

Acta oeconomica et informatica – mimoriadne číslo
Nitra, Slovaca Universitas Agriculturae Nitriae, 2012, s. 1–5

PODNIKOVÁ KULTÚRA AKO NÁSTROJ KONKURENCIESCHOPNOSTI CORPORATE CULTURE AS A TOOL FOR COMPETITIVENESS

Ingrida SEDLIAKOVÁ, Lucia LENČEŠOVÁ

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

Corporate success, firm's profit, creating internal attributes of organization, competitiveness of firm, also correct functioning of firm are influenced by well established corporate culture on a large scale. It can help to gain strategic aims in organizations, which realize its importance. According to opinion of some authors, the excellent corporate culture is "the spirit" of an organization. It is a part of entrepreneur's core competitiveness but it is also a base of core competencies. This article is focused on identification and revelation of problems during the formation process of corporate culture. The identification of problems was realized through questionnaire at the sample of 78 respondents in selected set of companies. The result of this research has shown that certain specific problems, such as "buying of own people" (78 % of respondents answered that rewarding is not fair), "punishment" (more than 1/3 of respondents think that work environment is not open for new ideas) or "copying of culture" (more than 1/3 of respondents answered that they do not feel comfortable in existing culture) still appear when the formation of corporate culture is in progress.

Key words: corporate culture, competitive advantage, competitiveness, corporate attributes

Podniková kultúra predstavuje jeden z najdôležitejších faktorov podniku, ktorý vplýva tak na jeho efektívnosť, ako i na jeho konkurencieschopnosť. Napriek tomu, častým javom, ktorý sa v súčasnom slovenskom podnikateľskom prostredí vyskytuje je, že manažéri nemajú jasnú a správnu predstavu o tom, čo to firemná kultúra je. Práve z tohto a mnohých iných dôvodov je nevyhnutné venovať jej zvýšenú pozornosť tak v zmysle identifikácie, ako i poznávania, analýzy, tvorby, merania a želaného zmeny.

Každá podnikateľská spoločnosť má svoju firemnú kultúru, či už si to jej vedenie uvedomuje alebo nie. Prejavuje sa tak v závažných situáciách, ako i v tých v menej závažných.

Cieľ a metódy

Cieľom predkladaného príspevku bolo identifikovať a zhodnotiť problémy pri formovaní podnikovej kultúry vo vybranom súbore podnikateľských subjektov.

Výskum bol realizovaný formou dotazníka a osobného rozhovoru na vzorke piatich priemyselne orientovaných podnikateľských subjektov. Počet otázok obsiahnutých v dotazníku bolo 15, tie boli štruktúrované ako uzavreté, tak aby respondenti (celkový počet respondentov bol 78) mali možnosť dichotomického, resp. viacnásobného výberu. Z celkového počtu otázok bolo graficky vyhodnotených šesť, ktoré sú následne obsiahnuté v predkladanom článku.

Vyhodnocovanie dotazníka bolo realizované pomocou koningenčných tabuliek spracovaných v programe Excel, na základe ktorých boli následne vypracované grafické znázornenia.

Výsledky a diskusia

Ako uvádza Šigut (2004) podniková kultúra je často pokladaná za zodpovednú za najrôznejšie organizačné problémy a príleži-

tostne sa jej pripisuje vytváranie kladných vlastností. V organizáciách je nevyhnutná, a preto sa skúma tento pojem dôkladnejšie, aby bolo umožnené pochopiť správanie organizácií a stanoviť a vysvetliť organizačné problémy a činnosti. V krátkosti, podrobné znalosti a povedomie o kultúre by mali zlepšiť manažérsku schopnosť analýzy organizačného správania, aby mohli riadiť a viesť.

Podľa výskumu Armstrong Competence Consulting (2010) uskutočneného na vzorke českých a slovenských firiem, až jedna pätina výkonu zamestnancov je vysvetliteľná rozdielmi vo firemnej kultúre. Výskum bol zameraný na viaceré ukazovatele, ako napr. index identifikácie, ktorý sa ukázal byť najsilnejším prediktorom obchodných výsledkov a vysvetľuje medzi 13 – 25 % variability obchodných výsledkov, ďalej informačná nasýtenosť 27 – 33 %, sebarealizácia 19 – 30 %. Vnímaná zásadovosť v správaní voči zamestnancom vysvetľuje 14 – 27 % obchodných výsledkov, riadenie výkonov, v ktorom prevláda priestor pre pro-aktivitu 12 – 38 %. Dopad pozitívnych charakteristík firemnej kultúry na obchodné výsledky je okamžitý. Zvýšenie identifikácie či zlepšenie charakteristík štýlu riadenia sa na spokojnosti zákazníkov prejavuje, podľa výsledkov, typicky po dvanástich, v niektorých prípadoch až osemnástich mesiacoch. Dopad na spokojnosť zákazníkov prejavujú ich uvedením si zmeny v správaní zamestnancov je oneskorený a predpokladá dlhodobé kvalitné fungovanie dodávateľa produktov či služieb.

Zaujímavým príkladom silnej podnikovej kultúry je japonská spoločnosť Toyota. Konkurenčná výhoda tejto spoločnosti je založená na podnikovej filozofii známej ako Toyota Production System. Filozofia šťastia závisí na politike manažmentu ľudských zdrojov, ktorá stimuluje kreativitu zamestnancov a lojalitu, ale taktiež závisí na vysoko efektívnej sieti dodávateľov a výrobcov komponentov. Priemerné ročné výsledky spoločnosti predstavujú:

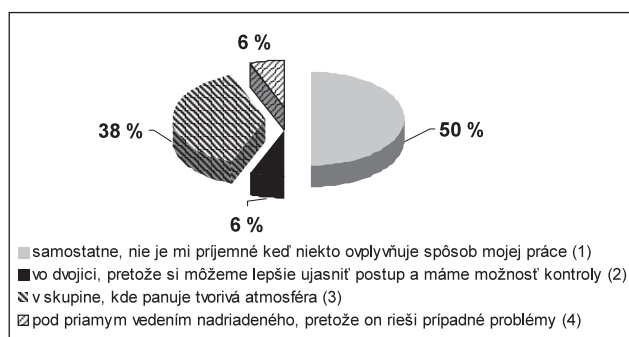
- viac ako 700 000 predložených zlepšovacích návrhov od zamestnancov spoločnosti Toyota,
- to predstavuje priemerne viac ako 10 návrhov na zamestnanca ročne,
- a viac ako 99 % návrhov je aj implementovaných.

Podniková kultúra ako produkt

Mnohé podniky si za konkurenčnú stratégiu volia tzv. „najlepší servis pre zákazníka“. Takéto podniky potrebujú vybudovať svoju vnútornú kultúru tak, aby podporovala ochotu zamestnancov prospieť zákazníkovi. Ak sa to podarí, podnik predáva viac. Tak sa jeho kultúra dostáva k zákazníkovi za odplatu, a teda sa stáva produktom.

Vo všeobecnosti je možné špecifikovať tri generické podnikové stratégie konkurencieschopnosti:

- **Stratégia „cenový vodca“** – v tomto prípade podnik predáva za nižšiu cenu než konkurencia pri rovnakej dodávanej kvalite. Pokiaľ si podnik volí túto stratégiu potrebuje vysoko produktívny produkčný proces a nízko nákladovú pracovnú silu. V takom prípade je vhodné ak je podniková kultúra orientovaná na prvom mieste procesne a až na druhom mieste výdavkovo. Túto stratégiu si úspešne zvolili mnohí leteckí prepravcovia, napr. aj spoločnosť Slovak airlines.
- **Stratégia „najlepší servis“** – táto stratégia predstavuje situáciu, kedy podnik preskúma potreby konkrétneho zákazníka a naplní ich lepšie než konkurenti. Preto je potrebné u zamestnancov vybudovať plné pochopenie cieľov podniku a žiadať od nich, aby naplnili očakávania zákazníka. V takom prípade je vhodné, aby bola podniková kultúra na prvom mieste orientovaná výsledkovo, aby každý urobil to, čo vyžadujú špecifiká daného zákazníka a danej zákazky. Túto stratégiu využívajú najčastejšie podniky s produktom typu služba.
- **Stratégia „produktový vodca“** – podnik poskytuje produkt s parametrami lepšími, než má v tom čase k dispozícii konkurencia. Z toho dôvodu volí zamestnancov schopných tvoriť nové produkty, inovovať, konkurovať produktom s použitým know-how. Tí potrebujú voľnosť, priestor, atmosféru tvorivosti a dôvery. To sa dá dosiahnuť iba v podnikovej kultúre orientovanej na výsledok, z dôvodu, že kreatívni ľudia neznášajú obmedzenia dané predpismi a už vôbec nie „autority“ (obrázok 1). Dané tvrdenie bolo potvrdené aj výskumom vo vybraných podnikoch, kde na základe výsledkov bolo zistené, že až 50 % pracuje radšej samostatne bez vplyvu druhých osôb a len 6 % opýtaných uprednostňuje priame vedenie nadriadeného. Ďalších 6 % by uvítalo prácu vo dvojici, ale už 38 % respondentov by pracovali radšej v tvorivých skupinách. Túto stratégiu využívajú dodávatelia technologicky orientovaného trhu, teda foto, video, IT.



Obrázok 1 Pracuješ radšej
Zdroj: vlastné spracovanie

Figure 1 You better like to work

Source: own processing

(1) individually, I do not like when someone affects the way of my work, (2) in a pair because we can better make clear the procedure and we can control our work, (3) in a group where there is a creative atmosphere, (4) under the direct guidance of a superior because he/she is able to solve possible problems

Rozhodnutie závisí predovšetkým od zvyklostí daného trhu, od očakávaní zákazníkov pre daný typ produktu, ale aj od potenciálov, ktoré má podnik k dispozícii. Podnik obvykle potrebuje realizovať iba jednu stratégiu konkurencieschopnosti. Ak sa podnik rozhodne kombinovať napríklad stratégiu „cenový vodca“ so stratégiou „najlepší servis“, pravdepodobne skončí s vyššou cenou ako špecialisti na nízku cenu a so servisom horším ako špecialisti na uspokojenie zákazníckych očakávaní.

Výnimkou sú situácie, keď podnik pôsobí na dvoch odlišných trhoch. Potom na druhej strane hrozí, že hodnota značky podniku, ideálna pre jeden trh, bude poškodzovať jeho renomé na druhom trhu. Vtedy je lepšie vytvoriť dva podniky s odlišným produktom, stratégiou, ľuďmi a odlišnou hodnotou značky.

Spôsoby merania podnikovej kultúry

Je možné rozlišovať tri základné možnosti merania podnikovej kultúry:

- použiť prieskum podnikovej kultúry vo vnútri podniku (dotazníky, interview, fokusové skupiny)
- využiť externý Mystery-shopping alebo Mystery-calling (priamo na rozhraní podniku a zákazníka),
- kombinovať predošlé metódy a hľadať koreláciu medzi nedostatkami opakovanými u viacerých zamestnancov v kontakte so zákazníkom a kazmi v podnikovej kultúre, ktoré to môžu zapríčiniť.

Nech je už metóda akákoľvek, musí priniesť aspoň tieto informácie:

- Ako je zameraná podniková kultúra (v akom pomere sú základné orientácie – prvky autoritatívnej orientácie, prvky procesnej orientácie, prvky výsledkovej orientácie)?
- Čo sú pozitívne prvky podporujúce zvolenú podnikovú stratégiu konkurencieschopnosti?
- Čo sú negatívne prvky kontraproduktívne z hľadiska stratégie konkurencieschopnosti?

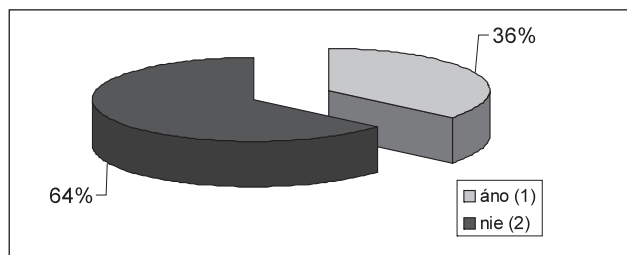
Problémy v procese ovplyvňovania podnikovej kultúry

Existuje nespočetné množstvo tzv. úskalí, na ktoré môžu jednotlivé podniky v priebehu procesu ovplyvňovania podnikovej kultúry naraziť. Skúmanie a sledovanie praxe umožnilo mnohým odborníkom, resp. odborným poradcům vymedziť (Ibis Partner Slovakia, 2010) niekoľko základných a najpodstatnejších problémov, z ktorých sú vybrané nasledovné:

Znalosť súvislosti zo strany manažérov

– jedným z najčastejších problémov je, že mnohí manažéri nevedia alebo si nesprávne vysvetľujú pojem podnikovej kultúry, o čom svedčí aj výsledok výskumu na sledovanej vzorke podnikov (obrázok 2). Podľa výsledkov tento problém stále rezonuje v podnikoch, o čom vypovedá aj odpoveď respondentov. Až 64 % respondentov nemá jasnú predstavu o pojme podniková kultúra, ktorá veľmi často býva nesprávne spájaná len so slušným správaním sa ľudí a kultúrnosťou prostredia. Niektorí z manažérov k podnikovej kultúre povedali, že „už dali ušiť obchodníkom uniformy“. Naopak, iným a oveľa závažnejším problémom je, že podniky nemajú svoju podnikovú kultúru vyjasnenú. Naskytuje sa tu jedno jednoduché riešenie pozostávajúce z dvoch krokov, a to:

- Prvý krok: zistenie, že organizácia má celkom vyjasnenú vlastnú pozíciu a smerovanie v danom prostredí,
- Druhý krok: informatívny manažérsky seminár o podnikovej kultúre na zjednotenie informácií.



Obrázok 2 Viete čo znamená pojem podniková kultúra?

Zdroj: vlastné spracovanie

Figure 2 Do you know what does the concept corporate culture mean?

Source: own processing

(1) yes, (2) no

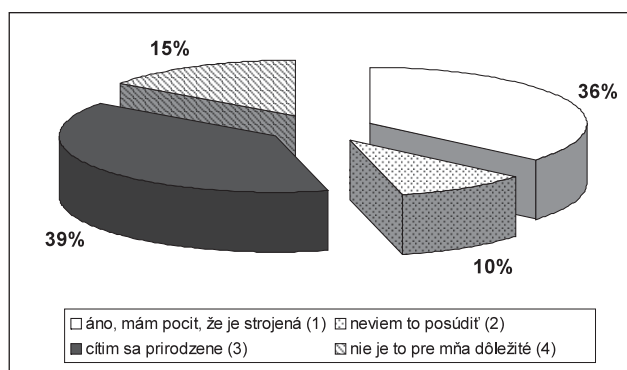
Vytvorenie projektu

– projekt vo všeobecnosti predstavuje dokument zachytávajúci určité ciele, ktoré by mal podnik vo svojej podnikovej kultúre dosiahnuť, nie však všeobecne platné zásady aplikovateľné v akomkoľvek podniku. Napriek tomu je jeho vypracovanie a zostavenie veľmi dôležité, pretože ide o netriviálnu, obsahovo uzavretú a časovo ohraničenú úlohu. Ani v jednom so skúmaných podnikov, nie je vytvorený pre podnikovú kultúru žiaden projekt. Podnikovú kultúru sa snažia preberať z materských spoločností. Pri zostavovaní projektu sa odporúčajú aspoň nasledovné základné kroky, ktoré by mali podniky využiť:

- zosumarizovať ciele, vonkajšie podmienky a súčasný vnútorný stav podniku,
- navrhnuť dizajn žiadanej podnikovej kultúry,
- preskúmať reálny stav podnikovej kultúry,
- stanoviť významné diferencie, ktoré treba cieľovo odstrániť,
- zostaviť si akčný plán na dosiahnutie cieľov.

Nevhodnosť kopírovania

– dôležitým a nie málo prízvukovaným pojmom v oblasti podnikovej kultúry, ktorý nadväzuje na vytvorenie projektu, je pojem „nekopírovania“. Podniková kultúra musí byť v súlade s charakterom produkcie. Iná podniková kultúra vyhovuje priemyselnému podniku a iná takému, čo poskytuje služby. Okrem toho musí rešpektovať trhové pozicionovanie podniku, jeho cieľovú skupinu a imidž. Nie málo zriedkavým problémom pri tzv. kopírovaní je, že podniková kultúra jedného podniku je násilne presadená v inom podniku, ako v 4 z 5 sledovaných podnikoch,



Obrázok 3 Cítite sa vo svojom podniku prirodzene alebo máte pocit, že je Vaša podniková kultúra strojená?

Zdroj: vlastné spracovanie

Figure 3 Do you feel naturally in your business, or do you feel that your corporate culture is spurious?

Source: own processing

(1) yes, I feel that it is natural, (2) I am not able to appreciate it, (3) I feel it is natural, (4) it is not important for me

čo máva často práve opačný efekt ako bol efekt želaný (obrázok 3). Tento problém podľa výskumu už pomaly odstraňujú vo vybraných podnikoch, kde až 39 % respondentov sa cíti v podnikovej kultúre prirodzene, aj napriek preberaniu podnikovej kultúry z materských spoločností, ktorá je však upravená na domáce podmienky. Avšak nie je celkom prekonaný ako to vyplýva aj z grafu 3, kde 36 % respondentov má stále pocit neprirodzenej podnikovej kultúry. Ako príklad môžeme použiť situáciu, kedy jeden z manažérov vynovil svoje priestory na spôsob západných podnikov, aby podporil identifikáciu zamestnancov s prostredím a firmou. Výsledkom bol pokles záujmu zákazníkov, ktorí to pochopili ako prejav chystaného zvýšenia cenovej kategórie. Riešením tohto problému by mohlo byť prerokovávanie zvolenej konkurenčnej stratégie so svojimi klientmi z dôvodu vytvárania si želaného profilu podnikovej kultúry.

Odstránenie ideálnej predstavy

– častým javom v podnikovej praxi je prenášanie viery o vlastnom podniku do samotných rozhodovacích procesov vrcholových manažérov. Ako príklad tohto tvrdenia je vhodné použiť nasledovnú situáciu – jeden z odborných riaditeľov istého závodu sa cítil dotknutý, keď bolo referované o pozorovaniach v ich prostredí. Tvrdil, že ich podnik je na tom podstatne lepšie, ako sa o tom vyjadřili odborníci. Viacročné skúsenosti ukazujú, že skutočný profil podnikovej kultúry býva spravidla horší, ako si myslia vrcholoví manažéri, ale lepší, ako to tvrdia nižšie úrovne organizácie. Ako riešenie sa ponúka prijatie základnej myšlienky, že reálny stav v konkrétnej organizácii môže byť odlišný od predbežných predpokladov.

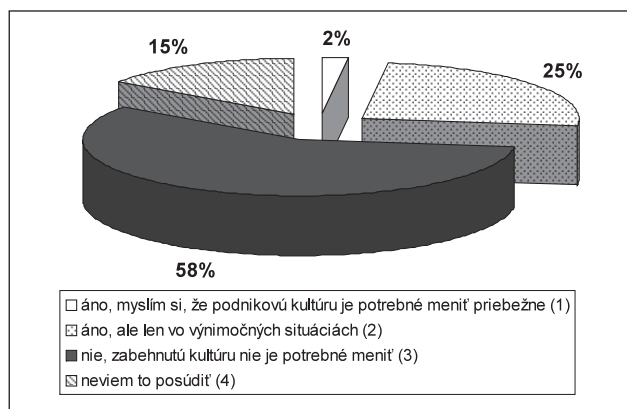
Rešpektovanie objektívnych zistení

– je záležitosťou na jednej strane všetkých členov organizácie a na strane druhej ide o vnímaný nie kodifikovaný stav v tej ktorej organizácii. Nástrojom podporujúcim toto tvrdenie býva dotazníkový prieskum jednotlivých prvkov podnikovej kultúry a osobné interview na vybraných vzorkách jednotlivých pracovných kategórií. V praxi to prebieha nasledovne – zákazník dostane nielen správu o zisteniach, ale aj vzájomné korelácie názorov rozličných vrstiev podniku k tej istej otázke. Nasledovne sa interpretujú zistenia na identifikáciu príčinných súvislostí.

Nenariaďovanie zmien kultúry

– po zistení rozdielu medzi želaným a skutočným stavom podnikovej kultúry majú manažéri tendenciu urobiť tzv. opatrenia na okamžitú nápravu. Dobrým príkladom na tento prípad je istý riaditeľ, ktorý sa pokúšal dať dohromady súbor nariadení, ktoré mali ku každej odlišnosti položiť určitý pokyn, čo, kedy, kde a ako sa má zmeniť. Týmto opatrením by vyvolal iba zmenu klímy, ktorá k tým prejavom vedie, pretože zmena podnikovej kultúry reaguje na kauzálnu a nie na symptomatickú liečbu. Dobrým riešením v tomto prípade je porada, resp. rozhovor s externým poradcom, treba prejsť súvislosti a klásť si stále tú istú otázku: „čím je zapríčinené, že naši ľudia...“. Až na základe súboru kauzálnych súvislostí možno urobiť adekvátne opatrenia. Napríklad: „naši ľudia sa odmietajú sami rozhodovať“. Domnelá príčina: „nevedia to, treba ich to naučiť alebo ich zmeniť.“ Skutočná príčina: „manažéri vyčítajú až postihujú neúspešné rozhodnutia, ale neodmeňujú tie úspešné.“ Mnohí zamestnanci sa však s týmto prístupom nestotožňujú, resp. stotožňujú sa s ním len do istej miery, a to konkrétne od situácie, v ktorej sa daný podnik nachádza (obrázok 4). V sledovaných podnikoch, aj napriek predchádzajúcemu výsledku, kde sa až 36 % respondentov necíti prirodzene v podnikovej kultúre svojej organizácie, by bolo len 25 % ochotných podstúpiť zmenu vo

výnimočných situáciách a 58 % nie je ochotných podstúpiť zmenu kultúry vôbec. Len 2 % je presvedčených, že kultúra by mala byť kontrolovaná a menená priebežne.

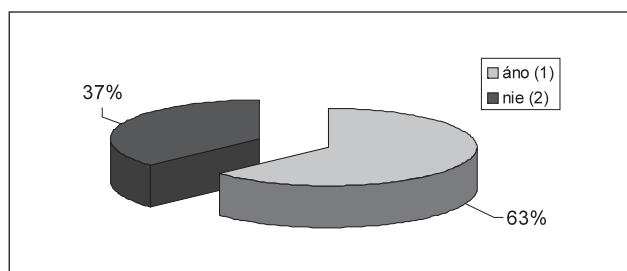


Obrázok 4 Myslíte si, že je potrebné meniť zabehnutú podnikovú kultúru?
Zdroj: vlastné spracovanie

Figure 4 Do you think that it is necessary to change your corporate culture?
Source: own processing
(1) yes, I think that the corporate culture should be changed consecutively, (2) yes, but only in exceptional situations, (3) no, it is not necessary to change the functioning corporate culture, (4) I am not able to appreciate it

Nepostihovať

– ak sa robia postihy za prejav odlišnosti od želanej podnikovej kultúry, dosiahne sa iba formálna konformita a nie vnútorný postoj. Ako príklad je možné použiť situáciu, kedy akýkoľvek odchod pracovníka je interpretovaný ako prešlap proti lojalite voči zamestnávateľovi. Vznikajú škody na vnútornej klíme a „odídenci“ šíria negatívnu referenciu v externom prostredí. Aj v tomto prípade je riešenie vysvetlené v predošlom bode. Avšak tento problém sa v sledovaných podnikoch podľa výskumu na skúmanej vzorke prikláňa k pozitívnemu vývoju. Ako názor nevidieť na obrázku 5, až 63 % respondentov si myslí, že ich pracovné prostredie je otvorené kreatívnym prístupom. Na druhej strane viac ako tretina si stále myslí, že po vyjadrení svojho názoru môžu byť určitým spôsobom znevýhodnení.



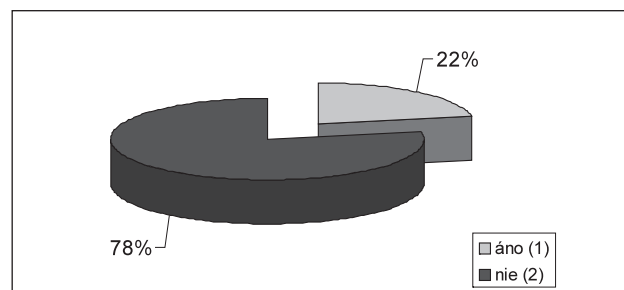
Obrázok 5 Myslíte si, že je vaše pracovné prostredie otvorené kreatívnym prístupom?
Zdroj: vlastné spracovanie

Figure 5 Do you think that your work environment is open to creative approaches?
Source: own processing
(1) yes, (2) no

Nekupovať vlastných ľudí

– vo viacerých odborných článkoch a publikáciách je možné zachytiť tendenciu mnohých vedúcich pracovníkov odmeňovať lepšie tých ľudí, ktorí sú konformní s deklarovanou

podnikovou kultúrou (obrázok 6). Aj výskum potvrdil, že zamestnanci vo vybraných podnikoch vnímajú tento problém ako aktuálny, kde si 78 % myslí, že odmeňovanie nie je spravodlivé. Ľudia sú na odmeňovanie neobyčajne citliví a dokážu sa rýchlo a efektívne nastaviť na ich lokálne optimum.



Obrázok 6 Myslíte si, že odmeňovanie je zo strany nadriadeného rovnako spravodlivé?
Zdroj: vlastné spracovanie

Figure 6 Do you think that the remuneration by manager is fair?
Source: own processing
(1) yes, (2) no

Nevyrábať kampaň

– kampaň sa javí ako krátkodobé riešenie, ide síce o intenzívne snaženie sa v určitom smere, avšak toto snaženie po určitom čase pominie. Ide o dlhodobú úlohu zasahujúcu do hodnotovej orientácie a do vývoja organizácie, preto je potrebné vytvoriť projekt a zachytiť celú organizáciu v dlhšom časovom horizonte.

Zainteresovanie seba samých

– manažéri vrcholovej úrovne nemôžu chýbať ak ide o zmenu podnikovej kultúry. Je tiež dôležité vytvoriť si okrem toho program budovania želaného profilu podnikovej kultúry, identifikovať sa s ním a byť lídrami zmien.

Vytvorenie „gravitačného“ prostredia

– zmenu podnikovej kultúry treba riadiť ako každú inú zmenu, okrem toho treba počítať so zotrvačnosťou, nepochopením a odporom, ako pri každej zmene. Preto je nevyhnutné vytvorenie prostredia, ktoré bude obsahovať akceleračné prvky, príležitosti na komunikáciu a vysvetľovanie, motiváciu ľudí a elimináciu odporov. V takomto prostredí sa dajú veci do pohybu, konformné hodnoty jedným smerom a nekonformné bubliny druhým smerom.

Zainteresovanie celého manažmentu

– zmena podnikovej kultúry predstavuje najnáročnejší a zároveň v mnohých prípadoch aj najmenej možný krok. Mnohí autori uvádzajú, že podnikovú kultúru je možné riadiť a meniť len do istej miery a aj to len čiastočne a pomaly. Okrem toho uvádzajú, že ak sa už podnik rozhodne pre zmenu podnikovej kultúry, musí hľadať spojencov a nie kritikov. Manažéri si podľa nich musia dávať pozor na to, aby nedovolili nižším manažérom ovplyvňovať veci skôr, ako sú si oni sami vedomí, že zmenu chcú a môžu uskutočniť. Pre tento krok je nevyhnutné zainteresovať stredný a nižší manažment už vo fáze zamyslenia sa nad problémom podnikovej kultúry. Musia byť prítomní vo všetkých fázach projektu.

Vyberať si externého poradcu

– jedna nemenovaná talianska firma má viacdňový program, ale spravidla sú zavolaní aj externí konzultanti a poradcovia, nie preto, že by „obuvník“ nevedel seba urobiť topánky, ale preto, že zboku vidno veci inak a lepšie. Je to otázka iného

uhlu pohľadu, ale aj know-how a skúseností. Preto je potrebné nájsť si externého dodávateľa, ktorý je schopný pomôcť vo všetkých fázach projektu, identifikácie a prípadnej zmeny podnikovej kultúry.

Použitie vhodných kritérií pri výbere

– možnosť vytvorenia rady kritérií, ktoré musia spĺňať externí poradcovia, napr. pôvod know-how, dĺžka praxe v oblasti partnerstva, vhodnosť navrhovaného postupu, garancie kvality, ceny atď.

Záver

Z výsledkov uskutočneného výskumu vyplýva, že firemná kultúra je zrkadlo identity spoločnosti a obraz jej vyspelosti. Pod týmto pojmom sa chápe celý rad pravidiel a hodnôt, ktoré vypovedajú o tom, ako sa v spoločnosti pracuje, komunikuje, aké sú uznávané spoločné hodnoty. Dobrá firemná kultúra je jednoduchá taká, keď sa firme darí naplňovať svoje ciele a zároveň spĺňa aj potreby zamestnancov. Pri tvorbe firemnej kultúry sa podnik stretá s viacerými problémami, ktoré podľa nášho výskumu vo vybraných podnikoch ešte stále nie sú zvládnuté a odstránené aj napriek pozitívnemu vývoju niektorých z nich. Preto je potrebné, aby sa podnikovej kultúre stále venovalo dostatok pozornosti, najmä z dôvodu zvyšovania konkurencieschopnosti v konečnom dôsledku.

Súhrn

Dobrá firemná kultúra nielenže ovplyvňuje a má nemalý význam pre správne fungovanie firmy, ale vplýva aj na podnikateľské úspechy, hospodárske výsledky, vytváranie vnútorných hodnôt organizácie či dokonca na konkurencieschopnosť firmy. V spoločnostiach, ktoré si uvedomujú dôležitosť firemnej kultúry, im práve ona môže pomôcť dosiahnuť strategické ciele. Podľa názoru niektorých autorov je excelentná firemná kultúra „dušou“ organizácie, je časťou základnej konkurencieschopnosti podnikov, ale taktiež základom pre nosné kompetencie. Predkladaný článok sa zaoberá identifikáciou a odhaľovaním problémov v procese formovania podnikovej kultúry. Identifikácia problémov vo vybranom súbore podnikov bola realizovaná pomocou dotazníka na vzorke 78 respondentov. Výsledok výskumu ukazuje, že určité problémy ako napríklad „kupovanie si vlastných ľudí“ (78 % respondentov si myslí, že odmeňovanie je

nespravodlivé), „postihy“ (viac ako 1/3 respondentov sa necíti v nastolenej kultúre prirodzene) alebo „kopírovanie kultúry“ (viac ako 1/3 respondentov nevníma svoje prostredie ako otvorené novým myšlienkam) sa stále objavujú pri formovaní podnikovej kultúry firmami.

Kľúčové slová: podniková kultúra, konkurenčná výhoda, konkurencieschopnosť, podnikové hodnoty

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

Literatúra

- BROOKS, I. 2003. Firemní kultura. Brno : Computer Press, a. s., 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- IBIS PARTNER SLOVAKIA. 2011 [online]. [cit. 2011-05-06]. Dostupné na: <<http://www.ibispartner.sk/>>.
- KACHAŇÁKOVÁ, A. 2008. Podniková kultúra. Bratislava : Ekonóm, 2008. 103 s. ISBN 978-80-225-2424-7.
- MIŽIČKOVÁ, Ľ – ŠAJBIDOROVÁ, M. – UBREŽIOVÁ, I. 2007. Základy manažmentu. Nitra : SPU, 2007. 119 s. ISBN 978-80-8069-979-6.
- MAHROKIAN, S. et al. 2010. Corporate culture: a lasting competitive advantage. In Review of Business Research, vol. 10, 2010, no. 1. ISSN 154-2609.
- ŠIGUT, Z. 2004. Firemní kultura a lidské zdroje. 1. vyd. Praha : ASPI Publishing, s.r.o., 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.
- URIGA, J. 2011. Meranie firemnej kultúry – život firmy za oponou dát [online]. Armstrong Competence Consulting [cit. 2011-05-06]. Dostupné na: <<http://www.efocus.sk/kategoria/manager-sk/clanok/meranie-firemnej-kultury-zivot-firmy-za-oponou-dat>>.

Kontaktná adresa:

Ing. Ingrida Sedliaková, Katedra manažmentu, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Trieda Andreja Hlinku 2, 949 76, Nitra. e-mail: ingrida.sedliakova@uniag.sk; Ing. Lucia Lenčేశová, Katedra manažmentu, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Trieda Andreja Hlinku 2, 949 76, Nitra. e-mail: lucia.lencesova@uniag.sk

Acta oeconomica et informatica – mimoriadne číslo
Nitra, Slovaca Universitas Agriculturae Nitriae, 2012, s. 6–9

ČASOVÝ MANAŽMENT – NEODDELITELNÁ SÚČASŤ MANAŽÉRSKEJ KOMPETENTNOSTI TIME MANAGEMENT – A CRUCIAL PART OF MANAGERIAL COMPETENCE

Mária ŠAJBIDOROVÁ, Zuzana LUŠŇÁKOVÁ, Veronika HRDÁ

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

The results of the paper show the reality of time management in a group of managers. This image, made by the method of self-assessment, is not always truthful enough. It is because of the fact that many managers do not feel inner need to look at the effectiveness of using their personal working techniques. Those who honestly answered the questions in the questionnaire could realize their strengths and weaknesses in using their working time. They found out what kind of managerial personality they really are. It forced them to think how they want to proceed – if they want to be active or they want to be only the object of someone else's manipulation.

Key words: time management, manager, time, stress, effectiveness

Požiadavky na manažérske schopnosti sa výrazne líšia od požiadaviek na ostatných zamestnancov, ktorí len plnia zverené úlohy. V mnohých organizáciách býva zvykom povyšovať zamestnancov, ktorí svedomite plnia svoje úlohy na manažérov. Často sa to zdôvodňuje tvrdením, že ak je niekto dobrý vo svojej profesii, určite bude aj schopným manažérom. Predpoklady pre manažérsku prácu sú však úplne iné ako tie, ktoré sa vyžadujú na plnenie úloh výkonných zamestnancov. Jednou zo základných zručností, ktorú musí ovládať úspešný manažér, je vedieť organizovať svoj pracovný čas. V tomto prípade platí zásada – kto nedokáže efektívne organizovať svoj pracovný čas, ťažko môže viesť k efektívnosti iných. Ak by sme sa spýtali ľudí v rôznych manažérskych funkciách, čo si myslia o svojom usporiadaní času, len veľmi málo z nich by konštatovalo, že má čas pod kontrolou. Odborné literárne zdroje uvádzajú, že až 90 % odpovedí by znela približne takto: „Času je málo, som v stálom strese, nestíham, nosím si prácu domov. Rodina ma doma skoro ani nevidí.“ Ďalej by sme sa dozvedeli, že väčšina opýtaných je veľmi nervózna, nemá čas na relaxáciu, má narušené partnerské vzťahy, nemá čas na deti a pod. K týmto negatívnym javom sa pripája aj pasívita prameniaca z bezradnosti a neschopnosti tento stav zmeniť. Mnohí si myslia, ba sú dokonca presvedčení, že sa s tým aj tak nedá nič robiť a že to k dnešnej dobe jednoducho patrí. Ale to je hlboký omyl. Stres a náhlenie nie je nutnou podmienkou úspechu a pracovná vyťaženosť ešte nemusí znamenať stres. Manažéri majú často pocit, že o ich kvalite hovorí skutočnosť, že sú preťažení, nezustupiteľní a že žijú v neustálom strese. Rovnaký prístup očakávajú aj od ostatných. Kto sa v práci usmieva a nenaháňa, je podozrivý. Našťastie vo vyspelých krajinách skončila doba, kedy sa ľudia hodnotili podľa správania a nastúpilo hodnotenie podľa výsledkov zvládnutej práce. Ak sa dnes niekto usmieva a pokojne rozhoduje, jeho práca bude kvalitnejšia ako práca jeho uponáhľaného a vystresovaného kolegu. Čas nemôžeme kúpiť, čas nemôžeme usporiť, čas nemôžeme zastaviť, času je málo. Tieto silné slová, na prvý pohľad pravdivé, nájdeme v každej knihe, ktorá sa zaoberá organizáciou času. Majú nás vyburcovať, motivovať, postrašiť aj prinútiť k pozitívnym zmenám.

Materiál a metódy

Hlavným cieľom príspevku bolo posúdiť kompetentnosť manažérov vo využívaní jedného z najvzácnejších fenoménov ľudskej existencie – času. Naplnenie hlavného cieľa bolo realizované prostredníctvom parciálnych cieľov skúmania osobných pracovných techník manažérov, stresu a pracovnej štúdie zameranej na sebahodnotenie.

Objektom skúmania bol podnikateľský subjekt pivovárničkeho priemyslu pôsobiaci v Nitrianskom samosprávnom kraji. Vzorku respondentov tvorili manažéri obchodno-ekonomického útvaru.

Základnou technikou získavania primárnych podkladových materiálov bol dotazníkový prieskum. Ako podporné metódy boli využité pozorovanie a osobný rozhovor. Získané údaje boli následne spracované metódami analýzy a porovnávania. V syntetickej časti príspevku – pri formulovaní záverov a odporúčaní – boli použité dedukcia a syntéza.

Výsledky a diskusia

V praxi sa vyskytujú dve skupiny manažérov. Tí, ktorí nestíhajú a neustále nariekajú, čo všetko by zvládli urobiť, keby mali len o trochu viac času a tí, ktorí si vedia čas naplánovať a účelne ho využívať tak, že zvládnu bez problémov svoju prácu a ešte im ostáva čas na relax, rodinu a iné aktivity.

Tento názor potvrdzujú aj slová amerického podnikového poradcu M. E. Gerbera, ktorý rozdeľuje ľudí na obyčajných a bojovníkov. Gerber hovorí, že „Bojovník všetko vidí ako výzvu overiť si svoje schopnosti, kým obyčajný človek sa na všetko pozerá buď ako na požehnanie, alebo ako na úder osudu.“ Aj v oblasti uplatňovania časového manažmentu by sme mohli rozdeliť manažérov na dve podobné skupiny – na tých, ktorí svojím aktívnym prístupom ovplyvňujú efektívnosť využívania pracovného času a na tých, ktorí neplánujú, nestanovujú si ciele a priority, nechávajú sa riadiť inými, nedokážu správne viesť ani seba, ani iných a ich pracovný čas sa podriaďuje tomu, čo deň priniesie.

Aký vzťah majú k svojmu času manažéri skúmanej firmy sme sa pokúsili zistiť pomocou dotazníka. Odpovede respondentov na 19 otázok sme analyzovali podľa vekových kategórií a podľa pohlavia. Vekovú a pohlavnú štruktúru manažérov zobrazuje tabuľka 1.

Tabuľka 1 Veková a pohlavná štruktúra manažérov

Veková kategória (1)	Spolu (2)	Z toho ženy (3)
do 40 rokov (4)	5	4
41 – 50 rokov	3	2
nad 50 rokov (5)	1	1

Zdroj: vlastný výskum
Source: own research

Table 1 Age and gender structure of the managers
(1) age category, (2) total, (3) of which women, (4) less than 40, (5) more than 50

Na základe výsledkov prieskumu možno konštatovať, že všetci respondenti majú jasne stanovené osobné ciele a ciele vo svojej kariére, aj keď iba v myslí a nie v písomnej podobe. Ako vyplýva z odpovedí, všetci okrem jedného si vážia svoj čas a zaobchádzajú s ním starostlivo.

Pri vyhodnotení otázky týkajúcej sa písomných časových plánov z pohľadu pohlavnej štruktúry sme zistili, že ženy uprednostňujú krátkodobejšie časové plány (denné a týždenné) a sú dôslednejšie pri ich vyhodnocovaní. 18 % žien uviedlo, že si robia aj polročné, resp. ročné plány. Priemerne si denne plánujú 50 – 60 % pracovného času. Denné aj týždenné plány vyhovujú len 9 % mužov vo vekovej kategórii štyridsať až päťdesiat rokov, pričom si plánuje menej ako 20 % svojho pracovného času. Mladší muž používa skôr dlhodobejšie plány, plánuje si približne 60 – 80 % času. Tzv. „tichú hodinku“ pre seba si do svojho časového plánu zaraďuje takmer 54 % respondentov. Pre nepredvídané udalosti si vytvára časovú rezervu 78 % opýtaných a pod tlakom a v strese pracuje často 56 % respondentov.

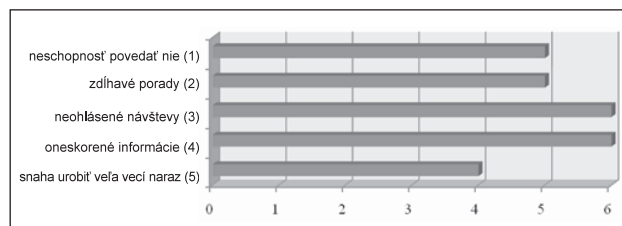
Na konci pracovného dňa 44 % respondentov porovnáva naplánované a skutočne vykonané úlohy, nespĺnené úlohy presúva na nasledujúci deň 55 % opýtaných, tretina respondentov si zostavuje denný plán na nasledujúci deň.

Na otázku, či poznajú respondenti svoju výkonnostnú krivku, odpovedalo 27 % z nich záporne, čo je pomerne prekvapujúce.

Názory na delegovanie sú u manažérov pozitívne. Každá z ponúkaných alternatív užitočnosti delegovania, okrem jednej, dosiahla minimálne 44 % súhlasu. Najviac respondentov (66 %) súhlasilo s tým, že delegovanie pomáha podporovať a rozvíjať schopnosti, iniciatívu, samostatnosť a zodpovednosť podriadených a spolupracovníkov. Na otázku, čo bráni opýtaným presunúť viac úloh na podriadených alebo spolupracovníkov, väčšina z nich uviedla, že je to veľký pocit zodpovednosti za delegované úlohy.

Schôdze, ktoré respondenti organizujú splnia vždy alebo často svoj účel a vždy alebo často sa skončia včas. Prehľad o najväčších zlodejoch času manažérov poskytuje obrázok 1.

Ako vidno z obrázku 1 až 54 % manažérov označilo za najväčšieho zlodeja času neohlásené návštevy. V poradí druhým najväčším zlodejom času respondentov sú oneskorené informácie. Informácie sú dôležitý prvok v práci manažéra, pretože bez rýchlo získaných a kvalitných informácií sa zbytočne plytvá časom. Nedodržujú sa termíny, z čoho pramení stres a nervozita na pracovisku. Tento problém by bolo možné riešiť identifikáciou príčin a následne prijatím opatrení na ich elimináciu.



Obrázok 1 Zlodeji času manažérov

Zdroj: vlastný výskum

Figure 1 Managers' time takers

Source: own research

(1) inability to say 'no', (2) lengthy work meetings, (3) unannounced visitors, (4) delayed information, (5) an effort to do more things at the same time

Porady môžu byť silným a účinným komunikačným nástrojom spolupráce, ale zároveň sa môžu stať strateným časom v prípade, že sú zvolávané zbytočne alebo ak ich priebeh nespĺní očakávania zúčastnených. Ak 45 % manažérov pokladá porady za zdlhavé, je potrebné sa nad tým zamyslieť a zvážiť, či by nebolo efektívnejšie pozývať na porady len tých, ktorých sa prejednávany problém bezprostredne týka a tých, ktorí by mohli aktívnou účasťou prispieť k jeho vyriešeniu. Ostatní manažéri môžu získať informácie zo zápisu z porady, ktorý je ihneď po porade spracovaný a sprístupnený cez počítačovú sieť. Teoretici časového manažmentu tvrdia, že veľký počet účastníkov porady má vplyv na dĺžku jej trvania. Čím viac pozvaných, tým sa zvyšuje predpoklad, že bude porada dlhšie trvať.

Aj snaha urobiť veľa vecí naraz dokáže obrať manažérov o množstvo času. Každý by si mal určiť, čo je dôležité, čo môže počkať na neskôr a čo je zbytočné riešiť. Určenie si priorit je veľmi dôležité a uľahčuje prácu manažéra.

Odpovede respondentov na jednotlivé otázky dotazníka sa odlišovali v závislosti od veku, pohlavia, ambícií a pracovného statusu. V podstate však možno konštatovať, že manažéri pociťujú rozličné problémy, ale jeden problém je pre nich spoločný. Je to konflikt medzi želaním dosiahnuť viac a ich schopnosťou využiť obmedzený časový fond.

Analýza osobnej pracovnej techniky manažérov

Metódy a techniky používané pri plánovaní a organizovaní vlastnej práce manažéra (osobné pracovné techniky) predstavujú významnú zložku odbornej kompetentnosti manažéra. Každý manažér pri svojej činnosti využíva určitú, jemu vlastnú, osobnú pracovnú techniku. Nie každá je však efektívna. Efektívna osobná pracovná technika by mala manažérovi umožňovať:

- vylúčiť nepotrebné práce, a tým znížiť časové straty,
- redukovat stres,
- rozširovať priestor pre vlastné rozhodovanie o využití svojho pracovného času,
- zlaďiť nároky vyplývajúce z funkčného miesta manažéra na jednej strane a jeho súkromného života na strane druhej,
- zvýšiť osobnú produktivitu,
- pracovať inteligentnejšie a s väčším sebauspokojením.

Analýza stresu a zaťaženia

Stres znamená nadmernú záťaž. Byť v strese môžeme chápať prenesene ako byť v tiesni. Väčšinou za stres považujeme vnútorný stav jedinca, ktorý je priamo niečím ohrozený alebo ohrozenie očakáva a pritom má pocit, že tieto nepriaznivé vplyvy nemusí dobre zvládnuť. Ide o negatívny stres. Ako jeho protiklad existuje pozitívny stres, ktorý na človeka pôsobí kladne, napr. radostná, príjemná udalosť. Stres kladie zvýšené požiadavky na adaptačné schopnosti organizmu, ktorý sa musí so

záťažou vyrovnávať. Vo všeobecnosti platí, že ak je stres slabší, organizmus si naň postupne zvyká, otužuje sa, ak je veľký, môže organizmus ochorieť. Každý človek reaguje na stres inak. Slabého jedinca tá istá záťaž porazí, kým silného pozdvihne.

Psychická odolnosť a schopnosť zvládať záťaž, optimálne sebaopoznanie, pozitívne nastavenie a životný štýl, schopnosť primerane jednáť s ľuďmi, plánovať a organizovať svoj čas, a to všetko podporené fyzickou a psychickou kondíciou a primeranou sebadôverou sú konkurenčnou výhodou a najschodnejšou cestou v prevencii voči stresu.

Najschodnejšia, hoci často nie najpohodľnejšia cesta ako predísť záťaži, vedie cez sebaopoznanie, lebo kto pozná sám seba:

- pozná svoje prednosti a nedostatky,
- pozná svoju hierarchiu hodnôt,
- vie lepšie odhadnúť svoje reakcie v rôznych situáciách,
- vie lepšie naplánovať svoje ďalšie smerovanie,
- vie lepšie riadiť sám seba,
- má dobrý základ pre získavanie poznatkov a skúseností,
- má dobrú východiskovú pozíciu pre získanie zmysluplnosti svojej existencie,
- spĺňa základný predpoklad pre pochopenie a tým aj vedenie iných ľudí.

Za najvýznamnejšie charakteristiky osobnosti, ktoré vedú k odolnosti voči stresu, a teda aj voči ochoreniam zo stresu považujeme:

- mať pozitívny postoj k sebe samému,
- cítiť sa dobre medzi inými ľuďmi,
- zvládať požiadavky života – vedieť sa primerane prispôbiť.

Pracovná štúdia seba samého

Každý deň máme k dispozícii len obmedzené množstvo energie, ktoré musíme vynakladať čo najproduktívnejšie. Pritom je možné, že plytváme energiou i časom na bezvýznamné úlohy, a preto sa nám nedarí napredovať v dôležitých projektoch, ktoré vyžadujú vysokú koncentráciu a veľké úsilie. Z tohto dôvodu je potrebné, aby sme spoznali seba samého, svoje návyky, systém práce, výkonnostnú krivku, aby sme si uvedomili svoje zlozvyky a odhalili zlodejov nášho času. Samotné poznanie však nestačí, je potrebné zároveň prijať opatrenia, ktoré nám pomôžu efektívnejšie využívať svoj čas a plniť pracovné, ale aj osobné ciele. Pravdepodobnosť úspechu v akomkoľvek vedomom konaní je závislá na činiteľoch, ktorých vzájomný vzťah vyjadril David Gruber vo vzorci (1):

$$\text{koncentrácia} = (|Z+| + |Z-|) \cdot (N + V) \times PP \times ZAB \quad (1)$$

Slovná interpretácia tohto vzorca znie: „Veľkosť našej koncentrácie je daná súčinom štyroch činiteľov. Prvý činiteľ je súčtom absolútnej miery nášho kladného záujmu, nadšenia, zápalu, kladnej motivácie (Z+) a záporného záujmu, zdravého hnevu, hrozby trestu či hanby (Z-). Druhý činiteľ je súčtom miery nášho návyku (N) robiť určitú vec a množstva vynaloženej vôle (V). Tretí činiteľ znamená priaznivé podmienky, voľbu správneho miesta, času, osoby (PP). Štvrtý činiteľ je zabezpečenie, teda príprava a pomôcky (ZAB)“.

Každý z týchto činiteľov je dôležitý a jeho absencia znamená nulovú koncentráciu. Ak by nám napríklad bolo jedno, či sa určitý projekt bude realizovať, ťažko by sme dokázali venovať maximálnu pozornosť príprave podkladov súvisiacich s realizáciou. Dôležitosť priaznivých podmienok tiež nemôžeme podceňovať. Naopak, pri prvých dvoch veličinách stačí, ak je nenulová aspoň jedna. Pri danej činnosti nás môže udržať buď

len nadšenie, alebo len motivujúci hnev. Ak sú v našej psychike prítomné oba faktory, tým lepšie. Rovnako je možné nahradiť do istej miery vôľu návykom – robiť určitú činnosť automaticky alebo naopak, ak nie sme naučení činnosť vykonávať, vôľou môžeme čiastočne vyrovnať nedostatok návyku.

Predmetom návykov a rutinných postupov sa môže stať množstvo bežných organizačných úloh, ktoré musí manažér denne zvládať. Túto skutočnosť potvrdili v rámci neformálnych rozhovorov aj respondenti, ktorí medzi svoje pracovné návyky zaradili najmä:

- aktualizáciu rozvrhov na nasledujúci deň, resp. týždeň,
- vybavovanie prijatej pošty,
- vybavovanie rutinnej administratívy,
- upratovanie pracovného stola a iné.

Návyk je najväčšou stálou energiou. Nevyžaduje veľa energie a pozornosti, pretože čo robíme už dobre poznáme a robíme to automaticky. Netrápia nás pochybnosti či rozpaky ako to spraviť, jednoducho to vieme. Návyk funguje ako program vrytý v našom podvedomí. Je veľmi výkonný. Podvedomie však nedokáže rozoznať, či je návyk dobrý alebo zlý. Pozitívny návyk nám šetrí čas a zvyšuje našu efektívnosť. Vplyv negatívnych návykov (zlozvykov) môže byť i opačný. Ako spoločný negatívny návyk respondentov by sme mohli označiť návyk mať „stále otvorené dvere pre návštevníkov a spolupracovníkov“. Tým totiž dochádza k neustálemu vyrušovaniu manažérov. Zlozvyky reprezentujú väčšinu našich nedostatkov. Majú veľkú zotrúvajúcu energiu, väčšiu, než si uvedomujeme alebo než sme ochotní si pripustiť. Zlomíť hlboko zakorenené návykové sklony, ako je váhavosť, nedôslednosť, netrepezlivosť alebo kritičnosť, ktoré narušujú základné zásady ľudskej efektívnosti, vyžaduje pevnú vôľu.

Každý manažér by si mal raz za čas položiť nasledovné otázky:

- Ktoré z mojich súčasných pracovných návykov prispievajú k efektívnemu výkonu mojej práce?
- Ktoré z mojich súčasných pracovných návykov obmedzujú moju pracovnú efektívnosť?
- Ktoré nové návyky by som mohol a chcel rozvinúť za účelom zvýšenia svojho pracovného výkonu?

Zmeniť pracovné návyky manažérov nie je jednoduché. Pracovný návyk, ktorý je hlboko zakorenený, sa ťažko odstraňuje. Vždy to súvisí so zmenou prístupu k riešeniu úloh manažéra.

Zmena návyku je podstatnou súčasťou rastu manažéra. Aj napriek tomu sa mnohým nedarí osvojiť si nové návyky a zaviesť ich do svojej praxe. Je to hlavne preto, že nie sú schopní si v konkrétnej situácii uvedomiť bod proaktivity. Nový návyk totiž možno zavádzať, len v konkrétnej situácii, keď už na podnet existuje (starý) vnútorný program, ale ten sa nespustí a subjekt sa vedome správa inak, po novom. Bez vystihnúť správneho okamihu (zachytenia bodu proaktivity) by došlo k automatickému vyvolaniu starého návyku a dobrý úmysel niečo zmeniť by vyšiel nazmar.

Vyplyva to zo skutočnosti, že človek je tvor reaktívny, to znamená, že vždy reaguje na nejaký podnet. Ak sa podnet podobá podnetom z minulosti, automaticky vytiahneme program z podvedomia, čiže reagujeme. Ak je ale podnet nový, zostáva vo vedomí a človek o ňom aktívne premýšľa. Cesta cez podvedomie je síce rýchlejšia a automatická, ale reakcia môže byť už zastaraná a neoptimálna.

Jedným z najdôležitejších návykov je proaktivita, t. j. návyk „chytania“ priestoru medzi podnetom a podvedomou reakciou slúžiaci k prevereniu správnosti programu z podvedomia. Zachytenie bodu proaktivity poskytuje v zásade dve možnosti.

Možno spustiť program z podvedomia alebo vedome vymyslieť úplne nové riešenia, varianty alebo postupy.

Efektívne využívanie času manažéra

Efektívne využívanie času manažéra je jedným z rozhodujúcich faktorov efektívnosti jeho práce. Ťažko by sme však našli manažéra, ktorý môže úplne disponovať svojím časom. Uplatňovanie časového manažmentu je v súčasnosti veľmi aktuálnym problémom tak v podnikateľskej sfére, ako aj vo verejnom sektore.

Hodnotením empirických údajov získaných z primárnych zdrojov, priamym pozorovaním, neformálnymi rozhovormi, celkovou systematizáciou získaného materiálu a jeho následnou interpretáciou sme dospeli k definovaniu hlavných príčin časových strát a k vymedzeniu najpoužívanejších osobných pracovných metód a techník respondentov.

Hlavné príčiny časových strát manažérov:

- neohlásené návštevy – mohli by sme ich označiť za jeden z najväčších zlodejov času, ktorý obmedzuje a v niektorých prípadoch priamo znemožňuje manažérom, aby pracovali na dôležitých a časovo náročných projektoch,
- nesprávne využívanie telefónu – neovládanie stratégie racionálneho telefonovania,
- neporiadok na písacom stole – príliš veľa pracovných materiálov rozptyľuje pozornosť manažéra a zároveň ho znervózňuje a psychicky zafatiguje,
- neschopnosť povedať „nie“ – vlastné úlohy a ciele sa nám kvôli nášmu neasertívnemu správaniu nemusia podať splniť kvalitne a včas,
- termínový nátlak – človek v časovej tiesni spravidla nedokáže reálne zhodnotiť danú situáciu a dopúšťa sa mnohých chýb, ktoré musí následne odstraňovať,
- zdĺhavé porady – niektoré problémy by bolo efektívnejšie riešiť v užšom kruhu.

Navrhované opatrenia pre manažérov:

- venujte v závere pracovného dňa 10 minút času na naplánovanie nasledujúceho dňa,
- odlišujte veci dôležité od nedôležitých,
- stanovte si priority v manažérskej práci,
- zložité, tvorivé alebo koncepčné úlohy riešte zásadne počas vášho výkonnostného vrcholu a zabezpečte si, aby ste neboli pri ich riešení rušení,
- využívajte možnosť a správne delegujte úlohy,
- naučte sa povedať nie.

Bolo by tiež potrebné, aby si manažéri stanovili pravidlá, v ktorú dobu budú návštevám k dispozícii a v ktorú nie, aby na ich pracovnom stole bol vždy len ten projekt, na ktorom práve pracujú, aby ich telefón neokrádal o čas, ale slúžil na rýchlu a efektívnu komunikáciu. Je potrebné uviesť si, že aj cesta k najvzdialenejšiemu cieľu začína prvým krokom a ak nechceme, aby sme pre krátkodobé ciele zabudli na dôležitý dlhodobý cieľ, mali by sme ten prvý krok urobiť už dnes. Majme na pamäti, že včerajší čas už navždy uplynul a nikdy sa nevráti.

Súhrn

Výsledky uvedené v príspevku sú v určitom zmysle zrkadlom reality hospodárenia skupiny manažérov s vlastným časom. Tento obraz vyhotovený metódou sebahodnotenia nemá však vždy primeranú ostrosť – nie je dostatočne pravdivý. Je to z toho dôvodu, že mnohí manažéri nepociťujú vnútornú potrebu hlbšie sa pozrieť na efektívnosť používania svojich osobných pracovných techník. Tí, ktorí pravdivo odpovedali na otázky v dotazníkoch, si mohli uvedomiť svoje silné a slabé stránky vo využívaní pracovného času. Zistili, ako na tom v súčasnosti sú, akou sú manažérskou osobnosťou. Podnietilo ich to k zamysleniu, ako chcú ďalej postupovať – či chcú byť aktívni alebo im vyhovuje byť len objektom manipulácie niekoho silnejšieho.

Kľúčové slová: časový manažment, manažér, čas, stres, efektívnosť

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

Literatúra

- BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O. 2006. Management. Brno : Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- CAUNT, J. 2001. Time management – jak hospodařit s časem. Brno : Computer Press, 2001. 125 s. ISBN 80-7226-441-9.
- ŠULEŘ, O. 2002. Zvládáte své manažerské role? Brno : Computer Press, 2002. 187 s. ISBN 80-7226-702-7.
- ŠULEŘ, O. 2008. 5 rolí manažera a jak je efektivně zvládnout. Brno : Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 9788025123164.
- ŠULEŘ, O. 2003. Manažerské techniky III. Olomouc : Rubico, 2003. 152 s. ISBN 80-85839-87-3.

Kontaktná adresa:

doc. Ing. Mária Šajbidorová, PhD., Katedra manažmentu, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, tel.: +421 37 641 41 39, e-mail: maria.sajbidorova@uniag.sk; Ing. Zuzana Lušňáková, PhD., Katedra marketingu, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, tel.: +421 37 641 41 71, e-mail: zuzana.lusnakova@uniag.sk; Ing. Veronika Hrdá, PhD., Katedra manažmentu, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, tel.: +421 37 641 41 60, e-mail: veronika.hrda@uniag.sk

Acta oeconomica et informatica – mimoriadne číslo
Nitra, Slovaca Universitas Agriculturae Nitriae, 2012, s. 10–14

GLOBALNÉ PROBLÉMY A ETICKÉ ASPEKTY V POTRAVINOVOM REŤAZCI GLOBAL PROBLEMS AND ETHICS ASPECTS IN FOOD CHAIN

Zuzana KAPSDORFEROVÁ, Mária DOBIŠOVÁ, Zuzana POGRANOVÁ

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

Globalization brings to the food chain new challenges and risks relating to health and consumer interests worldwide. On the other hand, farmers have been in a long-term perspective challenging climate changes and reforms; they face high entry costs and the purchasing power of supermarket chains. Among the priority issues there have been brought issues of food security, improving the economic viability of farmers and their position in the food chain in order to provide a dynamic and competitive agricultural sector. Current development point out the need to increase world food production, as the demand for food is supposed to be increased by seventy percent in 2050. Undoubtedly, the most important aspect which is necessary to be realized is that the future of the agricultural sector lies not only in production and economic function but also in environmental and social functions. The aim of this paper is to analyze the current problems in the world agriculture sector and to highlight the ethical issues associated with their solution.

Key words: agricultural policy, food safety, globalization, food production, price volatility

Materiál a metódy

Príspevok poukazuje na aktuálne výzvy a riziká, ktorým potravinový reťazec v súčasnosti čelí. Zaoberá sa potravinovou bezpečnosťou a jej nosnými piliermi, ktorými sú dostupnosť, prístup, využitie a sústavný prístup k potravinám. Cieľom príspevku je analyzovať súčasné problémy v agrárnom sektore vo svete a poukázať na etické aspekty spojené s ich riešením. Podkladové údaje pre tvorbu príspevku boli čerpané z materiálov FAO, Svetovej banky a iných svetových štúdií.

Výsledky a diskusia

Potravinová bezpečnosť

Počas konania svetového potravinového samitu v roku 1996 bola vytvorená komplexnejšia definícia potravinovej bezpečnosti, podľa ktorej sa bezpečnosťou potravín rozumie sústavný a cenovo dostupný prístup k potravinám, ktoré sú bezpečné, výživné a potrebné pre aktívny a zdravý život človeka na úrovni individuálnej, domácností, národnej, regionálnej a globálnej.

V správe EÚ o uznaní poľnohospodárstva ako strategického odvetvia v súvislosti s potravinovou bezpečnosťou (2010) sa uvádza, že právo na potravinovú bezpečnosť je základným ľudským právom a zabezpečiť sa vtedy, keď budú mať všetci ľudia neustále fyzický a hospodársky prístup k primeranej, zdravotne neškodnej a výživnej strave, aby sa tak uspokojili ich výživové potreby a potravinové preferencie v prospech aktívneho a zdravého života.

Nosnými piliermi potravinovej bezpečnosti sú dostupnosť, prístup, využitie a sústavnosť. Dostupnosť potravín znamená zabezpečenie dostatočného množstva potravín v primeranej kvalite. Je definovaná úrovňou a stabilitou potravinovej produkcie, uskladnenia, distribúcie a spracovania. Prístup k potravinám je podmienený správnym fungovaním potravinového trhu, ako aj cenou potravín vo vzťahu k výške príjmom obyvateľov

krajiny. Kým v krajinách Severnej Ameriky, Austrálie a Európskej únie obyvatelia utrácajú na potraviny menej ako 25 % z celkových príjmov, v krajinách Južnej Ameriky, Ázie a v Afrike výdaje na potraviny prekračujú hranicu až 50 %. Pod využitím potravín sa rozumie vyvážená výživová hodnota potravín, t. j. obsahová mnohotvárnosť a pestrosť, ako aj správna produkcia a spracovanie potravín, ktoré je garanciou bezpečnosti potravín. V oblasti výživy štvrtý pilier potravinovej bezpečnosti (stabilita potravín) vyjadruje sústavný prístup jednotlivcov, domácností a populácie k potravinám. Pojem stabilita spočíva v zabezpečení potravín počas celého roka, bez ohľadu na sezónnu produkciu, ekonomické alebo klimatické problémy.

Pipek (2000) uvádza, že potravinová bezpečnosť agrárnej koncepcie vymedzovala slovenskému poľnohospodárstvu úlohu zabezpečiť v základných komoditách agropotravinárskeho trhu SR vlastnou domácou produkciou potravín a potravinových surovín v rozsahu reálneho spotrebiteľského dopytu tak, aby úroveň zabezpečovania v podmienkach relatívne otvoreného trhu neklesla pod 90 %. V súčasnosti je cieľom programu EÚ bezpečnosť potravín riešiť základné štrukturálne príčiny potravinovej neistoty. Program prispieva k zmierneniu chudoby a potravinovej neistoty v krajinách s chronickou potravinovou neistotou; zároveň zmierňuje dopady krízy na najzraniteľnejšie obyvateľstvo. Mimoriadna pozornosť sa venuje úlohe preklenovacieho nástroja medzi krátkodobou (krízová situácia) a dlhodobou (rozvoj) situáciou. Rozsah tejto preklenovacej funkcie zahŕňa zdĺhavú krízu, obnovu a riešenie štrukturálnej potravinovej neistoty ako prvý krok smerom k dlhodobému zmierneniu chudoby. Vzhľadom na viacrozmernú povahu bezpečnosti potravín a chudoby EÚ prepracovala svoju stratégiu pre bezpečnosť potravín v nariadení Rady EÚ č. 1292/96 o politike potravinovej pomoci, riadení potravinovej pomoci a špeciálnych operáciách na podporu bezpečnosti potravín. Z toho dôvodu od roku 1996 začlenil prístup EÚ politiku bezpečnosti potravín do cieľov udržateľného rozvoja a boja proti chudobe. V záujme realizácie novej SPP, zameranej na zvyšovanie informovanosti verejnosti o zdravom stravovaní, by mal byť zohľadnený vzorec potravinová bezpečnosť – výživa – kvalita – blízkosť – inovácie – produktivita.

Základné princípy politiky bezpečnosti potravín EÚ sú:

- Rozvíjanie programov bezpečnosti potravín v rámci podpory zmierňovania chudoby.
- Vziať do úvahy problémy prístupu k jedlu kvôli nízkemu príjmu a nielen otázky dostupnosti potravín.
- Zameranie sa na partnerstvá: programy bezpečnosti potravín vyvinuté v rámci národných stratégií, ktoré príjemcov zapájajú do rozvoja a implementácie aktivít potravinovej bezpečnosti.
- Hľadanie kompatibility s rozvojovou politikou Európskej únie.
- Zaistenie toho, že zásahy potravinovej pomoci sú zlučiteľné s kódexom správania dohodnutým medzi Európskou komisiou a členskými štátmi, najmä pokiaľ ide o:
 - rozdelenie potravinovej pomoci založené na potrebe,
 - smerovanie potravinovej pomoci k najzraniteľnejšiemu obyvateľstvu,
 - uprednostnenie miestneho a regionálneho nákupu (trojstranný obchod navzájom medzi EÚ a dvoma rozvojovými krajinami).

Kvalita verus kvantita potravín

Hlavným cieľom politiky potravinovej bezpečnosti Európskej únie je dosiahnuť čo najvyššiu úroveň ochrany ľudského zdravia a záujmov spotrebiteľov v tejto oblasti. Preto sa zameriava na bezpečnosť potravín a ich vhodné označovanie – pričom zohľadňuje rozmanitosť tradičných výrobkov – a zároveň sa snaží zabezpečiť efektívne fungovanie vnútorného trhu. EÚ v tejto súvislosti vypracovala komplexný súbor právnych predpisov v oblasti bezpečnosti potravín, ktoré neustále monitoruje a prispôbuje novým podmienkam. Právne predpisy vychádzajú z analýzy rizika. Založenie Európskeho úradu pre bezpečnosť potravín (EÚBP), ktorý poskytuje poradenstvo k súčasným a budúcim rizikám, podľa najnovších vedeckých poznatkov významne prispelo k podpore práce inštitúcií EÚ zameranej na ochranu spotrebiteľov v EÚ.

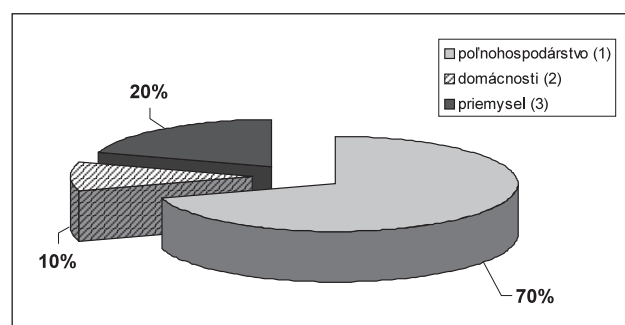
Napriek záujmu spotrebiteľov o kvalitné potraviny sa v súčasnej dobe vynára otázka kvantitatívna a tou je dostupnosť potravín. Svetová ekonomická kríza významným spôsobom zasiahla agrárny rezort. Jej dôsledky zapríčinili cenovú kolísavosť potravín, čo viedlo k cenovému a sústavnému obmedzeniu obyvateľov planéty k potravinám. Nielen ekonomická kríza spôsobuje otázky nad potravinovou bezpečnosťou. V súvislosti so zabezpečením potravinovej bezpečnosti treba sledovať vývoj populácie a s ním súvisiacu potrebu produkcie potravín a zabezpečenie dostupnosti potravín pre každého človeka na tejto planéte. Tabuľka 1 poukazuje na vývoj svetovej populácie do roku 2050. V 20. storočí svetová populácia narástla štvornásobne a hospodárska produkcia 40-násobne. V súvislosti s rastom svetovej populácie, ktorá aktuálne rastie tempom 1,1 % sa odhaduje, že svetová produkcia potravín by sa mala do roku 2050 zvýšiť o 50 %, pričom sa odhaduje, že do roku 2015 vzrastie dopyt po kukurici, pšenici, zelenine a ovocí v porovnaní s rokom 2005 o 20 % a dopyt po sóji a cukre by sa mal zvýšiť ešte

výraznejšie. Svetová produkcia potravín zahŕňa vyprodukované množstvo, ceny výrobcov, úrody a pestovateľské plochy. Organizácia OSN pre výživu a poľnohospodárstvo (FAO) odhaduje, že 80 % produkcie by malo pochádzať z efektívnejšieho využívania vstupov a intenzívnejšej produkcie. Zostávajúcich 20 % by malo pochádzať z expanzie na nových obrábaných pôdach v Južnej Amerike a sub-saharskej Afrike. International Fund for Agricultural Development (IFAD) odhaduje, že výroba potravín v rozvojových krajinách by sa mala zvýšiť až o 70 %, aby sme v roku 2050 mohli zabezpečiť príjem potravín pre odhadovaných viac ako 9 mld. obyvateľov tejto planéty.

Kvantita verus klimatické zmeny

Poľnohospodárska produkcia sa od roku 1961 zvyšuje a rastie stabilným 2% tempom. Rýchly rast poľnohospodárskej produkcie má aj svoje negatívne prejavy, ktoré spočívajú v podhodnotení ekosystémov – klimatické zmeny, erózia pôdy, zásobovanie vodou a znečisťovanie spodných vôd a strata biodiverzity. Spotreba fosílnych palív sa zvýšila 16-násobne, výlov rýb 35-násobne a využívanie vody 9-násobne. Zároveň dochádza k celosvetového poklesu druhov a prírodných biotopov, ktorý nastáva takmer 1 000-násobne rýchlejšie ako je bežné v prírode. V samotnej EÚ hrozí vyhynutie až štvrtine živočíšnych druhov. Väčšina ekosystémových služieb je znehodnotených a ekosystémy už nedokážu zabezpečovať základné a životne dôležité služby ako opelenie, čistú vodu a vzduch, reguláciu záplav či eróziu pôdy.

Jedným z najvýznamnejších aspektov klimatických zmien je ich vplyv na dostupnosť vody. Na severe Európy sa očakáva veľa vody v určitých obdobiach so zvýšeným rizikom záplav, kým na juhu vodné zdroje vysychajú. Je pravdepodobné, že bude zvýšené riziko záplav v horských oblastiach. Odhaduje sa napríklad, že v Alpách sa zvýši riziko záplav o 20 %. Celkovo sa očakáva, že model klimatických zmien bude pre európske poľnohospodárstvo prospešný. Keď berieme do úvahy dôsledky klimatických zmien vo svetovom meradle, mala by byť Európa



Obrázok 1 Spotreba vody v poľnohospodárstve, priemysle a v domácnostiach

Zdroj: (FAO, 2007), vlastné spracovanie

Figure 1 Water usages in agriculture, industry and households

Source: (FAO, 2007), own processing
(1) agriculture, (2) households, (3) industry

Tabuľka 1 Vývoj svetovej populácie do roku 2050

Roky (1)	1750	1850	1950	1995	2005	2007	2050
Počet obyvateľov (2)	790 000	1 260 000	2 555 000	5 712 809	6 122 790	6 670 799	9 100 000

* rok 2050 – odhad

Zdroj: FAO

Source: own research

* year 2050 – estimation

Source: FAO

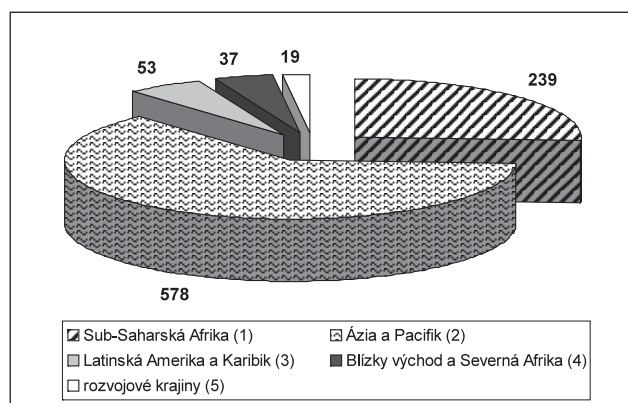
Table 1 World population growth by the year 2050
(1) year, (2) population

vystavená menším negatívnym dôsledkom ako väčšina iných regiónov. To predstavuje príležitosť zvýšiť podiel Európy na svetovej produkcii potravín a z globálneho hľadiska môže byť nevyhnutné zvýšiť produkciu potravín v Európe s cieľom udržať globálnu potravinovú bezpečnosť. Následkom nedostatku vody budú niektoré krajiny na Blízkom východe takmer úplne závislé od dovozu základných potravín z iných štátov. Obrázok 1 poukazuje na spotrebu vody v poľnohospodárstve, priemysle a v domácnostiach.

Svetový hlad verzus plytvanie potravinami

Kadlečíková (2003) uvádza, že chudoba a hlad sú viacdimenzionálnym fenoménom, ktorý má viac príčin, včítane nedostatku ekonomického rastu a investícií, pretrvávajúcej spoločenskej nerovnosti, nedostatočných záchranných sietí a minimálnych investícií do vzdelávania a zdravotníctva. V záujme ekonomického rastu je potrebné zmierniť mestskú a vidiecku chudobu, zabezpečiť prístup k potravinám, zlepšiť vzdelávanie a zdravie občanov, vytvoriť lepšie podmienky pre ženy žijúce v chudobe, zlepšiť správu vecí verejných, uviesť nové technológie. FAO v tomto smere vyvíja nové programy, aby vyriešilo problémy chudoby a hladu, a to tak na globálnej, ako aj regionálnej a národnej úrovni. Podľa odhadov OSN každé zdraženie tovarov akútnej potreby o 1 % spôsobí, že 16 miliónov ľudí sa ocitne v potravinovej neistote. Prakticky oddnes až do roku 2015 bude pri takomto trende na svete 1 miliarda 200 tisíc miliónov chronicky hladujúcich.

Pokrok, ktorý bol za desaťročie urobený v otázke zmierňovania hladu na globálnej úrovni, zostáva cieľ aj naďalej nedostihnuteľný v subsaharskej Afrike, na Blízkom východe a v severnej Afrike, kde pretrvávajúcu potravinovú neistotu zhoršuje politická nestabilita. Podľa odhadov FAO v roku 2010 hladovalo na planéte 925 miliónov ľudí (obrázok 2). Podľa Svetovej banky sa od júna 2010 dostalo až 44 mil. ľudí v celom svete na hranicu extrémnej chudoby v dôsledku rastu cien potravín. V USA žije na hranici chudoby 43,6 mil. ľudí, z čoho 19 mil. Američanov žije pod hranicou extrémnej chudoby. Aj v Európskej únii stále existuje problém chudoby a hladu; keďže 79 miliónov ľudí v EÚ žije pod hranicou chudoby (60 % priemerného príjmu v krajine, kde daná osoba žije); a keďže 16 miliónov občanov EÚ dostalo minulú zimu potravinovú pomoc prostredníctvom charitatívnych organizácií, nakoľko potra-



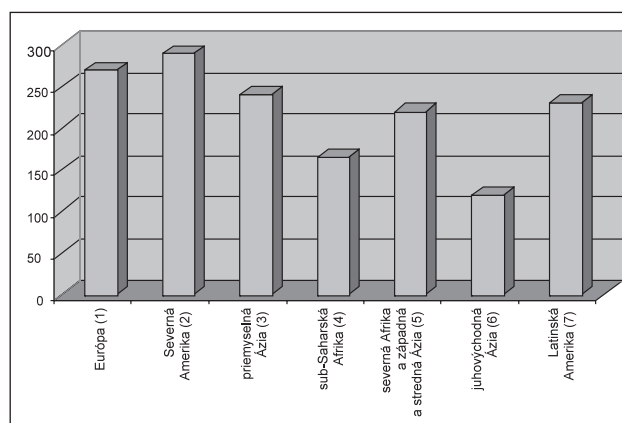
Obrázok 2 Počet hladujúcich vo svete v miliónoch
Zdroj: <http://www.fao.org/hunger/en/>, vlastné spracovanie

Figure 2 The number of hungry people world-wide
Source: <http://www.fao.org/hunger/en/>, own processing
(1) Sub-Saharan Africa, (2) Asia Pacific region, (3) Latin America and Caribbean, (4) Near East and Northern Africa, (5) developing countries

nová bezpečnosť je pre Európu hlavnou témou a vyžaduje koordináciu medzi jednotlivými oblasťami sektorových politík na úrovni EÚ a mimo nej, ako sú SPP, energetická politika, výskum, rozvoj a obchod.

V posledných rokoch vyšlo najavo, že kľúčový problém v plnení cieľov v oblasti potravinovej bezpečnosti sa objavuje v krízových situáciách, obzvlášť tých, ktoré majú zložitý a zdĺhavý charakter, v prípade politickej nestability a v transformujúcich sa krajinách. Globálna situácia, pokiaľ ide o potravinovú neistotu poukazuje na celý rad ohrozených a nestabilných štátov, ktoré nemajú kapacitu ani vhodný inštitucionálny rámec, aby mohli implementovať dlhodobé stratégie, keď čelia rozvinutým krízam. V roku 2005, 43 krajín čelilo závažnému nedostatku potravín, z toho 23 v Afrike a ostatné v Ázii a Latinskej Amerike. Rozsah a opakovanie problému vyžaduje nový, dlhodobý, štrukturálny prístup k riešeniu základných príčin potravinovej neistoty. Potravinová neistota, ktorá je jednak príčinou a jednak dôsledkom absolútnej chudoby, nie je dostatočne zohľadňovaná ako rozvojový cieľ ani ako ukazovateľ hospodárskeho a sociálneho pokroku. Často sa úzko spája s krátkodobými opatreniami ako je dodávka potravinovej pomoci alebo zvyšovanie zásob potravín, pričom sa neberie do úvahy jej viacrozmerový charakter. Jej riešenie nie je cieľom, ktorý by bol dostatočne zohľadňovaný v dlhodobých vnútroštátnych rozvojových stratégiách. Za pozitívum možno považovať fakt, že druhá generácia stratégií na znižovanie chudoby viac zohľadňuje potravinovú bezpečnosť, nakoľko si vlády jednotlivých krajín čoraz viac uvedomujú dôležitosť zavedenia vnútroštátnych stratégií a programov.

V súvislosti s problematikou riešenia svetového hladu sú zarážajúce údaje, ktoré poukazujú so zaobchádzaním s potravinami. Parfitt et al. (2010) tvrdí, že plytvanie potravinami nastáva vtedy, ak dochádza k zníženiu množstva vyprodukovaných potravín v potravinovom reťazci určené na spotrebu obyvateľov. Plytvanie potravinami sa uskutočňuje vo výrobnej etape, v spracovateľskej etape a na konci potravinového reťazca – u spotrebiteľa. K plytvaniu v zmysle „potravinového odpadu“ dochádza na konci potravinového reťazca (pri veľkoobchodnom, maloobchodnom predaji a pri konečnej spotrebe a sú odrazom správania sa obchodníkov a konečných spotrebiteľov k potravinám.



Obrázok 3 Plytvanie potravinami vo svete

Zdroj: http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/ags/publications/GFL_web.pdf, vlastné spracovanie

Figure 3 World waste of food

Source: http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/ags/publications/GFL_web.pdf, own editing

(1) Europe, (2) North America, (3) Industrial Asia, (4) Sub-Saharan Africa, (5) Northern Africa and Western and Middle Asia, (6) South-Eastern Asia, (7) Latin America

Možno pozorovať významné rozdiely v plytvaní potravinami medzi rozvojovými a rozvinutými krajinami. Kým v rozvinutých krajinách dochádza k plytvaniu 40 % potravinami v predaji a domácnostiach v rozvojových krajinách dochádza k 40% plytvaniu potravín vo fáze zberu a spracovania. Celkové plytvanie potravín v Európe a Severnej Amerike je 280 – 300 kg.rok⁻¹ v sub-saharskej oblasti je to 120 – 170 kg.rok⁻¹. Obrázok 3 znázorňuje, že plytvanie potravinami na spotrebiteľa v Európe a Severnej Amerike je 94 – 115 kg.osoba⁻¹.rok⁻¹, kým v sub-saharskej Afrike a severovýchodnej Ázii je plytvanie potravinami 6 – 11 kg.osoba⁻¹.rok⁻¹. Svet ročne vyhodí tretinu produkcie potravín, čo predstavuje za rok 25 miliónov ton potravín. Takéto množstvo vyhodnených potravín možno považovať za ekologicky, ale aj ekonomicky škodlivé.

Kvalita produkcie potravín verzus alternatívne zdroje a spôsoby výroby

S potrebou zvýšenia produkcie a vyčerpávaním prírodných vstupných zdrojov potrebných na ich produkciu sa otvára otázka alternatívnych zdrojov, produkcie biopalív a spôsoby výroby GMO, mikro či nanotechnológií. Cieľom EÚ je do roku 2020 zvýšiť podiel obnoviteľných zdrojov v konečnej spotrebe energie na 20 %. Súčasťou tohto cieľa je aj nárast využívania biopalív na úroveň minimálne 10 % do roku 2020. Podľa štúdie Kojima, Mitchella and Warda (2007) výroba biopalív zaberá poľnohospodársku pôdu určenú na produkciu potravín, čím vplýva na rast cien potravín. Silný nárast produkcie biopalív v USA a EÚ bol podporovaný subvenciami, povinnými kvótami a dovozovými clami. Bez tejto politiky by bola produkcia biopalív nižšia a nárast cien potravinárskych komodít by nebol taký vysoký. Z etického pohľadu sa kladie väčší dôraz na výrobu biopalív, ktoré sa vyrábajú z drevnatých materiálov (napr. drevotrieska, slama, stavebné drevo, hnojivo), ktoré majú vyššiu kvalitu paliva, ako do biopalív vyrábaných z rastlín ako repka olejná, kukurica, obilie, cukrová trstina a iné. Novela zákona o obnoviteľných zdrojoch energie a zákona o spotrebnej dani z minerálneho oleja, účinná v SR od 1. januára 2011, stanovuje jednak každoročné zvyšovanie referenčných hodnôt podielu konečnej energetickej spotreby biopalív v doprave (z 3,8 do konca roku 2011 na 8,5 % do konca roku 2020) a tiež minimálny obsah biokomponentov pre jednotlivé druhy pohonných látok. Úfavy na spotrebnej dani budú mať len tie zmesi minerálnych olejov, ktoré v danom roku spĺňajú určený minimálny obsah biopalíva. Novela takisto rozšírila okruh biogénnych látok o bioetanol a doplnila štátny dozor, ktorý je oprávnený vykonávať kontrolu minimálneho limitu obsahu biopalív v pohonných látkach o colné úrady.

Kolisavosť svetových cien potravín

Kadlečíková a Filo (2011) uvádzajú, že FAO index cien potravín sa od roku 2007 zvýšil o 52 %. Tento obrovský nárast cien potravín môže zmazať pokrok, ktorý sa dosiahol v boji so svetovou chudobou. Prezident Svetovej banky Zoellick (2011) tvrdí, že v mnohých rozvojových krajinách utratia ľudia až tri štvrtiny svojho príjmu za jedlo. Keď sa zvýšia ceny základných potravín, bude to pre nich ťažká situácia. Medzi faktory vplývajúce na zvyšovanie cien potravín možno zaradiť nasledovné:

- **Rastúca cena ropy.** Neustále sa zvyšujúca cena ropy vytvára tlak na rast cien potravín. Najvýznamnejší faktor z tohto zoznamu môže byť cena ropy. Spôsob, akým pestujeme potraviny je výrazne závislý od ropy. Pri eskalujúcich cenách ropy sa združuje celý systém pestovania

potravín. Ak zostanú ceny ropy vysoko, zostanú vysoko aj ceny potravín.

- **Úbytok poľnohospodárskej pôdy, slabá úroda a choroby.** Slabá úroda v rokoch 2007 a 2010, ktorú zdecimovalo nepriaznivé počasie a požiare, sa prejavila i na cenách potravín.
- **Klimatické zmeny.** Vplyv klimatických zmien má vážny vplyv na poľnohospodárstvo, je veľmi významný predovšetkým v dôsledku nedostatku vody, sucha, záplav a zosuvov pôdy.
- **Nevhodné trhové opatrenia.** Vysoká neúroda vedie čelných predstaviteľov k prijatiu ochranných trhových opatrení, akými je zákaz vývozu komodít, napr. v Rusku, na Ukrajine, Indii a pod. Dotačná podpora etanolu, napr. v USA spôsobuje rast cien kukurice až o 40 %. Rovnako cenové výkyvy spôsobujú aj chýbajúce, respektíve nedostatočné skladové priestory.
- **Špekulácie na trhu.** Významnú úlohu by mal zohrávať Európsky orgán pre cenné papiere a trhy (ESMA), ktorý by mal mať väčšie právomoci s cieľom predchádzať manipulácii a zneužívaniu na komoditných trhoch. Ďalej by bolo vhodné, aby sa obchodovanie s potravinovými komoditnými derivátmi obmedzilo iba na investorov priamo napojených na poľnohospodárske trhy, nakoľko sa komoditné deriváty odlišujú od iných finančných derivátov.
- **Zmena spotrebiteľských návykov.** Oživovanie ekonomiky v chudobných krajinách, s čím súvisí rast príjmov obyvateľstva, zapríčiňuje zvýšený dopyt po potravinách a zmenu spotrebiteľských návykov.
- **Efektívnejšie fungovanie potravinových reťazcov.** Keďže potravinárske odvetvie je rozdrobené a dodávateľský reťazec je dlhý a veľmi komplexný, pričom zahŕňa mnoho sprostredkovateľov je nutné prehodnotiť aj systém fungovania potravinových reťazcov. V súčasnosti dochádza k zneužívaniu dominantného postavenia nákupcov, uplatňujú sa nekalé zmluvné praktiky vrátane oneskorených platieb, jednostranné zmeny zmlúv, predbežné platby za prístup k rokovaniam, obmedzený prístup na trh, nedostatok informácií o tvorbe cien a rozložení ziskových rozpätí.

Záver

Je zarážajúce, že v 21. storočí sa vo svete opäť sústreďuje pozornosť na riešenie potravinovej neistoty. Globálna ekonomická kríza však významným spôsobom zasiahla aj agrárny rezort. Okrem globálnej krízy agrárny rezort dlhodobo čelí problémom, akými sú extrémne prejavy počasia (záplavy a suchá), obmedzená dostupnosť prírodných zdrojov a rastúci dopyt po potravinách v závislosti od rastúceho počtu obyvateľov, úzke prepojenie medzi energetickou a potravinovou bezpečnosťou, rastúca výroba biopalív, zvýšené skrmovanie obilia hospodárskymi zvieratami, nárast špekulácií s potravinovými komoditami a rastúca závislosť od dovezených potravín v mnohých rozvojových krajinách z dôvodu konfliktov alebo neúspešných politik potravinovej bezpečnosti a znižovanie úrovne globálnych zásob potravín. Vymenované faktory poukazujú na opodstatnenú potrebu riešiť potravinovú bezpečnosť krajín.

Súhrn

Globalizácia neustále prináša do potravinového reťazca nové výzvy a riziká, ktoré sa týkajú zdravia a záujmov spotre-

biteľov na celom svete. Na druhej strane poľnohospodári dlhodobo čelia klimatickým zmenám, reformám, sú konfrontovaní vysokými vstupnými nákladmi a kúpnej sile obchodných refazcov. Medzi prioritné otázky sa dostávajú témy potravinovej bezpečnosti, zlepšenia ekonomickej životaschopnosti farmárov a ich postavenie v potravinovom reťazci v zmysle zabezpečenia dynamického a konkurencieschopného agrárneho sektora. Aktuálny vývoj poukazuje na potrebu zvýšiť svetovú produkciu potravín, nakoľko dopyt po potravinách by sa mal do roku 2050 zvýšiť o 70 %. Nesporne najdôležitejší aspekt, ktorý je nutné si v súčasnej situácii uvedomiť je, že budúcnosť agrárneho sektora nespočíva iba v produkčnej a ekonomickej funkcii, ale aj vo funkcii ekologickej a sociálnej, na ktorých závisí naša budúcnosť. Cieľom príspevku je analyzovať súčasné problémy v agrárnom sektore vo svete a poukázať na etické aspekty spojené s ich riešením.

Kľúčové slová: agrárna politika, potravinová bezpečnosť, globalizácia, výroba potravín, kolísavosť cien

Príspevok vznikol za podpory riešenia grantovej úlohy MŠ SR č. 1/0230/09 „Konkurencieschopnosť agropotravinárskych podnikov SR na európskom trhu potravín“.

Literatúra

KADLEČÍKOVÁ, M. – FILO, M. 2011. Food security in Central Asia and Eastern Europe and Possible Solutions for Hunger and Malnutrition in these regions. In: *Acta oeconomica et informatica*, roč. 14, 2011. s. 5 – 8. ISSN1335-2571.

KADLEČÍKOVÁ, M. 2003. Chlieb a mier všetkým ľuďom. In Zborník referátov zo sympózia s medzinárodnou účasťou, konaného v rámci 20. ročníka medzinárodného filmového festivalu Agrofilm 2003 v dňoch 1. a 2. októbra 2003. Nitra, 2003, s. 8 – 13. ISBN 80-89162-01-0.

KOJIMA, D. – MITCHELL, D. – WARD, W. 2007. Considering Trade Policies for Liquid Biofuels. The International Bank for Reconstruction and Development. USA.

ZOELLICK, R. 2011. A New Social Contract for Development, prejav prezidenta Svetovej banky na stretnutí s Medzinárodným monetárnym fondom, apríl 2011, USA.

PARFITT, J. – BARTHEL, M. – MACNAUGHTON, S. 2010. Food waste within food supply chains: quantification and potential for change to 2050. United Kingdom : The Royal Society, 2010. ISSN 3065-3081.

PIPEK, P. 2000. Kvalitní hovězí maso z technologického a spotřebitelského hlediska. In *maso*, 2000, roč. 11, č. 3, s. 18 – 22.

Správa o uznaní poľnohospodárstva [online]. Dostupné na: <www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A7-2010-0376+0+DOC+XML+V0>.

FAO. 1996. Rome Declaration on World Food Security and World Food Summit Plan of Action. World Food Summit 13 – 17 November 1996. Rome.

Nariadenie Rady EÚ č. 1292/96 o politike potravinovej pomoci, riadení potravinovej pomoci a špeciálnych operáciách na podporu bezpečnosti potravín.

Kontaktná adresa:

Ing. Zuzana Kapsdorferová, PhD. Katedra manažmentu, Fakulta ekonomiky a manažmentu, SPU v Nitre, tel.: +421/37/641 51 23, 51 31, e-mail: zuzana.kapsdorferova@uniag.sk; JUDr. Mária Dobišová, Katedra manažmentu, Fakulta ekonomiky a manažmentu, SPU v Nitre, tel.: +421/37/641 41 31, e-mail: maria.dobisova@uniag.sk; Ing. Zuzana Pógranová, PhD. Katedra manažmentu, Fakulta ekonomiky a manažmentu, SPU v Nitre, tel.: +421/37/6414169, e-mail: zuzana.pogranova@uniag.sk

Acta oeconomica et informatica – mimoriadne číslo
Nitra, Slovaca Universitas Agriculturae Nitriae, 2012, s. 15–20

STAV A PERSPEKTÍVY POĽNOHOSPODÁRSKEHO PORADENSTVA V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

THE CURRENT STATE AND PERSPECTIVES OF AGRICULTURAL EXTENSION IN THE SLOVAK REPUBLIC

Mária KADLEČÍKOVÁ, Michal FILO, Adriana VESELÁ, Zuzana KAPSDORFEROVÁ

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

The objective of this article is to deal with the establishment and mission of the agricultural extension in the Slovak Republic, to deal with its development during the economic transition and preparation for the EU accession, as well as for the after accession period. The extension service in the Slovak Republic was established on its institutional basis in 1998. Due to the lack of financial resources and not fully completed architecture of the whole system, the agricultural extension was not in position to fulfill the expectations of the agribusinessmen. After the accession of Slovakia to the EU, in 2007, this system was innovated in order to meet the conditions of Cross Compliance. In the Slovak Republic, 131 extensionists have been recently certified, 77 of them are considered to be generalists and 54 are specialists. The one extensionist services 9 370.38 ha of agricultural land and 44 farms. To the most important challenges of the Slovak extension service belong the improvement of the information dissemination about the possibilities of using the EU funds, the focus of the agro-food sector on more effective, dynamic and competitive market with agrarian commodities, the adaptation of agriculture on climate changes and on the sustainable management of natural resources in the agriculture.

Key words: extension service, extensionists, generalists, specialists, cross compliance, agricultural development

Poľnohospodárske poradenstvo vo svete a aj v našich slovenských súvislostiach prešlo viacerými vývojovými etapami. Významnú úlohu zohrávalo pri riešení poľnohospodárskych rozvojových aktivít už v 19. storočí a jeho význam sa podstatne zvýšil v období Zelenéj revolúcie, kedy sa za jeho výraznej podpory zvýšili hektárové výnosy plodín. Na určitý čas sa zlepšila aj potravinová bezpečnosť vo svete, ako aj výživa hospodárskych zvierat. Od roku 1995 dochádza k prudkému narastaniu počtu podvyživených ľudí vo svete a poradenstvo sa tak zaraďuje medzi štyri kľúčové aktivity, ktorými možno vyriešiť problém hladu (výskum, vzdelávanie, poradenstvo, investície do poľnohospodárstva a vidieckej infraštruktúry). Predložený príspevok sa zaoberá rozvojom poradenstva v Slovenskej republike, a to najmä po roku 1990, hodnotí silné a slabé stránky tohto fenoménu z hľadiska rozvoja agrárneho sektora a poukazuje na súvislosti jeho postavenia po vstupe SR do EÚ, ako aj na produkčný a ekonomický vývoj tohto odvetvia v období zavádzania poľnohospodárskeho poradenstva v našich podmienkach.

Poľnohospodárske poradenstvo ako aj poľnohospodársky výskum sú do značnej miery prostriedkom verejného záujmu s vysokou mierou sociálnej návratnosti (Stiglitz, 1987). Pôvodne boli programy poľnohospodárskeho poradenstva koncipované ako podpora k rozšíreniu a prenosu poznatkov z výskumu do vidieckeho sektora s cieľom prispieť k zlepšeniu života farmárov. Poradenstvo v tejto podobe zahŕňovalo transfer technologických zmien, ciele v oblasti rozvoja vidieka, manažérske zručnosti a neformálne vzdelávanie (Davis, 2009). Poľnohospodárske poradenstvo súčasnosti možno definovať ako komplexnú skupinu organizácií, ktoré podporujú ľudí zapojených do poľnohospodárskej produkcie a napomáhajú ich úsiliu riešiť problémy, sú prepojené na trh a ďalších účastníkov trhu v poľnohospodárskom hodnotovom

reťazci a získavajú informácie, zručnosti a technológie na zlepšenie ich života.

Za najdiskutovanejšie otázky pri definovaní postavenia a dosahovaní úspechu poradenských služieb považujú Brent a Adams (1999) nielen jasný účel poskytovaných poradenských služieb, kvalitu a kvalifikáciu poradcov, využívanie masovokomunikačných prostriedkov a informačných technológií, rozšírenie spolupráce medzi poradenstvom a výskumom, ale aj implementáciu vidieckych rozvojových politík.

De Beer (2010) uvádza, že najdôležitejšie je brať do úvahy situáciu a potreby prijímateľov poradenských služieb, pretože tieto by mali formovať základ každého prijatého rozhodnutia smerom k vyššej špecializácii poradcov v porovnaní s generalizovanými prístupmi.

Pokiaľ sú farmári prístupní novým výzvam, ktorým čelí poľnohospodárstvo (životné prostredie, rozvoj vidieka atď.), mali by byť vytvorené následne aj zodpovedajúce poznatky. Pozorovania v šiestich krajinách EÚ (Francúzsko, Nemecko, Grécko, Holandsko, Španielsko a Veľká Británia) však podľa Laurenta, Cerfa a Labarthea (2006) poukazujú na to, že vznikajú neočakávané problémy, keď je poradenská pomoc pre poľnohospodárstvo prepojená s reguláciou trhu.

Ako konštatujú Labarthe a Laurent (2010), viaceré výsledky výskumu jednotne poukazujú na to, že je potrebné uplatňovať nový analytický rámec pre otázky verejnej politiky týkajúcej sa vývoja národných systémov poľnohospodárskeho poradenstva (National Agricultural Extension Systems – NAES). NAES je pre členské štáty Európskej únie povinný poskytnúť poľnohospodárom technickú pomoc potrebnú na dosiahnutie súladu s európskymi predpismi (ekopodmienenosť grantov, hygienické zabezpečenie a pod). Poradenské služby v európskych krajinách sa značne líšia a prechádzajú významnou reorganizáciou na národnej úrovni.

Materiál a metódy

Cieľom príspevku je poukázať na vznik a poslanie poľnohospodárskeho poradenstva v SR, na jeho vývoj v podmienkach trhovej ekonomiky a na vzájomné väzby poľnohospodárskeho poradenstva s vývojovými trendmi v agropotravinárskom sektore. Pozornosť sa sústreďuje na organizáciu poradenských služieb, na ich ľudské zdroje, systém vzdelávania a udeľovanie certifikácií pre poradcov. Ďalším zámerom je predstaviť problematiku súčasných výziev poľnohospodárskeho poradenstva v podmienkach nášho členstva v EÚ a zabezpečenia udržateľného poľnohospodárstva.

Z metodického hľadiska boli v príspevku použité metódy analýzy, syntézy a výpočet jednoduchých štatistických ukazovateľov. Na odhalenie silných a slabých stránok, príležitostí a ohrození poľnohospodárskeho poradenstva v SR bola využitá SWOT analýza. Zdrojom údajov boli Zelené správy Ministerstva pôdohospodárstva SR, databáza časových radov SLOVSTAT, Štatistické ročenky SR, World Development Indicators, databáza FAOSTAT, dokumenty Agroinštitútu v Nitre a dokumenty Slovenskej poľnohospodárskej a potravinárskej komory.

Výsledky a diskusia

Vznik a poslanie poradenstva v Slovenskej republike

V roku 2050 sa očakáva, že na svete bude 9,2 mld. ľudí. Preto sa už dnes hľadajú odpovede na otázku, ako vyrobiť dostatok kvalitných potravín. V deklarácii FAO zo samitu organizovaného k problematike potravinovej bezpečnosti sa uvádza, že najvýznamnejšími prostriedkami a determinantmi pri zvládnutí tejto celosvetovej výzvy je rast investícií do agropotravinárskeho rezortu, vzdelávania, výskumu a poradenstva. Poľnohospodárske poradenstvo má síce v rôznych častiach sveta plniť rozdielne úlohy, avšak jeho aktuálnosť vyplýva aj z nášho členstva v EÚ, pretože musíme plniť požiadavky krížového plnenia (cross compliance) a zabezpečiť zvýšenie našej absorpčnej kapacity pri čerpaní prostriedkov z Európskej únie (EÚ).

Do roku 1990 bolo v bývalom Československu poradenstvo rozvíjané v gescii Ministerstva pôdohospodárstva SR. Významnú úlohu v tomto smere plnil tzv. ústav sústav. Dôležitú úlohu pri prenose poznatkov do praxe zohrávali aj rezortné

výskumné ústavy a univerzity, ktoré spolupracovali najmä s odborníkmi vedy a rozvoja vtedajších generálnych riaditeľstiev tzv. výrobných hospodárskych jednotiek (VHJ), akými boli napr. Veľkovýkrmne Palárikovo, Agrokomplex či Slovosivo. V tomto smere bola do spolupráce s praxou zapojená v rámci rezortu pôdohospodárstva Vysoká škola poľnohospodárska, Vysoká škola veterinárna, Slovenská technická univerzita, Vysoká škola ekonomická a ďalšie. Samotný termín „poradenstvo“ sa v tomto období stotožňoval s obsahom termínu „prenos poznatkov do praxe“.

V roku 1990 vznikol pri Výskumnom ústave živočíšnej výroby v Nitre AGROSERVIS, ktorý integroval špecializované poradenstvo poskytované výskumnými ústavmi. Na Slovenskej poľnohospodárskej univerzite v Nitre sa začal vyučovať predmet podnikové poradenstvo a v roku 1991 britský ADAS prostredníctvom tzv. know-how fund zorganizoval prípravu prvých poradcov v Československu. V roku 1993 získalo 12 poradcov certifikát poľnohospodárskeho poradcu.

V roku 1995 sa poľnohospodárske poradenstvo koncepcne začalo budovať v rámci Ministerstva pôdohospodárstva SR prostredníctvom programu PHARE DESIPAP. Filozofia poradenstva vychádzala zo skúseností krajín EÚ, a to najmä Veľkej Británie, Holandského kráľovstva a Rakúska. V roku 1998 bol vytvorený štátny poradenský systém. Jeho inštitucionálne zabezpečenie obsahuje tabuľka 1. Na Slovensku bolo zriadených 22 regionálnych poradenských centier, z ktorých desať bolo pri výskumných ústavoch, 10 pri regionálnych pracoviskách Slovenskej poľnohospodárskej a potravinárskej komory (SPPK) a 2 v rámci súkromných firiem, ktorých činnosť sa však postupne dostala do útlmu kvôli nedoriešenej otázke financovania. Kriticky treba uviesť, že poradenstvo predstavovalo v tomto období trend, ktorého užitočnosť sa nepopierala. Tento systém sa však až do nášho vstupu do EÚ nikdy naplno nezrozvinul.

Ciele poradenstva a jeho inštitucionálne usporiadanie

Ciele poľnohospodárskeho poradenstva sa počas procesu transformácie v agrozozore postupne vyvíjali a menili v závislosti od priorít rezortu. Niektoré z nich pretrvali až do súčasnosti, avšak podstatná časť sa zmenila. Takýto trend je charakteristický aj pre svetové poľnohospodárstvo. Prioritami sa stávajú aktivity, ktoré sú zamerané na tvorbu vertikálnych a horizontálnych integrujúcich združení, rozvoj trhu, finalizáciu výrobkov a na udržateľné poľnohospodárstvo.

Medzi ciele poľnohospodárskeho poradenstva sa od roku 1991 zaraďujú:

Tabuľka 1 Inštitucionálne zabezpečenie štátneho poradenského systému

Inštitúcia (1)	Funkcia (2)
Ministerstvo pôdohospodárstva SR (3)	– zabezpečenie koordinácie (8)
Slovenská poľnohospodárska a potravinárska komora (SPPK) (4)	– participácia na zabezpečení poľnohospodárskeho poradenstva (9)
Agroinštitút Nitra (5)	– Centrum celoživotného vzdelávania (10)
ÚVTIP Nitra (6)	– zabezpečuje prevádzkovanie informačného centra prostredníctvom internetového portálu „AGROPORADENSTVO“ (11)
Regionálne poradenské centrá (7)	– organizácia seminárov, školení, dní poľa, dní chovu hospodárskych zvierat, dní techniky. Poskytovanie základných údajov o databáze poradcov (12)

Zdroj: Agricultural Extension Services and Market Regulation a vlastné výsledky
Source: Agricultural Extension Services and Market Regulation and own results

Table 1

Institutional Basis of the State Extension Service

(1) institution, (2) function, (3) Ministry of Agriculture and Rural Development of the Slovak Republic, (4) Slovak Agricultural and Food Chamber, (5) Agroinstitute Nitra, (6) Institute of Scientific and Technical Information for Agriculture, (7) Regional consulting centres, (8) coordination function, (9) participation on provision of agricultural consulting, (10) Centre of Lifelong learning, (11) running of information centre via internet portal 'AGROPORADENSTVO', (12) organization of seminars, trainings, 'days of field', 'days of animal breeding', 'days of machinery'. Provision of basic data concerning the database of consultants

- zabezpečenie transformácie poľnohospodárstva na trhovú ekonomiku,
- zabezpečenie transferu moderných technológií do praxe,
- rozvoj manažmentu a marketingu,
- zabezpečenie potravinovej bezpečnosti štátu,
- rast kvality výstupov poľnohospodárskej výroby,
- podpora rozvoja vidieka,
- podpora rozvoja ľudských zdrojov,
- poskytovanie ľahko dostupných informácií agropodnikateľom o vývojových trendoch v pôdohospodárstve,
- príprava rezortu na vstup do EÚ,
- zabezpečenie udržateľného rozvoja prírodných zdrojov,
- príprava projektov pre čerpanie z fondov EÚ (SAPARD, PHARE a ďalšie),
- zabezpečenie rozvoja aktivít spadajúcich do oblasti verejného záujmu (public goods).

V predvstupovom období poradenstvo zohralo významnú úlohu najmä pri transformácii poľnohospodárskych podnikov, raste kvality poľnohospodárskej produkcie, vo využívaní predvstupových zdrojov EÚ (napr. program SAPARD). Výrazná však bola aj podpora pri vstupe do EÚ, a to najmä z hľadiska pripravenosti ľudských zdrojov. Kriticky však treba uviesť, že očakávania prvovýrobcov od poradenstva boli vysoké, avšak jeho nedokončená architektúra, finančná nedostatočnosť a neucelená anatómia spôsobili, že poradenstvo nedokázalo zvládnuť náročné úlohy, ktoré sa vyžadovali od moderného konkurencieschopného trhového poľnohospodárstva.

Vývoj poľnohospodárskeho poradenstva vo vstupe SR do EÚ

Poradenstvo nadobúda na svojej dôležitosti po vstupe SR do EÚ, a to v súvislosti s uplatňovaním krížového plnenia (cross compliance). Podľa nariadenia rady č. 1782/2003/ES musí byť pôdohospodársky poradenský systém zameraný minimálne na požiadavky definované v zákonných normách hospodárenia (Statutory Management Requirements – SMRs, v preklade Štatutárne riadiace požiadavky) a na udržanie pôdy v dobrom poľnohospodárskom a ekologickom stave. Keďže ide o priame spojenie medzi vyplácaním priamych platieb a dodržiavaním základných noriem a povinností, práve táto skutočnosť viedla k novej, avšak ešte stále nedokončenej architektúre poradenského systému v roku 2007. Pre štruktúru poľnohospodárskeho poradenstva v Slovenskej republike a jeho organizačný manažment je charakteristické, že v súčasnom období v SR neexistuje celoplošne pôsobiaca poradenská inštitúcia.

V záujme jednotného pôsobenia systému pôdohospodárskeho poradenstva je inštitucionálne usporiadanie poradenstva na Slovensku nasledovné:

1. Orgány Európskej únie.
2. Národná rada Slovenskej republiky.
3. Vláda Slovenskej republiky.
4. Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka Slovenskej republiky:
 - Rada pre pôdohospodárske poradenstvo.
 - Odbor vedy a výskumu Ministerstva pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR.
 - Pôdohospodárska platobná agentúra (PPA).
5. Agroinštitút Nitra – Centrum pôdohospodárskeho poradenstva.
6. Regionálne infoterminály.

7. Národné lesnícke centrum (Ústav lesníckeho poradenstva a vzdelávania, Zvolen).
8. Rezortné inštitúcie (výskumné ústavy).

Ľudské zdroje v slovenskom poradenskom systéme

Záujem o pôsobenie v poľnohospodárskom poradenstve bol hneď od začiatku veľký. Súviselo to zrejme s očakávaním vysokej podpory poradenstva zo strany štátu a zaradením tejto aktivity medzi priority nášho agrárneho sektora po vstupe do EÚ. Už v roku 2000 bolo v databáze poradcov registrovaných 300 poradcov a 100 poradenských firiem majúcich súkromný charakter. Naším vstupom do EÚ sa však počet poradcov výrazne zmenil, a to najmä v dôsledku plnenia požiadaviek vyplývajúcich z cross compliance vo vzťahu k poradenstvu. Certifikácia poradcov sa stala podstatne náročnejším procesom. V súčasnosti je registrovaných 131 certifikovaných poradcov, z ktorých 77 patrí medzi generalistov a 54 medzi špecialistov. V tomto smere sa značne líšime od ostatných krajín EÚ, v ktorých špecialisti prevládajú.

Zo 75 necertifikovaných poradcov je 30 generalistov a 45 špecialistov. Tento stav nie je možné považovať za relevantný vo vzťahu k rastu kvality a efektívnosti agrozoznamu, ale ani vo vzťahu k schopnosti čerpať finančné zdroje prichádzajúce z EÚ, ktoré sú určené pre poradenstvo.

Podstatná je v týchto súvislostiach poddimenzovanosť stavu poradcov. Na jedného poradcu pripadá 9 370,38 ha p. p. a 44 podnikateľských subjektov. Na toto programovacie obdobie je pre poradenstvo vyčlenených z EÚ 8,57 mil. €, doteraz však bolo vyčerpaných len 673,93 tis. €.

Systém vzdelávania a certifikácie poradcov

Systém vzdelávania poradcov sa skladá z povinného vzdelávania spojeného s obhajobou vzorového projektu ako súčasť akreditačného procesu a z doplnkového vzdelávania, ktoré má cyklický charakter a skladá sa zo všeobecnej časti a z odbornej časti. Na ne nadväzuje nadstavbový kurz zameraný na personálnu komunikáciu. Výstupy práce poradcu sa hodnotia na základe referencií o kvalite jeho služieb, realizovaných projektov z eurofondov a ďalších kritérií. Celkovo je akreditovaných Ministerstvom školstva SR 27 modulov vzdelávania poradcov. Medzi akreditovanými programami sú napr. také, ako modul s tematickým zameraním 101 Životné prostredie, 102 Verejné zdravie, zdravie zvierat a rastlín, 200 Ekonomika, 300 Manažment a marketing, 400 Živočíšna výroba a 600 Rastlinná výroba.

Technickou súčasťou Centrálného pôdohospodárskeho poradenského systému, ktorého misiou je zabezpečovať kvalifikované a kvalitné pôdohospodárske poradenstvo v SR, sú okrem iného aj tzv. regionálne infoterminály. Ide o kontaktné počítačové pracoviská, ktoré sú plošne rozmiestnené po celom území SR na miestach dostupných pre potenciálnych užívateľov. Pri každom infotermináli sú rozmiestnené aj tzv. infopulty, na ktorých sú dostupné vytlačené materiály (letáky, príručky, listovky atď.).

Silné a slabé stránky, príležitosti a ohrozenia slovenského poľnohospodárskeho poradenstva

Na základe uskutočnenej analýzy SWOT bolo vytipovaných niekoľko silných a slabých stránok, ale aj príležitostí a ohrození slovenského poľnohospodárskeho poradenstva. Výsledky sú obsiahnuté v tabuľke 2.

Tabuľka 2 Silné a slabé stránky, príležitosti a ohrozenia poľnohospodárskeho poradenstva v SR

Silné stránky (1)	Slabé stránky (2)
– dostatok vysokoškolených odborníkov – poradcov špecialistov a generalistov – relatívne jednoduchý systém certifikácie a vzdelávania – funkčná previazanosť medzi zúčastnenými inštitúciami je pomerne jednoduchá, čo platí najmä o dostupnosti vzdelávacích centier a poskytovaní informácií o poradenstve na domovských stránkach, ale aj v organizáciách, kde sú umiestnené infoterminály	– nedostatočné financovanie poradenských služieb, ktoré sú založené skôr na komerčnom princípe, ako na podpore štátu – nedostatočné využívanie zdrojov EÚ na financovanie poradenských aktivít; poskytnutý objem sa plní len na 7,9 % – absencia zodpovednej organizácie za koordináciu celého procesu; plnenie úloh súvisiacich s poradenstvom je roztrieštené medzi viacerými organizáciami
Príležitosti (3)	Ohrozenia (4)
– koordinácia celého procesu poľnohospodárskeho poradenstva jednou inštitúciou – dôslednejšie čerpania finančných prostriedkov z fondov EÚ – poradenstvo orientovať viac na rast trhu, aby agropodnikatelia dosahovali vyššiu finalizáciu nimi vyrobených produktov – posilnenie štátnych dotácií na poradenstvo týkajúce sa udržateľného riadenia prírodných zdrojov – využívanie moderných metód vzdelávania poradcov a farmárov (napr. e-learning) – poradenské aktivity zamerať na posilňovanie vertikálnych a horizontálnych integrujúcich väzieb, a to aj v záujme tvorby odbytových družstiev/asociácií, aby sa tak rezort vyhol negatívnemu vplyvu kolísania cien	– strata finančnej podpory zo strany štátu – farmári nebudú ďalej ochotní financovať poradenské služby – poradenstvo nebude ekonomicky atraktívne a tak dôjde k zániku mnohých poradenských firiem a jednotlivci sa nebudú venovať tejto činnosti – pokračovanie útlmu poľnohospodárskej a potravinárskej produkcie v SR – v dôsledku nedostatku finančných prostriedkov sa nebude venovať dostatočná pozornosť vzdelávaniu poradcov a farmárov

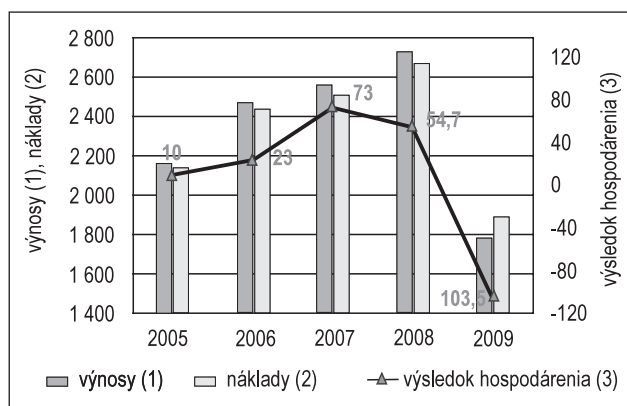
Zdroj: vlastné výsledky

Source: own results

Table 2 Strengths and weaknesses of the Slovak extension service (1) strengths, (2) weaknesses, (3) opportunities, (4) threats

Súvislosti medzi vývojovými trendmi slovenského poľnohospodárstva a implementáciou poradenského systému

Cieľom tejto časti príspevku je predovšetkým poukázať na podmienky v akých došlo k rozvoju pôdohospodárskeho poradenstva na Slovensku, a to vo vzťahu k vývoju agrárneho rezortu. Slovenské poľnohospodárstvo, vidiek, potravinársky priemysel, lesníctvo, vodné hospodárstvo a rybárstvo boli v posledných 20 rokoch výrazne ovplyvňované transformačným procesom, prípravou na vstup do EÚ, ako aj samotným vstupom do tohto integračného celku. Zároveň dochádza k zavádzaniu nových progresívnejších technológií do poľnohospodárstva a potravinárskeho priemyslu. Taktiež sa inovuje architektúra rozvoja vidieckeho priestoru. V tomto kontexte zohralo významnú úlohu aj pôdohospodárske poradenstvo. Uvedené trendy napriek očakávaniam nepriniesli

Obrázok 1 Vývoj výnosov, nákladov a hospodárskeho výsledku v poľnohospodárstve v období rokov 2005 – 2009 v mil. €
Zdroj: Zelená správa, 2010Figure 1 The Development of Revenues, Costs and Profits in the Agricultural Sector in the years 2005 – 2009 in mil. €
Source: Green Report, 2010
(1) revenues, (2) costs, (3) profit

pozitívny vplyv na vývoj agrárneho rezortu, skôr naopak. Nižšie uvedená analýza vybraných ukazovateľov potvrdzuje, že transformácia, ale najmä vstup SR do EÚ zachytili našich poľnohospodárov a potravinárov len čiastočne pripravených. Potravinová bezpečnosť štátu sa znížila z takmer 90 % na 47 % a postupne sa zhoršovali ekonomické a produkčné ukazovatele.

Od roku 1994 do roku 2000 sa slovenské poľnohospodárstvo ako celok nachádzalo v strate. Zisk bol dosiahnutý až v roku 2005 a celkové výnosy prevyšovali celkové náklady až do roku 2008. V roku 2009 slovenské poľnohospodárstvo znamenalo opäť stratu (obrázok 1). Podiel poľnohospodárstva, rybolovu a chovu rýb na HDP od roku 1990 ustavične klesá a v roku 2009 dosiahol iba 3,58 % (v roku 1990 bol pre porovnanie podiel poľnohospodárstva na HDP 6,60 %). Obdobný trend možno badať aj vo výrobe potravín, ktorá sa na HDP v roku 1995 podieľala 3,12 % a v roku 2009 už iba 1,62 %.

Pre slovenské poľnohospodárstvo je tiež charakteristický úbytok celkovej poľnohospodárskej, ako aj ornej pôdy. V tejto súvislosti treba podotknúť, že v roku 2004 došlo k zmene metodického prístupu štatistického vykazovania výmery využívanej poľnohospodárskej pôdy, a to na základe ortofoto máp. V Slovenskej republike klesá výmera obilnín, zemiakov a strukovín. V roku 2009 zaznamenali medziročný nárast zberové plochy cukrovej repy. V porovnaní s ostatnými plodinami mali neštandardný vývoj zberové plochy repky olejnej a slnečnice, na ktoré poukazuje obrázok 2. Klesajú aj početné stavy hovädzieho dobytky, ošípaných a hydiny.

Analogicky tomuto trendu zodpovedá vývoj počtu trvale činných pracovníkov v poľnohospodárstve, ktorý klesol z 326 660 v roku 1990 na 35 023 v roku 2009. To predstavuje približne 1,51 % z celkového počtu pracujúcich v SR. Z množstva rôznych ukazovateľov, ktorými možno poľnohospodárstvo charakterizovať, sa iba niekoľko vyvíjalo pozitívne. Medzi ne patrí priemerná mzda v poľnohospodárstve (ale aj v potravinárstve), ktorá v roku 2009 dosiahla úroveň 597,54 € (vo výrobe potravín a nápojov 706,60 €). Tu však treba poznamenať, že pôdohos-

Tabuľka 3 Počet podnikov v agropotravinárskom komplexe (APK)

Ukazovateľ	Rok (1)	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009
Počet podnikov v odvetviach APK spolu (2)	2001	26 383	15 021	x	17 298	18 520	18 573	
– poľnohospodárstvo (3)	1 250	21 863	8 977	x	8 934	9 013	9 069	
– poľnohospodárske služby (4)	317	1 322	1 761	2 769	3 494	4 180	4 188	
– potravinársky priemysel (5)	434	3 198	4 283	4 887	4 870	5 327	5 316	

x – údaj nie je známy

x – data unknown

Zdroj: Správa o poľnohospodárstve a potravinárstve v Slovenskej republike 1996, Zelená správa, Zelené správy za roky 2001 – 2010
Source: Report on agriculture and food sector in the Slovak Republic 1996 (Green Report), Green Reports 2001 – 2010**Table 3** The number of enterprises in the agro-food complex

(1) indicator / year, (2) total number of enterprises in Agro-food Complex branches, (3) agriculture, (4) agricultural services, (5) agricultural industry

podárstvo je dlhodobo charakterizované mzdovou disparitou voči slovenskej ekonomike a v roku 2009 priemerná mzda v ňom dosiahla iba 78,60 % priemernej mzdy v hospodárstve.

Na vývoj počtu podnikov v APK poukazuje tabuľka 3. Zahraníčný agroobchod vykázal kladné saldo naposledy v roku 1991. V roku 2009 prevýšil dovoz agrokomodit ich vývoz o 872 mil. €.

V roku 2009 bola priemerná výmera farmy podľa štruktúrného zisťovania fariem celkom 28,1 ha p. p. Registrované farmy mali priemernú výmeru 208 ha p. p. a neregistrované fyzické osoby 1,3 ha p. p. Najväčšiu priemernú výmeru dosahovali štátne podniky (1 560 ha p. p.) a poľnohospodárske družstvá (1 268 ha p. p.). Z registrovaných fariem sa najmenšou priemernou výmerou vyznačovali farmy fyzických osôb (45 ha p. p.).

Veková štruktúra strojov v rastlinnej a živočíšnej výrobe je poznačená vysokým podielom strojov nad 12 rokov (v roku 2009 v rastlinnej výrobe 69% a v živočíšnej výrobe 37%).

Podpora na hektár poľnohospodársky využívannej pôdy bola na Slovensku v roku 2009 na úrovni 79,93 % priemeru EÚ-27, čo predstavovalo 239 €/ha⁻¹. Z krajín V4 bola na tom v danom roku lepšie iba Česká republika. Najviac podporovaní boli poľnohospodári na Malte (1 577 €/ha⁻¹). Vývoj spotreby hnojív v kg/ha⁻¹ ornej pôdy naznačuje, že naše poľnohospodárstvo sa stáva intenzívnejším. Nenasvedčuje tomu však vývoj počtu traktorov na 1 000 ha ornej pôdy, ktorý stagnuje až klesá (rovnako ako vývoj ostatných kategórií strojov v prepočte na 1 000 ha

ornej pôdy). Treba tiež podotknúť, že podľa Štatistického úradu SR klesla v roku 2009 medzročne aj už vyššie spomínaná celková spotreba priemyselných hnojív v tonách čistých živín v prepočte na 1 ha ornej pôdy. Zaujímavosťou pritom je, že takmer polovica obyvateľov SR žije na vidieku (43,32 % v roku 2009). Tento údaj v porovnaní s rokom 1990 zostáva prakticky nezmenený, čo posilňuje skoršie tvrdenia o vidieckom charaktere našej krajiny.

Záver

Pôdohospodárske poradenstvo doteraz nezohráva prioritnú pozíciu a to aj napriek tomu, že jeho dôležitosť sa našim vstupom do EÚ výrazne zvýšila a to najmä pri čerpaní priamych platieb.

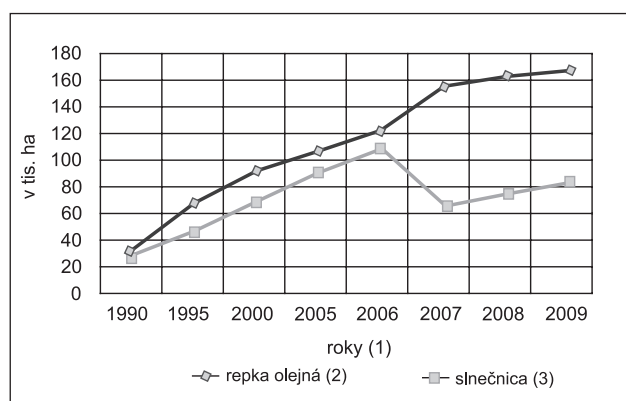
Za hlavné výzvy, ktoré musí slovenské poľnohospodárske poradenstvo zvládnuť smerom do budúcnosti považujeme:

- poverenie jednej inštitúcie koordináciou celého procesu poradenstva,
- zlepšenie čerpania prostriedkov na poradenské aktivity z fondov EÚ, a to dynamickejšou formou poskytovania informácií a plošnejšie zameraním vzdelávaním agropodnikateľov,
- zvýšenie štátnej dotácie na poradenstvo súvisiace s udržateľným riadením prírodných zdrojov.

Okrem toho je potrebné poradenstvo orientovať viac trhov, aby agropodnikatelia dosahovali vyššiu finalizáciu nimi vyrobených produktov. Poradenské aktivity by sa mali zamerať na posilňovanie vertikálnych a horizontálnych integrujúcich väzieb. Dôležitá je tvorba odbytových družstiev (asociácií), vďaka ktorým sa pôdohospodársky rezort môže vyhnúť negatívnemu kolísaniu cien.

Súhrn

Cieľom príspevku je poukázať na vznik a poslanie poľnohospodárskeho poradenstva v SR, na jeho vývoj v období transformácie ekonomiky, prípravy na vstup do EÚ, ako aj po samotnom vstupe do tohto zoskupenia štátov. Kvôli finančnej poddimenzovanosti a neúplnej architektúre však poradenstvo nenaplnilo očakávania, ktoré do neho vkladali agropodnikatelia. Po vstupe SR do EÚ dochádza v roku 2007 k inovácii celého systému a to tak, aby zodpovedal podmienkam krízového plnenia. V SR je v súčasnom období certifikovaných 131 poradcov, z ktorých 77 pôsobí v pozícii generalistov a 54 sa považuje za špecialistov. Na jedného poradcu pripadá 9 370,38 ha poľnohospodárskej pôdy a 44 poľnohospodárskych subjektov. Medzi najväčšie výzvy poradenstva patrí zlepšenie informovanosti o čerpaní prostriedkov z eurofondov, orientácia

**Obrázok 2** Vývoj zberových plôch repky olejnej a slnečnice v tis. ha
Zdroj: Štatistické ročenky Slovenskej republiky za roky 1992 – 2010, Zelené správy za roky 2001 – 2010**Figure 2** The Development of Harvesting Arrears of Rapeseed and Sunflowers in Thousands Hectares
Source: Statistical Yearbooks of the Slovak Republic 1992 – 2010, Green Reports 2001 – 2010
(1) year, (2) rapeseed, (3) sunflower

agrosektora na dynamický, efektívny a konkurencieschopný trh s agrokomoditami, zvládnutie prispôsobenia sa klimatickým zmenám, ako aj zabezpečenie udržateľného manažmentu prírodných zdrojov a zvýšenie odolnosti voči krízovým javom v poľnohospodárstve.

Kľúčové slová: poradenské služby, poradcovia, generalisti, špecialisti, krízové plnenie, rozvoj poľnohospodárstva

Príspevok vznikol za podpory riešenia grantovej úlohy MŠ SR č. 1/0230/09 „Konkurencieschopnosť agropotravinárskych podnikov SR na európskom trhu potravín“.

Literatúra

AGRICULTURAL Extension Services and Market Regulation : Learning from a Comparison of Six EU Countries. In: Journal of Agricultural Education and Extension, vol. 12, 2006, no. 1, p. 5 – 16. ISSN 1750-8622.

AGROINŠTITÚT NITRA. [online]. [cit. 2011-04-20]. Dostupné na: <<http://agroinstitut.sk/>>.

BRENT, J. K. – ADAMS, B. R. G. 1999. Extension, research and farm competitiveness in Central and Eastern Europe, Part 2 [online]. 1999 [cit. 2011-05-05]. Dostupné na: <<http://www.fao.org/sd/exdirect/exan0037.htm>>.

DAVIS, E. K. 2009. The Important Role of Extension Systems. In: Agriculture and Climate Change: An Agenda for Negotiation in Copenhagen for Food, Agriculture, and the Environment [online], 2009 [cit. 2011-05-05]. Dostupné na: <http://www.ifpri.org/sites/default/files/publications/focus16_11.pdf>.

DE BEER, L. 2010. The specialist or the generalist : what does the year 2000 and beyond require for sustainable agricultural development? In: South African Journal of Agricultural Extension [online], 2010, vol. 29 [cit. 2011-05-05]. Dostupné na: <<http://www.ajol.info/index.php/sajae/article/view/3629>>. ISSN 0301 603X.

FAO. FAOSTAT. Dostupné na: <<http://faostat.fao.org/>>.

LABARTHE, P. – LAURENT, C. 2010. The contribution of the theory of services economics to analyze the transformations of public policies : The case of agricultural extension. In ISDA 2010. Mont-

pellier, 2010 [online], 2010 [cit. 2011-05-05]. Dostupné na: <<http://www.isda2010.net/var/isda2010/storage/original/application/2a82e625ea46d5a381e572c355ec4192.pdf>>.

LAURENT, C. – CERF, M. – LABARTHE, P. 2006. http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?_nfpb=true&_&ERICExtSearch_SearchValue_0=EJ830195&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=EJ830195

SPRÁVA o poľnohospodárstve a potravinárstve v Slovenskej republike 1996 : Zelená správa. Bratislava : Ministerstvo pôdohospodárstva Slovenskej republiky, 1996. 118 s. ISBN 80-88880-00-9.

STIGLITZ, J. E. 1987. Some Theoretical Aspects of Agricultural Policies. In: The World Bank Research Observer, vol. 2, 1987, no. 1, p. 43 – 60. ISSN 0257-3032.

ŠSTATISTICKÉ ročenky Slovenskej republiky za roky 1992 – 2010. ŠÚSR. Databáza časových radov SLOVSTAT. Dostupné na: <<http://www.statistics.sk/pls/elisw/vbd>>.

THE World Bank. World Development Indicators. Dostupné na: <<http://data.worldbank.org/indicator>>.

ZELENÉ správy za roky 2001 – 2010. [online]. [cit. 2011-04-20]. Dostupné na: <<http://www.mpsr.sk/sk/index.php?navID=122>>.

Kontaktná adresa:

Dr.h.c. doc. Ing. Mária Kadlečíková, CSc., Katedra manažmentu, Fakulta ekonomiky a manažmentu, SPU v Nitre Tr. Andreja Hlinku 2, 949 76 Nitra, e-mail: maria.kadlecikova@uniag.sk; Ing. Michal Filo, Katedra manažmentu, Fakulta ekonomiky a manažmentu, SPU v Nitre Tr. Andreja Hlinku 2, 949 76 Nitra, e-mail: michal.filo@uniag.sk; Ing. Adriana Veselá, PhD., Katedra manažmentu, Fakulta ekonomiky a manažmentu, SPU v Nitre, Tr. Andreja Hlinku 2, 949 76 Nitra, e-mail: adriana.vesela@uniag.sk; Ing. Zuzana Kapsdorferová, PhD. Katedra manažmentu, Fakulta ekonomiky a manažmentu, SPU v Nitre, tel.: +421/37/641 51 23, 51 31, e-mail: zuzana.kapsdorferova@uniag.sk

Acta oeconomica et informatica – mimoriadne číslo
Nitra, Slovaca Universitas Agriculturae Nitriae, 2012, s. 21–24

KOMPARÁCIA EKOLOGICKEJ POĽNOHOSPODÁRSKEJ VÝROBY NA SLOVENSKU A V EÚ COMPARISON OF ECOLOGICAL AGRICULTURAL PRODUCTION IN SLOVAKIA AND IN THE EU

Radovan SAVOV, Drahoslav LANČARIČ, Ľubomír PAŠKA, Jana KOZÁKOVÁ

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

The aim of the paper is to compare the level of organic farming development (selected indicators – ecological land area, number of organic farmers, average area of organic farm, bioproducts consumption) in Slovakia and in the EU. Identification of problems in organic farming development is also a part of the paper. Slovakia reached level of 140 thousand hectares of ecological land area in 2008 (about 8% of agricultural land area – 15th place in the EU). Since 2011 we predict the decrease of the ecological land area to the level of 95 thousand hectares. The number of organic farmers is another important indicator of organic farming development (Slovakia takes 23rd place in the EU). A comparison by average area of organic farm and by percentage share of organic land is also very interesting. Slovakia represents the extreme because of a relatively high percentage share of organic land, but average area of a farm is more than 320 hectares (the aim of the EU is no more than 250 hectares). Slovakia does not reach good results in bioproducts consumption. There exists strong dependence of average income on level of bioproducts consumption in countries of the EU. It is a reason why countries with higher average income (Denmark, Austria, Luxembourg, Germany, and Sweden) are on the top in this ranking.

Key words: organic farming, agricultural area, correlation, income, consumption

Ekologické poľnohospodárstvo je určitou filozofiou, ktorá je zameraná na uplatňovanie šetrnejších výrobných postupov, ktorých cieľom sú bioprodukty. Predstavuje akúsi doplnkovú alternatívu ku klasickému konvenčnému systému poľnohospodárskej výroby. V žiadnom prípade však nemožno tvrdiť, že ekologické poľnohospodárstvo môže nahradiť konvenčnú výrobu, ktorá je založená na intenzívnom princípe. Je to spôsob výroby založený na princípe návratu k prírode, bez použitia anorganických (umelých) hnojív, chemickej regulácie burín, chorôb a škodcov, používania pesticídov, herbicídov, fungicídov a liečiv. Hlavným mottom ekologického poľnohospodárstva je zdravší život, ktorý vyplýva z konzumácie zdravších poľnohospodárskych produktov bez chémie a z ochrany prostredia, v ktorom žijeme. Podpora ekologického poľnohospodárstva v členských krajinách EÚ je aj preto jednou zo základných priorit spoločnej poľnohospodárskej politiky.

Materiál a metódy

Cieľom článku je komparácia úrovne rozvoja ekologickej poľnohospodárskej výroby na Slovensku a v krajinách EÚ. Ide aj o identifikáciu problémov v rozvoji ekologickej poľnohospodárskej výroby na Slovensku a načrtnutie spôsobov ich riešenia. Predmetom skúmania sú nasledovné charakteristiky vyjadrujúce úroveň uplatňovania ekologického systému výroby v poľnohospodárstve v jednotlivých krajinách:

- výmera obhospodarovanej pôdy v ekologickom systéme výroby,
- podiel výmery ekologicky obhospodarovanej pôdy k celkovej výmere poľnohospodárskej pôdy,
- počet producentov v ekologickom systéme výroby,
- priemerná hektárová výmera ekofarmy.

V príspevku sa ďalej snažíme predikovať vývoj ekologicky obhospodarovanej poľnohospodárskej pôdy na Slovensku s ohľadom na štátny zásah v roku 2009, keď došlo k utlmeniu

dotácií na ekologické poľnohospodárstvo. Na analýzu a výpočty časových radov sme využívali štatistický softvér SAS 9.2 a SAS Enterprise Guide 4.2. Na vyrovnanie časových radov bolo využité Dvojité (Brownovo) exponenciálne vyrovnanie, ktoré je využiteľné v prípade časového radu s lokálne lineárnym trendom a rovnicou modelu (1):

$$y_t = \mu_t + \beta_t t + \varepsilon_t \quad (1)$$

Pre vyrovňavacie štatistiky platia nasledovné rekurentné formuly (2, 3):

$$L_t = \alpha y_t + (1 - \alpha)L_{t-1} \quad (2)$$

a

$$T_t = \alpha(L_t - L_{t-1}) + (1 - \alpha)T_{t-1} \quad (3)$$

a prognóza (4):

$$\hat{y}_t(h) = L_t + ((h-1) + 1/\alpha)T_t \quad (4)$$

kde:

α – nazývame vyrovňavacou konštantou pre úroveň rady

Následne bolo vykonané overenie vhodnosti modelu. Spoľahlivosť modelu bola overovaná prostredníctvom indexu determinácie a Studentovho t-testu. Predpoklady použitia metódy boli splnené.

Výsledky a diskusia

Podstata a ciele ekologického poľnohospodárstva

Podľa zákona NR SR č. 189/2009 Z. z. o ekologickej poľnohospodárskej výrobe platného od 1. júna 2009, možno definovať ekologickú výrobu nasledovne: „je to taká výroba rastlín, v ktorej sa používajú osobitné postupy, zelené hnojenie, hnojenie organickými hnojivami, povolenými prírodnými anorganickými hnojivami, mechanické, fyzikálne a biologické metódy na ochranu

rastlín, ako aj chov hospodárskych zvierat, pre ktoré sa používajú výlučne krmivá pochádzajúce z ekologickej rastlinnej výroby a ktorým sa súčasne venuje osobitná veterinárna starostlivosť“.

Huttmanová (2005) a Paška (2007) poukazujú na rozdiely medzi ekologickým a konvenčným systémom hospodárenia (tabuľka 1).

Tabuľka 1 Rozdiely medzi ekologickým a konvenčným systémom hospodárenia

Ekologický systém hospodárenia (1)	Konvenčný systém hospodárenia (2)
– zákaz používania pesticídov (3) – zákaz pestovania GMO rastlín (4) – biologická regulácia chorôb a škodcov (5) – mechanická regulácia burín (6) – mnohostranná výroba (7) – vyššia potreba fyzickej práce (8) – priorita kvality (9) – vyššie náklady na produkciu (10) – vyššie ceny za produkciu (11)	– používanie pesticídov je povolené (12) – pestovanie GMO rastlín (13) – chemická regulácia (14) – chemická regulácia burín (15) – špecializovaná výroba (16) – využívanie mechanizačných prostriedkov (17) – priorita kvantity (18) – nižšie náklady na produkciu (19) – nižšie ceny za produkciu (20)

Zdroj: Huttmanová (2005), Paška (2004)

Source: Huttmanová (2005), Paška (2004)

Table 1 Differences between organic farming and conventional agriculture

(1) organic farming, (2) conventional agriculture, (3) ban on pesticides use, (4) ban on growing GMO crops, (5) biological regulation of diseases and pests, (6) mechanical regulation of weeds, (7) versatile production, (8) higher need for manual work, (9) priority of quality, (10) higher production costs, (11) higher production prices, (12) pesticides use is permitted, (13) GMO crops growing, (14) chemical regulation, (15) chemical regulation of weeds, (16) specialized production, (17) use of mechanical means, (18) priority of quantity, (19) lower production costs, (20) lower production prices

Hlavným cieľom systému ekologického poľnohospodárstva je výroba zdravých produktov, ktoré sú základom pre zdravé potraviny. S týmto cieľom ide ruka v ruke sústava ďalších cieľov, ktoré samotnú produkciu sprevádzajú. Ide najmä o zachovanie prirodzenej úrodnosti a čistoty pôdy a nepoškodzovanie životného prostredia. Nechceme však poskytovať názor, že ekologická poľnohospodárska výroba môže nahradiť konvenčnú výrobu. Nechceme tvrdiť, že produkty konvenčného hospodárstva sú zlé, málo kvalitné a nezdravé. Chceme skôr ponúknuť alternatívu ku konvenčnému poľnohospodárstvu. Nie je to však také jednoduché a aj v tomto systéme existuje mnoho problémov, bariér, ktoré bránia rozvoju výroby a zvyšovaniu ekonomickej efektívnosti. Ekologické poľnohospodárstvo nie je liekom na všetky problémy. Je však možným návodom ako produkovať potraviny bez vonkajšieho zásahu a používania chemikálií. Umožní tak vrátiť poľnohospodárskej produkcii ich prirodzenú povahu a vďaka šetrným postupom zachová zdroje aj pre ďalšie generácie. Priaznivé podmienky pre rozvoj ekologického poľnohospodárstva sú na Slovensku aj v krajinách EÚ. Ekologické poľnohospodárstvo predstavuje jednu z priorít spoločnej poľnohospodárskej politiky EÚ v rámci multifunkčnosti poľnohospodárstva. Alternatívne systémy hospodárenia na pôde sa tak stávajú diverzifikujúcim prvkom v poľnohospodárskych podnikoch a zároveň aj za systém trvalo udržateľného rozvoja najmä vo vidieckych oblastiach.

Ciele ekologickej poľnohospodárskej výroby sú odvodené z multifunkčnosti poľnohospodárstva. Multifunkčnosť predstavuje systém, v ktorom jednotliví farmári nevystupujú len ako tvorcovia pridanej hodnoty v oblasti produkcie potravín, ale aj ako tvorcovia pridanej hodnoty v oblasti pozitívneho ovplyvňovania

a rozvoja krajiny, v ktorej pôsobia. Takže poľnohospodárstvo by malo plniť dve funkcie:

1. produkčnú – základná funkcia zameraná na výrobu a realizáciu poľnohospodárskej produkcie ako základne pre výrobu potravín,
2. neprodukčnú (najmä sociálnu, kultúrnu, environmentálnu) – spočíva v rozvoji najmä vidieckej krajiny, zachovaní zdrojov pre iné generácie a v poskytovaní rôznorodých služieb pre obyvateľstvo (napr. agroturistika).

To je aj základný rozdiel medzi konvenčným a ekologickým poľnohospodárskym systémom. Konvenčné poľnohospodárstvo zabezpečuje iba prvú funkciu s ohľadom na vysokú produkciu a dosahovanie maximálneho zisku. S narastajúcim počtom ľudí vo svete narastal aj dopyt po potravinách. Na druhej strane stojí ekologické hospodárenie s hlavným cieľom dosiahnutia trvalo udržateľného systému produkcie kvalitných zdravých potravín, v ktorom sú v podstatnej miere zohľadnené prirodzené požiadavky pôdy, rastlín, zvierat a ľudí s ohľadom na tvorbu zdravého životného prostredia. Kladie sa dôraz na minimalizovanie ľudských zásahov do prostredia, aby sa poľnohospodársky systém sám reguloval a pracoval čo najprirodzenejšie.

Ďalšie čiastkové ciele ekologického poľnohospodárstva možno zhrnúť do nasledovných bodov:

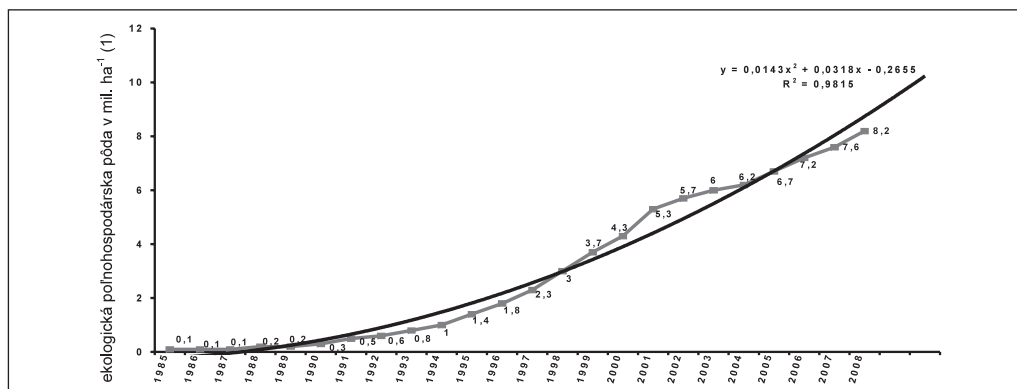
- produkcia zdravotne neškodných potravín s vysokou kvalitou a nutričnou hodnotou,
- minimalizovanie znečistenia, ktoré pochádza z poľnohospodárskej výroby, spracovania a distribúcie produktov,
- vytvorenie a udržiavanie prírodných systémov a cyklov, ktoré udržiavajú a zvyšujú zdravie pôdy, vody, rastlín a zvierat a pomáhajú vytvárať rovnováhu medzi nimi,
- zachovanie prirodzenej úrodnosti pôdy hlavne organickými látkami a racionálnym striedaním plodín v oševnom postupe,
- racionálne využívanie prírodných zdrojov vo výrobnom procese a pri spracovaní,
- vytvorenie priaznivých podmienok pre chov zvierat, ktoré odrážajú ich prirodzené fyziologické požiadavky,
- sociálny rozvoj krajiny a vidieka.

Ekologické poľnohospodárstvo na Slovensku a v EÚ

Dôležitým ukazovateľom rozvoja ekologického poľnohospodárstva je výmera obhospodarovanej pôdy v ekologickom systéme. V Európe je trend vývoja tohto ukazovateľa pozitívny. Každý rok bol zaznamenaný medziročný nárast v skúmanom období rokov 1985 – 2008 a v roku 2008 dosiahla výmera ekologicky obhospodarovanej pôdy úroveň 8,2 mil. ha.

Trend vývoja je charakterizovaný polynómovou funkciou druhého stupňa $y = 0,0143x^2 + 0,0318x - 0,2655$. Aj do ďalšieho obdobia predpokladáme rast, v optimistickom scenári až k hodnote 10 mil. ha, čo potvrdzuje aj graf na obrázku 1. Čo sa týka postavenia jednotlivých štátov EÚ, sú na tom najlepšie Španielsko, Taliansko a Nemecko. Ďalej nasledujú veľké krajiny ako Veľká Británia a Francúzsko, nasledované poľnohospodárstvom Rakúskom. Na chvoste tohto pomyselného rebríčka sa nachádzajú malé štáty EÚ Luxembursko, Cyprus a Malta. Podrobnejšie tieto fakty uvádza tabuľka 2. Slovensko je na 15. mieste v rámci EÚ s výmerou 140 755 ha ekologicky obhospodarovanej poľnohospodárskej pôdy.

Vývoj ekologickej obhospodarovanej poľnohospodárskej pôdy na Slovensku je znázornený na obrázku 2. Zároveň poskytujeme aj predpoveď na budúce obdobie, kde predpokladáme, že v dôsledku štátnych zásahov (uťmenie dotácií) na Slovensku dôjde do roku 2013 k zníženiu výmery ekologickej obhospodarovanej poľnohospodárskej pôdy až na úroveň zhruba 95 000 ha.



Obrázok 1 Vývoj ekologickej poľnohospodárskej pôdy v Európe

Zdroj: FIBL a výpočty autorov

Figure 1 Organic land development in the EU

Source: FIBL and authors

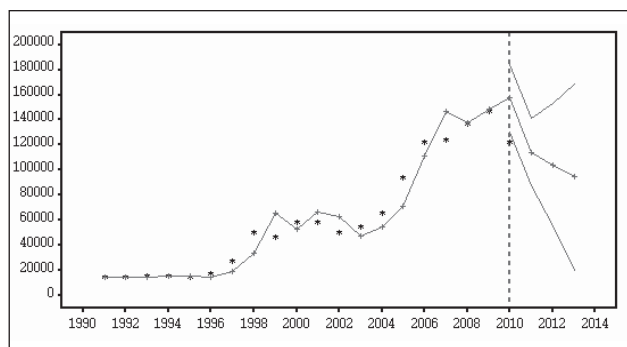
(1) ecological land area

Veľmi dôležitým ukazovateľom rozvoja ekologickej poľnohospodárskej výroby je percentuálny podiel pôdy obhospodarovanej v ekologickom systéme. Je to objektívnejší ukazovateľ, pretože potláča parameter veľkosti danej krajiny. Najlepšiu hodnotu medzi všetkých štátov dosahuje Rakúsko so 17,4% podielom. Veľmi dobré hodnoty dosahujú aj Švédsko (10,8 %), Estónsko (9,8 %) a Lotyšsko (9,1 %), kde si už ekologické poľnohospodárstvo našlo svoju významnú pozíciu a neustále rastie jeho význam.

Ďalšiu skupinu krajín tvoria štáty, kde je ekologická výroba pomerne dobre rozvinutá, resp. dochádza k jej kontinuálnemu rozvoju a neustálemu napredovaniu a podiel ekologicky obhospodarovanej pôdy je od 6 % do 8 %. Sem patrí Česká republika (8,0 %), Taliansko (7,9 %), Slovensko (7,3 %), Portugalsko (6,6 %), Fínsko (6,6 %) a Slovinsko (6,1%). Najslabšie podľa tohto ukazovateľa sú na tom Malta, Bulharsko, Rumunsko a Írs-

ko, kde podiel nedosahuje, resp. mierne presahuje hodnotu 1 %. Sumárny ukazovateľ za celú EÚ je 4,32 %.

Zaujímavým porovnaním krajín je vzťah podielu ekologicky obhospodarovanej poľnohospodárskej pôdy a priemernej hektárovej výmery ekofariem v jednotlivých krajinách. EÚ sa snaží podporovať ekologickú poľnohospodársku výrobu, aby podiel obhospodarovanej pôdy v ekologickom systéme bol čo najvyšší. Čo sa týka priemernej výmery ekofarmy, zámerom EÚ je nepresahovať úroveň 250 ha na jeden subjekt. Tento vzťah je znázornený na obrázku 3. Z dôvodu extrémnych hodnôt (čo by malo vplyv na zobrazenie grafu) na obrázku chýba

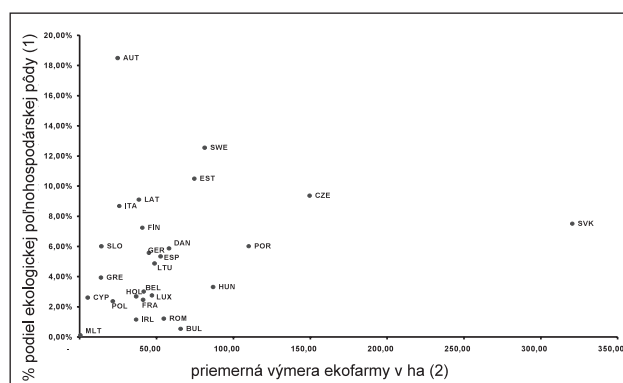


Obrázok 2 Vývoj ekologickej poľnohospodárskej pôdy na Slovensku v ha

Zdroj: UKSUP a výpočty autorov

Figure 2 Organic land development in Slovakia in ha

Source: UKSUP and authors



Obrázok 3 Podiel ekologickej poľnohospodárskej pôdy v % a priemerná výmera ekofarmy v štátoch EÚ v ha

Zdroj: Eurostat, údaje za rok 2008

Figure 3 Share of organic land in countries of the EU and average area of ecofarm in countries of the EU in ha

Source: Eurostat, year 2008

(1) share of ecological land area in %, (2) average area of ecofarm in ha

Tabuľka 2 Výmera ekologickej poľnohospodárskej pôdy v krajinách EÚ v ha

Krajina (1)	ESP	ITA	GER	GBR	FRA	AUT	CZE
Výmera v ha (2)	1 129 844	1 002 414	907 786	737 631	580 956	491 825	341 632
Krajina (1)	SWE	GRE	POL	POR	LAT	FIN	DEN
Výmera v ha (2)	336 439	317 824	313 944	229 717	161 625	150 374	150 104
Krajina (1)	SVK	ROM	HUN	LTU	EST	NED	IRL
Výmera v ha (2)	140 755	140 132	122 816	122 200	87 346	50 434	44 751
Krajina (1)	BEL	SLO	BUL	LUX	CYP	MLT	EÚ
Výmera v ha (2)	35 721	29 838	16 663	3 535	2 322	12	7 648 639

Zdroj: Eurostat, údaje za rok 2008

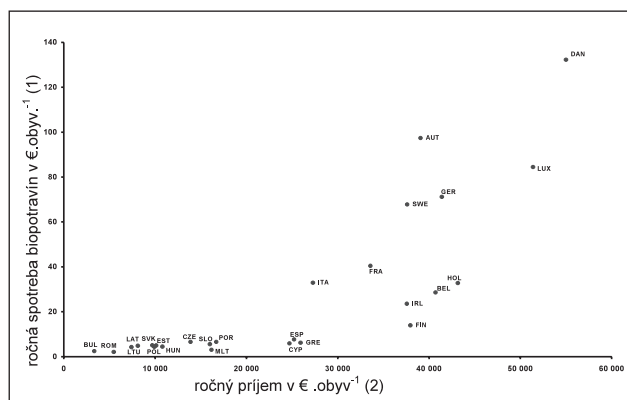
Source: Eurostat, year 2008

Table 2 Organic land in countries of the EU in ha
(1) country, (2) area in ha

Veľká Británia (dosahovala priemernú výmeru ekofarmy takmer 6 000 ha).

Z obrázku 3 jasne vidieť zoskupenie krajín, z ktorých väčšina dosahuje úroveň podielu ekologicky obhospodarovanej poľnohospodárskej pôdy od 2 % do 7 % a priemernú hektárovú výmeru ekofarmy do 100 ha. V grafe vidíme 3 krajiny s extrémnymi hodnotami. Prvou je Malta, kde je len veľmi nízky podiel ekologicky obhospodarovanej pôdy a z toho vyplýva aj nízka priemerná výmera subjektov. Druhým extrémom, tentokrát pozitívnym, je Rakúsko, ktoré zo štátov EÚ dosahuje najvyšší podiel ekologicky obhospodarovanej pôdy a priemerná hektárová výmera ekofarmy je na úrovni 24,7 ha. Tretím extrémom je Slovensko, ktoré dosahuje pomerne slušný podiel ekologicky obhospodarovanej poľnohospodárskej pôdy v porovnaní s ostatnými krajinami, ale tá je v rukách malého počtu ekoproducentov a tak priemerná hektárová výmera jedného subjektu je veľmi vysoká a dosahuje hodnotu až 320,4 ha. Je treba podotknúť, že tento ukazovateľ sa na Slovensku vyvíja pozitívne a od roku 2006 (476,4 ha) zaznamenal pokles o 33 %. Na dosiahnutie zámeru EÚ je však ešte ďaleko.

Dôležitou súčasťou ekologického poľnohospodárstva je aj realizácia bioprodukcii na trhu. Trh s biopotravinami možno charakterizovať ako rozvíjajúci sa a neustále sa meniaci. Dopyt po týchto produktoch je často veľmi nízky, keďže cenová hladina príslušných biopotravín je mnohokrát až niekoľkonásobne vyššia ako alternatíva z konvenčného systému. Ponuka je tiež pomerne nízka a existuje tak len slabá konkurencia, ktorá nevyvíja tlak na znižovanie cien. Najrozvinutejší trh s biopotravinami v EÚ je v Nemecku, kde sa v roku 2008 dosiahol obrát 5 850 mil. €, čo je takmer dvojnásobok v porovnaní s druhou krajinou Francúzskom, kde obrát činil 2 591 mil. €. Do skupiny krajín, kde je pomerne veľký záujem o biopotraviny zladený s cenou a kúpyschopnosťou, patria ešte Veľká Británia a Taliansko. Mierne zaostávajú krajiny ako Rakúsko, Dánsko, Švédsko a Holandsko. Prvú desiatku v EÚ uzatvára Španielsko a Belgicko. Ostatné krajiny EÚ dosiahli v roku 2008 obrát nižší, resp. mierne prevyšujúci hodnotu 100 mil. €. Obrázok 4 vizualizuje usporiadané dvojice príjem – spotreba pre jednotlivé štáty EÚ.



Obrázok 4 Priemerný ročný príjem v € a ročná spotreba biopotravín v EÚ
Zdroj: Eurostat a FiBL, údaje za rok 2008

Figure 4 Average annual income in € and annual consumption of bio-products in € in countries of EU
Source: Eurostat and FiBL, year 2008

Súhrn

Ekologické poľnohospodárstvo predstavuje doplnkovú alternatívu ku konvenčnému hospodáreniu. Príspevok sa orientuje na porov-

nanie vybraných ukazovateľov ekologického poľnohospodárstva na Slovensku a v EÚ. Slovensko dosiahlo v roku 2008 výmeru ekologicky obhospodarovanej pôdy na úrovni 140 tis. ha, čím sa zaradilo na 15. miesto v EÚ. V ďalších rokoch došlo ešte k mier- nemu nárastu, ale od roku 2011 predpokladáme podľa Double Brown modelu zníženie tejto výmery až na úroveň 95 tis. ha, pretože sa pravdepodobne prejaví zásahy štátu do dotačnej politiky. Ďalším dôležitým ukazovateľom ekologického poľnohospodár- stva v krajine je počet výrobcov. Tu Slovensko zaostáva a patrí mu až 23. miesto v EÚ. Zaujímavosťou vyznieva porovnanie krajín z hľadiska priemernej hektárovej výmery ekofarmy a percentuál- neho podielu ekologicky obhospodarovanej pôdy. V tomto porov- naní je Slovensko extrémom, pretože dosahuje pomerne slušný podiel ekologicky obhospodarovanej pôdy (8 %), ale na druhej strane výmera jednej ekofarmy je až 320 ha. Zámerom EÚ je pri- tom dosiahnutie výmery do 250 ha na jeden subjekt. Slovensko zaostáva aj v spotrebe biopotravín. Existuje silná závislosť medzi príjmom obyvateľstva a spotrebou. Najvyššiu spotrebu biopotravín na jedného obyvateľa dosahujú krajiny, kde sa zarába viac (Dánsko, Rakúsko, Luxembursko, Nemecko, Švédsko).

Kľúčové slová: ekologické poľnohospodárstvo, poľnohospo- dárska pôda, počet ekoagrosbjektov, ekofarmár, spotreba biopotravín

Literatúra

- AKČNÝ PLÁN ROZVOJA ekologického poľnohospodárstva v Sloven- skej republike do roku 2013 [online]. [cit. 2009-12-01]. Dostupné na: <http://www.mvlstefanek.sk/_2%20poradenstvo/2%20ag_rollegisla- tiva/tematicky/01%20ozivotnomprostredi/021%20a- kcnny%20plan%20ekol%20polnoh%20s.pdf>.
- EUROPEAN ACTION PLAN FOR ORGANIC FOOD AND FARMING. Research Institute of Organic Agriculture (FiBL), Frick, Switzerland; IFOAM EU Group, Brussels. April 2008. 205 s. ISBN 978-3-03736-022-4.
- FRANČÁK, J. – KORENKO, M. 2005. Progresívne pestovateľské tech- nológie a ich vplyv na technicko-ekonomickú efektívnosť pestovania ze- miakov. In: Acta technologica agriculturae. Nitra : SPU, roč. 8, 2005, č. 2, s. 37 – 41. ISSN 1335-2555.
- HUTTMANOVÁ, E. 2005. Konvenčné a ekologické poľnohospodárstvo, ich špecifiká a význam trvalo udržateľného rozvoja. In: Zborník príspevkov z medzinárodného vedeckého seminára [CD-ROM]. Liptovská Teplička : SPU, 2005, s. 65 – 68. ISBN 80-8069-565-2.
- PAŠKA, L. 2003. Manažment ekologickej výroby. 1 vyd. Nitra : SPU, 2003. 80 s. ISBN 80-89162-01-0.
- SCHAAK, D. 2010. Agricultural Market Information Service. Organic Area and Sales in Europe 2008. BioFach Nuremberg, 20.02.2010 Agro- market Informations – CmbH 2010 [online]. 2008. Dostupné na: <<http://www.organic-world.net/fileadmin/do- cuments/ Common-contents/publications/schaack-2010-biofach.pdf>>.
- THE COMMON AGRICULTURAL POLICY AFTER 2013 – Public de- bate – Summary Report. European Commission 2010 [online]. 37s. Do- stupné na: <http://ec.europa.eu/ag_riculture/cap-post-2013/debate/ report/summary-report_en.pdf>.
- WILLER, H. 2010. Organic Agriculture Worldwide: The main results of the FiBL – IFOAM Survey 2010. BioFach Nuremberg, 19.02.2010 FiBL – IFOAM 2010 [online]. 2010. Dostupné na: <http://www. organic-world.net/fileadmin/documents_ orga_ nicworl d/yearbook/ yearbook-2010/fibl-ifoam-2010-world-of-organic-resen- tation-biofach-www.pdf>.
- ZÁKON NR SR č. 189/2009 Z. z. o ekologickej poľnohospodárskej výrobe.

Kontaktná adresa:

Ing. Radovan Savov, PhD., Department of management, Fa- culty of economics and management, Slovak university of agri- culture in Nitra, Tr. Andreja Hlinku 2, 949 76 Nitra, tel: +421 37 641 41 68, e-mail: Radovan.Savov@uniag.sk