smerom k podnikom, ktoré poberali väčší objem
dotácií na ha p. p., vo všetkých rokoch dochádzalo
k nižšej intenzite vkladu živej a zhmotnenej práce. To
sa prejavilo v postupnom znižovaní úrovne jednotko-
vých nákladov v súvislosti s rastom objemu poskytova-
ných dotácií na ha p. p. (tab. I).

Vyčíslené koeficienty elasticity tržieb i nákladov ko-
pirujú kvalitatívne zmeny príslušných regresných ko-
eficientov pri zmenách ceny pôdy a objemu systémových
dotácií v každom roku. Ich hodnoty však potvrdzujú,
že tržby a náklady sa menia výrazne pomalším tempom,
než je jednopercenná zmena ceny pôdy a zmena obje-
mu systémových dotácií.

Jednou z metodických ciest, ako sa vyhnúť izolova-
nému posudzovaniu regresných vzťahov podľa jednot-
livých rokov a tým predísť možným protichodným vý-
sledkom analýzy toho istého vzťahu, je spojiť vstupné
údaje do jediného časového radu podľa rokov za sebou

I. Zmeny objemu tržieb a celkových nákladov vyvolané zmenou ceny pôdy a systémových dotácií v roku 1993–1995 – Changes of sales and total costs evoked by changes of land price and system subsidies in the period 1993–1995

Predpokladaná zmena nezávisle premennej ¹	Rok ²	Vyvolaná zmena u závisle premennej ³			
		tržby z predaja z poľnohospodárskej činnosti o ⁴		celkové náklady o ⁵	
		Sk/ha p. p. ⁶	%	Sk/ha p. p.	%
Zväčšenie ceny pôdy (bonity) v priemere o 1 000 Sk/ha p. p., resp. o 1 % ⁷	1993	+153	+0,50	+70	+0,27
	1994	+1 168	+0,25	-172	-0,53
	1995	+368	+0,20	-1 575	-0,13
Zvýšenie systémových dotácií v priemere o 1 000 Sk/ha p. p., resp. o 1 % ⁸	1993	-138	-0,04	-267	-0,00
	1994	+1 417	+0,27	-696	-0,21
	1995	+126	+0,36	-2 832	-0,13

¹ supposed change of independent variable, ² year, ³ evoked change in dependent variable, ⁴ sales from agricultural activities, ⁵ total costs, ⁶ Sk per hectare of agricultural land, ⁷ increase of land price (bonity) in average by 1 000 Sk per hectare, resp. by 1%, ⁸ increase of system subsidies in average by 1 000 Sk per hectare, resp. by 1%

Predpokladaná zmena nezávisle premennej ¹	Vyvolaná zmena u závisle premennej ²			
	tržby z predaja z poľnohospodárske činnosti o ³		celkové náklady o ⁴	
	Sk/ha p. p. ⁵	%	Sk/ha p. p.	%
Zväčšenie ceny pôdy (bonity) v priemere o 1 000 Sk/ha p. p. ⁶ , resp. o 1 %	+262	+0,30	+370	+0,32
Zvýšenie systémových dotácií v priemere o 1 000 Sk/ha p. p. ⁷ , resp. o 1 %	-1,4	-0,24	+133	+0,04
Zmena postupnosti času o 1 rok ⁸	+687	+0,10	+1 183	+0,07

¹supposed change of independent variable, ²evoked change in dependent variable, ³sales from agricultural activities, ⁴total costs, ⁵Sk per hectare of agricultural land, ⁶increase of land price (bonity) in average by 1 000 Sk per hectare, resp. by 1%, ⁷increase of system subsidies in average by 1 000 Sk per hectare, resp. by 1%, ⁸change of time succession by 1 year

a pomocou novej nezávisle premennej času ($T = 1, 2, 3$) vyšliť regresie tohto agregovaného súboru formou jednej rovnice.

Takto vypočítané lineárne a mocninové funkcie viac premenných sú opäť zostavené v tab. II, z ktorej možno získať takéto poznávacie informácie z oblasti skúmanej problematiky.

Zväčšovanie bonity pôdy o 1 000 Sk/ha p. p. v trojročnom období vyvolalo zvýšenie tržieb z predaja z poľnohospodárskej činnosti v priemere o 262 Sk a nárast jednotkových nákladov v priemere o 370 Sk. Zvyšovanie pomoci štátu o 100 Sk/ha p. p. vo forme systémových dotácií prakticky neovplyvnilo objem tržieb z predaja. Jednotkové náklady celkom však zväčšilo v priemere o 133 Sk/ha p. p. Uvedený štatistický model rozšírený o pomocnú premennú faktor času T indikuje, že z roka na rok vzrastal objem tržieb z predaja o +687 Sk pri súčasnom zvyšovaní úrovne jednotkových nákladov o 1 183 Sk. Porovnaním efektov vykazovaných v tab. I a II sa možno domnievať, že agregovaný model odčerpá z modelov za izolovane posudzované roky predovšetkým vplyv systémových

dotácií na tvorbu jednotkových tržieb a sčasti aj vplyv systémových dotácií na úroveň jednotkových nákladov celkom. Z hľadiska vypovedacej účinnosti sa ukázal agregovaný model regresii priechodnejším, avšak vzhľadom na adresnosť poznávacích informácií predstavuje určité zjednodušenie počítaných vzťahov a ich polemickú interpretovateľnosť.

LITERATÚRA

Kritéria na hodnotenie ekonomickej bonity pôdy podľa skupin ceny pôdy. Výnos ministerstva pôdohospodárstva SR o poskytovaní dotácií zo štátneho rozpočtu. MP SR 1997. CHAJDIK J. a kol.: Štatistika. Štatistické metódy v programovom systéme STATGRAPHICS. ES EU Bratislava 1995 (2. prepracované a doplnené vydanie). Správa o poľnohospodárstve a potravinárstve v Slovenskej republike 1995, 1996 (Zelená správa). Ministerstvo pôdohospodárstva SR, Bratislava 1995, 1996.

Došlo 18. 4. 1997

Kontaktná adresa:

RNDr. Jozef Fecenko, CSc., Ekonomická univerzita, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, tel. 421 7 895 838, fax: 421 7847 318, e/mail: fecenko@dec.euba.sk
Prof. Ing. Ladislav Ivánka, CSc., Slovenská poľnohospodárska univerzita, A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, Slovenská republika, tel. 421 87419 170

VÝROBA A ODBYT STRUKOVÍN NA SLOVENSKU

PRODUCTION AND MARKET OF LEGUMES IN SLOVAKIA

M. Vicen, E. Horská

Slovak University of Agriculture, Nitra, Slovak Republic

ABSTRACT: The contribution deals with the problematics of production and market of legumes in the Slovak Republic. Legumes are the important part of rational human nutrition because of high contents of plant albumens and other elements important from the nutrition point of view. However, their consumption is much lower than the health recommendations. Last years have been characterized by depression in legumes production in Slovakia (table I). There was decreased the edible legumes area sown as well as the total production. The decline is much more expressive at fodder legumes production (in 1996 not even one third of the production of 1994). It is the result of a considerable per hectare yield fluctuation but mainly of the worsening economic situation of legumes production. Regarding edible legumes, there is a difference between minimum and maximum yield 0.98 t/ha (52%) but this difference is more expressive regarding fodder legumes (1.67 t/ha, i.e. 110%). The decrease of legumes production is in relation with the decreasing legumes share in the area sown on arable land in average in Slovakia (table III). The mentioned facts are finally expressed negatively in the economic position of legumes as a decline of their share in the total sales from crop production. However, legumes have a more favorable position in enterprises which are specialized in legumes production (table II). The share of legumes in the total sales from crop production (4.73%) is higher than their share in the area sown on arable land (3.97%). The decline of legumes production is a result of the negative development of the legumes production economic results as it is visible in table IV. Unit production costs in peas production have increased by 75% within the last years, what caused, together with low price increase (table VI), production losses in peas production in 1995, while there was recorded a high profit in 1993. A higher fluctuation is visible regarding cost and sales of lentils production. Also the whole tendency is different – profit has been increased as a consequence of unambiguous sales price increase. Production costs have been decreased in beans production but unfavorable economic result is recorded because of lower per hectare yields. Table V shows data on labour consumption and productivity regarding the main legumes production. The most favorable parameters have been reached regarding peas. Lentils are the most labour consuming: production of 1 ton of lentils requires three times more labour than 1 ton of edible peas. During the observed period, there is a tendency of increasing prices for lentils and beans. On the other hand, price development for edible peas and fodder legumes is unfavorable (table VI). Information on consumer prices for legumes are in table VII. Peas are also used for feeding animals (table VIII) in terms of direct consumption in the primary production enterprises or for fodder concentrates production. Lentils and beans are used mainly for food-processing purposes. Improving of the situation in legumes production and market requires to apply the whole complex of measures both at the level of production and of processing enterprises. First of all, it is necessary that legumes are grown just in the enterprises with favorable production conditions where there is a supposition to reach good production and economic results because of using the whole set of agrotechnical, biological, technological, technical and organizational factors. The food-processing enterprises and packing companies should aim their production strategy at widening the assortment of legumes products at price minimalization. The important measure is to increase the efficiency of sales promotion and advertising in this area with the main idea of emphasizing the role of legumes in human rational nutrition.

legumes, production, market, prices

ABSTRAKT: Strukoviny predstavujú významnú zložku racionálnej výživy ľudí vzhľadom na vysoký obsah bielkovín a ďalších nutrične dôležitých látok. Napriek tomu posledné roky charakterizuje pokles zberových plôch i produkcie strukovín na Slovensku. Znižuje sa podiel strukovín v štruktúre osevu plodín na ornej pôde, ako aj podiel strukovín na tržbách rastlinnej výroby. Je to dôsledok výrazného nárastu jednotkových nákladov na výrobu strukovín, predovšetkým pri hrachu, ktorý je rozhodujúcou strukovinou (tvorí 97 % produkcie). Ďalšou príčinou negatívnych ekonomických výsledkov výroby strukovín je nízky nárast nákupných cien a pri hrachu v roku 1996 dokonca bol zaznamenaný ich pokles pod úroveň roku 1993. Zlepšenie situácie v oblasti produkcie a odbytu strukovín si vyžaduje uplatnenie celého komplexu opatrení tak, aby ich výroba bola pre podnik ekonomicky zaujímavá a ich cena na trhu pre spotrebiteľov dostupná. Tým sa vytvoria podmienky pre rast spotreby strukovín v zmysle požiadaviek racionálnej výživy.

strukoviny, produkcia, odbyt, ceny

Pretrvávajúci nepriaznivý zdravotný stav obyvateľstva na Slovensku (rast výskytu kardiovaskulárnych a onkologických ochorení a ich cca 70% podiel na celkovej úmrtnosti, značná rozšírenosť metabolických porúch a iných degeneratívnych porúch) sa dostáva do stále väčšej pozornosti odborníkov i širokej verejnosti. Lekári i odborníci z oblasti výživy poukazujú na súvislosť medzi výživou a uvedenými ochoreniami. Negatívne stravovacie zvyklosti a z toho vyplývajúci nepriaznivý vplyv potravy na zdravie obyvateľstva je všeobecným javom. V dôsledku toho sa zintenzívňuje záujem o problematiku ľudskej výživy v širších súvislostiach. Slovenská akadémia poľnohospodárskych vied zorganizovala v roku 1996 seminár s tematickým zameraním na problematiku výživy a produkcie potravín v Slovenskej republike. Analyzujú sa konzumentské preferencie biologických produktov (Višňovský, Borovská 1996), ktoré sú prínosom k racionálnej výžive a postupne si získavajú pozície na potravinárskom trhu. Skúmajú sa dokonca sociálne súvislosti ľudskej výživy a spotreby potravín, ako o tom svedčí príspevok Dvořákovéj (1997).

V súčasnosti preferovaný systém výživy, ktorý vychádza zo zdravotných aspektov, kladie dôraz na potraviny so zníženou energetickou hodnotou, väčším obsahom nutričných látok, poklesom spotreby živočišných bielkovín a zvýšením podielu rastlinných bielkovín. Významné miesto v tomto systéme výživy pripadá strukovinám, vzhľadom na vysoký obsah bielkovín a ďalších nutrične významných látok. V uvedených súvislostiach chce predmetný článok prispieť k riešeniu problematiky výroby a odbytu strukovín v podmienkach Slovenskej republiky, čo možno po určitých korekciách zovšeobecniť aj na ďalšie krajiny.

Dosahovanie pozitívnych hospodárskych výsledkov si vyžaduje venovať pozornosť ekonomickej stránke výroby strukovín (Rosochotcká 1992) i problematike odbytu výrobkov (Kretter 1996, Šimo 1996). Popri tom o úspechu alebo neúspechu hospodárenia rozhoduje podľa Višňovského (1995) odborná úroveň a riadiace schopnosti manažérov, ako aj štruktúra podnikového manažmentu a spôsob riadenia pracovných skupín (Gozora 1996).

MATERIÁL A METODICKÉ PRÍSTUPY K RIEŠENIU

Číselnú faktografiu pre riešenie tvorili údaje Slovenského štatistického úradu a Slovenskej poľnohospodárskej a potravinárskej komory (výmera, produkcia, predaj, ceny). Výskumného ústavu ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva (náklady, výnosy) a podkladové údaje získané vlastným zisťovaním vo vybraných hospodárskych subjektoch. Vlastné zisťovanie sa orientovalo na oblasti, o ktorých sa nedali získať podklady z oficiálnych zdrojov. Išlo predovšetkým o postavenie

strukovín vo výrobnej a ekonomickej štruktúre poľnohospodárskych podnikov a o spotrebu práce pri výrobe strukovín. Uvedené údaje sa utriedili a spracovali pomocou bežných matematicko-štatistických metód.

VÝSLEDKY

Zberové plochy a produkcia strukovín

Zberové plochy strukovín na Slovensku v období druhej svetovej vojny klesali až do sedemdesiatych rokov. Najmenšia výmera sa zaznamenala v roku 1970 (3 360 ha), čo predstavovalo len niečo viac ako pätinu výmery v roku 1948 a iba 17 % ich výmery pred vojnou. Najpodstatnejšie sa znížila zberová plocha fazule (len 9 % z výmery roku 1948, resp. 12 % z výmery rokov 1934–1938). Ďalšie obdobie charakterizuje sústavný rast zberových plôch strukovín s maximom v roku 1993 (62 700 ha), čo znamená viac ako trojnásobný nárast v porovnaní s tridsiatimi rokmi a takmer štvornásobný nárast vzhľadom na výmeru v roku 1948. V porovnaní s predvojnovým obdobím nastal aj výrazný presun v pomere zberových plôch jednotlivých strukovín. Zatiaľ čo v období rokov 1934 až 1938 prevažovala fazuľa (75 %) a hrach zaberá iba 18 % výmery, v roku 1993 jednoznačne dominoval hrach s podielom až 94 % zberovej plochy a podiel fazule klesol len na 3 %.

Podobný priebeh ako pri zberových plochách sa zaznamenáva aj pri produkcii strukovín s tým rozdielom, že najnižší objem výroby sa dosiahol v roku 1968 (2 tis. ton) a najväčší v roku 1992 (142 tis. ton). To predstavovalo viac ako päťnásobok predvojnového produkcie. Veľmi výrazne vzrástla výroba hrachu (zo 4 tis. t na 138 tis. t) a naopak, znížil sa objem výroby fazule (zo 17 tis. t na 3 tis. t).

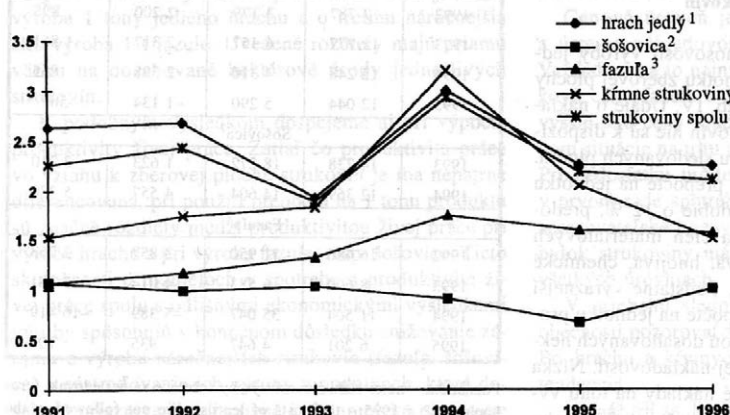
Posledné roky charakterizuje opäť, hoci nie tak výrazne, klesanie zberových plôch i produkcie strukovín, ako to dokumentujú údaje v tab. I. O vývoji hektárových úrod strukovín podrobnejšie informuje obr. 1.

Jednoznačne dominuje pri jedlých strukovinách hrach, ktorý zaberá cca 94 % pestovateľskej plochy a 97 % celkovej produkcie jedlých strukovín. Zvyšok výmery i produkcie tvoria ostatné jedlé strukoviny (fazuľa, šošovica, cícer), pritom pestovateľská plocha šošovice sa mení iba nepatrne, ale klesá výmera fazule a zvyšuje sa výmera cíceru. Ide o jedlú strukovinu, ktorá sa kedysi pestovala v značnej miere. V súčasnom období nastáva renesancia výroby i spotreby tejto strukoviny. Po vyriešení určitých biologických, technologických i technických problémov výroby je predpoklad jeho širšieho pestovania vzhľadom na vyššiu odolnosť voči poveternostným vplyvom i chorobám a škodcom.

Na zberových plochách i produkcii kŕmnych strukovín má rozhodujúci podiel (cca 30 %) bôb obyčajný, o niečo menej zaberá peluška (28 %), ale jej zastúpenie sa zvyšuje, podobne narastá podiel viky. Značný podiel výrobnej základne tvoria ostatné kŕmne strukoviny (cca 20 %), ktoré sa osobitne neeviduujú. Posledné roky charakterizuje

Ukazovateľ ¹	1992	1993	1994	1995	1996
Jedlé strukoviny ²					
zberová plocha (ha) ³	58 939	62 763	48 934	45 395	38 508
produkcia (tis. t) ⁴	145,1	113,8	140,6	99,1	82,9
úroda (t/ha) ⁵	2,50	1,89	2,87	2,18	2,15
Kŕmne strukoviny ⁶					
zberová plocha (ha) ³	7 554	5 026	5 999	4 207	4 020
produkcia (tis. t) ⁴	13,2	9,2	19,1	8,6	6,1
úroda (t/ha) ⁵	1,75	1,83	3,18	2,04	1,51

¹feature, ²edible legumes, ³production area (hectares), ⁴production (thousands tons), ⁵yield (tons per hectare), ⁶fodder legumes



1. Vývoj hektárových strukovín v tonách – Development of yield (tons per hectare) of legumes

¹peas, ²lentils, ³beans, ⁴fodder legumes, ⁵total legumes

znižovanie zberových plôch i produkcie kŕmnych strukovín (v roku 1995 iba 55 % plochy roku 1992).

Postavenie strukovín vo výrobnej a ekonomickej štruktúre poľnohospodárskych podnikov

Posúdenie pozície strukovín vo výrobnej a ekonomickej štruktúre sa uskutočnilo na základe porovnania podielu strukovín v oseve plodín na ornej pôde, ako aj podielu strukovín na nákladoch, tržbách a zisku rastlinnej výroby vo vybranom súbore 38 podnikov. Číselné informácie v tab. II (priemer za roky 1995 a 1996) poukazujú na pozitívny vplyv strukovín na ekonomické výsledky vo vybranom súbore podnikov.

Strukoviny sa podieľajú vo vyššej miere na tržbách a zisku rastlinnej výroby, ako predstavuje ich podiel v štruktúre osevu plodín na ornej pôde a hlavne ich podiel na nákladoch rastlinnej výroby. Treba zdôrazniť, že ide o podniky, ktoré sa špecializujú na produkciu strukovín. Majú väčšie zastúpenie strukovín v oseve plodín na ornej pôde, dosahujú vyššie hektárové úrody a z toho vyplýva vyšší objem tržieb i lepšie hospodárske výsledky pri produkcii strukovín, ako sa dosahujú v priemere za Slovensko.

Nasledujúca tab. III dokumentuje situáciu v postavení strukovín vo výrobnej a ekonomickej štruktúre

poľnohospodárskych podnikov v priemere za Slovensko. Keďže nebolo možné zistiť všetky údaje ako v predchádzajúcej tabuľke, obmedzili sme sa iba na dva základné ukazovatele. Ich vývoj za posledné obdobie signalizuje všeobecné zhoršovanie pozície strukovín v poľnohospodárskych podnikoch v priemere za Slovensko. Prejavuje sa to nielen sústavným poklesom podielu ich pestovateľskej plochy z osevu plodín na ornej pôde, ale čo je dôležitejšie, rýchlejším znižovaním ich podielu na tržbách rastlinnej výroby. Je to dôsledok celkového zhoršovania ekonomických vý-

II. Pozícia strukovín v štruktúre poľnohospodárskej výroby vybraného súboru podnikov – The position of legumes in the agricultural production structure of the selected set of enterprises

Ukazovateľ ¹	%
Podiel strukovín v štruktúre osevu plodín na ornej pôde ²	3,97
Podiel strukovín na nákladoch rastlinnej výroby ³	3,22
Podiel strukovín na tržbách rastlinnej výroby ⁴	4,73
Podiel strukovín na zisku rastlinnej výroby ⁵	4,54

¹feature, ²share of legumes in the plant structure on arable land, ³share of legumes in the plant production costs, ⁴share of legumes in the plant production sales, ⁵share of legumes in the plant production profit

Ukazovateľ ¹	1993	1994	1995	1996
Podiel strukovín v štruktúre osevu plodín na ornej pôde v % ²	4,56	3,71	3,34	2,88
Podiel strukovín na tržbách rastlinnej výroby v % ³	4,08	4,73	3,21	2,58

¹feature, ²share of legumes in the plant structure on arable land in %, ³share of legumes in the plant production sales in %

sledkov výroby strukovín v poslednom období, ako to dokumentujú údaje o nákladovosti a hospodárskych výsledkoch výroby strukovín.

Ekonomické výsledky výroby strukovín

Prehľad o nákladovosti a výnosovosti výroby jedlých strukovín v prepočte na jednotku zberovej plochy a jednotku produkcie obsahuje tab. IV. Údaje o nákladovosti produkcie kŕmnych strukovín nie sú k dispozícii, lebo nie sú zahrnuté do súboru sledovaných plodín.

Nákladovosť výroby hrachu v prepočte na jednotku plochy vzrástla za sledované obdobie o 12 %, predovšetkým v dôsledku zvyšovania cien materiálových vstupov do výroby (hlavne osivá, hnojivá, chemické ochranné látky pohonné hmoty). Podstatne výraznejší vzrast nákladov sa prejavil v prepočte na jednotku produkcie (o 75 %), čo súvisí s výškou dosahovaných hektárových úrod a s rastom celkovej nákladovosti. Nízka hektárová úroda znamená vysoké náklady na tonu výrobku a naopak. Svedčí o tom aj skutočnosť, že v roku 1993 bola najnižšia hektárová úroda a najvyššie náklady na 1 t a zasa v roku 1994 sa zaznamenala najvyššia hektárová úroda hrachu v priebehu sledovaného obdobia a súčasne najvyššia nákladovosť na 1 ha zberovej plochy, ale pomerne nízke náklady v prepočte na jednotku výrobku. Nedostatočný rast tržieb v porovnaní s rastom nákladovosti sa prejavil v zhoršení hospodárskeho výsledku hrachu natoľko, že v roku 1995 sa výroba hrachu stala stratovou, zatiaľ čo v roku 1993 bola vysoko zisková.

Nákladovosť i výnosovosť výroby šošovice vykazuje podstatne väčšie výkyvy ako pri hrachu. Aj celková tendencia je opačná, ziskovosť sa zvyšuje. Je to v podstate dôsledok zvýšenia realizačných cien šošovice, čo sa prejavilo nárastom tržieb a tým i ziskovosti výroby šošovice.

IV. Vlastné náklady a hospodárske výsledky výroby strukovín v Sk – Own costs and economic results of legumes production in Sk

Rok ¹	Vlastné náklady ²		Hospodársky výsledok ³	
	na 1 ha ⁴	na 1 t ⁵	na 1 ha	na 1 t
Hrach ⁶				
1992	7 787	3 179	2 200	898
1993	11 777	6 157	2 317	1 861
1994	12 248	4 310	2 398	865
1995	12 044	5 290	-1 134	-561
Šošovica ⁷				
1993	14 738	18 272	1 623	2 210
1994	12 369	14 604	4 557	5 380
Fazuľa ⁸				
1992	16 686	11 950	3 857	2 763
1993	8 600	6 583	4 014	3 781
1994	11 504	35 047	-5 389	-16 419
1995	6 201	4 647	935	701

Poznámka – note: Nákladovosť výroby šošovice sa nesledovala v rokoch 1992 a 1995 – the costs of lentils were not followed in the years 1992 and 1995

¹year, ²own costs, ³economic result, ⁴per 1 hectare, ⁵per 1 ton, ⁶peas, ⁷lentils, ⁸beans

Pri výrobe fazule je klesajúci trend nákladovosti na hektár zberovej plochy. Súčasne znižovanie hektárových úrod napriek narastajúcim jednotkovým cenám, má za následok zhoršovanie hospodárskeho výsledku na jednotku produkcie.

Spotreba práce a produktivita živej práce

Podklady o spotrebe živej práce pri jednotlivých strukovinách sme získali vlastným zisťovaním vo vy-

V. Spotreba živej práce a produktivita živej práce pri jednotlivých strukovinách – Labor consumption and productivity regarding individual legumes

Ukazovateľ ¹	Hrach ²	Šošovica ³	Fazuľa ⁴	Kŕmny hrach ⁵
Spotreba času na 1 ha (h) ⁶	15,44	18,63	19,80	14,56
Spotreba času na 1 t (h) ⁷	6,28	20,93	13,56	7,14
Za hodinu práce sa vyprodukuje (t) ⁸	0,16	0,05	0,07	0,14
Za hodinu práce sa obhospodári (ha) ⁹	0,06	0,05	0,05	0,07

¹feature, ²peas, ³lentils, ⁴beans, ⁵fodder peas, ⁶time consumption per 1 hectare (hours), ⁷time consumption per 1 ton (hours), ⁸area worked per 1 hour of labour (hectares)

braných poľnohospodárskych podnikoch. Pracovná náročnosť v prepočte na plošnú jednotku nevykazuje výraznejšie diferencie, ako je to zrejme z tab. V. Pracovne najnáročnejšia výroba fazule vyžaduje o 5,24 h (t.j. o 36 %) viac času na 1 ha zberovej plochy ako kŕmny hrach, ktorý má najmenšie požiadavky živej práce na jednotku plochy. Rozdiely medzi jedným a kŕmnym hrachom a fazuľou a šošovicou sú nepatrné a vyplývajú z technologických odlišností pri výrobe jednotlivých strukovín.

Podstatne výraznejšia diferencovanosť v spotrebe živej práce sa javí medzi jednotlivými strukovínami pri prepočte na jednotku produktu. V tomto prípade si vyžaduje najviac živej práce šošovica, ktorej výroba 1 tony je viac ako trojnásobne pracovne náročnejšia ako výroba 1 tony jedlého hrachu a o tretinu náročnejšia ako výroba 1 t fazule. Uvedené rozdiely majú priamu väzbu na dosahované hektárové úrody jednotlivých strukovín.

K podobným výsledkom dospejeme aj pri výpočte produktivity živej práce. Zatiaľ čo produktivita práce vo vzťahu k zberovej ploche strukovín je iba nepatrné diferencovaná, pri použití prepočtu na 1 tonu produktu sú značné rozdiely medzi produktivitou živej práce pri výrobe hrachu a pri výrobe fazule, resp. šošovice. Tieto skutočnosti o rozdieloch v spotrebe a produktivite živej práce spolu s odlišnými ekonomickými výsledkami výroby spôsobujú v konečnom dôsledku znižovanie záujmu o výrobu náročnejších strukovín (fazuľa, šošovica) a sústreďovanie ich výroby v podnikoch, ktoré dosahujú priaznivejšie pracovné i ekonomické parametre výroby týchto strukovín.

Cenový vývoj pri strukovinách

Ceny platené výrobcom (tab. VI) za strukoviny sa menia nielen medzi jednotlivými rokmi, ale aj v priebehu rokov medzi jednotlivými mesiacmi (obr. 2). Toto

VI. Ceny platené výrobcom za strukoviny v Sk za 1 tonu – Producers prices of legumes in Sk per 1 ton

Strukovina ¹	1993	1994	1995	1996
Hrach jedlý ²	5 067	5 145	5 132	4 816
Šošovica ³	15 997	16 135	19 750	20 954
Fazuľa ⁴	15 021	15 473	19 583	19 631
Hrach kŕmny ⁵	4 965	4 602	4 389	4 560
Bôb ⁶	4 369	4 967	5 083	4 786

¹legume, ²edible peas, ³lentils, ⁴beans, ⁵fodder peas, ⁶horse beans

kolísanie výrobných cien má bezprostrednú väzbu na výkyvy cien spracovateľov a v konečnom dôsledku súvisí s tendenciami pohybu spotrebiteľských cien.

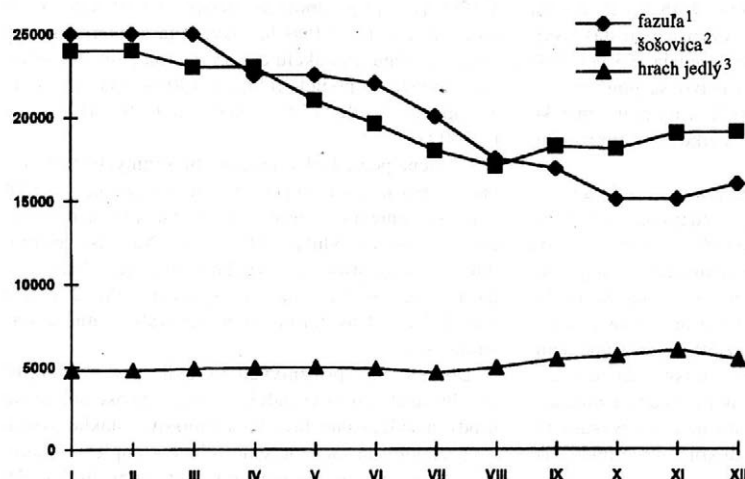
Cenová úroveň jednotlivých strukovín vychádza z úrovne nákladovosti výroby prvotného produktu. Vzhľadom na to najnižšie ceny sú pri hrachu a jednotkové ceny fazule a šošovice sú takmer štvornásobne vyššie ako ceny hrachu. Kolísanie cien nastáva vplyvom situácie na trhu a je v priebehu roka nepravidelné. Pri nedostatku určitej strukoviny na trhu sa zvyšujú v prvom rade spotrebiteľské ceny a nadväzne aj ceny spracovateľské i ceny výrobcov. Na druhej strane nadbytok strukoviny má za následok znižovanie cien na všetkých úrovniach.

V priebehu sledovaného obdobia možno vo všeobecnosti pozorovať zvyšovanie cien šošovice a fazule. Pri hrachu a kŕmnych strukovinách sa javí klesajúca tendencia.

Na náš trh sa dostala tiež fazuľa a šošovica z dovozu. Ich spotrebiteľské ceny sú vyššie cca o 36 % oproti domácim produktom, ako to dokumentujú údaje v tab. VII.

Ponuka a odbyť strukovín

Popri kŕmnych strukovinách sa aj značná časť hrachu používa na kŕmenie hospodárskych zvierat, a nie



2. Vývoj cien platených výrobcom v roku 1996 za strukoviny v Sk/t – Development of producers prices of legumes in Sk per 1 ton

¹beans, ²lentils, ³edible peas

VII. Spotrebiteľské ceny domácich i dovážaných strukovín v Sk za 1 kg – Consumers prices of home and imported legumes in Sk per 1 kg

Strukovina ¹	1995	1996
Hrach jedlý ²	12,24	15,24
Fazuľa biela ³	43,07	41,36
Fazuľa farebná ⁴	41,38	38,85
Fazuľa – dovoz ⁵	62,94	61,33
Šošovica veľkozrnná ⁶	35,76	37,67
Šošovica drobnozrnná ⁷	33,18	36,99
Šošovica – dovoz ⁸	49,60	55,00

¹legume, ²edible peas, ³white beans, ⁴colored beans, ⁵imported beans, ⁶lentils small-grained, ⁷lentils big-grained, ⁸lentils imported

Kŕmne strukoviny svojím charakterom sú určené na skrmovanie hospodárskymi zvieratami. Veľká časť ich ponuky (cca 51 %) zostáva v poľnohospodárskych podnikoch na priame skŕmenie. Z predaného množstva sa opäť väčšia časť (cca 70 %) používa na kŕmivárske účely (výroba jadrových kŕmnych zmesí) a len menšia časť slúži ako osivo (20 %), resp. tvorí ostatný predaj (10 %). Podrobnejšie informácie o rozdelení ponúkaného množstva jednotlivých strukovín sa nachádzajú v tab. VIII.

Ďalší rozvoj výroby strukovín

Vzhľadom na predpokladanú domácu spotrebu strukovín a obmedzené možnosti ich exportu je reálne pre

VIII. Ponuka a odbyť strukovín na Slovensku v rokoch 1992 a 1995 v tis. t – Supply and demand of legumes in Slovakia in the years 1992 and 1995 (ths. tons)

	Hrach ¹		Šošovica ²		Fazuľa ³		Kŕmne strukoviny ⁴	
	1992	1995	1992	1995	1992	1995	1992	1995
Celková ponuka ⁵	138,5	142,4	3,6	2,4	5,2	7,6	15,2	10,8
Vývoz ⁶	22,5	45,0	0,4	0,2	0,1	0,2	0,5	0,2
Podniková spotreba ⁷	38,2	2,1	–	–	–	–	8,0	5,0
Predaj spolu ⁸	65,4	50,8	2,2	2,1	3,4	3,8	3,5	4,6
z toho na účely ⁹ :								
potravínárske ¹⁰	3,7	4,0	1,9	1,9	2,9	3,5	–	–
kŕmivárske ¹¹	37,0	27,9	–	–	–	–	2,0	3,5
osivárske ¹²	17,8	14,1	0,2	0,2	0,3	0,2	0,8	0,7
ostatný predaj ¹³	6,9	4,8	0,1	0,0	0,2	0,1	0,7	0,4

¹peas, ²lentils, ³beans, ⁴fodder legumes, ⁵total supply, ⁶export, ⁷intermediate consumption, ⁸total sales, ⁹in that for the purposes of, ¹⁰food production, ¹¹fodder, ¹²seeds, ¹³other sales

na priamu výživu ľudí. Z celkovej ponuky hrachu sa v podnikoch priamo skŕmi hospodárskymi zvieratami 2 až 27 % (táto spotreba z roka na rok klesá), cca 50 % sa predáva mimo poľnohospodárske podniky na vnútroštátne použitie a zvyšok (16 % až 45 %) sa vyváža do zahraničia (objem i podiel vývozu narastá). Najväčšia časť celkového domáceho predaja (55 %) slúži na výrobu kŕmnych zmesí. Na osivo sa používa cca štvrtina, ostatný predaj tvorí 10 % a na potravinárske účely zostáva necelých 10 % celkového predaného množstva hrachu.

Podstatná časť ponúkaného množstva fazule a šošovice sa používa na vnútroštátny predaj (cca 65 %). Na vývoz slúži iba malá časť (2 % až 10 %), pričom sa javí tendencia znižovania vývozu. Z domáceho predaja takmer 90 % predstavuje použitie na potravinárske účely. Pri týchto dvoch strukovinách tvorí dovoz značný podiel z celkovej ponuky (20 % až 50 %) so stúpajúcim trendom, napriek tomu, že spotrebiteľské ceny dovezenej fazule a šošovice sú vyššie ako ich ceny z domácej produkcie. V dôsledku tejto skutočnosti sa zvyšujú zásohy hlavne fazule. Vývoz oboch komodít je podstatne nižší ako dovoz.

najbližšie obdobie uvažovať s ustálením pestovateľských plôch jedlých strukovín na výmere 35 tis. ha, z čoho bude tvoriť podstatnú časť hrach (32 tis. ha), výmera fazule a šošovice bude približne rovnaká po 1 000 ha a je predpoklad rozšírenia pestovateľských plôch ciceru na 2 000 ha. Uvedená výmera umožní celkovú ročnú produkciu cca 95 tis. ton jedlých strukovín s výrazným podielom hrachu (90 tis. ton) a nízkym zastúpením fazule (1500 t), šošovice (1 600 t) a ciceru (2 500 t).

Zvýšené požiadavky na spotrebu kŕmnych strukovín pre výživu hospodárskych zvierat si vyžadujú rozšíriť ich pestovanie na výmere 7 000 ha tak, aby sa dosiahla celková ročná produkcia 16 tis. ton. Na celkovej produkcii by boli približne rovnako zastúpené bôb a peluška (po 5 tis. ton). Produkcia viky by dosiahla 2 tis. ton a zvyšok (t.j. 4 tis. ton) by predstavovali ostatné kŕmne strukoviny.

Dosahovanie priaznivých výsledkov v ekonomike výroby strukovín si vyžaduje stabilne vysoké hektárové úrody a znižovanie úrovne jednotkovej nákladovosti. To predpokladá zabezpečenie celého komplexu opatrení, ako je kvalitná agrotechnika, výkonný biologický

materiál, minimalizácia zberových strát, v prípade potreby zavlažovanie, vysoká kvalita výrobku, zabezpečenie odbytu, racionálne využívanie materiálových vstupov do výroby i pracovných síl, zainteresovanosť pracovníkov na výsledkoch výroby.

Pestovanie strukovín je žiaduce sústrediť v podnikoch s vhodnými prírodnými podmienkami, ktoré sú okrem toho vybavené špeciálnou výkonnou technikou, majú skúsenosti s ich pestovaním a dosahujú trvale vysoké úrody a pozitívne ekonomické výsledky.

Strukoviny by sa mali využívať na priame skrmovanie v poľnohospodárskych podnikoch len v prípade výroby vlastných jadrových kŕmnych zmesí. Skrmovanie strukovín samostatne nie je žiaduce a neprináša očakávaný výživový efekt.

Bolo by vhodné na centrálnej úrovni podporiť export strukovín, predovšetkým na osivové účely, o čo je v zahraničí určitý záujem.

Potravinárske podniky by mali postupne rozširovať sortiment a množstvo polotovarov i hotových výrobkov zo strukovín s cenovou politikou zameranou na minimalizáciu cien týchto výrobkov.

Produktovú orientáciu veľkých baliarenských podnikov bude vhodné v najbližšom období usmerniť na lacnejšie balenie do papierových vreciek a obmedziť luxusnejšie balenie do krabíc, čo pri rovnakej kvalite strukoviny odrádza spotrebiteľov vzhľadom na vyššie ceny.

V záujme lepšieho využitia prostriedkov žiadalo by sa spojiť sily spracovateľských potravinárskych podnikov a baliarní s cieľom zvýšiť účinnosť podpory predaja využitím rôznych foriem aktivizácie odbytu cez obchod, reštaurácie, ale aj reklamnou kampaňou cez rôzne médiá. Ústrednú myšlienku kampane môže tvoriť úloha strukovín v racionálnej výžive ľudí.

LITERATÚRA

- DVOŘÁKOVÁ, V.: Reflexe jídla v sociálních vědách. Zem. Ekon., 43, 1997 (1): 43–47.
- KRETTNER, A. a kol.: Modelovanie marketingových refazcov vybraných poľnohospodárskych a potravinárskych komodít. [Záverečná správa výskumnej úlohy], SPU, Nitra 1996, 86 s.
- ROSOCHATECKÁ, E.: Ekonomika výroby sóje. Zem. Ekon., 38, 1992 (6): 493–500.
- ŠIMO, D.: Agrárny marketing. VŠP Nitra, 1996, 181 s.
- VIŠŇOVSKÝ, J.: Ľudský potenciál a úlohy podnikového managementu pri jeho rozvoji a využívaní. Acta operativo-oconomica (Vedecký zborník). VŠP, Nitra 1995, 39–43.
- VIŠŇOVSKÝ, J. – BOROVSÁ, L.: Poznatky z výskumu konzumentskej preferencie výrobkov alternatívneho poľnohospodárstva. In.: Problematika výživy a produkcie potravín v Slovenskej republike (zborník zo seminára SAPV Nitra), 1996, 79–81.

Došlo 20. 5. 1997

Kontaktná adresa:

Doc. Ing. Michal Viden, CSc., PhD. Ing. Elena Horská, Katedra manažmentu a marketingu PEF, Slovenská poľnohospodárska univerzita, 949 76 Nitra, Slovenská republika, tel.: 087/601, kl.167

ÚSTŘEDNÍ ZEMĚDĚLSKÁ A LESNICKÁ KNIHOVNA, PRAHA 2, SLEZSKÁ 7

Ústřední zemědělská a lesnická knihovna v Praze (dále jen ÚZLK), která je jednou z největších zemědělských knihoven na světě, byla založena v roce 1926. Již od počátku šlo o knihovnu veřejnou. Knihovna v současné době obsahuje více než jeden milion svazků knih, cestovních zpráv, dizertací, literatury FAO, svázaných ročníků časopisů z oblasti zemědělství, lesnictví, veterinární medicíny, ekologie a dalších oborů. Knihovna odebírá 750 titulů domácích a zahraničních časopisů. Informační prameny získané do fondu jsou v ÚZLK zpracovávány do systému katalogů – je budován jmenný katalog a předmětový katalog jako základní katalogy knihovny a dále různé speciální katalogy a kartotéky. Počátkem roku 1994 přistoupila ÚZLK k automatizovanému zpracování knihovního fondu v systému CDS/ISIS.

Pro informaci uživatelů o nových informačních pramenech ve fondech ÚZLK zpracovává a vydává knihovna následující publikace: Přehled novinek ve fondu ÚZLK, Seznam časopisů objednaných ÚZLK, Přehled rešerší a tematických bibliografií z oboru zemědělství, lesnictví a potravinářství, AGROFIRM – zpravodaj o přírůstcích firemní literatury (je distribuován na disketách), AGROVIDEO – katalog videokazet ÚZLK.

V oblasti mezinárodní výměny publikací knihovna spolupracuje s 800 partnery ze 45 zemí světa. Knihovna je členem IAALD – mezinárodní asociace zemědělských knihoven. Od září 1991 je členem mezinárodní sítě zemědělských knihoven AGLINET a od 1. 1. 1994 je depozitní knihovnou materiálů FAO pro Českou republiku.

Knihovna poskytuje svým uživatelům následující služby:

Výpůjční služby

Výpůjční služby jsou poskytovány všem uživatelům po zaplacení ročního registračního poplatku. Mimopražští uživatelé mohou využít možností meziknihovní výpůjční služby. Vzácné publikace a časopisy se však půjčují pouze prezenčně.

Reprografické služby

Knihovna zabezpečuje pro své uživatele zhotovování kopií obsahů časopisů a následné kopie vybraných článků. Na počkání jsou zhotovovány kopie na přání uživatelů. Pro pražské a mimopražské uživatele jsou zabezpečovány tzv. individuální reproslužby.

Služby z automatizovaného systému firemní literatury

Jsou poskytovány z databáze firemní literatury, která obsahuje téměř 13 000 záznamů 1 700 firem.

Referenční služby

Knihovna poskytuje referenční služby vlastních databází knižních novinek, odebíraných časopisů, rešerší a tematických bibliografií, vědeckotechnických akcí, firemní literatury, videotéky, dále z databází převzatých – Celostátní evidence zahraničních časopisů, bibliografických databází CAB a Current Contents. Cílem je podat informace nejen o informačních pramenech ve fondech ÚZLK, ale i jiné informace zajímavé zemědělskou veřejností.

Půjčování videokazet

V AGROVIDEU ÚZLK jsou k dispozici videokazety s tematikou zemědělství, ochrany životního prostředí a příbuzných oborů. Videokazety zasílá AGROVIDEO mimopražským zájemcům poštou.

Uživatelům knihovny slouží dvě studovny – všeobecná studovna a studovna časopisů. Obě studovny jsou vybaveny příručkovou literaturou. Čtenáři zde mají volný přístup k novinkám přírůstků knihovního fondu ÚZLK.

Adresa knihovny:

Ústřední zemědělská a lesnická knihovna
Slezská 7
120 56 Praha 2

Výpůjční doba:

pondělí, úterý, čtvrtek:	9.00–16.30
středa	9.00–18.00
pátek	9.00–13.00

Telefonické informace:

vedoucí:	24 25 50 74, e-mail: IHOCH@uzpi.agrec.cz
referenční služby:	24 25 79 39/linka 520
časopisy:	24 25 66 10
výpůjční služby:	24 25 79 39/linka 415
meziknihovní výpůjční služby:	24 25 79 39/linka 304
Fax:	24 25 39 38
E-mail:	ÚZLK@uzpi.agrec.cz

K ORGANIZAČNÍM STRUKTURÁM ZEMĚDĚLSKÝCH A POTRAVINÁŘSKÝCH PODNIKŮ V KONKURENČNÍM PROSTŘEDÍ

ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF AGRICULTURAL AND FOOD BUSINESS IN THE COMPETITIVE ENVIRONMENT

K. Novák

Mendel University of Agriculture and Forestry, Brno, Czech Republic

ABSTRACT: Czech agriculture, just as all spheres of the society, comes through the fundamental structural changes after 1989. Under the influence of the new political, economical and social conditions, its position and role in the Czech society have changed. Together with this also comes the change of the mission of agricultural business. This objectively enforces new, corresponding attitudes to the internal arrangement or structuring of businesses. During, their realization it is necessary to work for simplicity and high performance of organizational structures. With respect to the current situation and anticipated development, the structures have to be flexible, adaptable and capable of learning. Incorporating these demands is necessary for the organizational structures to be flat, with higher competence of lower organizational units, and - at the same time - innovative, business oriented, forcing employees to such behaviour, and thus creating the appropriate conditions for their effective utilization. This means to create businesses that are learning, able not only to analyze the ongoing changes in real time, but also to identify changes in case of employees, because there will grow the importance of educated (especially computer-literate and language skilled), flexible and socially skilled labor force, in the competitive environment of business. Success of every organization will depend on such labor force, because everything else can be bought. This implies that the practices of machine-age are very limited or predetermined to perish, in today's business.

organizational structures, business, simplicity, flexibility, efficiency, human potential, competence, responsibility, ability to innovate, environment

ABSTRAKT: Organizační struktury jako jeden z nástrojů či prostředků managementu přispívají, pokud jsou systémově vyprojektovány, ke zvýšení výkonnosti podniků. V současné době je ve světové praxi tendence uplatňovat organizační struktury jednoduché, flexibilní, přizpůsobivé a učící se, ale při tom i výkonné. V zájmu naplnění těchto požadavků je nezbytné, aby organizační struktury byly proto ploché s vyššími pravomocemi nižších organizačních jednotek a současně inovativní, podnikatelsky orientované, které budou zaměstnance k tomuto chování předem nutit a tím vytvářet podmínky pro jejich efektivní využití. Z toho plyne, aby se ze všech podniků staly „učící se“ organizace, které budou schopny nejen neustále analyzovat změny, zejména ve vnějším prostředí, musí také identifikovat změny v případě zaměstnanců, protože v soutěživém prostředí obchodu vzroste význam vzdělané (především počítačově a jazykově), flexibilní a společensky zdatné pracovní síly. Na ní bude záviset nejen výkonnost organizačních struktur, ale celkový úspěch každé organizace, neboť všechno ostatní si může koupit.

organizační struktura, podnik, jednoduchost, flexibilita, výkonnost, lidský potenciál, pravomoc, zodpovědnost, inovativnost, prostředí

ÚVOD

České zemědělství, obdobně jako všechny sféry našeho společenského života, prodlává po roce 1989 zásadní strukturální změny. Dokladem toho je nejen snížení počtu pracovních sil (z 531 tis. v roce 1989 na 231 tis. k 30. 9. 1995), ale i často problematické zjednodušení výrobní struktury zemědělských podniků, snížení stavů hospodářských zvířat (především skotu)

a spotřeby hmotných vstupů s následným poklesem zemědělské tržní produkce a nabídky zemědělských produktů včetně její kvality.

Výrazné změny proběhly také v oblasti majetkových vztahů. V rámci procesů restituce, privatizace a transformace vznikly různé formy organizace zemědělské výroby – soukromí zemědělci, družstva a obchodní společnosti. Jejich velikostní struktura (vyjádřená průměrnou výměrou v ha z. p.) je následující

(k 31. 12. 1995): podniky fyzických osob 34,2 ha (21,7 % z celkové výměry z. p.), družstva 1 447,2 ha (47,0 %) a obchodní společnosti 679,8 ha (28,7 %).

Je pochopitelné, že pod vlivem nových sociálně-politicko-ekonomických změn se změnilo také postavení a úloha zemědělství v naší společnosti a tím i jednotlivých podnikatelských subjektů v něm. Proměny v posláních a cílech všech subjektů si objektivně vynucují uplatnit v nich i nové a odpovídající přístupy v jejich vnitřním uspořádání či strukturování. Na některé z nich je tento příspěvek zaměřen.

VYBRANÉ TENDENCE V ORGANIZAČNÍCH STRUKTURÁCH PODNIKŮ VE SVĚTĚ

I když zemědělské podniky se vyznačují určitými specifiky, která je nezbytné při jejich vnitřní strukturalizaci v rámci obecného respektovat, přesto se domníváme, že je nezbytné vzít na vědomí i určité tendence, které se ve světovém managementu v tomto ohledu prosazují. Tímto postupem se nám může podařit zkrátit v této oblasti přechodné období a přiblížit se tak v architektuře organizačních struktur obvyklé praxi v tržní ekonomice (dosáhnout splynutí formálních a neformálních struktur v co nejkratším čase, aby jejich synergický efekt byl co nejvyšší). Je to třeba i proto, že v době zůstávající se konkurence (a to i v zemědělství), která určuje způsob podnikání v dnešní době, musí také organizační struktury přispět k tomu, aby daný zemědělský podnik byl flexibilní a s cílově motivovanými pracovníky nejen přežil, ale byl i dlouhodobě úspěšný. To znamená vytvořit z každého podniku systém, který se dokáže efektivně a včas přizpůsobit vnějším rušivým vlivům a zůstává konkurenceschopným i při změnách požadavků.

V návaznosti na tento aspekt je proto vhodné uvést, že je nezbytné i v našich zemědělských a potravinářských podnicích (zejména větších a velkých) skoncovat s nepružnými až rigidními, tradovanými organizačními strukturami, které se vyznačují dlouhými cestami rozhodování, nízkou kreativitou a inovační aktivitou na všech jejich stupních. Tato negativa spolu ještě s dalšími však nejsou, jak uvádí zahraniční literatura, vlastní jen našim podnikům. U nás však vystupují do popředí mnohem více než všude jinde (a to nejen v současné době). Je to dáno i tím, že podniky v zahraničí mají mnohem dlouhodobější a bohatší zkušenosti s jejich řízením v podmínkách tržního hospodářství, a proto se v tomto ohledu dopouští mnohem méně chyb. K tomu jim nesporně přispívají i teoretické poznatky a odborné služby, které mají manažeři možnost v praxi využívat.

I když v průmyslově vyspělých zemích světa je nashromážděno značné množství teoretických a praktických poznatků z podnikového managementu, které by mohlo svádět ke zjednodušenému zobecňování v rozdílném prostředí a tím i mechanistickému uplatnění v praxi, přesto se prosazuje zásada, že každý podnik (firma) musí jít svou vlastní cestou (prozíravý manažer

myslí globálně a jedná lokálně), na jejímž konci se vytvoří flexibilní podnik s cílově motivovanými zaměstnanci, který je schopen úspěšně obstát v neustále se zostřující (globalizující) konkurenci (Scholl a Niemand 1994). K tomu mají napomoci především fraktálové podniky, virtuální firmy, procesní organizace, horizontální instituce, štihlé organizace, horizontální struktury, podnikatelské síťové struktury a další, z nichž lze mnohé uplatnit i v naší podnikatelské praxi a tím ji napomoci ke zlepšení stávající situace.

Vzhledem k tomu, že se často jedná jen o nepatrné rozdíly mezi nimi, zaměříme pozornost jen na problematiku fraktálových, virtuálních, procesních, horizontálních a štihlých organizací, jejichž pozitivní stránky strukturování lze i u nás při respektování specifík využít.

Fraktálový podnik představuje nový přístup k organizaci řízení a rozhodování (Scholl a Niemand 1994). Spojuje aktuální směry rozvoje managementu do systému (jednoho společného rámce), který se dokáže efektivně přizpůsobovat vnějším rušivým vlivům a zůstává konkurenceschopným i při změnách požadavků. K tomu přispívá i strukturování firmy založené na vytváření fraktálů (firem ve firmě), které dávají všem spolupracovníkům příležitost k podnikatelskému myšlení a jednání. Fraktály jako organizační jednotky firmy mají tyto charakteristiky:

- úkoly plní samostatně;
- od všech fraktálů se vyžaduje tržní myšlení a chování;
- fraktály si samy plánují a řídí svoji vnitřní organizaci;
- fraktály jsou strukturovány podle týmového principu;
- fraktály jsou schopny nalézt své cíle, sladit je s cíli nadřazených fraktálů firmy a samostatně pak řídit svoji činnost a dosažení těchto cílů.

Mimo tyto charakteristiky vlastní fraktálům se vyžadují ještě tři další, realizované v rámci celého podniku: decentralizace, orientace na procesy a na spolupracovníky. Obdobné názory, i když v ne tak komplexním pojetí, uvádí ve svých pracích Dyer, Daines a Gianque (1990), Wissema (1991), Vodáček a Vodáčková (1992), Malý (1993), Dědina (1994), Koontz a Weihrich (1993), Pearce a Robinson (1989), Košturiak a Gregor (1993) a další autoři, kteří zdůrazňují především vytváření strategických podnikatelských jednotek (SBU – Strategic Business Unit), jejichž základním posláním je efektivně a průběžně udržovat příznivé předpoklady pro rozvoj vědecké a vnitřní podnikatelské činnosti. Kubr (1991) pro tyto aktivity a stimuly razí termín „vnitřní podnikatelství“ (intrapreneurship).

Dalším trendem, který ve vyspělém podnikatelském světě si razí cestu a jehož prvky lze využít i v našich podmínkách, je virtualita. Virtuální podnik je ten, který je podle pittsburské univerzity schopen přecházet od volných neformálních spojení k organizačním strukturám podle potřeby. Konfigurace podniku se mění podle úkolů. Každý úkol se připraví zvlášť, tj. do jeho plnění se začlení jen ty dodavatelské organizace, skupiny od-

borníků nebo jednotlivci, kteří to, co mají udělat, dokáží nejlépe. Tím není jeho realizace zatížena zbytečnými náklady. Při dalším úkolu, je-li to třeba, se struktura opět změní. Podnik se neustále transformuje, aby co nejlépe dostál měnícím se úkolům a dosáhl tak co nejlepšího konečného výsledku. Je pochopitelné, že to vše vyžaduje virtuální zaměstnance a manažery. Zaměstnanec v takovém podniku se stává členem měnících se týmů, není nikde stále a úplně doma a místo trvalého zaměstnání je trvale „zaměstnatelný“, schopný se přizpůsobovat neustálé se měnícím podmínkám. Manažer musí hladce a bez ztrát měnit tvary a obsah organizací a nelpět na osobní moci a vlivu, daných organizačními normami. Souběžně s tím třeba vytvořit novou formu vztahů mezi zaměstnavatelem (manažerem) a zaměstnancem. Je to vztah vzájemné odpovědnosti, kombinace spolupráce a samostatnosti, v níž oba určitým způsobem sdílejí riziko podnikání.

Jedním z nových přístupů budování organizačních struktur je také orientace na procesy. Jeho podstatou je, že struktury nejsou vytvářeny podle funkcí nebo útvarů, ale tří až pěti klíčových procesů, které mohou být soustavně rozvíjeny (podle japonských zkušeností třeba procesy v podniku urychlit, aby se výrobky nebo služby dostaly rychle na trh).

Podle časopisu *Worles Management* (1994, č. 8, s. 9) se na základě podrobné analýzy eliminuje všechno, co vyvolává pouze náklady a nepřispívá k tvorbě přidané hodnoty. Rozhodujícím kritériem při vyčleňování a zdokonalování podnikových procesů je opět orientace na zákazníky (zisk není prioritní), zejména pak jakým způsobem dodat zákazníkům rychlejší a lepší zboží či služby (konkurence založená na rychlosti). To vyžaduje výrazně zvýšit souhru (koordinaci) mezi všemi organizačními jednotkami v podniku, založenou na cílově orientované motivaci zaměstnanců (tu zvyšují vzdělávací programy).

Na procesní organizaci, která odmítá vytváření struktury kolem funkcí nebo útvarů, navazuje i horizontální uspořádání instituce, které se opět zcela soustřeďuje na zákazníka. Podle časopisu „*Business Week*“ (20. 12. 1993) je založeno na sedmi klíčových prvcích:

- organizaci procesů, nikoliv funkcí,
- ploché struktury,
- týmovosti,
- spokojenosti zákazníků,
- odměňování týmových výsledků (zejména individuální výkonnosti),
- maximalizace kontaktů se zákazníky a dodavateli,
- informovanosti a výcviku zaměstnanců.

Realizace horizontální organizace vyžaduje lidi, kteří myslí s větším rozhledem, mají pozitivní vztah ke změnám, řídí procesy místo lidí a jsou oddáni týmové práci.

Na obě předcházející tendence navazuje zeštíhlování podniků (vize „nahých“ organizací), které spočívá ve:

- vyčleňování funkcí z podniku (outsourcing), kdy podnik méně věcí zajišťuje vlastními silami a více nakupuje;

- vyčleňování na jednoho až dva dodavatele (single-sourcing – doublesourcing), kdy se nakupuje od jednoho nebo dvou dodavatelů;
- globální vyčleňování (globalsourcing), kdy podnik nakupuje v globálním měřítku, tj. využívá disponibilní zdroje v celosvětovém měřítku.

Podle *Deutsche* (1992) je třeba při zeštíhlování důkladně zvážit všechna rozhodnutí o vyčleňování částí podnikových funkcí na dodavatele, protože tím více rostou nároky na koordinaci sítě dodavatelů (často se ztrojnásobují). Mimo to je třeba si uvědomit, že místo s vlastními zaměstnanci je nutno jednat s cizími firmami, které se mnohdy řídí pravidlem: „oko za oko, zub za zub“.

Výběr a využití informačního přínosu světových manažerských poznatků z oblasti organizačních struktur v našich specifických podmínkách podnikání není snadné. I zde platí, že pro každého manažera bude vždy problémem co, kdy a jak z dostupných informačních zdrojů tvůrčím způsobem zhodnotit, aby daný podnik nejen „přežil“, ale stal se v soutěživém prostředí, které postupně přerůstá do globálního informačního věku, dlouhodobě úspěšným partnerem.

ORGANIZAČNÍ STRUKTURY ZEMĚDĚLSKÝCH PODNIKŮ V PODMÍNKÁCH TRŽNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ

Vzhledem k tomu, že převážná část zemědělských podniků, zejména větších a velkých překonala krizi, nastalo již období, kdy jejich rozvoj není nadále spjat s improvizací a s řešením drobných a každodenních problémů, ale s tvůrčím uplatňováním organizačních opatření. Mnohé problémy v hospodářské činnosti se dají jimi nejen vyřešit („lěčit“), ale i cílevědomě vyvolat, např. prostřednictvím organizačních struktur (Novák 1993). Vycházíme-li z toho, že organizační struktura, je-li vyprojektována na bázi organického spojení obecného (vědecky zdůvodněného) s jedinečným (co je vlastní tomu danému subjektu), musí a priori vytvářet v podniku (systému) příznivou „harmonii“ mezi jeho jednotlivými prvky, aby tento působil jako tým při realizaci vytyčených cílů a hodnot ve stanoveném čase a co nejefektivněji. Z uvedeného plyne, že i manažer v zemědělství stojí před složitými a náročnými rozhodnutími, která neposkytují velký prostor pro omyl. Proto musí i do vedení zemědělských a potravinářských podniků nastoupit lidé širokého založení, velmi přemýšliví a vynalézaví (kreativní). Obrazně řečeno, musí to být „myslitelští umělci“ (nikoliv lidé, kteří tam musí pracovat z různých důvodů anebo, kteří hledají v zemědělství šance pro své nekalé osobní zájmy), kteří mají vědecké založení a rozhled nejen ve výrobě, technologii, technice, ekonomii, ale i v rozvoji lidských osobností, které je prezentováno jako nejsilnější páka konkurenční schopnosti ve všech sférách lidské činnosti. K podpoře těchto argumentů lze využít i názor předsedy japonského svazu vrcholových vedoucích pracovní-

ků p. K. Moroi (Moderní řízení 1992, č. 8), který uvádí, že „nejdůležitějším kritériem vrcholových vedoucích pracovníků se stane smysl pro humanitu, která jim umožní chápat lidské problémy a touhy“. Podle něj nebude řízení 21. století ani japonské, ani americké jako dosud. Bude to „humánní management, který kombinuje respekt k tržnímu mechanismu se sociální svědomitostí a s ohledem na na humanitu“.

Mají-li organizační struktury a v rámci nich působící manažeři uvedené požadavky (ale i další) naplnit, musí se vyznačovat těmito charakteristikami:

1. Musí být jednoduché a vysoce účinné. Jednoduchostí lze dosáhnout především tím, že se podniky vrátí ke specializaci, tj. že z výroby a podnikových služeb vyloučí ty procesy, které se nepodílejí na přidané hodnotě. Tím se vytvoří předpoklady pro to, aby v podniku působil menší počet různých technicko-technologických soustav (tyto lze v krátkých časových intervalech inovovat) a tím také nižší počet pracovníků rozdílných profesí než v podnicích s mnohostrannou výrobou. V důsledku těchto opatření lze vytvořit mnohem méně organizačních jednotek než v mnohostranné výrobě, vytvořených podle výrobků, trhu (např. útvar prodeje, poradenské služby zákazníkům) nebo podle úkolu. Menší počet organizačních jednotek je možné řídit pomocí jednodušších vztahů a vazeb. Tím lze dosáhnout jednoduchosti, ale i vyšší míry účinnosti dané struktury.
2. Musí být flexibilní, přizpůsobivé a učící se. I když se předpokládá, že v 21. století se budou konzumovat v podstatě stejné základní potraviny jako nyní, přece jen se budou muset zemědělské podniky přizpůsobovat změnám na trhu (u potravinářských podniků je to samozřejmé) a prostředí, které je bude obklopuvat. Tato přizpůsobivost se stane trvalou potřebou, procesem, který se bude i v zemědělsko-potravinářském komplexu nejen urychlovat, ale stane se i složitějším než dosud. To vše spolu s dalšími požadavky bude vyžadovat, aby podniky poskytl svým zaměstnancům podmínky pro celoživotní vzdělávání a podporovaly je v něm, protože jistota zaměstnání na celý život je nahrazována prací jako takovou. Proto se od zaměstnanců očekává „zaměstnatelnost“, spočívající v tom, že budoucí zaměstnanec bude schopen se přizpůsobovat neustále se měnícím podmínkám. Nový typ zaměstnance půjde nejen s dobou, ale bude ji aktivně spoluvytvářet. Vznikne nová forma vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, založená na vzájemné odpovědnosti, v níž budou oba určitým způsobem sdílet riziko podnikání. K těmto dlouhodobým světovým trendům v personálním managementu je třeba přiřadit ještě náš současný stav; již v dnešní době jsou schopní profesionálové daleko více předmětem poptávky než nabídky. Tento rozdíl se ještě více vyostří díky novým příležitostem pro připravené odborníky, protože dozrávání dalších odborníků bude pomalejší než tempo vytváření pracovních příležitostí pro ně.

K naplnění těchto nezbytných a složitých změn v lidských zdrojích je žádoucí, aby již dnes byly v široké praxi uplatňovány organizační struktury ploché s vyššími pravomocemi a také inovativní, podnikatelsky orientované, které budou zaměstnance k tomuto žádoucímu chování nutit a současně vytvářet předem podmínky pro jejich efektivní využití.

Ploché organizační struktury jsou založené na vyšší odpovědnosti pracovníků vyplývající mimo jiné i z toho, že organizace budou nuceny stále rychleji reagovat na potřeby zákazníků a také k nim přistupovat s mnohem vyšší odpovědností než dosud (nejde tedy přímo o maximalizaci zisku). Orientace na zákazníka nebude jen deklarací, ale stane se základem pro podnikatelská rozhodnutí jakým způsobem dodat zákazníkům rychlejší, lepší a pohodlnější zboží a služby. S tím současně porostou požadavky na odpovědnost, zájem a angažovanost na straně zaměstnanců. Aby tyto vlastnosti (inovativnost, kvalita a další) mohli zaměstnanci naplnit, musí jim organizace poskytnout vyšší pravomoci a odpovědnost, což jim umožní samostatnější práci a sebe-realizaci (současně je to příprava pro vyšší manažerské funkce). Přenášením pravomocí na nižší stupně řízení se vytváří předpoklady i pro nižší stupně řízení a tím plošší organizační strukturu.

Zvýšení pravomoci a zodpovědnosti organizačních jednotek a jejich vedoucích v plochých organizačních strukturách neznamená, že si mohou dělat „co se jim zamlouvá resp. co jim vyhovuje, co je pro ně atraktivní“. Naopak, všechna důležitá rozhodnutí budou vyžadovat integraci a spolupráci řady podnikových funkcí a činností. Z toho plyne, že další charakteristikou organizačních struktur musí být jejich integrující schopnost či integrovanost (v závislosti na hloubce dělby práce uvnitř podniku), k níž přispěje také nová informační technika (počítače, informační systémy, umělá inteligence, komunikační systémy), která nejenže povede ke změnám v obsahu a stylu práce mnoha managerů, ale i ke změnám v organizační struktuře, neboť umožní současně integrovat vnitřní činnost podniku s činnostmi jeho zákazníků či dodavatelů (podniky nebudou realizovat všechny tradiční činnosti, protože si na skutečném někteřých z nich budou najímat smluvně jiné organizace nebo vytvářet různá sdružení) a tím dosahovat stabilních konkurenčních výhod na trhu. Ty souvisí se zvládnutím konkurence v čase, neboť efektivní a včasné inovace vyžadují co možná nejvíce zkrátit čas potřebný na uvedení výrobků nebo služeb na trh. Proto i tento aspekt třeba vzít v úvahu při snižování složitosti organizačních struktur a zvyšování jejich operativnosti.

Z uvedeného je na první pohled patrné, že žádný podnik (instituce) nemůže a nebude moci existovat jako uzavřená entita, nezávislá a odtržená od požadavků a potřeb různých skupin v ní a celé společnosti. Podniky budou muset, jak uvádí Urban (1992), přejít od „vlastnického modelu“ chování, zdůrazňující zodpovědnost manažerů vůči vlastníkům, k „občanskému modelu“, který identifikuje firmu nejen s jejími akcionáři, zaměstnanci a zákazníky, ale s celou národní eko-

nomikou. Třeba k tomu jen dodat, že ve zvyšující se míře budou i podniky považovat činnost veřejných institucí, organizací chránících životní prostředí, etnických skupin a minorit za prospěšnou i pro svoji činnost. Jejich aktivní podpora se stane standardem pro globalizující se podniky, které usilují o etické chování v neustále se zostřující konkurenci.

Za tím účelem je proto nezbytné, aby každá organizace poskytla svým zaměstnancům podmínky pro celoživotní vzdělávání a podporovala je v něm, aby byli schopni pochopit nejen své a firemní potřeby a zájmy, ale i celé naší společnosti a světa. Z toho plyne, že ze všech podniků (organizací, institucí) by se měly stát „učící se“ organizace, které budou schopny nejen neustále analyzovat probíhající změny, ale také identifikovat změny v případě pracovníků, protože v soutěživém prostředí obchodu vzroste u dělníků, mistrů i manažerů význam profesionality, motivace a elánu, iniciativy a podnikavosti, komunikačních schopností, funkční i geografické mobility, zájmu o zvyšování kvalifikace, lojality atd. Tento soubor kvalit je žádoucí nejen pro zaměstnavatele, ale i zaměstnance, neboť již na dnešním trhu práce se zaměstnání mění v „zaměstnatelnost“, která vytváří nové formy vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (jsou založeny na vzájemné odpovědnosti). Z uvedeného plyne, že na lidech bude v nedaleké budoucnosti záviset úspěch každé organizace, neboť všechno ostatní (stroje, materiál, inženýrské metody atd.) si lze koupit. Trvalou konkurenční výhodu však může zajistit jen vzdělaný (především počítačově a jazykově), tvořivý a motivovaný lidský potenciál, neboť emotivní, etické a duševní pohnutky (impulzy) jsou nejsilnějšími hnacími silami, které uvádějí lidi do pohybu.

Z toho plyne, že i sebestopracovnější organizační struktura podniku (organizace) nemůže být funkční a efektivní bez duševního, tj. i citového a mravního zapojení všech pracovníků dané organizace. Praktiky strojního věku jsou pro dnešní svět podnikání nejen omezené, ale především určené k zániku.

LITERATURA

- DĚDINA, J.: Podnikatelské síťové struktury. Podnik. Org., 1994 (5): 8–12.
- DEUTSCH, CH.: Magersüchtig. Wirtschaft Woche, 1992 (37): 50–54.
- DYER, W. G. – DAINES, R. H. – GIANQUE, W. C.: The Challenge of Management. J. Willard and Alice S. Marriott School of Management Brigham Young University, HBJ 1990.
- KOONTZ, H. – WEHRICH, H.: Management. Mc Graw-Hill, 1993, 659 p.
- KOŠTURIÁK, J. – GREGOR, M.: Podnik v roce 2001. Revoluce v podnikové kultuře. Grada, Praha 1993, 311 s.
- KOTTKAMPF, E.: Schlanke Organization als Herausforderung für die Logistik. Logistik im Unternehmen, 1994 (1/2): 12.
- KUBR, M. a kol.: Poradenství pro podnikatele a manažery, Zásady a zkušenosti. I. díl, CAPA, Praha 1991, 365 s.
- MALÝ, M.: Organizační struktura a životní cyklus organizací. Podnik. Org., 1993 (6): 3–9.
- NOVÁK, K.: Přestavba organizačních struktur a organizačních kultur – integrální součást krizového managementu ZD. In: Sborník Agrární perspektivy II, PEF VŠZ Praha 1993: 296–300.
- PEARCE, J. A. – ROBINSON, R. B.: Management. Random House, New York 1989.
- PFEIFER, L.: Trendy v českém řízení 90. let. Moder. řízení, 1996 (2): 4–9.
- SCHOLL, K. – NIEMAND, S.: Die fraktale Fabrik in der Praxis. Manag. Zeitschrift, 1994 (6): 42–46.
- VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O.: Autonomní podnikatelské jednotky. Podnik. Org., 1992 (3): 62–66.
- WISSEMA, J. G.: Decentralizace podnikání: řízení podnikatelských jednotek. Org. Říz., XX, 1991 (1): 5–23.
- Die richtige Organisation zum Erfolg. IO Management Zeitschrift, 1993 (11): 41–44.
- The horizontal corporation. Business Week, 20. 12. 1993, p. 44–49.
- Virtualita v podniku. Moder. Říz., 1995 (6): 10–13.

Došlo 21. 10. 1996

Kontaktní adresa:

Prof. Ing. Karel Novák, DrSc., Ústav managementu a marketingu PEF MZLU Brno, Zemědělská 5, 613 00 Brno, Česká republika, tel. 05/451 320 29

**Nejčerstvější informace o časopiseckých článcích
poskytuje automatizovaný systém**

Current Contents

na disketách

Ústřední zemědělská a lesnická knihovna odebírá časopis „**Current Contents**“ řadu „**Agriculture, Biology and Environmental Sciences**“ a řadu „**Life Sciences**“ na disketách. Řada „**Agriculture, Biology and Environmental Sciences**“ je od roku 1994 k dispozici i s abstrakty. Obě tyto řady vycházejí 52krát ročně a zahrnují všechny významné časopisy a pokračovací sborníky z uvedených oborů.

Uložení informací z **Current Contents** na disketách umožňuje nejrozmanitější referenční služby z prakticky nejčerstvějších literárních pramenů, neboť báze dat je **doplňována každý týden** a neprodleně expedována odběratelům. V systému si lze nejen prohlížet jednotlivá čísla **Current Contents**, ale po přesném nadefinování sledovaného profilu je možné adresně vyhledávat informace, tisknout je nebo kopírovat na disketu s možností dalšího zpracování na vlastním počítači. Systém umožňuje i tisk žádanek o separát apod. Kumulované vyhledávání v šesti číslech **Current Contents** najednou velice urychluje rešeršní práci.

Přístup k informacím Current Contents je umožněn dvojím způsobem:

- 1) Zakázkový přístup** – po vyplnění příslušného zakázkového listu (objednávky) je vhodný především pro mimopražské zájemce.

Finanční podmínky: – použití PC – 15 Kč za každou započatou půlhodinu

- odborná obsluha – 10 Kč za 10 minut práce
- vytištění rešerše – 1 Kč za 1 stranu A4
- žadanky o separát – 1 Kč za 1 kus
- poštovné + režijní poplatek 15 %

- 2) „Self-service“** – samoobslužná práce na osobním počítači v ÚZLK.

Finanční podmínky jsou obdobné. Vzhledem k tomu, že si uživatel zpracovává rešerši sám, je to maximálně úsporné. (Do kalkulace cen nezapočítáváme cenu programu a databáze **Current Contents**.)

V případě Vašeho zájmu o tyto služby se obraťte na adresu:

Ústřední zemědělská a lesnická knihovna

Dr. Bartošová

Slezská 7

120 56 Praha 2

Tel.: 02/24 25 79 39, l. 520, fax: 02/24 25 39 38

Na této adrese obdržíte bližší informace a získáte formuláře pro objednávku zakázkové služby. V případě „self-servisu“ je vhodné se předem telefonicky objednat. V případě zájmu je možné si objednat i průběžné sledování profilu (cena se podle složitosti zadání pohybuje čtvrtletně kolem 100 až 150 Kč).

NĚKTERÁ VYUŽITÍ TECHNOLOGIE INTERNETU PODNIKATELSKÝMI SUBJEKTY V AGROKOMPLEXU

SOME USES OF THE INTERNET TECHNOLOGY FOR THE ENTERPRISES IN THE AREA OF AGRICULTURE

Č. Halbich

Czech University of Agriculture, Prague, Czech Republic

ABSTRACT: The paper intends to analyze some problems connected with information systems in the area of agriculture. How to expand the success of enterprise, as well as to find out different ways how to reach it, these are the important subjects of these days. Every company wants to utilize new technologies for its goals, they want to increase the profit and reach success. We can even say that the goal is the survival of the company in the market. The term "survival" is analogous to the same term from the area of natural systems. The present times are characterized as turbulent, which anticipates the term "chaos". Even a rather simple system can embody a chaotic behaviour. The complex systems are usually more inclined to chaos, but in these systems it is much more difficult to analyze their behaviour. It is known, that chaos is difficult to find from time-analysis, in this case it must be based on the real world. There are some inspiring examples of using Internet technologies in the area of agriculture presented in this paper.

Internet, chaotic behaviour, information systems, survival of system

ABSTRAKT: Práce přispívá k analýze některých problémů spojených s informačními systémy v agrokomplexu. Každý podnikatelský subjekt se snaží docílit úspěchu v podnikání a využívá i nové technologie k tomu, aby zvýšil svůj zisk. Dokonce můžeme říci, že cílem je přežití podniku na trhu. Současná doba je charakterizována jako turbulentní, což anticipuje termín „chaos“. Chaotické chování systému se obtížně prokazuje, musí mít podklad v reálném světě. Mimo jiné jsou v tomto článku uvedeny některé inspirativní příklady využití technologie Internetu k dosažení úspěchu podniku na agrárním trhu.

Internet, chaotické chování, informační systémy, přežití systému

ÚVOD

Cílem autora, jako člena České společnosti pro systémovou vědu, je svou odbornou prací i uvedeným článkem navázat na světově uznávané výsledky české systémové vědy z šedesátých let. Již na konci sedmdesátých let charakterizoval Drucker (1980) naši dobu jako turbulentní. Vedlo ho k tomu srovnání současných společenských podmínek se známou fyzikální teorií. Analogie byla zřejmá. V mnoha případech je časté chaotické chování systému, je však dosti obtížné dokázat chaotické chování v experimentálně zjištěných datech. Halbich (1996) použil některé testy pro diagnostiku chaosu v složitých systémech. Také další témata tohoto článku jsou rozvedena v práci Halbich (1997). Je známo, že u nelineárních systémů, mezi které patří jistě i agrokomplex, pokud se nacházejí v komplexní oblasti, malé variace v počátečních podmínkách vedou nakonec k velkým rozdílům v efektivitě systému apod. Malé nebo nepostřehnutelné změny v personální oblasti, např. výměna jediného zaměstnance ve velké organizaci, mohou dokonce vést buď k úspěchu, nebo totálnímu krachu podnikání. V teorii chaosu je tento jev známý

jako efekt „motýlího křídla“. Zemědělské podnikatelské subjekty jsou velmi diferencovány, nejen z hlediska předmětu podnikání, ale také z hlediska své velikosti. A zejména z hlediska své různé velikosti používají různé informační systémy.

INFORMAČNÍ SYSTÉMY V AGROKOMPLEXU

Některý zemědělský subjekt vystačí se zdravým selským rozumem, někde stačí kalkulačka, někde tabulkový procesor provozovaný na PC IBM kompatibilním, některý zemědělský subjekt potřebuje provozovat svůj informační systém na síti LAN, případně i s propojením na Internet. K větším, než všude v agrokomplexu používaným systémům, patří mimo jiné systémy založené na databázi DB2, provozované např. na systému IBM AS/400 (Vostrovský 1997).

Proto se tento příspěvek zabývá tím, co je pro všechny informační systémy v agrokomplexu společné a tím jaké některé nové trendy mohou všechny podnikatelské subjekty v agrokomplexu využít.

Zemědělec je odborník na zemědělskou produkci, ale obvykle i podnikatel – manažer, který rozhoduje

„jak má dobře dělat dobré věci“, a jako takový vždy i uživatel informačního systému na podporu rozhodování (pod pojmem informační systém si nelze představit pouze počítač a někdy tento systém počítač vůbec neobsahuje). Manažer chce často držet v rukou celý proces využívání informací a má dojem, že použití počítače ho od informací odděluje, že počítačem zpracovávané informace jsou pouze zprostředkované, nikoli autentické.

Je známo, že systém agrokomplexu se vyznačuje periodičností (viz pravidelné střídání čtvrti ročních období, životní cyklus hospodářských zvířat aj.). Při změně vnějších podmínek však může tento systém přejít z oblasti periodického chování do oblasti chaotického chování, což potom klade zvýšené požadavky na kvalitu a rychlost rozhodování manažerů. Je pravdou, že v ostatních odvětvích národního hospodářství také existuje něco „periodického“ – každý produkt má svůj „životní cyklus“, tento cyklus však obvykle proběhne jen jednou, a potom je daný produkt nahrazen novým, často zcela novým druhem produktu. Nelze tedy říci, jak se snaží tvrdit někteří ekonomové, že agrokomplex je stejný jako ostatní odvětví národního hospodářství. Lze říci, že pokud existují rozdílné objektivní zákony fungování systému, žádné subjektivní chťení je nemůže odstranit.

V agrokomplexu navíc existuje velmi dlouhá doba zotavení při přechodu původně periodického chování z chaotického stavu zpět ke stavu periodickému. Tento nový periodický stav může mít jiné, nové parametry (např. dlouhá doba reprodukce hovězího dobytka). Příkladem může být změna podmínek související se změnou centrálně plánované ekonomiky na ekonomiku tržní po roce 1989. Periodické chování v oblasti produkce skotu (s poměrně vysokými stavy zvířat) přešlo změnou vnějších podmínek, které zemědělci nemohli nijak ovlivnit, do oblasti chaotického chování tohoto systému. Toto chaotické chování systému nemusí být nutně vždy nežádoucí. Je možné a žádoucí mít názor, že totiž chaos přináší nové příležitosti pro schopné manažery. Neschopní manažeré v té době ztrácejí. V tržním prostředí se postupně obnovuje rovnováha a periodické chování (tentokrát s nižšími počty zvířat). Vzhledem k životnímu cyklu skotu jde o poměrně dlouhou dobu přechodu k novému rovnovážnému, tedy periodickému chování systému.

Tento případ je analogií se situací v ekologii, kde je známo, že např. přemnožení určitého živočišného druhu vede k drastickému snížení jeho populace s následným postupným růstem jeho populace, kdy dochází k tzv. zdvojení periody.

Zajímavým momentem z hlediska systémové vědy je naproti tomu fakt, který v diskusi zdůraznil Rosický (1996): v protikladu k přirozeným systémům je vzrostlý pšeničný lán stejně umělý systém jako čtyřpruhá asfaltbetonová silnice I. třídy.

Mimo obecných zákonitostí se zde nebudeme zabývat konkrétně tradičními informačními systémy na podporu rozhodování, protože jsou v podstatě známé i se

svými přednostmi i nevýhodami. Přesto si samozřejmě zaslouží naši pozornost, od nejjednodušších systémů dávajících přehled pouze o cash-flow podniku přes systémy automatizovaných informačních systémů (např. DB2 provozované na IBM AS/400), až po komplexní systémy pro řízení podniku typu SAP/R3. Nejvýkonnější systémy jsou využitelné většinou mimo oblast agrokomplexu, protože jsou pro účely zemědělských subjektů příliš rozsáhlé a výkonné, a proto drahé. Prostě neexistuje tak velký zemědělský podnikatelský subjekt, který by takový výkonný informační systém efektivně a ekonomicky využil.

Když hovoříme o tom, že se v tomto článku nebudeme klasickými automatizovanými informačními systémy blíže zabývat, neznamená to, že jim na naší katedře nevěnujeme pozornost. Opak je pravdou. Existuje celá řada zadání diplomových prací, které se zabývají klasickými informačními systémy i pro nejmenší zemědělské podnikatelské subjekty, jako jsou např. *Využití EXCELU v informační podpoře hospodaření rodinné farmy, nebo Efektivita použití PC IBM v rodinné farmě, apod.*

MOŽNOSTI TECHNOLOGIÍ INTERNETU V PODNIKÁNÍ

Pro jakýkoli zemědělský podnikatelský subjekt může být zajímavé využít jako poměrně novou možnost pro své podnikatelské aktivity Internet. Podle Rosického (1996a) využití informačních technologií nevede k získání konkurenční výhody podniku, ale spíše k získání konkurenční schopnosti, která je ovšem důležitá k přežití podnikatelského subjektu na trhu (Halbich 1997). Proto bude nastíněno několik případových studií jako možných příkladů využití Internetu v zemědělské praxi. Tyto příklady mohou být pro některé podnikatelské subjekty podnětné a inspirující k vlastním řešením. Přitom je známo, že jedině vlastní originální řešení je v podnikání pro daný subjekt skutečným přínosem.

S pomocí Internetu lze velmi účinně aplikovat tzv. direct marketing, tj. zaměření se na zákazníka z určité věkové skupiny, s určitým druhem zájmu apod. Je zde navíc možná téměř okamžitá zpětná vazba a tedy přímé aktivní ovlivnění. Mám-li e-mailové adresy zákazníků, mohu je cíleně aktivovat pro účely reklamy, nabídkových řízení apod. Pasivní ovlivňování je také velmi „interaktivní“. Např. pokud WWW stránky firmy vystavím tak, aby vybrané skupiny uživatelů Internetu měly snadný přístup k vybraným druhům produktů. V tomto případě je důležitý mj. správný výběr tzv. klíčových slov. Vezmeme-li např. klíčové slovo „rajčata“, na Internetu máme možnost dostat se k cenám na komoditních burzách, případně můžeme prodávat interaktivně sami, nebo např. využijeme informace o agrochemické ochraně rajčat. Posledně jmenované informace jsou na Internetu dostupné pro kohokoliv, kdo to potřebuje. Můžeme zde nalézt i barevné obrázky projevů

nemocí a škůdců rajčat, když naproti tomu v tištěných příručkách bývají stejné obrazy často jen černobílé.

Jak nevyčerpatelný zdroj informací z oblasti podnikání může Internet být, je možno ilustrovat např. na tom, že určitá firma v USA inzeruje a dává k dispozici seznam náhradních dílů na osobní automobily Ford od roku výroby 1928 a Chevrolet dokonce od roku výroby 1916, přitom prodejní ceny dílů jsou více než příznivé. Nebo další zajímavý příklad: Mexičan hledá výrobce ložisek ze země bývalého Sovětského svazu, e-mail inzerenta je interaktivně k dispozici.

Vezmeme-li využití e-mailu (je to nejlevnější služba s náklady cca 200 Kč měsíčně), lze získávat informace v elektronické i tištěné podobě od dodavatelů i odběratelů (tedy např. všech pěstitelů rajčat, kteří vlastní e-mail). Pokud není jejich odpověď pro mne optimální, mohu provést přes e-mail nový pokus s jinak formulovaným dotazem. Jinak e-mail sám samozřejmě manažera nespasí, rozhodnutí za něj neudělá, ale manažerovi při rozhodování pomůže.

Nejnovějším produktem na Internetu je služba WWW, která je i uživatelsky přitažlivá a přívětivá k obsluze. Jedna WWW stránka na Internetu dnes přijde řádově na stovky Kč. Není to tedy finanční problém pro téměř žádnou firmu. Dokáží si představit firmu z oblasti agrokomplexu, jistě jich zpočátku nebude mnoho, která bude mít na Internetu svou WWW stránku a bude na ní mít kromě své reklamy i prodej svých produktů na podkladě objednávek pomocí jednoduchých formulářů, které zákazník sám interaktivně vyplní. Zboží potom dostane na dobírku. Zákazník si zboží místo v obchodě vyzvedne na poště, nebo je přiveze specializovaná zásilková služba. Je známo, že např. v Kalifornii existují speciální distribuční řetězce s odběrními místy tvořené sdruženími farmářů a koncových odběratelů. V případě Kalifornie má farmář, případně i zákazník výhodu v tom, že farma produkuje zeleninu a ovoce celoročně. Náš zákazník v uvedeném případě bude vybírat zboží na podkladě informací z WWW stránky, ne tedy přímo na pulte, kde by si mohl zboží „osahat“. Jde zde tedy o určité omezení „práv“ zákazníka a ten za to musí být odškodněn o něco nižší cenou. Nižší cena by k úspěchu prodeje sama o sobě asi nestačila, zákazník dostává navíc vlastně kvalitnější interaktivní počítačovou službu. V případě, že si interaktivně objedná a přitom odebere zboží osobně, nemusí čekat v odběrním místě na vyřízení svých požadavků. Má objednaný produkt předem připraven, tzv. nákup do tašky. Aby si mohl objednat i tento zákazník, v objednávkovém formuláři bude kolonka „zaslat na dobírku, fakturu, či osobní odběr“. V každém případě je tato služba na kvalitativně vyšší úrovni než v klasickém obchodě.

Případ 1: Rodinná farma

Rodinná farma zabývající se pěstováním atraktivního produktu o poměrně vysoké kilogramové ceně s dostatečnou životností a odolností při přepravě (mož-

ná se jedná o rajčata, papriky, jablka, snad i jahody) má svoji WWW stránku u některého z poskytovatelů připojení k Internetu. Pokud bude mít pozemky poblíž velké městské aglomerace, projeví se zde svým způsobem diferenciální renta. Na WWW stránce bude mít i reklamu a prodejní hodiny pro přímý prodej „přes ulici“, mimo velká města pak hlavně objednávkový formulář, ve kterém zákazník vyplní svoji adresu, množství a typ kupovaného produktu (rajčat apod.). Zákazník se okamžitě dozví cenu, za kterou dobírku převezme na poště. Případné připomínky navíc zanechá písemnou formou na WWW stránce (použije k tomu interaktivně e-mail zelinářské firmy).

Rodinná farma se v tomto případě věnuje zemědělské produkci (kterou umí nejlépe), přitom není tak úplně odkázána na překupníky, kteří mají v České republice ze zemědělské produkce nejvyšší zisky. Farma pouze několikrát denně převezme objednávky získané pomocí WWW (zvládně to bez potíží i desíletý syn majitele rodinné farmy – „počítačový nadšenec“). Na základě informací z objednávky se automaticky vytisknou i adresní samolepné štítky pro jednotlivé zákazníky. Některý zaměstnanec potom objednávky jednotlivě zabalí a jsou odeslány poštou. Mezi výdaje, které přibudou navíc oproti klasickému produktu, patří tedy výdaje za WWW stránku na Internetu, za balné, poštovné a určitou slevu na ceně oproti klasickému obchodu. Zisky má přitom farma vyšší z důvodu neexistence překupníků a koncových prodejců. Navíc jde o určitou diverzifikaci aktivit rodinné farmy. Tato diverzifikace ji mnoho nestojí a je jako každá diverzifikace činnosti firmy pro firmu přínosná.

Případ 2: Větší podnikatelský subjekt

Stejně tak může Internet využít mnoha způsoby i větší zemědělský subjekt. Např. podnik ZZN může využívat WWW stránku ke komunikaci s dodavateli a odběrateli. U větších subjektů se použitá platforma nemusí omezovat na PC IBM kompatibilní. Lze si dobře představit, jak např. ZZN používá systém IBM AS/400 v rutinním režimu se současnými aplikacemi. K těmto aplikacím přibude na tom samém počítači internetovská aplikace pokrývající požadavky firmy. Komunikace mezi dodavateli a odběrateli se ZZN je skryta před náhodnými návštěvníky WWW stránky, pro které jsou volně k dispozici pouze základní marketingové a reklamní informace o firmě. K této „skryté“ komunikaci se využívá hesla, jehož bezpečnost je zajištěna pravidelnou aktualizací. Distribuce hesel může být prováděna faxem, klasickou poštou apod.

ZÁVĚR

Je ověřeno, že efektivní prezentace firmy na Internetu je většinou jiná než zavedená prezentace firmy klasickým způsobem. Pro efektivní marketing a další podporu firmy obvykle nestačí prosté převedení doku-

mentů firmy do elektronické podoby. Ve světě se ukazuje, že je nutné přijít s novou, pro zákazníky zajímavou službou, např. interaktivní objednávání, interaktivní styk s potenciálními i reálnými dodavateli apod. V takových případech informační systém firmy přispívá k adaptabilitě firmy v dnešní turbulentní době a k přežití podnikatelského subjektu na agrárním trhu.

LITERATURA

Drucker, P. F.: Management in Turbulent Times. Wiliam Heinemann Ltd., London 1980.

HALBICH, Č.: New Chances for Simulation and Business Reengineering. In: Proceedings of IDIMT'96. 4th Interdis-

ciplinar Information Management Talks, s. 56, R. Oldenbourg, Wien, Muenchen 1996.

HALBICH, Č.: Některé teoretické problémy systémů pro podporu rozhodování v chaotických podmínkách. [Habilitační práce], ČZU Praha 1997.

VOSTROVSKÝ, V.: ČZU a Akademická iniciativa IBM. Zem. Ekon., 43, 1997 (2): 71–73.

ROSICKÝ, A.: Information Systems Concepts for Adaptable Organizations. In: Proceedings of IDIMT'96, 4th Interdisciplinary Information Management Talks, s. 47, R. Oldenbourg, Wien, Muenchen 1996.

ROSICKÝ, A.: Příspěvek v panelové diskuzi na konferenci Systémové přístupy 1996, VŠE Praha 1996a.

Došlo 13. 1. 1997

Kontaktní adresa:

Ing. Čestmír Halbich, CSc., Česká zemědělská universita, PEF Katedra Informatiky, 165 21 Praha 6, Česká republika, tel. 02/2438 2278, e-mail: halbich@pef.czu.cz

VIRTUÁLNÍ ORGANIZACE A MOŽNOSTI JEJÍHO VYUŽITÍ

Předpoklady pro vznik virtuální organizace

Podnikatelský svět začal registrovat potenciál „virtuální organizace“ jako vhodný podnikový model reagující na výzvy 90. let. Tyto výzvy zahrnují bezprecedentní očekávání zákazníků, globální konkurenci, časová omezení, narůstající složitost, rapidní změny a všudypřítomnou technologii.

Existence globálního trhu s rostoucími nároky přizpůsobovat výrobky potřebám zákazníků vedla ke vzniku virtuální organizace jako dynamického nástroje rychle využívajícího příležitosti. Virtuální organizace je založena na skutečnosti, že spolupráce prohlubuje schopnost konkurovat. I konkurenti mohou spolupracovat a zároveň si konkurovat.

Virtuální organizace reflektují a doplňují tři základní motivy agilní konkurence:

- Model virtuální organizace vyjadřuje potřebu vytvářet nebo soustředit nové výrobní zdroje **velmi rychle**.
- Model virtuální organizace vyjadřuje potřebu vytvářet nebo soustředit nové výrobní zdroje **často** a souběžně, protože se zkracují životní cykly výrobků a služeb.
- Virtuální organizace reflektuje složitost většiny současných výrobků, která vyžaduje přístup k prvotřídním (ve světovém měřítku) schopnostem v oblasti výzkumu, vytváření prototypů, výroby, desingu, marketingu, distribuce, služeb. Tyto schopnosti může jen ztěžklost vlastnit a mezi jednotlivými příležitostmi udržovat jediná organizace.

Virtuální organizace umožňuje dosáhnout výsledků, kterých by nedosáhly jednotlivé organizace, kdyby pracovaly sekvenčně nebo v tandemu. Virtuální organizace se vytváří integrováním klíčových kompetencí, zdrojů a příležitostí, jsou podnikatelským ekvivalentem all-star teamu. Kromě sdílení kompetencí s cílem dosáhnout světového prvenství, existují další strategické důvody k využití modelu virtuální organizace.

- Sdílením výrobních zdrojů a kompetencí lze zvýšit objem výroby (kritické množství), geografický dosah a stát se globálním konkurentem.
- Sdílením rizika a nákladů na infrastrukturu se snižují celkové náklady a požadavky na konkurenceschopnost. Konkurenti využívají ve zvýšené míře konceptu virtuální organizace k dosažení synergického efektu a maximálního využití zdrojů. Virtuální organizace poskytuje určité výhody, které mohou konkurenti získat kooperací a soutěžením.
- Na objevující se příležitosti je třeba reagovat velmi rychle. Některé podniky vytvářejí virtuální organizace ne proto, že by určitý výrobek nebyly schopny

vyrobit, ale proto, že nejsou schopny to udělat dostatečně rychle. Proto je vhodnější vytvořit virtuální organizaci s ostatními podniky a využít příležitosti dokud přináší vysoké zisky.

- Přestože nejsou k dispozici přesná čísla, existuje shoda názorů na to, že zisky vytvořené v prvním sledu nepřinese už sebevětší podíl na trhu získaný v druhém sledu využívání příležitostí. Navíc je málo pravděpodobné, že podniky, které výrazněji neuspějí v prvním sledu, získají lepší pozici ve druhém sledu.
- Jakkoli se to může zdát nepředstavitelné, konkurenti budou stále více využívat virtuální organizace pro rozdělení trhu a zákazníků. Koncepce společných značek je jen jedním z příkladů. Na trzích virtuálních organizací jsou znalosti, které jsou sdíleny s cílem vzájemného dosažení strategické výhody.
- Virtuální organizace umožňuje takovou kombinaci schopností a dovedností, která přinese jedinečné řešení. To umožňuje malým podnikům konkurovat i velkým gigantům.

Ačkoli je jednoduché a lákavé povzbuzovat podniky k vytváření virtuálních organizací, jejich skutečné formování a fungující existence už tak jednoduché nejsou. Některé výhody virtuální organizace jsou zároveň největší překážkou její implementace. Např. informační dálnice jako hlavní mechanismus umožňující spolupráci v rámci virtuální organizace, je zároveň zatím jediným existujícím mechanismem. Zatím není využívána rutině, pravdou je, že organizace, které je využívají, si budují strategickou výhodu.

Charakteristiky virtuální organizace

Business Week (February 8, 1993) definoval virtuální organizaci jako nový organizační model, který využívá technologie k propojení lidí, aktiv a myšlenek (napádů).

Ačkoli technologie je důležitým předpokladem pro vytvoření virtuální organizace, z dlouhodobého hlediska není tím nejpodstatnějším.

Mezi základní charakteristiky virtuální organizace patří:

- Virtuální organizace musí být absolutně **adaptabilní**, musí být agilní z hlediska své vnitřní organizační struktury, pravidel a omezení, atd. Virtuální organizace se vytváří na základě příležitosti a propojuje prvotřídní kompetence rozložené v několika reálně existujících organizacích. Na rozdíl od běžně používaných organizačních struktur je vytvářena pro určitou příležitost a po jejím využití se rozpadá. Doba

její existence se může počítat na roky, ale také jenom na týdny.

- Virtuální organizace je **špičková** ve smyslu soustředění špičkových světových schopností a dovedností (ve stylu vytváření all-star-teamu).
- Virtuální organizace ve svém řešení nabízí špičkovou technologii – tu získává stejným stylem jako kompetence.
- Virtuální organizace jsou v současné době atraktivním tématem, protože se podstatně usnadnilo propojení po světě roztržitých zdrojů – svým fyzickým umístěním mohou zůstat roztržitější, a proto je lze spojit do konkrétního výrobního zdroje. Z hlediska zákazníka je tato syntetizovaná forma neviditelná.
- Členové virtuální organizace se k sobě navzájem musí chovat důvěryhodným způsobem, důvěřovat si, jinak nemají naději na úspěch.

Přínosem virtuální organizace je snížení nákladů, rizika, zkrácení lhůt a zlepšení vlastností výrobku/služby.

Mechanismy virtuální organizace

Koncept virtuální organizace a mechanismy jejího formování nejsou samy o sobě nové. Ani myšlenka spolupráce není nová – stupeň využití a intenzita spolupráce, ale nové jsou. Staré přístupy jsou využity novými způsoby tak, aby efektivně reagovaly na novou realitu. Vztahy spolupráce mezi podniky jsou známy z konsorcií, společných podniků, strategických aliancí, partnerství nebo licenčních smluv. Na čas omezený dosažením společného cíle se skupina lidí se specifickými dovednostmi a složitě vybavení, které jim umožní tyto dovednosti využít, integruje do jednoho produktivního zdroje.

Pro vytvoření virtuální organizace není nutná nová právní norma. I když jednou může vyvstát potřeba právně ošetřit některé zvláštnosti virtuální organizace, v současnosti to nutně není. Všechny doposud existující virtuální organizace využívají jednu nebo více z osvědčených organizačních forem:

- partnerství
- joint venture
- strategická aliance
- nový podnik
- dodavatel-subkontraktor
- smlouva o spolupráci
- licence.

Pochopení, že spolupráce podporuje konkurenceschopnost je hlavním motivátorem tvorby virtuálních organizací.

Spolupráce je jedním ze základů virtuální organizace a spolupráce potřebuje důvěru. Navzdory názorům, že v podnikání nemůže být důvěry dosaženo, existuje řada příkladů, že důvěra ve firmě vzájemně se posilujících vztahů závislosti se objevuje tam, kde je nutnou podmínkou dosažení úspěchu.

Strategické důvody pro vytvoření virtuální organizace

Řada lidí tvrdí, že chápe přínos virtuální organizace. Jiní tvrdí, že ji využívají, protože je dobrá – velí jim tak selský rozum. Ze zkušenosti je však jasné, že je velký rozdíl mezi pochopením abstraktního konceptu a jeho konkrétními implikacemi.

Existuje šest strategických důvodů, kterými je možno motivovat podniky k vytváření virtuálních organizací. Možná existují i další, ale těchto šest se zaměřuje na strategický přínos pro podnik.

1. Sdílení infrastruktury, výzkumu a vývoje, rizika a nákladů.
2. Spojování komplementárních kompetencí.
3. Zkrácení lhůt od ideového záměru po dodání výrobku na trh.
4. Získání přístupu na trh, sdílení trhu a zákazníků.
5. Zvýšení velikosti.
6. Přechod od prodeje výrobků k prodeji řešení.

Aplikace rysů virtuální organizace

V podmínkách České republiky jsou konkrétní příklady virtuální organizace poměrně řídkou záležitostí (snad kromě několika virtuálních obchodů) a stejně jako v jiných oblastech je to dokladem hlubokého zaostávání ve využívání moderní techniky a technologií.

Některé z výše popsaných rysů virtuální organizace však už vystopovat možné je a s postupujícím dovýbavováním pracovních informačních technikou jsou i relativně snadno využitelné v praxi. Základní rys virtuální organizace, tj. spolupráce ve virtuálním prostředí založená na elektronicky zprostředkované komunikaci, je možné aplikovat v řadě forem v závislosti na účelu. K běžně využívaným formám elektronické komunikace (alespoň ve vyspělém světě) patří v pořadí podle složitosti:

- **Bulletin Board System** – došlé zprávy a informace jsou operátorem „vyvěšovány“ a uživatelé k nim mají přístup nejjednodušším spojením přes modem a telefonní linku.
- **Listserv** – uživatelé se pomocí e-mailu přihlásí u hostitele, který pak zajišťuje příjem zpráv a distribuci došlých zpráv všem uživatelům. Narozdíl od BBS uživatelé zprávy nevyhledávají a nečtou na „nástěnce“, ale dostávají je prostřednictvím e-mailu.
- **Internet Newsgroup** – prostřednictvím WWW (World Wide Web) mohou uživatelé číst a přidávat informace do diskuse. Je to dobrý prostředek pro velká, otevřená, nemoderovaná fóra – je však těžké se v nich orientovat a vyhledat potřebnou informaci.
- **Groupware** – Messaging Systems – na rozdíl od výše zmíněných forem jde o složitý systém pro manipulaci se vzkazy vyžadující client/server software. Uživatelé musí být vybaveni webovským prohlížečem, s jehož pomocí se mohou připojit k hlavnímu serveru, jsou trvale informováni o nových zprávách a sami mohou nové zprávy odesílat.

- *Groupware* – Conferencing – podporované konference s možností omezit k nim přístup. Středem zájmu není zpráva, ale skupina a její diskuse. Chronologická struktura zápisů není uživateli ovlivnitelná. Školený moderátor hraje důležitou roli ve smyslu usměrňování diskuse. Uživatelé mají možnost prohlížet si aktuální text v chronologii došlých příspěvků (nemusí otevřít každou zprávu zvlášť). Konference je plně přístupná po webu a jediný potřebný uživatelský software je webový prohlížeč.

Jako součást výzkumného projektu „Virtuální organizační a řídicí struktury podnikatelských subjektů v agrárním sektoru“ podporovaném NAZV byla na PEF ČZU v Praze pilotně odzkoušena elektronická konference. V rámci výuky managementu se jí zúčastnilo 153 studentů 5. ročníku studijního oboru provoz a ekonomika. Konference byla rozdělena do osmi tematických oddílů (virtuální organizace, strategické aliance, učící se organizace, řízení změny, reengineering, benchmarking, síťová organizace, řízení projektu) a studenti měli za úkol rozvinout popsané koncepty na základě studia domácích i zahraničních pramenů, vlastních znalostí a příkladů z praxe. Jediné omezení, které v souvislosti s konferencí existovalo, se týkalo doby jejího trvání – byla přístupná uživatelům nepřetržitě po tři týdny. Po celou tuto dobu bylo možno do konference vstoupit odkudkoliv a kdykoliv: účastnili se jí i dva studenti v současnosti studující na Humboldtově univerzitě v Berlíně, cvičně bylo odzkoušeno, že je konference dostupná i z Londýna, Los Angeles, Las Vegas, New Yorku a Tennessee.

Mezi nejdůležitější poznatky získané během pilotní elektronické konference patří:

- Elektronická konference je efektivním prostředkem pro diskusi většího počtu účastníků – šetří čas všem účastníkům konference, neboť neklade nároky na jejich fyzickou přítomnost ve stejném čase na stejném místě.
- Elektronická konference nabízí uživatelům komfort v tom smyslu, že se do ní mohou zapojit, kdykoliv to jejich pracovní nebo studijní režim dovolí; umožňuje aktivní účast i těm, kteří by mohli mít s veřejným vystupováním problémy (tréma apod.).
- Podobně jako v případech jakékoliv jiné komunikace mezi lidmi je její úspěch závislý na vzájemném respektování se, důvěře a ochotě sdílet své poznatky.
- Problémem ohrožujícím hladký průběh konference je nízká vybavenost adekvátní technikou a v někte-

rých případech i neochota otevřeně komunikovat prostřednictvím netradičních médií.

Závěry a doporučení

Jakkoli se může zdát výše popisovaná problematika na hony vzdálená problémům současné praxe podnikatelských subjektů v agrobyznysu, potenciál informačních technologií a z nich vyplývající možnosti virtuálních organizací je nevyčerpatelný. Studie zabývající se podobnou tematikou např. ve Velké Británii uvádějí, že zatímco v roce 1984 vlastnilo počítače jen 9 % farmářů, v roce 1991 už to bylo 16 % a v letošním roce 32 %, ale dalších 34 % se ke koupi počítače chystá. Přestože farmáři zůstávají skeptičtí ve vztahu k přínosům z využívání informačních technologií, Internetu apod., některé skupiny farmářů se už etablovaly a začínají využívat vzájemného počítačového propojení ke komerčním účelům. Týká se to například podnikatelů v agroturistice, producentů prasat (v souvislosti s nároky na kvalitu kladenými supermarketem, které požadují veškeré záznamy o dodaném vepřovém mase, tzv. „total traceability“), bramborářů a zelinářů – obecně nejtržněji orientovaných výrobců.

V podobných intencích by se mohly virtuální organizace uplatnit i v podmínkách České republiky. Některé rysy spolupráce prostřednictvím elektronické komunikace by se měly stát výzvou pro takové organizace, jako je např. Agrární komora, která je svým posláním a rozvětvenou sítí poboček k podobné práci přímo předurčena. Agrární komora by mohla začít s instalací o podporu serverů tj. počítačů určených k aktivnímu poskytování síťových služeb, ke kterým by se mohly uživatelé připojit a využívat tak informačních technologií pro podnikání. Příležitosti se nabízejí v oblasti kolektivního marketingu, sběru a sdílení informací, školení a vzdělávání a třeba i v politickém lobování. Náklady pro uživatele jsou marginální a jakmile jsou uživatelé jednou připojeni do celosvětové sítě, mohou svůj podnikatelský potenciál využívat daleko aktivněji, navíc v uživatelsky příjemnějším rozhraní než se svými službami nabízí třeba Agronet. Spolupráce v síti by se tak mohla stát mocným prostředkem efektivní konkurence tam, kde tradiční formy spolupráce omezují geografická rozlišitelnost.

Dr. Ing. Ivana Tichá, PEF, Česká zemědělská univerzita, Praha, Česká republika

VÍZIA A MISIA HOSPODÁRSKÝCH SUBJEKTŮ V AGROREZORTE¹

VISION AND MISSION OF ECONOMIC UNITS IN AGRICULTURE

E. Otolinski*, W. Wielicki**

*Akademia Rolnicza w Krakowie,

**Akademia Rolnicza w Poznaniu, Poland

ABSTRACT: The paper presents theoretical discussion concerning the vision and mission of economic units in agriculture. These are, in the authors opinion, two basic elements of strategie designed by planning and carried out by the strategic management. A definition of both those notions have been determined as well as their scope and factors influencing their forming. Basing on the empirical studies conducted in 25 agricultural enterprises in the Wielkopolska region, the importance of properly shaped vision and mission as a condition for success in market oriented economy has been proved.

ÚVOD

Zmena spoločensko-hospodárskeho systému stavia pred hospodárske subjekty² nové úlohy. Tieto úlohy sú zviazané najmä so samostatnosťou subjektov pri ich rozhodovaní v súvislosti s vytyčovaním podnikových cieľov, ako aj pri určovaní stratégie ako tieto ciele dosiahnuť. V trhových podmienkach sú konkurencia a podnikavosť hybnými silami hospodárskeho rozvoja. To si vyžaduje neustále sledovanie ekonomického okolia podniku, ktoré permanentne kreuje nové pohľady a vynucuje nové pracovné postupy. Pred podnikmi poľnohospodárskej prvovýroby, ale aj podnikmi potravinárskeho priemyslu stojí závažná úloha spracovať víziu ich rozvoja a misiu (poslanie) ich existencie ako základné komponenty podnikovej stratégie.

VÍZIA A MISIA AKO KOMPONENTY PODNIKOVEJ STRATÉGIE

Pojem a základné komponenty stratégie

Udržiavanie podniku v procese dosahovania cieľov sa realizuje cez strategické plánovanie a strategické riadenie. Obe dva smery riadiacej činnosti (strategické plánovanie a strategické riadenie) umožňujú výber a realizáciu stratégie, čiže programu zabezpečujúceho dosiahnutie cieľov, ktoré však možno stanoviť iba po dôkladnej analýze a diagnóze podniku.

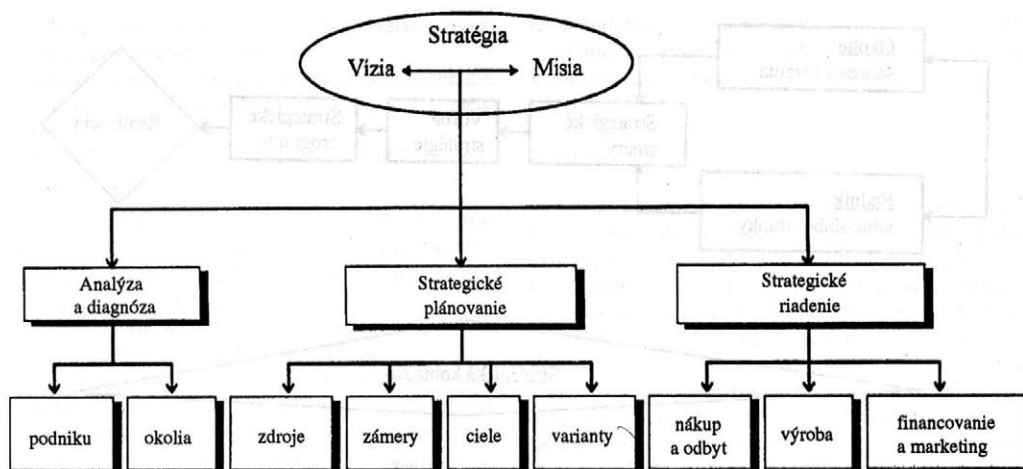
Stratégia ako pojem bol do oblasti plánovania hospodárskeho rozvoja prevzatý z vojenskej terminológie. Podľa Ansoffa (1985) stratégia predstavuje súbor kritérií a zásad prijatých vedením podniku pre zabezpečenie fungovania a rozvoj podniku v zmenených podmienkach okolia. Podľa Kreikebauma (1996) stratégia v podniku odráža spôsob, akým podnik využíva svoju existenciu a potenciál, aby prežil zmeny v ekonomickom okolí pri realizácii svojich vlastných cieľov. Stratégia je teda súbor činnosti zameraných na výber cieľov, kritérií, zásad, smerov alokácie zdrojov a postupov. Stratégia dáva podniku špecifický charakter, ktorý sa manifestuje v mnohých ďalších špecifických znakoch (kvalita výrobkov, chuť výrobkov, kvalita a terminovanosť služieb atď.).

V tradičnom poňatí možno rozlišovať dva druhy stratégie (Durlík 1995). Ide predovšetkým o tzv. *stratégiu nákladovú*, ktorá je uplatniteľná v tých podnikoch, ktoré môžu získať konkurenčnú výhodu cez nižšie náklady výroby. Druhý typ stratégie je založený na kvalite a atraktivite výrobku (kov), teda nie na nízkej cene. Táto stratégia sa nazýva stratégiou *diferenciálnou*. Teória riadenia pozná však aj mnoho špecifických stratégií (vyčkávanie, kompromisu atď.). Zovšeobecnený pohľad na obsah pojmu stratégie, ako aj jej zložiek (prvkov), je uvedený na obr. 1.

Z obrázku vidieť, že stratégia obsahuje v sebe tak zložku *vízie*, ako aj zložku *misie* podniku. Zatiaľ čo zložka *vízie* predstavuje hľadanie (určovanie) všeobecných smerov rozvoja a parametrov kvalitatívne vyššej

1 Článok prevzatý z časopisu „Zagadnienia ekonomiki rolnej“, vedeckého časopisu Pofskej akademie vied, 1997, No. 1, s. 3–13. Skrátenú verziu a preklad pripravili J. Višňovský a J. Korczyk-Szabó, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre.

2 Pod hospodárskymi subjektami sa tu rozumie podniky, organizácie, firmy, rodinné farmy i podniky spracujúceho potravinárskeho priemyslu. Pre zjednodušenie bude sa ďalej používať pojem len podnik.



1. Stratégia a jej elementy – vlastná koncepcia (Otoliński 1996)

úrovne podniku v budúcnosti, tak misia má dať odpoveď na otázku, ako to uskutočniť. Základnými prvkami stratégie sú:

- Analýza a diagnóza* situácie v podniku a jeho okolí, ktorá sa realizuje špecifickými metódami, vrátane metódy SWOT.
- Strategické plánovanie*, ktoré programuje zmeny úrovne podniku v rôznych časových horizontoch obsahujúce jednoznačné zdôvodnenie v trhových podmienkach, lebo sú základom následných racionálnych rozhodnutí. Strategické plánovanie sa dotýka zdrojov, konkretizácie zámerov, kvantifikácie cieľov, výberu najlepšej varianty. Strategické plánovanie je procesom koncepčným, dlhotrvajúcim, vytvárajúcim rámec pre plánovanie a operatívne riadenie.

Všeobecná metodologická sekvencia strategického plánovania podľa Steinmanna a Schreyoga (1995) je uvedená na obr. 2.

Na základe poznania príležitostí (šancí) a ohrození v okolí podniku a silných a slabých stránok daného podniku sa formujú rôzne strategické smery, čiže tzv. „priestor“ možných stratégií. V podnikoch agrozozoru výber stratégií musí zabezpečovať úspech podniku merateľný nielen ekonomickými ukazovateľmi, ale aj ukazovateľmi akceptovanými spoločnosťou (napr. produkcia zdravotne nezávadných výrobkov, udržiavanie rázu krajiny atď.).

- Strategické riadenie*, ktorého úlohou je cez vhodné zvolené mechanizmy zabezpečiť realizáciu úloh obsiahnutých v strategických plánoch. Dotýkajú sa výrobných procesov, odbytu produkcie financovania a marketingu. V poľnohospodárskej výrobe sa realizácia stratégie uskutočňuje prakticky vždy v podmienkach neistoty a rizika. Preto vlastníci podniku v priebehu realizácie plánu musí účelne reagovať na zmeny v ekonomickom okolí.

Jednotlivé podniky vyrábajú s prihliadnutím na správanie sa trhu. Známostou stratégiou je stratégia portfólia určujúca pozíciu podniku na trhu s prihliadnutím na pozície vlastných výrobkov a rastu ich predaja. Podstata stratégie je uvedená na obr. 3.

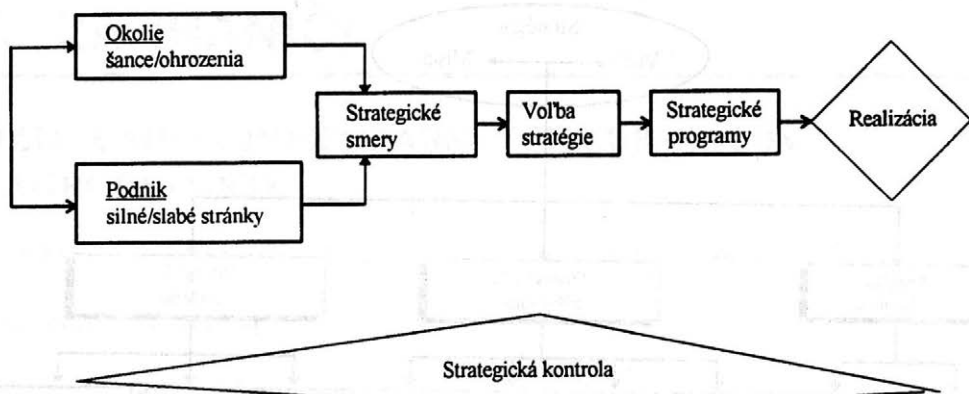
Jednotlivé kvadranty matice možno charakterizovať nasledovne:

- *hviezdy* – ide o nové výrobky (vývojové) s vysokou úrovňou rentability, vysokým nárokom na kapitál, ale s neistou plynulosťou príjmov;
- *dojné kravy* – ide o výrobky stabilizované na trhu, s vysokou rentabilitou, plynulým príjmom (tržieb) a nízkou kapitálovou náročnosťou;
- *otázniky* – ide o výrobky nízkej rentability vyžadujúce ďalšie vklady, aby sa mohli udržať, resp. presadiť na trhu a nestali sa nepredajnými;
- *chudobné (hladné) psy* – ide o výrobky s nízkym rozvojovým potenciálom, nízkou rentabilitou.

Stratégia, ktorá vedie k úspechu podniku, je udržiavanie v dominantnej pozícii „hviezdy“, ktoré sa môžu zmeniť na dojné kravy, zlepšenie rentability „dojnych kráv“, ktoré dovoľuje reinvestovať do „oblasti budúcnosti“, zastavenie dofinancovania „chudobných psov“ až postupné zrušenie týchto výrob, zmena „otáznikov“ hoci aj zvýšeným výdajom kapitálu v závislosti od situácie na trhu.

Vízia v podniku

Pojem *vízia* je veľmi široký a v literatúre nie je jednoznačne interpretovaný. Vo všeobecnosti vyjadruje obraz budúcnosti vytvorený na základe analýzy úrovne existujúceho stavu a prognózy. Ako hovorí Szloch (1993), vízia je takým blízkym obrazom budúcnosti, že sa ešte dá hodnotiť možnosť jej realizácie, ale súčasne tak ďalekým, že dokáže ešte vzbudzovať entuziazmus



2. Sekvencie strategického plánovania podľa Steinmanna a Schreyöga (1995)

Rast predaja	Hviezdy 1. vysoká 2. veľká 3. = 0	Otázniky 1. nízka 2. veľká 3. záporná	Kapitálová náročnosť
	Dojné kravy 1. vysoká 2. slabá 3. vysoká	Hladné psy 1. nízka 2. slabá 3. = 0	

3. Matica stratégie portfólia – vlastná úprava (Otolonski 1996)
 1 = rentabilnosť, 2 = kapitálová náročnosť, 3 = plynulosť príjmov

zmysluplnosti. Procedúry jej spracovania obsahujú etapy a fázy prislúchajúcim k metódam a technikám prognostiky. Podľa Penc (1995) vízia je tvorivé hľadanie požadovanej úrovne s využitím kreativity intelektu, fantázie a intuície. Podľa Hahna (1993) vízia splňa trvalé funkcie: aktivizujúcu, riadiacu, integračnú, podporujúcu úspech.

Základom pre tvorbu podnikovej vízie sú výsledky najmä nasledovných vedeckých disciplín: molekulárnej biológie, inžinierskej genetiky, mikroelektroniky atď., otvárajúce úplne nové možnosti nielen rozvoja poľnohospodárstva, ale celého národného hospodárstva. Prenosom génov, bunkových jadier, výmenou či zmenou skladby chromozómov vznikajú rastliny s novými vlastnosťami. Prenos embryí umožňuje rýchlu tvorbu nových výkonných zvierat. Zmrazovanie spermii umožnilo, že vyselektovaní býci môžu dosiahnuť až 150 tisíc potomkov (na celom svete). Transplantácia zárodkov umožňuje už v súčasnosti získať od jednej kravy až 30–50 teliat počas jej života a v budúcnosti aj podstatne viac. Vedecké výsledky menia tvár tradičného poľnohospodárstva. Prejavom tejto zmeny sú vysoké hektárové úrody i vysoká úžitkovosť zvierat.

V poľskej ekonomicko-poľnohospodárskej literatúre existuje množstvo zaujímavých publikácií popisujúcich víziu rozvoja poľnohospodárstva i stratégie dosiahnutia plánovaných cieľov (Gorzela 1991, Hunek 1991, Wos 1995, Zietara 1993, Tomczak 1994, Wojtaszek 1991, Kolodko 1994). Práce vyššie uvedených autorov ukazujú na perspektívne postavenie poľnohospodárstva a vidieka v systéme národného hospodárstva a možnosti dosiahnutia jeho požadovanej úrovne.

Misia podniku

Na pojem misie existujú v literatúre tak isto nejednotné názory a viacerí teoretici ju dokonca stotožňujú s misiou (Moszkowicz 1993). Podľa Penc (1994) misia predstavuje ideu rozvoja, poslanie podniku, dôvod jeho existencie. Marchesnay (1994) tvrdí, že misia je tvorivá analýza podopretá zásadami racionality a logiky. Podľa Pierscionka (1996) vyjadruje vznik zmeny potrieb v okolí podniku, ktoré podnik uspokojuje, určuje spôsoby ich zabezpečenia a vytvára podniku imidž, ktorý umožňuje dosiahnuť a udržať prevahu v konkurencii. Podľa Wawrzyniak (1989) misiu podniku možno stotožniť so súborom cieľov riadenia, orientovaných tak do okolia podniku, ako aj do vnútra podniku, ktoré majú význam ekonomický, ale aj humánny. Podobne v širokom kontexte chápe misiu Dwójacki (1995), ktorý tvrdí, že misia má charakter uvedomelého systému hospodárenia so zdrojmi pri rešpektovaní organizačných priorít. Podľa Antoszkiewicza (1993) zatiaľ čo vízia podniku je zameraná na jeho budúcnosť, misia sa vzťahuje k zásadám existujúceho fungovania podniku.

Spoločenská misia poľnohospodárstva, ako zložky národného hospodárstva, je širšia než sa doteraz tradovalo. Vo všeobecnosti – ako to tvrdí Fischler (1992), súčasný minister poľnohospodárstva EÚ – stoja pred poľnohospodárstvom každého štátu tieto úlohy:

- zabezpečenie výživy obyvateľstva, vrátane rezerv pre prípad neúrody a kríz,
- vytváranie nových zdrojov surovín a zdrojov energie,
- ochrana a údržba krajinného priestoru a životného prostredia,
- integrácia hospodárskej, sociálnej a kultúrnej štruktúry jednotlivých regiónov.

To znamená, že vedľa produkčnej funkcie, poľnohospodárstvo sa musí podieľať na zabezpečovaní strategického rozvoja národného hospodárstva prihládajúc aj na kritériá morálno-etické.

Pojatie misie podniku je v podnikoch v poľskom poľnohospodárstve novinkou. Potvrdzujú to výsledky výskumu uskutočnené v 25 novovzniknutých poľnohospodárskych podnikoch (po privatizácii štátnych majetkov) s rôznou právnou formou podnikania v západnej časti Poľska (Velkopoľsku). Vrcholoví vedúci v skúmaných podnikoch deklarovali rôzne strategické ciele svojich podnikov, ktoré v podstate vyjadrujú misiu podnikov. Výpovede možno agregovať do nasledovných skupín:

- *prispôbiť výrobok požiadavkám trhu* (zlepšenie kvality výrobkov, zavedenie prísnejších technologických režimov),
- *rast predaja* (poznánie konkurencie, podpisovanie dlhodobých zmlúv s odberateľmi, vybudovanie vlastnej predajnej siete predaja a distribúcie),
- *rast zisku cez zvýšenie produkcie a samozrejme cez znižovanie nákladov znižovaním spotreby práce výkonnejšou technikou, novými technológiami atď.*,
- *ochrana životného prostredia*.

To sú hodnoty hodné uznania, svedčiace o prispôbovaní sa poľnohospodárskych podnikov požiadavkám trhového hospodárstva. V skúmaných podnikoch je zaujímavým pozitívny jav v práci s ľudskými zdrojmi. Optimálny, kvalitne vybraný počet kvalitatívne pripravených a motivovaných pracovníkov umožňuje efektívne využiť ďalšie hmotné a finančné zdroje podnikov. Misia týchto podnikov je aj v tom, že zabezpečuje optimálne pracovné podmienky a požadovanú životnú úroveň. To je filozofia, o ktorú sa opiera istota podniku, sú to hodnoty uznávané všetkými pracovníkmi podniku. Ak poľnohospodársky podnik jednoznačne a precízne sformuje svoju misiu a bude ju konzekventne realizovať cez osadenstvo podniku, tak podnik nielen upevní svoje postavenie, ale súčasne získa tzv. trhový osobitosť a imidž.

Treba zdôrazniť, že zle sformulovaná misia je faktorom znehucujúcim. V uskutočnenom výskume niektorí riadiaci pracovníci žiaľ formulovali misiu podniku slovami „prežiť“, resp. „produkovať bravčové mäso“. Takéto sformulovanie je lakonické, málo precízne, nerešpektuje trh. Je nevyhnutné, aby misia zameraná na zvýšenie úrovne podniku určila *faktor integrujúci a dynamizujúci*. Vyskytli sa však aj príklady pozitívne, napr. „produkovať vysokokvalitné mlieko a predávať ho firmám produkujúcim biojogurty (na základe dlhodobých zmlúv)“. V danom prípade každé slovo je dôleži-

té, podnik musí presne stanoviť *čo chce, o čo sa snaží*, prihládajúc pritom k vlastným možnostiam ako aj k podmienkam okolia.

ZÁVER

Medzi víziou a misiou podniku existuje spätosť vzťahový vzťah zabezpečujúci budúcnosť podniku (jeho existenciu a rozvoj), ako aj rozvoj širšieho teritoriálneho systému zakotveného v pláne strategického rozvoja. Jasné definovanie vízie a misie podniku plní funkciu stimulujúcu, uľahčuje prijímanie rozhodnutí, znižuje ťažkosti spojené s riadením zmien. V spojení s takými hodnotami, akými sú história, identita a imidž firmy, idey morálne a filozofické, vízia a misia združujú a integrujú osadenstvo podniku. Pracovníci podniku pracujú poctivejšie, v podniku je vyššia disciplína a produktivita, čo vedie k zvyšovaniu efektívnosti podniku.

O výsledkoch podniku v poľnohospodárstve rozhodujú však nielen tzv. „tvrdé faktory vedenia“ – štruktúrne, technologické a organizačno-ekonomické zmeny. Pri rovnakých výrobkoch a cenách rozdielnosť medzi podnikmi bude vznikáť tiež ako dôsledok pôsobenia tzv. *mäkkých faktorov úspechu* (Drucker 1992) a najmä prvkov kreativity ľudí, ktoré umožňujú kvalitnú reprezentáciu podniku a jeho výrobkov. Propagácia týchto nemateriálnych hodnôt vytvára obraz podniku v okolí a zvyšuje schopnosť obstať v konkurenčnom prostredí.

LITERATÚRA

- ANSOFF, R. I.: Zarządzanie strategiczne. PWE, W-wa 1985.
- ANTOSZKIEWICZ, J.: Misja i strategia w metodyce restrykturyzacyjnej „Small Polish Soft Project“. Zeszyty naukowe UMCS w Lublinie, 1993.
- BRINKMANN, T.: Die Oekonomik des Landwirtschaftlichen Betriebes. Grundriss der Sozialökonomik, Tübingen 1992.
- DRUCKER, P.: Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady. PWE, W-wa 1992.
- DURLIK, I.: Inżynieria zarządzania. Agencja Wydawnicza „Placet“, W-wa 1995.
- DWOJACKI, P.: Skladnik misji – tożsamość firmy. Przegląd Organizacji, 1995 (11).
- DWOJACKI, P.: Skladnik misji – wizja przyszłości. Przegląd Organizacji, 1995 (12).
- FISCHLER, F.: Die neue Rolle der Landwirtschaft. Der Forderungsdienst, 1992 (12), Wien.
- GORZELAK, W.: Strategia rozwoju rolnictwa i gospodarki żywnościowej w Polsce. Wies i Rolnictwo, 1991 (1).
- HAHN, D.: Tendencje rozwojowe zarządzania strategicznego. Organizacja i Kierowanie, 1993 (2).
- HUNEK, T.: Uwarunkowania strategii rozwoju wsi i rolnictwa w Polsce. PAN, W-wa 1991.
- KOLODKO, G.: Strategia dla Polski. Życie Gospodarcze, 1994 (26).

- KREIKEBAUM, H.: Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie. PWN, W-wa 1996.
- MANTEUFFEL, R.: Filozofia rolnictwa. PWN, W-wa 1987.
- MARSCHESNAY, M.: Zarządzanie strategiczne. Poltext, W-wa 1994.
- MALICKI, L.: Rolnictwo a kultura. Fragmenta Agronomica, 1994 (4).
- MOSZKOWICZ, M.: Misja – doktryna przedsiębiorstwa. Przegląd Organizacji, 1993 (1).
- NIEWIADOMSKI, W.: Rolnictwo jutra. Materiały sympozjum „Biotyczne środowisko uprawne a zagrożenia chorobowe roślin”. Olsztyn 1993.
- OTOLINSKI, E.: Wybrane zagadnienia metodologiczne zarządzania strategicznego firmami funkcjonującymi w rolnictwie. Zeszyty Naukowe UW, W-wa 1996.
- PENC, J.: Decyzje w zarządzaniu. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.
- PENC, J.: Strategie zarządzania. Agencja Wydawnicza Placet, W-wa 1994.
- PIERSCIOŃEK, Z.: Strategie rozwoju firmy. PWN, W-wa 1996.
- Praca zbiorowa: Strategia rolna dla polski. W-wa 1990.
- Praca zbiorowa: Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość. PWE, 1995.
- STACHOWSKI, W.: Jak definiować misję. Przegląd Organizacji, 1994 (11).
- STACHAK, S. – SWITLYK, M.: Teoria zarządzania przedsiębiorstwami rolniczymi. KiW, 1995.
- STEINMANN, H. – SCHREYÖGG, G.: Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem, koncepcje, funkcje, przykłady. Oficyna Wyd. Politechniki Wrocławskiej. Wrocław 1995.
- SZELOCH, Z.: Wizja przedsiębiorstwa – procedura jej opracowania. Zeszyty Naukowe UMCS, 1993 (1).
- SZELOCH, Z.: Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem. Rzeszowskie Zeszyty Naukowe „Prawo-Ekonomia”, Tom X, 1991.
- TOMCZAK, F.: Problemy i perspektywy rozwoju rolnictwa. Ekspertyza KER – Pan. W-wa 1994.
- VOLLMUTH, H.: Controlling. Agencja Wydawnicza „Placet”, W-wa 1994.
- WAWRZYŃIAK, B.: Polityka strategiczna przedsiębiorstwa. PWE, W-wa 1989.
- WIELICKI, W. – BAUM, R. L.: Czynniki kształtujące misję przedsiębiorstwa rolnego. Roczniki AR w Poznaniu, 1996.
- WOJTASZEK, Z.: Kierunki rozwoju gospodarczego rejonów o niekorzystnych warunkach przyrodniczych dla rolnictwa. ZER, 1991 (4/5).
- WOS, A.: Alternatywne scenariusze rozwoju polskiego rolnictwa w okresie długim IERiGZ. W-wa 1995.
- ZIETARA, W.: Strategia rozwoju polskiego rolnictwa. Zeszyty Naukowe AR w Krakowie, 1993 (38).

Došlo 5. 6. 1997

Kontaktná adresa:

Prof. Ing. Jozef Višňovský, CSc., Slovenská poľnohospodárska univerzita, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, Slovenská republika

ČESKÉ, SLOVENSKÉ A MAĎARSKÉ ZEMĚDĚLSTVÍ VE SROVNÁNÍ SE STÁTY EU – 3. ČÁST (vybrané tabulky)

Použité značky

(s výjimkou obecných statistických značek):

*	odhad Eurostatu
**	odhad Komise EU, DG VI
&	zahrnuta dřívější NDR
% PRR	průměrný relativní růst (za období T, T+N)
CEFTA	Středoevropská dohoda v oblasti volného obchodu
ČSÚ	Český statistický úřad
ECU	měnová jednotka Evropské unie
EHK	Evropská hospodářská komise
EU 12	Evropská unie (12 států)
EU 15	Evropská unie (15 států)
EUROSTAT	Evropské statistické centrum
NM	národní měna

Pramen

České, slovenské a maďarské zemědělství ve srovnání se státy EU, VÚZE Praha 1996

Seznam tabulek

- 4.17.0.1 Stavy ovcí a koz (k prosinci předchozího roku) – Sheep and goat numbers (December of previous year)
- 4.17.5.1 Tržní ceny skopového masa – Market prices for sheepmeat
- 4.18.0.1 Počty kuřat z líhní – Number of utility chicks of table strains hatched
- 4.18.1.1 Produkce drůbežního masa celkem – Gross internal production of poultrymeat
- 4.18.5.1 Tržní ceny kuřat – Market prices for chickens
- 4.19.0.1 Stavy nosnic – Laying hens, numbers
- 4.19.1.1 Produkce vajec (celkem) – Usable production of eggs (total eggs)
- 4.19.5.1 Tržní ceny vajec – Market prices for eggs
- 4.20.0.1 Stavy dojených (mléčných) krav a průměrná užitkovost (dojivost) – Dairy herds and yield
- 4.20.1.1 Produkce mléka dojených (mléčných) krav a jeho dodávky do mlékáren – Production of milk from dairy herds and delivery of milk to dairies
- 4.20.1.4 Produkce másla a sýra – Production in dairies of butter and cheese
- 4.20.1.5 Produkce sušeného mléka – Production in dairies of milk powder

	1 000 ks			% z EU		% PRR
	1993	1994	1995	1994	1994 1993	1995 1994
1	2	3	4	5	6	7
Ovce						
EU 15	99 526	98 221		100,0	-1,3	
Belgie	128	127		0,1	-0,8	
Dánsko	102	87		0,1	-14,7	
Finsko	62	80		0,1	29,0	
Francie	10 380	10 453		10,6	0,7	
Irsko	6 125	5 990		6,1	-2,2	
Itálie	10 439	10 461		10,7	0,2	
Lucembursko	7	7		0,0	0,0	
Nizozemí	1 630	1 300		1,3	-20,2	
Portugalsko	3 348	3 305		3,4	-1,3	
Rakousko	312	334		0,3	7,1	
Řecko	10 108	10 069		10,3	-0,4	
SRN	2 386	2 369		2,4	-0,7	
Španělsko	24 575	23 836		24,3	-3,0	
Švédsko ¹	447	471		0,5	5,4	
Velká Británie	29 477	29 332		29,9	-0,5	
EU 12	98 620	97 336		99,1	-1,3	
Maďarsko	1 752	1 252	947	-28,5	-24,4	
Kozy						
EU 15	12 100	12 147		100,0	0,4	
Belgie	9	8		0,1	-7,0	
Dánsko	0	0		0,0	x	
Finsko	4	5		0,0	7,0	
Francie	1 071	1 055		8,7	-1,5	
Irsko	0	0		0,0	x	
Itálie	1 344	1 378		11,3	2,5	
Lucembursko	1	1		0,0	0,0	
Nizozemí	73	66		0,5	-9,6	
Portugalsko	858	836		6,9	-2,6	
Rakousko	39	47		0,4	20,5	
Řecko	5 850	5 821		47,9	-0,5	
SRN	88	89		0,7	1,1	
Španělsko	2 664	2 739		22,5	2,8	
Švédsko ¹	5	5		0,0	0,0	
Velká Británie	94	97		0,8	3,2	
EU 12	12 052	12 090		99,5	0,3	
Maďarsko			62			
Ovce a kozy						
Česká republika	254	196	165	x	-22,8	-18,8
Slovensko	467	411	397	x	-12,0	-3,4
Maďarsko			1 009			

Pramen: Eurostat

¹ výsledky červnového šetření

4.17.5.1.

Tržní ceny skopového masa – Market prices for sheepmeat

	ECU/kg ¹			% PRR ²	
	1993	1994	1995	<u>1994</u> 1993	<u>1995</u> 1994
1	2	3	4	5	6
Belgie	2,867		3,246	14,6	
Dánsko	2,044	1,849		-7,2	
Finsko	:	:		x	
Francie	2,758	2,854		4,2	
Irsko	2,074	2,283		11,9	
Itálie	2,927	2,961		6,2	
Nizozemí	2,768	2,941		6,3	
Portugalsko	3,033	3,167		10,5	
Rakousko	:	:		x	
Řecko	3,077	3,225		13,3	
SRN	2,591	2,879		11,1	
Španělsko	2,847	3,050		14,1	
Švédsko	3,312	3,362		2,0	
Velká Británie	2,295	2,522		8,3	
Česká republika ³	0,432	0,680	0,779	57,4	14,6
Slovensko	0,555	0,899	1,673	62,0	86,1
Maďarsko	1,380	1,851	1,891	34,1	2,2

Pramen: European Commission, Directorate-General for Agriculture

¹jatečná hmotnost²počítáno z cen v národních měnách³ceny zemědělských výrobků

4.18.0.1.

Počty kuřat z líně – Number of utility chicks of table strains hatched

	1 000 ks			% PRR	
	1993	1994	1995	<u>1994</u> 1993	<u>1995</u> 1994
1	2	3	4	5	6
EU 15	:	:		x	
Belgie/Lucembursko	134 966	139 578		3,4	
Dánsko	119 850	117 693**		-1,8	
Finsko	:	:		x	
Francie	855 260	886 208		3,6	
Irsko	52 954	58 130		9,8	
Itálie	403 470	410 156		1,7	
Nizozemí	330 067	357 393		8,3	
Portugalsko	177 595	184 367		3,8	
Rakousko	:	:		x	
Řecko	85 752	87 638		2,2	
SRN	328 026	305 064**		-7,0	
Španělsko	513 076	563 357**		9,8	
Švédsko	:	:		x	
Velká Británie	670 447	695 254**		3,7	
EU 12	3 671 463	3 804 838**		3,6	
Česká republika	28 220	24 974	26 688	-11,5	6,9
Slovensko	28 700	23 900	39 100	-16,7	63,6
Maďarsko	6 258	7 421	6 200	18,6	-16,5

Pramen: Eurostat

4.18.1.1.

Produkce drůbežního masa celkem – Gross internal production of poultrymeat

	1 000 t			% PRR	
	1993	1994	1995	$\frac{1994}{1993}$	$\frac{1995}{1994}$
1	2	3	4	5	6
EU 15**	7 116	7 412		4,2	
Belgie/Lucembursko	204	221**		8,3	
Dánsko	172	178**		3,5	
Finsko**	35	39		11,4	
Francie	1 875	1 980		5,6	
Irsko	90	94**		4,4	
Itálie	1 086	1 109**		2,1	
Nizozemí	575	597**		3,8	
Portugalsko	216	222**		2,8	
Rakousko**	102	102		0,0	
Řecko	170	174**		2,4	
SRN	615	640**		4,0	
Španělsko	821	867**		5,6	
Švédsko**	65	77		18,5	
Velká Británie	1 090	1 112**		2,1	
EU 12	6 914	7 194		4,1	
Česká republika	163	165	180	1,2	9,1
Slovensko	57	64	76	12,3	18,8
Maďarsko	309	329		6,7	

Pramen: Eurostat

4.18.5.1.

Tržní ceny kuřat – Market prices for chickens

	ECU/kg ¹			% PRR ²	
	1993	1994	1995	$\frac{1994}{1993}$	$\frac{1995}{1994}$
1	2	3	4	5	6
Belgie	1,242	1,240		1,0	
Dánsko	1,299	1,254		-0,9	
Finsko	:	:		:	
Francie	0,953	0,999		5,6	
Irsko	1,465	1,322		-7,9	
Itálie	1,232	1,142		-2,6	
Lucembursko	:	:		:	
Nizozemí	1,158	1,126		-2,6	
Portugalsko	1,244	1,072		-0,4	
Rakousko	:	:		:	
Řecko	1,644	1,638		7,4	
SRN	1,288	1,254		-2,6	
Španělsko	0,983	0,952		3,6	
Švédsko**	2,001	1,880		-5,6	
Velká Británie	1,189	1,182		9,0	
Česká republika ³	0,672	0,715	0,642	6,4	-10,2
Slovensko	0,635	0,807	0,693	27,1	-14,1
Maďarsko	0,680	0,765		12,5	

Pramen: European Commission, Directorate-General for Agriculture

¹jatečná hmotnost²počítáno na základě cen v národních měnách³ceny zemědělských výrobců

4.19.0.1.

Stavy nosnic – Laying hens, numbers

	1 000 ks			% PRR	
	1993	1994	1995	<u>1994</u> <u>1993</u>	<u>1995</u> <u>1994</u>
1	2	3	4	5	6
EU 15**	357 283	374 720		4,9	
Belgie/Lucembursko	12 506	11 706**		-6,4	
Dánsko	4 223	4 286**		1,5	
Finsko**	3 631	3 692		1,7	
Francie	67 700	71 424**		5,5	
Irsko	3 402	3 950**		16,1	
Itálie	49 314	49 511**		0,4	
Nizozemí	37 563**	38 352**		2,1	
Portugalsko	8 288	8 056**		-2,8	
Rakousko**	6 020	6 460		7,3	
Řecko	15 769	19 632**		24,5	
SRN	54 400	57 392**		5,5	
Španělsko	45 727	51 351**		12,3	
Švédsko**	5 650	5 603		-0,8	
Velká Británie	43 090	43 305**		0,5	
EU 12	357 283**	374 720**		4,9	
Česká republika	13 385	12 556	12 030	-6,2	-4,2
Slovensko	7 308	7 578	7 625	3,7	0,6
Maďarsko	21 597	17 650	17 132	-18,3	-2,9

Pramen: Eurostat

4.19.1.1.

Produkce vajec (celkem) – Usable production of eggs (total eggs)

	1 000 t			% PRR	
	1993	1994	1995	<u>1994</u> <u>1993</u>	<u>1995</u> <u>1994</u>
1	2	3	4	5	6
EU 15**	5 108	5 329		4,3	
Belgie/Lucembursko	210	225**		7,1	
Dánsko	87	89**		2,3	
Finsko**	70	72		2,9	
Francie	938	972**		3,6	
Irsko	37	37**		0,0	
Itálie	642	650**		1,2	
Nizozemí	618	621**		0,5	
Portugalsko	103	120**		16,5	
Rakousko**	106	107		0,9	
Řecko	122	128**		4,9	
SRN	826	860**		4,1	
Španělsko	602	692**		15,0	
Švédsko**	112	111		-0,9	
Velká Británie	635	645**		1,6	
EU 12	5 108	5 329		4,3	
Česká republika	182	175	180	-3,8	2,9
Slovensko	92	96	96	4,4	0,0
Maďarsko	232	213	215	-8,2	0,9

Pramen: Eurostat

4.19.5.1.

Tržní ceny vajec – Market prices for eggs

	ECU/100 ks			% PRR ¹	
	1993	1994	1995	<u>1994</u> 1994	<u>1995</u> 1994
1	2	3	4	5	6
Belgie	4,294	3,667		-17,6	
Dánsko	6,909	6,686		-0,8	
Finsko	:	:		x	
Francie	4,558	3,701		-18,3	
Irsko	4,921	5,087		0,3	
Itálie	4,979	4,654		-1,8	
Lucembursko	6,048	:		x	
Nizozemí	4,284	3,705		-12,5	
Portugalsko	6,099	5,416		-5,8	
Rakousko	:	:		x	
Řecko	7,427	7,131		3,6	
SRN	5,314	4,561		-14,2	
Španlsko	6,311	5,305		-9,7	
Švédsko	1,369	1,521		11,6	
Velká Británie	4,840	4,980		3,1	
Česká republika ²	4,226	4,489	3,988	6,2	-12,2
Slovensko	3,799	4,523	4,249	19,1	-6,1
Maďarsko	5,950	7,191	5,718	20,9	-20,1

Pramen: European Commission, Directorate-General for Agriculture

¹ počítáno na základě cen v národních měnách² ceny zemědělských výrobců

	1993	1994	1995	1994 1993	1995 1994
1	2	3	4	5	6
A. Počet dojených (mléčných) krav v prosinci	1 000 ks			% PRR	
EUR 15	23 254**	22 969**		-1,2	
Belgie	703	696		-1,0	
Dánsko	711	717		0,8	
Finsko	419**	413**		-1,4	
Francie	4 615	4 745		2,8	
Irsko	1 274	1 269		-0,4	
Itálie	2 287	2 070		-9,5	
Lucembursko	51	49		-3,9	
Nizozemí	1 777	1 757		-1,1	
Portugalsko	375	356		-5,1	
Rakousko	828**	810**		-2,2	
Řecko	219	219		0,0	
SRN	5 301	5 273		-0,5	
Španělsko	1 403	1 339		-4,6	
Švédsko	505**	489**		-3,2	
Velká Británie	2 786	2 767		-0,7	
EU 12	21 502	21 257		-1,1	
Česká republika	895	788	712	-12,0	-9,6
Slovensko	386	359	355	-7,0	-1,1
Maďarsko	438	403	396	-8,0	-1,7
B. Užitkovost (dojivost) dojených (mléčných) krav¹	kg/ks			% PRR	
EUR 15	5 114**	5 150**		0,7	
Belgie	4 493	4 922**		9,6	
Dánsko	6 583	6 527		-0,8	
Finsko	5 770**	5 983**		3,7	
Francie	5 396	5 374**		-0,4	
Irsko	4 219	4 240		0,5	
Itálie	4 331	4 504**		4,0	
Lucembursko	5 255	5 255**		0,0	
Nizozemí	6 014	6 145**		2,2	
Portugalsko	4 257	4 368		2,6	
Rakousko	3 853**	3 901**		1,3	
Řecko	3 644	3 562**		-2,3	
SRN	5 237	5 248**		0,2	
Španělsko	4 170	4 011**		-3,8	
Švédsko	6 625**	6 774**		2,2	
Velká Británie	5 389	5 360		-0,5	
EU 12	5 115	5 143**		0,5	
Česká republika ²	3 843	3 976	4 117	3,5	3,5
Slovensko	2 953	3 175	3 292	7,5	3,7
Maďarsko	4 751	4 804	4 840	1,1	0,7

Pramen: Eurostat

¹roční produkce dělená počtem dojnic v prosinci předcházejícího roku²roční produkce dělená průměrným počtem dojnic v prosinci předchozího roku

	1 000 t			% PRR	
	1993	1994	1995	1994 1993	1995 1994
1	2	3	4	5	6
A. Produkce mléka dojených (mléčných) krav¹					
EU 15	119 972**	119 632**		-0,3	
Belgie	3 329	3 344		0,5	
Dánsko	4 661	4 641		-0,4	
Finsko	2 458**	2 507**		2,0	
Francie	25 049	24 800**		-1,0	
Irsko	5 324	5 402		1,5	
Itálie	10 035	10 300**		2,6	
Lucembursko	268	268**		0,0	
Nizozemí	10 951	10 920**		-0,3	
Portugalsko	1 622**	1 638**		1,0	
Rakousko	3 244**	3 230**		-0,4	
Řecko	747	780**		4,4	
SRN	28 098	27 820**		-1,0	
Španělsko	6 030	5 627**		-6,7	
Švédsko	3 352**	3 421**		2,1	
Velká Británie	14 804	14 934		0,9	
EU 12	110 918**	110 474**		-0,4	
Česká republika	3 512	3 133	3 031	-10,8	-3,3
Slovensko	1 214	1 155	1 151	-4,9	-0,4
Maďarsko	2 020	1 878	1 860	-7,0	-1,0
B. Dodávky kravského mléka²					
EU 15	110 851**	111 283**		0,4	
Belgie	2 907	2 948		1,4	
Dánsko	4 460	4 442		-0,4	
Finsko	2 332**	2 385**		2,3	
Francie	22 755	23 255		2,2	
Irsko	5 213	5 279		1,3	
Itálie	9 501	9 349		-1,6	
Lucembursko	258	251		-2,7	
Nizozemí	10 560	10 468		-0,9	
Portugalsko	1 477	1 476		-0,1	
Rakousko	2 183**	2 193**		0,5	
Řecko	569	584		2,6	
SRN	26 017	26 047		0,1	
Španělsko	5 352	4 926		-8,0	
Švédsko	3 287**	3 357**		2,1	
Velká Británie	13 980	14 323		2,5	
EU 12	103 047	103 348		0,3	
Česká republika	2 906	2 646	2 564	-8,9	-3,1
Slovensko	983	956	939	-2,7	-1,8
Maďarsko	1 608	1 511	1 556	-6,0	3,0

Pramen: Eurostat

¹bez mléka pro telata²včetně dodávek smetany (mléčného ekvivalentu)

	1000 t			% PRR	
	1993	1994	1995	$\frac{1994}{1993}$	$\frac{1995}{1994}$
1	2	3	4	5	6
A. Máslo¹					
EU 15	1 824**	1 778**		-2,5	
Belgie	61	62		1,6	
Dánsko	77	78		1,3	
Finsko	45**	47**		4,4	
Francie	445	431		-3,1	
Irsko	139	138		-0,7	
Itálie	93	94		1,1	
Lucembursko	3	3**		0,0	
Nizozemí	194	185		-4,6	
Portugalsko	17	17		0,0	
Rakousko	37**	36**		-2,7	
Řecko	2	4**		100,0	
SRN	482	461		-4,4	
Španělsko	25	19**		-24,0	
Švédsko	53**	47**		-11,3	
Velká Británie	151	156**		3,3	
EU 12	1 689	1 648**		-2,4	
Česká republika	86	75	73	-12,8	-2,7
Slovensko	18	16	16	-11,1	0,0
Maďarsko	18	15	15	-16,7	0,0
B. Sýr²					
EU 15	5 725**	5 793**		1,2	
Belgie	69	70		1,4	
Dánsko	322	288		-10,6	
Finsko	89**	92**		3,4	
Francie	1 442	1 467**		1,7	
Irsko	93	98		5,4	
Itálie	816	809**		-0,9	
Lucembursko	3	4**		33,3	
Nizozemí	640	652**		1,9	
Portugalsko	57	50		-12,3	
Rakousko	81**	81**		0,0	
Řecko	110	110**		0,0	
SRN	1 337	1 399		4,6	
Španělsko	227	227**		0,0	
Švédsko	126**	133**		5,6	
Velká Británie	313	313		0,0	
EU 12	5 429	5 487**		1,1	
Česká republika	72	68	68	-5,6	0,0
Slovensko	32	35	36	9,4	2,9
Maďarsko	50	49	52	-2,0	6,1

Pramen: Eurostat

¹včetně máselného tuku ze smetany (v máselném ekvivalentu)²bez taveného sýra

	1 000 t			% PRR	
	1993	1994	1995	1994 1993	1995 1994
1	2	3	4	5	6
A. Sušené odstředěné mléko					
EU 15	1 299**	1 231**		-5,2	
Belgie	59	52		-11,9	
Dánsko	20	21		5,0	
Finsko	15**	15**		0,0	
Francie	360	360**		0,0	
Irsko	132	129		-2,3	
Itálie	0	0**		x	
Lucembursko	0	0**		x	
Nizozemí	68	65**		-4,4	
Portugalsko	10	10		0,0	
Rakousko	25**	23**		-8,0	
Řecko	0	0**		x	
SRN	434	382		-12,0	
Španělsko	15	12**		-20,0	
Švédsko	37**	34**		-8,1	
Velká Británie	124	128		3,2	
EU 12	1 222	1 159**		-5,2	
Česká republika	97	67	64	-30,9	-4,5
Slovensko	15	11	12	-26,7	9,1
Maďarsko	6	4	5	-33,3	25,0
B. Ostatní sušené mléko²					
EU 15	993**	966**		-2,7	
Belgie	51	67		31,4	
Dánsko	106	119		12,3	
Finsko	1**	1**		0,0	
Francie	301	287**		-4,7	
Irsko	31	32		3,2	
Itálie	8	1**		-87,5	
Lucembursko	0	0**		x	
Nizozemí	178	133**		-25,3	
Portugalsko	7	7		0,0	
Rakousko	7**	9**		28,6	
Řecko	0	0**		x	
SRN	211	207		-1,9	
Španělsko	12	10**		-16,7	
Švédsko	9**	10**		11,1	
Velká Británie	71	83		16,9	
EU 12	976	946**		-3,1	
Slovensko	4	4	3	0,0	-25,0
Maďarsko	5	5	4	0,0	-20,0

Pramen: Eurostat

¹hmotnost výrobku²včetně sušeného plnotučného mléka, sušeného polotučného mléka, sušené smetany a sušeného podmáslí

POKyny PRO AUTORY

Časopis uveřejňuje původní vědecké práce, krátká sdělení a výběrově i přehledné referáty, tzn. práce, jejichž podkladem je studium literatury a které shrnují nejnovější poznatky v dané oblasti. Práce jsou uveřejňovány v češtině, slovenštině nebo angličtině. Rukopisy musí být doplněny krátkým a rozšířeným souhrnem (včetně klíčových slov).

Autor je plně odpovědný za původnost práce a za její věcnou i formální správnost. K práci musí být přiloženo prohlášení autora o tom, že práce nebyla publikována jinde.

O uveřejnění práce rozhoduje redakční rada časopisu, a to se zřetelem k lektorským posudkům, vědeckému významu a přínosu a kvalitě práce.

Rozsah vědeckých prací nemá přesáhnout 15 stran psaných na stroji včetně tabulek, obrázků a grafů. V práci je nutné používat jednotky odpovídající soustavě měrových jednotek SI (ČSN 01 1300).

Vlastní úprava rukopisu má odpovídat státní normě ČSN 88 0220 (formát A4, 30 řádek na stránku, 60 úhozů na řádku, mezi řádky dvojité mezery), k rukopisu je vhodné přiložit disketu s prací pořízenou na PC v některém textovém editoru, nejlépe v T602, a s grafickou dokumentací. Tabulky, grafy a fotografie se dodávají zvlášť, nepodlepují se. Na všechny přílohy musí být odkazy v textu.

Pokud autor používá v práci zkratky jakéhokoliv druhu, je nutné, aby byly alespoň jednou vysvětleny (vypsány), aby se předešlo omylům. V názvu práce a v souhrnu je vhodné zkratky nepoužívat.

Název práce (titul) nemá přesáhnout 85 úhozů. Jsou vyloučeny podtitulky článků.

Krátký souhrn (Abstrakt) je informačním výběrem obsahu a závěru článku, nikoliv však jeho pouhým popisem. Musí vyjádřit všechno podstatné, co je obsaženo ve vědecké práci, a má obsahovat základní číselné údaje včetně statistických hodnot. Musí obsahovat klíčová slova. Nemá překročit rozsah 170 slov. Je třeba, aby byl napsán celými větami, nikoliv heslovitě. Je uveřejňován a měl by být dodán ve stejném jazyce jako vědecká práce.

Rozšířený souhrn (Abstract) je uveřejňován v angličtině, měly by v něm být v rozsahu cca 1–2 strojopisných stran komentovány výsledky práce a uvedeny odkazy na tabulky a obrázky, popř. na nejdůležitější literární citace. Je vhodné jej (včetně názvu práce a klíčových slov) dodat v angličtině, popř. v češtině či slovenštině jako podklad pro překlad do angličtiny.

Úvod má obsahovat hlavní důvody, proč byla práce realizována a velmi stručnou formou má být popsán stav studované otázky.

Literární přehled má být krátký, je třeba uvádět pouze citace mající úzký vztah k problému.

Metoda se popisuje pouze tehdy, je-li původní, jinak postačuje citovat autora metody a uvádět jen případné odchylky. Ve stejné kapitole se popisuje také pokusný materiál.

Výsledky – při jejich popisu se k vyjádření kvantitativních hodnot dává přednost grafům před tabulkami. V tabulkách je třeba shrnout statistické hodnocení naměřených hodnot. Tato část by neměla obsahovat teoretické závěry ani dedukce, ale pouze faktické nálezy.

Diskuse obsahuje zhodnocení práce, diskutuje se o možných nedostatecích a práce se konfrontuje s výsledky dříve publikovanými (požaduje se citovat jen ty autory, jejichž práce mají k publikované práci bližší vztah). Je přípustné spojení v jednu kapitolu spolu s výsledky.

Literatura musí odpovídat státní normě ČSN 01 0197. Citace se řadí abecedně podle jména prvních autorů. Odkazy na literaturu v textu uvádějí jméno autora a rok vydání. Do seznamu se zařadí jen práce citované v textu. Na práce v seznamu literatury musí být odkaz v textu.

Na zvláštním listě uvádí autor plné jméno (i spoluautorů), akademické, vědecké a pedagogické tituly a podrobnou adresu pracoviště s PSČ, číslo telefonu a faxu, popř. e-mail.

INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

Original scientific papers, short communications, and selectively reviews, that means papers based on the study of technical literature and reviewing recent knowledge in the given field, are published in this journal. Published papers are in Czech, Slovak or English. Each manuscript must contain a short and a longer summary (including the key words).

The author is fully responsible for the originality of his paper, for its subject and formal correctness. The author shall make a written declaration that his paper has not been published in any other information source.

The board of editors of this journal will decide on paper publication, with respect to expert opinions, scientific importance, contribution and quality of the paper.

The paper extent shall not exceed 15 typescript pages, including tables, figures and graphs.

Manuscript layout shall correspond to the State Standard ČSN 88 0220 (quarto, 30 lines per page, 60 strokes per line, double-spaced typescript). A PC diskette should be provided with the paper, written in an editor program, preferably T602, and with graphical documentation. Tables, figures and photos shall be enclosed separately. The text must contain references to all these annexes.

The title of the paper shall not exceed 85 strokes. Subtitles of the papers are not allowed either.

Abstract is an information selection of the contents and conclusions of the paper, it is not a mere description of the paper. It must present all substantial information contained in the paper. It shall not exceed 170 words. It shall be written in full sentences, not in form of keynotes, and comprise base numerical data including statistical data. It must contain key words. It should be submitted in English and if possible also in Czech or Slovak.

Introduction has to present the main reasons why the study was conducted, and the circumstances of the studied problems should be described in a very brief form.

Review of literature should be a short section, containing only literary citations with close relation to the treated problem.

Only original method shall be described, in other cases it is sufficient enough to cite the author of the used method and to mention modifications of this method. This section shall also contain a description of experimental material.

In the section **Results** figures and graphs should be used rather than tables for presentation of quantitative values. A statistical analysis of recorded values should be summarized in tables. This section should not contain either theoretical conclusions or deductions, but only factual data should be presented here.

Discussion contains an evaluation of the study, potential shortcomings are discussed, and the results of the study are confronted with previously published results (only those authors whose studies are in closer relation with the published paper should be cited). The sections Results and Discussion may be presented as one section only.

The citations are arranged alphabetically according to the surname of the first author. References in the text to these citations comprise the author's name and year of publication. Only the papers cited in the text of the study shall be included in the list of references. All citations shall be referred to in the text of the paper.

If any abbreviation is used in the paper, it is necessary to mention its full form at least once to avoid misunderstanding. The abbreviations should not be used in the title of the paper nor in the summary.

The author shall give his full name (and the names of other collaborators), academic, scientific and pedagogic titles, full address of his workplace and postal code, telefon and fax number or e-mail.

OBSAH – CONTENT

Vilček J.: Ekonomické parametre bodového hodnotenia pôd Slovenska – Economic parameters of point evaluation of Slovak soils.....	437
Fecenko J., Ivanka L.: Vplyv ceny pôdy a systémových dotácií na výsledky hospodárenia podnikov – Impact of land price and system subsidies on economic results of farms.....	441
Vicen M., Horská E.: Výroba a odbyt strukovín na Slovensku – Production and market of legumes in Slovakia.....	445
Novák K.: K organizačním strukturám zemědělských a potravinářských podniků v konkurenčním prostředí – Organizational structures of agricultural and food business in the competitive environment.....	453
Halbich Č.: Některá využití technologie Internetu podnikatelskými subjekty v agrokomplexu – Some uses of the Internet technology for the enterprises in the area of agriculture.....	459
Z VĚDECKÉHO ŽIVOTA – FROM THE SPHERE OF SCIENCE	
Tichá I.: Virtuální organizace a možnosti jejího využití.....	463
ZE ZAHRANIČÍ – FROM ABROAD	
Višňovský J.: Vize a misie hospodářských subjektů v agrozozemě – Vision and mission of economic units in agriculture.....	466
PŘÍLOHA – SUPPLEMENT	
České, slovenské a maďarské zemědělství ve srovnání se státy EU – 3. část (vybrané tabulky).....	471