

Acta oeconomica et informatica 2
Nitra, Slovaca Universitas Agriculturae Nitriae, 2009, s. 29–40

DEVELOPMENT AND POSITION OF AGRARIAN FOREIGN TRADE OF THE “VISEGRAD FOUR” COUNTRIES

VÝVOJ A POSTAVENÍ AGRÁRNÍHO ZAHRANIČNÍHO OBCHODU ZEMÍ „VISEGRÁDSKÉ ČTYŘKY“

Luboš SMUTKA, Miroslav SVATOŠ

Czech University of Life Sciences, Prague, Czech Republic

This paper deals with the problems of development of agrarian foreign trade in the Central European region. The subject of this paper is an analysis of agrarian trade development of selected Central-European countries (the Czech Republic, Slovakia, Hungary, and Poland – referred to in the text as the V4 countries – because these states are the founders and members of the Visegrad Group). The paper analyses not only the foreign trade relations among these countries, but also considerable development trends in the agrarian trade of particular V4 countries within the EU-27 and behind this area. Besides the changes in the territorial structure of the agrarian trade, attention is also paid to the development analysis of the value of the change of agrarian foreign trade. Furthermore, the development of kilogram prices and the volume of agrarian exports and imports are analysed. Moreover, the problems of the commodity structure of foreign trade exchange are briefly outlined. The paper is written as a part of the research project VZ 6046070906 granted by the Ministry of Education, Youth and Sports (MŠMT ČR).

Key words: Visegrad group, agrarian trade, European Union, value, volume, development, structure

This paper deals with the problems of the development of the agrarian foreign trade in the Central European Region. The subject of this paper is an analysis of the agrarian trade development of selected Central-European countries (the Czech Republic, Slovakia, Hungary and Poland – referred to in the text as the V4 countries). These countries have come through many changes in last two decades, which significantly influenced their political and especially economic character. The events connected with the transition from the centrally planned economy to the market economy, and the subsequent period of preparations for accession to the EU greatly influenced the economic structure of these particular countries. Together with these changes there were also important changes in the development of their foreign trade with territorial and commodity structures. During the last two decades, the analysed countries have completely changed the commodity structure of their foreign trade. Furthermore, there have been also changes of choice of their foreign trade partners. These countries reoriented their production capacities to the dominant

position of consumer goods and services, whilst at the same time they initiated very intensive business connections with the countries of the EU. Eventually, these contacts were extended and took up a dominant position within the territorial structure of the foreign trade of the particular countries. During 1996–2006 these countries greatly increased the values of their foreign trade exchange as it can be seen in the Table 1. From the table it is obvious that the countries of the Visegrad group increased the total turnover of foreign trade exchange by more than 300 % during the eleven year period. The growth of foreign trade turnover value was in this group highly significant: the Czech Republic 280 %, Hungary 420 %, Poland 280 %, and Slovakia 400 %. In the case of all the analysed countries we can see that in the monitored period a significant increase occurred of year-on-year accruals of foreign trade exchange. The year-on-year growth rate of exports reached about 16.3 % in the case of the Czech Republic, 16.7 % in the case of Hungary, Poland reached 17 %, and accruals of the value of the Slovak exports, which were on average at about 18 %. If we compare

Table 1 Foreign trade basic indicators of development trend in selected countries during 1996–2006 in billion USD

Country Name (1)	Flow (2)	1996	1998	2000	2002	2004	2005	2006
The Czech Republic (3)	Export (7)	21.9	28.31	29.07	38.51	65.76	78.21	95.13
Hungary (4)	Export (7)	12.63	23.01	28.08	34.33	55.46	62.28	74.06
Poland (5)	Export (7)	24.39	28.21	31.6	40.26	73.78	89.38	109.58
The Slovak Republic (6)	Export (7)	7.5	10.71	11.88	14.48	27.89	32.01	41.72
The Czech Republic (3)	Import (8)	27.73	30.52	32.23	40.74	66.71	76.53	93.44
Hungary (4)	Import (8)	16.05	25.7	32.09	37.61	60.27	65.9	76.97
Poland (5)	Import (8)	37.01	47	48.83	55.09	88.16	101.54	125.65
The Slovak Republic (6)	Import (8)	9.41	13.09	12.78	16.63	29.45	34.44	44.37

Source: WTO, Comtrade

Zdroj: WTO, Comtrade

Tabulka 1 Základní ukazatele vývojových trendů zahraničního obchodu ve vybraných zemích (miliardy USD)
(1) země, (2) tok, (3) Česká republika, (4) Maďarsko, (5) Polsko, (6) Slovensko, (7) export, (8) import

the development of growth in the value of the exports of these countries to the world average, which in that period was at about 8–9 %, it can be definitely stated that the growth of the export value of the V4 group countries highly significantly exceeded the trade growth trend in the world.

In the case of imports, we can see that during the monitored period particular economies significantly opened their markets for foreign good imports (the growth of the imports could be influenced by many factors, for example the growth of purchasing power of the population, the growth of level of living, liberalisation due to the accession of particular countries to the EU, intensification in the foreign trade relationships due to the inflow of a large volume of direct foreign investments, the change of ownership structure of many industries within particular economies, the dominant position of foreign subjects not only in the area of trade but also in the area of GDP growth, etc.). The average year-on-year growth rate of imports in the case of this group reached in the monitored period the following levels: the Czech Republic 16.3 %, Hungary 15.9 %, Poland 13.5 %, and Slovakia 16.3 %. When comparing these figures with the average growth rate of exports value, we can see that these countries have significantly shifted through the years. The export growth rate exceeds the imports growth rate in the long term, and particular economies have gradually decreased or even completely eliminated the negative remainders of foreign trade activities from the previous years. As the exports growth rate exceeds the imports growth rate, significant

structural changes happen in the case of these particular countries. The countries engage more and more in the international division of labour, and use advantages resulting from specialisation and international cooperation in production, consumption, exchange of experience, know-how, technologies, etc.

By means of continuous intensification of foreign trade activities, particular economies highly significantly increased their share of foreign trade in the GDP of the country during the analysed years. From Tables 2–4 it is obvious that throughout the monitored period the share of foreign trade activities in the resulting product of particular countries continuously increased. The share of foreign trade turnover in the resulting GDP value increased highly significantly, maybe in the case of particular countries almost “dangerously”, because currently the particular economies are highly dependent on their foreign trade relations with a very small group of states, which can in case of any regional economic-political problems lead to highly significant vulnerability of the economies of the particular states. From the Tables 2–4 it is obvious that the share of foreign trade turnover in the GDP of particular countries increased during the monitored period from 80 % to 132 % in the case of the Czech Republic, from 64 % to 134 % in the case of Hungary, from 40 % to 70 % in the case of Poland and from 80 % to 157 % in the case of Slovakia. From the data it is seen that throughout the monitored period, the Czech Republic reached a positive trade balance when the share of exports in

Table 2 The share of exports in total GDP of every analysed country in %

Country Name (1)	Series Name (2)	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
The Czech Republic (3)	Export/GDP (7)	35.3	39.8	45.8	44.6	51.3	54.0	51.1	53.3	60.1	62.7	66.5
Hungary (4)	Export/GDP (7)	27.9	41.8	49.0	52.1	58.6	57.2	51.5	51.0	54.3	56.4	65.6
Poland (5)	Export/GDP (7)	15.6	16.4	16.4	16.3	18.4	18.9	20.3	24.7	29.2	29.5	32.4
The Slovak Republic (6)	Export/GDP (7)	35.0	44.6	47.8	48.8	58.2	59.9	59.1	66.4	66.4	67.5	75.9

Source: WTO, Comtrade

Zdroj: WTO, Comtrade

Tabulka 2 Podíl exportu na celkovém HDP pro každou analyzovanou zemi v %
(1) země, (2) název serie, (3) Česká republika, (4) Maďarsko, (5) Polsko, (6) Slovensko, (7) export/HDP

Table 3 The share of imports in total GDP of every analysed country in %

Country Name (1)	Series Name (2)	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
The Czech Republic (3)	Import/GDP (7)	44.7	47.6	49.4	47.9	56.8	59.0	54.1	56.0	60.9	61.4	65.3
Hungary (4)	Import/GDP (7)	35.5	46.5	54.7	58.4	67.0	63.2	56.5	56.5	59.0	59.6	68.2
Poland (5)	Import/GDP (7)	23.6	26.9	27.3	27.3	28.5	26.4	27.8	31.4	34.9	33.5	37.1
The Slovak Republic (6)	Import/GDP (7)	44.0	54.3	58.4	54.0	62.6	70.0	67.9	68.5	70.1	72.7	80.7

Source: WTO, Comtrade

Zdroj: WTO, Comtrade

Tabulka 3 Podíl importu na celkovém HDP pro každou analyzovanou zemi v %
(1) země, (2) název serie, (3) Česká republika, (4) Maďarsko, (5) Polsko, (6) Slovensko, (7) export/HDP

Table 4 The share of total trade turnover in total GDP of every analysed country in %

Country Name (1)	Series Name (2)	1996	1997	1998	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
The Czech Republic (3)	Turnover/GDP (7)	80.0	87.4	95.2	108.1	113.0	105.2	109.3	121.0	124.1	131.9
Hungary (4)	Turnover/GDP (7)	63.5	88.2	103.6	125.6	120.4	108.0	107.5	113.2	116.0	133.8
Poland (5)	Turnover/GDP (7)	39.2	43.2	43.7	47.0	45.3	48.2	56.1	64.1	63.0	69.5
The Slovak Republic (6)	Turnover/GDP (7)	79.0	98.9	106.3	120.9	129.9	127.0	134.8	136.5	140.2	156.5

Source: WTO, Comtrade

Zdroj: WTO, Comtrade

Tabulka 4 Podíl celkového obrátu na celkovém HDP pro každou analyzovanou zemi v %
(1) země, (2) název serie, (3) Česká republika, (4) Maďarsko, (5) Polsko, (6) Slovensko, (7) export/HDP

GDP exceeded the share of imports in GDP, and furthermore, the information shows that except for the specific case of Poland, which in the Central-European region represents a natural sovereign with a significantly strong internal market, all economies are open and foreign trade relations represent a driver for further economic growth of these countries.

As regards the position of particular segments of foreign trade exchange in the context of foreign trade activities of particular analysed countries, the genesis of development is recorded in the Tables 5 and 6. From the data it is clearly seen that a dominant position of commodity structure of the trade of particular countries is occupied by their trade with processed industrial products. The share of these products in foreign trade activities of particular countries constantly increases, and presently it ranges between 80–90 % in the case of all analysed countries. The share of trade with fuels, energies and raw materials in the case of all countries constantly decreases, despite the fact that the value of both the exported and the imported fuels and raw materials constantly increases. The characteristic feature of all analysed countries is the large difference between the import and export value in this category of goods, which is greatly at the expense of exports, because not all analysed countries are fully self-sufficient, especially in the raw-materials.

The last large group of traded products is represented by agricultural and foodstuff products. The share of agrarian products in the total foreign trade of particular countries changed significantly in 1996–2006. In the case of the Czech Republic, the share of agrarian export decreased from 5.2 to 3.4 %; in Hungary the share of agrarian exports decreased even more significantly from 19 % to 5.4 %; the share of Polish agrarian export decreased from 10.7 % to 9.2 %, and in the case of Slovakia the decrease was from 5.1 % to 4 %. In the case of agrarian imports, shares of this segment of goods in the value of total imports to these particular countries also decreased. The share of agrarian imports decreased in the case of the Czech Republic from 6.9 % to 5 %; in the case of Hungary from 5.2 % to 3.9 %; in the case of Poland from 9.7 % to 5.8 % and in the case of Slovakia the share decreased from 8.1 % to 5 %.

In spite of that, the role of the agrarian sector in national economies is inconsiderable, because it contributes to the development of society, and to prosperity and growth of other branches of human activities, but in the case of particular countries it tends to decrease. There is a gradual reduction of the number of people working in this sector; and also the volume as well as the growth rate of agrarian production is decreasing. Because the growth rate of the agrarian production tends to grow less intensively in comparison to the growth rates of industrial production, there is logically also a decrease in the

share of the agrarian sector in both world trade and world production (the growth rate of agricultural trade is lower in comparison to the growth rate of manufactured products growth – see Graph 1).

If we do not consider the analysis of the Central-European region and look at the development of the world production and trade, it is needed to state that the share of the agrarian production in the world trade compared to the total trade decreased from 25 % to less than 7 % during the years 1950–2006, and that the volume of the agrarian production increased only “insignificantly” in comparison to the growth of the volume of the world industrial and fuels and raw-material production. The Table 7 shows a huge disproportion in the area of the growth of the nominal value of the world trade in particular segments of goods. It is obvious from the table that while the value of agrarian trade in 1990–2006 increased by 127 %; in the case of industrial products it was 366 % and in the case of fuels and raw-materials 245 %. Concerning absolute accruals, the resulting values are much more extreme. While the value of the world trade in processed products increased by almost 6 trillion USD and the value of fuel and raw-material trade increased by less than 2 trillion USD, in the case of the trade with agrarian production the value of actual trade in the world trade increased “only” by 500 billion USD, which is for comparison only about 30 % of accrual of the value of fuel and energies trade, and only less than 10 % of value of accrual of trade with processed products over the same period.

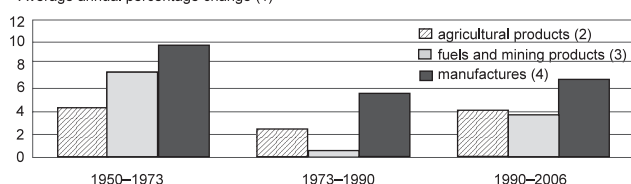
Materials and methods

An aim of the paper is, with the aim of the evaluation of development trends in agrarian foreign trade of the V4 countries (Hungary, Poland, Slovakia and the Czech Republic), to carry out an analysis of the development of the territorial and commodity structures, not only of the mutual agrarian trade, but at the same time also of the agrarian foreign trade exchange within the common market of the EU-27 countries and behind. The aim is to reveal the main trends leading to the increase of the value of actual foreign trade exchange.

The analytical part of the paper is elaborated on several basic levels. The first of them is the development of agrarian trade in the EU-27 countries (although not all the countries were members of the EU-27 in 1999–2006, for the analysis of agro-business development this territory was chosen mainly considering the fact that already from 1999 all the present member states of the EU-27 were preparing intensively for the accession to the EU, and therefore the whole period 1999–2006 is in token of a mutual trade liberalisation which culminated in 2004 when ten members accessed the EU including the V4 countries, and in 2007 when Romania and Bulgaria entered the EU).

The second level is represented by the analysis of the trade development with the territories outside the EU-27, and the third level deals with the analysis of mutual agrarian foreign trade exchange between the V4 countries. The period 1999–2006 is chosen for the analysis considering the fact that the authors were not able to acquire relevant and sufficiently consistent data concerning the matter of traded goods from the earlier periods for all the analysed countries. Besides the development of the value of actual agrarian exchange (in Euro) the paper also analyses the development of actual agrarian exchange volume (in tons) and the development of export and

Average annual percentage change (1)



Graph 1 Development trends of world merchandise trade

Sources: World Trade Organisation

Graf 1 Vývojové trendy evropského komoditního trhu

Zdroj: WTO

(1) průměrná roční procentní změna, (2) zemědělské produkty, (3) paliva a produkty těžby, (4) výrobky

import kilogram prices (Euro/kg). The results of these analyses are in connection to the development of the value of commodity and territorial structures of agrarian trade of the V4 countries. To elaborate the paper the authors used basic methods, as an analysis and a synthesis of problems and subsequent induction and deduction. For the analytical purposes the authors used basic statistical-mathematical methods as various types of averages, chain and basic indexes and a regression analysis. As the main information sources for the paper, the data from the OSN COMTRADE database, and further data obtained from the Eurostat database were used.

Results and discussion

Agrarian foreign trade of V4 countries

Particular V4 countries have rich traditions in the area of agrarian foreign trade exchange. While in the case of Hungary and Poland the balance of agrarian trade is positive in the long term, in the case of agrarian trade of Slovakia and the Czech Republic

it is just the opposite. Poland and Hungary reached accrued results of surpluses of agrarian trade at a level of about +4.1 bil. Euro, and +8,5 bil. Euro respectively in 1999–2006. In the case of Slovakia and the CR it was the opposite. The accrued value of agrarian trade balance reached a negative result in 1999–2006; in the case of the CR it was almost -6 billion Euro and in the case of Slovakia the accrued value of negative remainder reached about -3.4 bil. USD. Agrarian foreign trade of the particular V4 countries has many common features, however one of them is particularly important – it is the relatively limited and highly concentrated territorial structure of agrarian foreign trade exchange. In the case of territorial structure of all these countries, there is a prevailing long-term orientation to countries of the current EU-27, whereas it is important to note that even the V4 countries are important business partners to each other. From data over the period 1999–2006 it results that the V4 countries conducted 75 % of the value of foreign trade exchange in the EU-27 territory, whereas the share of trades conducted only among the members of V4 mutually reached a level of about 20 % in total trade (individual countries' total trade) and approximately 27 % in the case of intra trade (individual

Table 5 Shares of main groups of products in total trade activities for selected countries – in 2006 in %

2006		The Czech Republic (3)	Hungary (4)	Poland (5)	The Slovak Republic (6)
Export (1)	Agricultural and foodstuff products (7)	3.4	5.4	9.2	4.0
	Fuels and raw materials (8)	5.2	3.9	6.7	7.7
	Manufactured goods (9)	91.4	90.7	84.1	88.3
Import (2)	Agricultural and foodstuff products (7)	5.0	3.9	5.8	5.0
	Fuels and raw materials (8)	11.7	8.8	13.4	16.7
	Manufactured goods (9)	83.3	87.3	80.9	78.3

Source: Comtrade (UN)

Zdroj: Comtrade (UN)

Tabulka 5 Podíl hlavních skupin produktů v celkové obchodní aktivitě vybraných zemí v roce 2006 v %

(1) export, (2) import, (3) Česká republika, (4) Maďarsko, (5) Polsko, (6) Slovensko, (7) zemědělské a potravinářské produkty, (8) paliva a suroviny, (9) výrobky

Table 6 Shares of main groups of products total trade activities for selected countries' – in 1996 in %

1996		The Czech Republic (3)	Hungary (4)	Poland (5)	The Slovak Republic (6)
Export (1)	Agricultural and foodstuff products (7)	5.2	19.2	10.7	5.1
	Fuels and raw materials (8)	9.4	7.9	10.3	10.4
	Manufactures (9)	85.4	72.9	79.0	84.5
Import (2)	Agricultural and foodstuff products (7)	6.9	5.2	9.8	8.1
	Fuels and raw materials (8)	12.4	17.3	13.9	19.0
	Manufactures (9)	80.7	77.6	76.4	72.9

Source: Comtrade (UN)

Zdroj: Comtrade (UN)

Tabulka 6 Podíl hlavních skupin produktů v celkové obchodní aktivitě vybraných zemí v roce 1996 v %

(1) export, (2) import, (3) Česká republika, (4) Maďarsko, (5) Polsko, (6) Slovensko, (7) zemědělské a potravinářské produkty, (8) paliva a suroviny, (9) výrobky

Table 7 Development of world merchandise trade by commodity

US dollar at current prices in Millions (1)				Shares in total merchandise trade in % (2)		Changes in % (3)
Indicator (4)	1990	2000	2006	1990	2006	1990/2006
Manufactured items (5)	2 391 150	4 697 696	8 256 850	73	72	245.3
Fuels and mining products (6)	488 320	866 118	2 277 120	15	20	366.3
Agricultural products (7)	414 723	552 345	944 531	13	8	127.7

Sources: World Trade Organisation and own processing

Zdroj: WTO a vlastní výpočty

Tabulka 7 Vývoj světového komoditního trhu podle jednotlivých komodit

(1) US dolar v aktuálních cenách (miliardy), (2) podíl na celkovém komoditním trhu, (3) změna v %, (4) ukazatel, (5) výrobky, (6) paliva a těžba nerostů, (7) zemědělské produkty

countries' trade – only within the EU27 countries). The dependence of particular countries on the agrarian foreign trade exchange only within the EU-27 and V4 territory, differs. The most dependent countries on the EU internal market considering the actual values of agrarian exports and imports are Slovakia and the Czech Republic. In the period 1999–2006 in the case of Slovakia approximately 90 % of exports were aimed at the markets of the EU-27 countries and 88 % of import value; in the case of the Czech Republic it was approximately 84 % in the case of exports and 88 % of imports.

The share of EU-27 countries in the agrarian foreign trade exchange in the case of Poland and Hungary was also significant, but not so extreme as in the case of the CR and Slovakia. In the case of Poland, the share of EU-27 countries in agrarian exports and imports moves at the level of about 72 %, and 70 %, respectively. The share of EU-27 countries in agrarian exports and imports of Hungary is then 71 %, and 76% respectively. From the viewpoint of analysis of the agrarian trade only within the V4, it is worth also noting the different significance of V4 markets for particular members of this coalition. The V4 country which trades the most important shares of its agrarian exports and imports in the long term is Slovakia (61 % of export and 54 % of agrarian import). Immediately behind it is the CR for which the territory of V4 countries also represents a significant trade destination because within these countries the CR trades about 41 % of agrarian exports value and 25 % of agrarian imports value. In the case of Poland and Hungary, the share of V4 countries in their total agrarian foreign trade exchange is not so significant. In the case of Poland, the share of territory of V4 countries is about 11 % in the case of exports and 9 % in the case of imports. In the case of Hungary, the share of V4 countries in the total Hungarian agrarian trade moves about 11 % in the case of exports and 19 % in the case of imports. Above-average shares of territory of V4 countries in agrarian trade in the case of the CR and Slovakia are given mainly by the fact that up to 1992 these two economies represented one economy, and there are still very strong foreign trade relations given by mutual cohesion of both economies from the time of being a united state. Tables 8 to 15 contain data on the development of agrarian trade of the particular analysed countries.

If we focus on the development of agrarian trade of particular countries, we can see that the accession to the EU significantly influenced agrarian trade throughout the whole region. While in the period before the accession of V4 countries to the EU the year-on-year average growth rate of agrarian export and import moved at a level of 10.6 %, and 7 % respectively, in the year of accession the value of exports and imports increased by 24 %, and 28 % respectively. In the period after accession, the growth rate slowed down and values of average year-on-year growth rate moved during 2004–2006 at a level of 23 % in the case of exports and 22 % in the case of imports. The accession, besides the fact that it significantly influenced the growth of value of agrarian trade between particular V4 countries and the EU-27, highly significantly contributed to an increase in growth rate and mainly of actual volume of trades between the V4 countries. While in 1999–2003 the average year-on-year growth rate of V4 countries' mutual trade moved at a level about 11 %, in the period 2004–2006 it was already 30 %, whereas the year-on-year accrual in 2003–2004 reached a value of about 35 %. A nonrecurring elimination of trade obstructions which happened among EU member states at the moment of accession of particular new members to the EU contributed to a

huge increase in growth rate of actual agrarian foreign trade exchange. The accession to the EU meant a highly significant increase in the value of actual foreign trade exchange, mainly within the territory of the EU – the total value of actual exports and imports of particular V4 countries with the EU-27 recorded a highly significant increase in the period of preparations and their accession to the EU. In 1999–2006, the average growth rate of exports and imports of the V4 countries with the territory of the EU-27 increased by about 10 or 11 %; their own accession to the EU then meant a nonrecurring increase in the value of exports by 32 % and the value of imports by 46 %, and the subsequent period after their accession to the EU by the end of 2006 was then in token of still high year-on-year accruals of actual foreign trade exchange (an average of year 2004–2006: export 27 % and import 30 %), whereas in the following years the growth rate started to draw near to the values from the period before the accession to the EU. During 1999–2006 the value of agrarian trade (without differentiating whether it is dealt with by extra- or intra- trade (export + import)) of the V4 countries increased by approximately 10 bil. Euro in the case of exports and by approximately 8 bil. Euro in the case of imports. While in 1999 the total value of agrarian trade turnover of the V4 countries reached only 11.5 bil. Euro, in 2006 it was almost 30 bil. Euro. A positive phenomenon in this development is the fact that through the monitored period the growth rate of agrarian export (16 %/year) of the V4 countries exceeded the growth rate of agrarian import (13.4 %/year), in the case of particular countries the results of agrarian foreign trade differed in the following way (see details in Tables 8 to 15).

The Czech Republic

Czech agrarian foreign trade increased its nominal value in the analysed period, in the case of exports by about 180 %, and in the case of imports by about 146 %. The export value increased during the years from 950 million Euro to about 2.7 bil. Euro, and in the case of imports from 1.5 bil. Euro to 3.7 bil. Euro. The main reason for this value increase was the development of intra trade with the EU-27. The value of agrarian intra trade increased by more than 220 %. Trade throughout the V4 countries shared an increase of the total value of trade with the EU-27 highly significantly. There was an increase by more than 200 % in the case of exports and approximately 235 % in the case of imports. The share of territory of the V4 countries in CR agrarian exports increased from 38 % to 43 %, and in the case of imports there was an increase in the V4 territory share in total agrarian imports from 22 % to 30 %. The dominant items of Czech agrarian exports in both the extra- and intra- trade were in the long term: beverages, cereals, milk and milk products, food preparations, and fruits and vegetables. The share of these commodities in Czech agrarian exports moves in the long term at a level of about 87 % in the case of extra trade (outside the EU27 market), 70 % in the case of intra trade (within the EU27 market), and 66 % in the case of exports within the group of V4 countries. In the case of agrarian imports, the dominant position in the long term is occupied by the following commodities and products: beverages, cereals and cereal preparations, and fruits and vegetables. Shares of these items in agrarian imports in intra trade move at a level 56 %, in the case of extra trade it is about 43 %, and in the case of imports from the V4 countries the size of the share of these items is about 60 %. Apparently, the territorial structure of CR agrarian trade is considerably concentrated and a very high share of exports is taken by high-volume items with a minimal level of added value while in the case of imports it is the opposite.

Table 8 Development of Czech Agricultural Exports Value

Export in Millions EURO (1)	Reporter (2)	The Czech Republic (3)	The Czech Republic (3)	The Czech Republic (3)	The Czech Republic (3)	The Czech Republic (3)	The Czech Republic (3)
Period (4)	Partner/Product (5)	EU27_EXTRA	EU27_INTRA	Hungary (6)	Poland (7)	The Slovak Republic (8)	V4
Jan.–Dec. 1999	agro and food (9)	205	745	16	83	258	357
Jan.–Dec. 2000	agro and food (9)	260	938	27	180	287	493
Jan.–Dec. 2001	agro and food (9)	260	1 050	31	160	354	546
Jan.–Dec. 2002	agro and food (9)	216	1 099	49	152	361	561
Jan.–Dec. 2003	agro and food (9)	241	1 191	58	165	347	570
Jan.–Dec. 2004	agro and food (9)	242	1 572	119	176	455	750
Jan.–Dec. 2005	agro and food (9)	331	2 136	129	231	680	1 041
Jan.–Dec. 2006	agro and food (9)	290	2 374	121299	287	719	1 134

Source: Eurostat, own processing

Zdroj: Eurostat a vlastní výpočty

Tabulka 8 Vývoj hodnoty českého zemědělského exportu

(1) export v mil. euro, (2) reportovaná země, (3) Česká republika, (4) období, (5) partner/produkt, (6) Maďarsko, (7) Polsko, (8) Slovensko (9) zemědělské a potravinářské produkty

Table 9 Development of Czech Agricultural Imports Value

Import in Millions EURO (1)	Reporter (2)	The Czech Republic (3)	The Czech Republic (3)	The Czech Republic (3)	The Czech Republic (3)	The Czech Republic (3)	The Czech Republic (3)
Period (4)	Partner/Product (5)	EU27_EXTRA	EU27_INTRA	Hungary (6)	Poland (7)	The Slovak Republic (8)	V4
Jan.–Dec. 1999	agro and food (9)	443	1 075	75	112	147	334
Jan.–Dec. 2000	agro and food (9)	462	1 226	78	136	166	380
Jan.–Dec. 2001	agro and food (9)	492	1 387	74	154	186	414
Jan.–Dec. 2002	agro and food (9)	488	1 581	93	170	219	481
Jan.–Dec. 2003	agro and food (9)	530	1 703	96	189	240	524
Jan.–Dec. 2004	agro and food (9)	403	2 362	116	278	276	670
Jan.–Dec. 2005	agro and food (9)	345	2 915	133	414	329	876
Jan.–Dec. 2006	agro and food (9)	283	3 451	148	557	414	1 118

Source: Eurostat, own processing

Zdroj: Eurostat a vlastní výpočty

Tabulka 9 Vývoj hodnoty českého zemědělského importu

(1) import v mil. euro, (2) reportovaná krajina, (3) Česká republika, (4) období, (5) partner/produkt, (6) Maďarsko, (7) Polsko, (8) Slovensko, (9) zemědělské a potravinářské produkty

Hungary

Hungarian agrarian trade also increased its values during the monitored period (1999–2006), in both the cases of exports and imports. The agrarian exports value increased from about 2 bil. Euro to about 3.2 bil. Euro, and in the case of imports there was an increase from 800 million Euro to about 2.4 bil. Euro. Exports grew in the analysed period by 61 %, while imports grew by 190 %. Trade with the EU-27 played a dominant role in the increase in the total values of agrarian trade. Through 1999–2006 there was an increase in intra exports by about 70 %, and intra imports by about 400 %, which leads to a highly significant reduction of the positive balance of Hungarian agri-business. The share of intra trade in the total Hungarian agrarian trade increased through the seven years from 65 % to 82 %. Concerning the territory of V4 countries, Hungarian foreign trade operations with this territory also increased their values. The share of the V4 countries in Hungarian agri-business increased from 16 % to 18 % in the case of exports and from 22 % to 28 % in the case of imports. The exports value with the V4 increased by about 93 % and in the case of imports there was an increase of 550 %. The commodity structure of Hungarian agri-business concentrates mainly on the following items: cereals and cereal preparations,

meat and meat products, and fruits and vegetables. The share of these items in agrarian exports in the case of intra trade (trade within EU27) is at the level of about 60 %, in the case of extra trade (trade outside EU27) the share moves at a level of about 63 %, and in the case of trade with the V4 it is 32 %. In the case of agrarian imports, the dominant position is taken up by the following commodity groups: coffee, tea, cocoa, spices, food preparations, fruit, and vegetables and feeds. The share of these commodity groups in imports within EU intra trade moves at a level of about 50 %, in the case of EU extra trade it is about 65 % and in the case of trade within the V4 countries it is 40 %. Other items of agri-business in both the cases of exports and imports do not have such a dominant role in comparison to the above mentioned groups of products, but it is necessary to point out that Hungarian export structure is considerably diversified in comparison to, for example, the Czech commodity structure.

Poland

Polish agrarian trade increased its values during the preparation period for accession to the EU and in the period after accession from 2.3 bil. Euro in 1999 to about 8.2 bil. Euro in 2006 (i.e. by 255 %) in the case of exports, in the case of

imports there was an increase from 2.9 bil. Euro to about 6 bil. Euro (i.e. by 105 %). The Polish agrarian market changed from a nett-importer with negative reminders of agrarian trade to a nett-exporter with a significant surplus of agrarian trade, reaching to about 2,3 bil. Euro. Intra trade with the EU-27 played a key role in the case of the increase of Polish agri-business value. The share of trade with the EU-27 increased from 60 % to 80 % and the value of turnover within the EU-27 market increased from 3 bil. Euro to about 11 bil. Euro (by 336 % exports and by 176 % imports), whereas the export growth rate through the years 1999–2006 reached a level of about 24 % per year, in the case of imports then 17 % per year. A highly significant increase of values of agribusinesses within the EU-27 happened in 2004 when the export value jumped by 44 % and the import value by 46 %. In the following years there was a “modulation” of growth rate. Agrarian trade within the V4 group played a supplemental role for Polish agrarian trade. The share of this group of countries in Polish agri-trade increased through the years from 9 % to 14 % in the case of exports and from 8 % to 9 % in the case of imports. The value of trade with the V4 group increased through the years by about 450 % in the case of exports and by 154 % in the case of imports. It is only the V4 territory which shares about 25 % in the positive balance of Polish

agri-business. The most important items of Polish agrarian trade in long term in the case of exports are: cereals and cereal preparations, stimulants and spices, milk and milk products, meat and meat products, food preparations, sugar, tobacco, and fruits and vegetables. The share of these groups of products in values of extra trade (out of the EU27 territory) is about 86 %, in the case of intra trade (trade within EU27 market) it is 80 %, and in the case of trade within the V4 countries the share of these products is about 85 %. In the case of imports, the situation is the following. The dominant role is occupied by imports of the following items: stimulants and spices, feeds, fish, and fruits and vegetables. A share of these groups in agrarian imports is in the case of extra trade about 80 %, in the case of intra trade about 50 %, and in the case of trade within the V4 group the highest share of these products is about 33 %. In the case of commodity structure of Polish agri-trade, a considerable concentration is seen in the case of agrarian exports as opposed to a considerable diversification in the case of exports.

Slovakia

Slovakia and its agrarian trade play only a minority role in agrarian trade with the EU countries. On the other hand, it is important to point out that during the period 1999 to 2006,

Table 10 Development of Hungarian Agricultural Exports Value

Export in Millions EURO (1)	Reporter (2)	Hungary (3)	Hungary (3)	Hungary (3)	Hungary (3)	Hungary (3)	Hungary (3)
Period (4)	Partner/Product (5)	EU27_EXTRA	EU27_INTRA	Poland (6)	The Slovak Republic (7)	The Czech Republic (8)	V4
Jan.–Dec. 1999	agro and food (9)	576	1 400	105	43	73	221
Jan.–Dec. 2000	agro and food (9)	714	1 477	118	43	76	236
Jan.–Dec. 2001	agro and food (9)	807	1 806	98	63	73	234
Jan.–Dec. 2002	agro and food (9)	821	1 712	109	50	90	248
Jan.–Dec. 2003	agro and food (9)	758	1 804	95	51	95	242
Jan.–Dec. 2004	agro and food (9)	728	2 041	126	62	113	298
Jan.–Dec. 2005	agro and food (9)	705	2 130	114	101	113	329
Jan.–Dec. 2006	agro and food (9)	806	2 374	140	149	138	427

Source: Eurostat, own processing

Zdroj: Eurostat a vlastní výpočty

Tabulka 10 Vývoj hodnoty maďarského zemědělského exportu

(1) export v mil. euro, (2) reportovaná země, (3) Maďarsko, (4) období, (5) partner/produkt, (6) Polsko, (7) Slovensko, (8) Česká republika (9) zemědělské a potravinářské produkty

Table 11 Development of Hungarian Agricultural Imports Value

Import in Millions EURO (1)	Reporter (2)	Hungary (3)	Hungary (3)	Hungary (3)	Hungary (3)	Hungary (3)	Hungary (3)
Period (4)	Partner/Product (5)	EU27_EXTRA	EU27_INTRA	Poland (6)	The Slovak Republic (7)	The Czech Republic (8)	V4
Jan.–Dec. 1999	agro and food (9)	396	442	56	24	16	96
Jan.–Dec. 2000	agro and food (9)	397	608	67	35	25	127
Jan.–Dec. 2001	agro and food (9)	422	732	88	40	30	158
Jan.–Dec. 2002	agro and food (9)	422	843	88	52	47	187
Jan.–Dec. 2003	agro and food (9)	416	948	101	54	56	211
Jan.–Dec. 2004	agro and food (9)	321	1 547	170	102	121	392
Jan.–Dec. 2005	agro and food (9)	230	1 957	236	137	119	491
Jan.–Dec. 2006	agro and food (9)	213	2 234	355	157	111	623

Source: Eurostat, own processing

Zdroj: Eurostat a vlastní výpočty

Tabulka 11 Vývoj hodnoty maďarského zemědělského importu

(1) import v mil. euro, (2) reportovaná země, (3) Maďarsko, (4) období, (5) partner/produkt, (6) Polsko, (7) Slovensko, (8) Česká republika (9) zemědělské a potravinářské produkty

Slovak agrarian trade value highly significantly increased. Agrarian exports grew from 350 million Euro to 1.3 bil. Euro – i.e. by 284 %, and imports increased the resulting value from 670 million Euro to 1.8 bil. Euro – i.e. by 174 %. Although agrarian export growth rate exceeded import growth rate, still a typical result for Slovak agri-business is negative remainders, which in 2006 reached approximately 500 million Euro. The EU-27 countries play a highly important role in Slovak agri-business, and their share through the monitored period increased from 83 % to about 93 % (the turnover value increased from 850 million Euro to 2.95 bil. Euro). Slovakia also has very intensive foreign trade relations within the V4 group. It can be seen that the Slovak share in values of agrarian trade within the V4 group remains stable in the long term – 23% in the case of exports and 33 % in the case of imports. For comparison, the shares of other countries are (export/import): the CR (32 %/33 %), Hungary (12 %/ 18%), Poland (32 %/16 %). The share of V4 countries in the total agrarian trade of Slovakia in 2006 reached about 62 % in the case of exports (given especially by intensive business relations with the CR), and 60 % in the case of imports. The value of turnover with the V4 countries increased through the years from about 530 million Euro to about 2 bil. Euro. The resulting balance of Slovak agri-trade is negative in the long-term, whereas the share of negative reminders of trade with other V4 countries (2006, about 300 million Euro) in the total negative reminders constantly increases (in 1999 it was 30 %, in 2006 it was about 60 %). The commodity structure of Slovak agri-business is considerably diversified in both the cases of agrarian exports and imports. In the case of agrarian exports, especially cereals and cereal preparations, stimulants and spices, milk and milk products, live animals, food preparations, sugar and confectionery, and fruits and vegetables dominate the commodity composition. The share of these aggregations in the case of exports outside the EU is at a level of about 92 %, in the case of intra trade (export within EU27) it is about 82 %, and in the case of the V4 territory the share of these products in total agrarian exports is about 81 %. Agrarian imports are especially dominated by the following product groups: stimulants and spices, fish, food preparations, and fruits and vegetables. The share of these items in agrarian imports from territories outside the EU27 is about 77 %, in the case of import flows from the EU27 territory their share is about 40 % and in the case of imports

from V4 countries the share of mentioned aggregations is about 35 %.

Development of agrarian trade volume and value of V4 countries

Besides development of their own agrarian trade value it is necessary also to observe the development of actual trade concerning the volume (matter) and the value of sold goods (kilogram prices). It is particularly relevant to find whether the agrarian trade value growth of the V4 countries is mainly due to constantly increasing volume of exported and imported goods, or if growth of the value is due particularly to the means of growth of prices of traded goods.

The following part of the paper deals with development of actual trade volumes and the development of kilogram prices of exports and imports, and it puts all in connection with development of the resulting values of agrarian trade of the V4 countries. There are considerable differences among the V4 countries in the traded volume of goods and actual kilogram prices of agrarian trade.

The Czech Republic

In the case of the Czech Republic it is obvious that the volume of exports have increased highly significantly through the years, from about 2.655 mil. tons in 1999 to about 9.3 mil. tons in 2006. In the case of agrarian imports the increase is not so remarkable, however, it still shows a highly significant increase from about 2.6 mil tons to 4.2 mil. tons. The share of V4 countries in the total volume of trade operations is constantly increasing. The share of V4 countries in the total volume of exported products (in tons) increased from 25% in 1999 to 65% in 2006. In the case of agrarian imports we can see the following changes in shares – in 1999, 26 % and in 2006, 31 %. The share of intra trade (trade within EU27) in both the cases of exports (92 %) and imports (75 %) highly significantly dominates over volumes of trade with partners outside the EU-27, whereas the share of extra trade constantly decreases at the expense of intra trade.

Concerning kilogram prices, we cannot avoid the fact that kilogram prices of agrarian exports are much lower in comparison to agrarian import prices. The prices of exports oscillate in the long term in an interval 0.4–0.85 Euro for kilogram in the case of exports outside the EU, in the case of

Table 12 Development of Polish Agricultural Exports Value

Export in Millions EURO (1)	Reporter (2)	Poland (3)	Poland (3)	Poland (3)	Poland (3)	Poland (3)	Poland (3)
Period (4)	Partner/Product (5)	EU27_EXTRA	EU27_INTRA	Hungary (6)	The Slovak Republic (7)	The Czech Republic (8)	V4
Jan.–Dec. 1999	agro and food (9)	831	1 489	59	30	118	207
Jan.–Dec. 2000	agro and food (9)	958	1 774	72	36	149	258
Jan.–Dec. 2001	agro and food (9)	1 080	2 071	88	37	174	300
Jan.–Dec. 2002	agro and food (9)	1 098	2 180	92	49	186	327
Jan.–Dec. 2003	agro and food (9)	1 210	2 568	104	55	199	358
Jan.–Dec. 2004	agro and food (9)	1 303	3 698	168	96	277	541
Jan.–Dec. 2005	agro and food (9)	1 636	5 215	296	167	388	851
Jan.–Dec. 2006	agro and food (9)	1 750	6 491	370	214	559	1 143

Source: Eurostat, own processing

Zdroj: Eurostat a vlastní výpočty

Tabulka 12 Vývoj hodnoty polského zemědělského exportu

(1) export v mil. euro, (2) reportovaná země, (3) Polsko, (4) období, (5) partner/produkt, (6) Maďarsko, (7) Slovensko, (8) Česká republika (9) zemědělské a potravinářské produkty

intra trade the kilogram prices oscillate in an interval 0.2–0.4 Euro, whereas the trend is at a level of about 0.3 Euro for kilogram of export in the long term. The very bad situation is in the point of view of kilogram prices development in the case of the V4 countries where kilogram prices of agrarian export highly significantly decrease and presently they are even below the margin of 0.2 Euro. The prevailing share of commodities with a high weight but a low added value, and also a very high share of water, which is exported for minimal prices from Poland in huge volume – millions of tons (low kilogram prices of water negatively influence the development of total agrarian trade kilogram prices. There is even a question of whether water should not be completely excluded from statistics of agrarian trade because water is neither an agrarian nor food product.) have a negative influence on the development of kilogram prices of agrarian trade. In the case of agrarian import prices we can see an opposite development trend. Kilogram prices of agrarian imports grow in both cases of extrastate (prices oscillates in an interval 0.8–1.2 Euro/kg) and intrastate (0.5–0.9 Euro/kg), and even in the case of trade with the V4 countries (0.5–0.88 Euro/kg).

From the above mentioned data it results that while in the case of agrarian import the growth of total value is given from 64 % by growth of trade volume (tons) and from 35 % by growth of value of imported goods (kilogram prices), in the case of agrarian export the growth of value of actual trades is “pushed” explicitly by means of the growing volume (quantity) of traded goods, because export kilogram prices tend to keep at a low level (in this direction the Czech Republic has kilogram prices comparable with many developing countries due to the low added value of exported agrarian and foodstuff products).

Hungary

In the case of Hungary we can observe that actual volumes of agrarian trade (both the exports and the imports) have increased in recent years. In the case of agrarian imports, there was an increase of volume of trades in 1999–2006 from 1.6 million tons to about 2.7 million tons, in the case of exports it was an increase from 4.9 mil. tons to about 7.5 mil. tons. The share of the V4 countries in volume of trades has developed dynamically mainly in the case of agrarian exports. At the beginning of the analysed period the V4 countries shared of the trade volume with 10 % in the case of export and 8 % in the case of imports, and at

the end of the observed period it was already 8 % in the case of exports and 20 % in the case of imports. The share of intra trade with the EU-27 countries significantly dominated the whole volume of actual exchange. In 2006, the EU-27 countries represented a destination for 70 % of volume of exports, and at the same time more than 88 % of import volume originated from these countries. In the case of Hungary it is worth pointing out a change of territorial structure of the actual volume of goods. Before accession into the EU in 1999, the trade share of the EU-27 countries in volumes of goods was 42 % in the case of imports, and 62% in the case of exports – it means accession to the EU not only influenced the value, but also the volume of exchange. Furthermore it is important that the share of the so called “third countries” in Hungarian agrarian trade reduces highly significantly. This reaction can be seen mainly in the case of import operations where the trade is strongly limited by EU common rules.

Kilogram prices development represents a highly important feature of Hungarian agrarian trade. Through 1999–2006, kilogram prices increased especially in the case of Hungarian imports. During this period Hungary significantly increased the volume and value of imported goods, whereas exports kilogram prices increased during the monitored time period in the case of extra trade from 0.4 Euro to 0.7 Euro; in the case of intra trade from 0.6 Euro to 0.94 Euro, and in the case of trade within the V4 countries kilogram prices even grew from 0.75 Euro to 1.13 Euro (however, it is necessary to point out that the growth is not continual, there are considerable oscillations especially because of unpredictable changes in production and demand).

In contrary to the import prices, the kilogram prices of agrarian exports during the observed period did not tend to grow significantly. In both cases, the extra trade and the intra trade prices tend to oscillate around an average value of 0.4 Euro/kg, and 0.49 Euro/kg respectively; only export kilogram prices within the V4 countries territory recorded during the monitored period showed a consistent growth from 0.45 Euro/kg to 0.7 Euro/kg.

If we analyse the growth of Hungarian export and import values, we can say, that the growth of export operations value in 1999–2006 was influenced (about 93 %) by the increase of traded goods volume and the influence of the kilogram prices growth was only 7 %. In the case of value of import operations, the situation was as follows: The growth of the value was stimulated from 54 %

Table 13 Development of Polish Agricultural Imports Value

Import in Millions EURO (1)	Reporter (2)	Poland (3)	Poland (3)	Poland (3)	Poland (3)	Poland (3)	Poland (3)
Period (4)	Partner/Product (5)	EU27_EXTRA	EU27_INTRA	Hungary (6)	The Slovak Republic (7)	The Czech Republic (8)	V4
Jan.–Dec. 1999	agro and food (9)	1 238	1 658	109	40	70	219
Jan.–Dec. 2000	agro and food (9)	1 164	2 005	123	50	158	331
Jan.–Dec. 2001	agro and food (9)	1 291	2 199	107	66	135	308
Jan.–Dec. 2002	agro and food (9)	1 262	2 217	119	63	133	316
Jan.–Dec. 2003	agro and food (9)	1 168	2 045	103	63	132	299
Jan.–Dec. 2004	agro and food (9)	1 063	2 978	132	62	159	353
Jan.–Dec. 2005	agro and food (9)	1 090	3 939	135	82	224	440
Jan.–Dec. 2006	agro and food (9)	1 360	4 577	156	122	278	556

Source: Eurostat, own processing

Zdroj: Eurostat a vlastní výpočty

Tabulka 13 Vývoj hodnoty polského zemědělského importu

(1) import v mil. euro, (2) reportovaná země, (3) Polsko, (4) období, (5) partner/produkt, (6) Maďarsko, (7) Slovensko, (8) Česká republika (9) zemědělské a potravinářské produkty

by means of growth of the volume of traded goods and from 46 % by the growth of import kilogram prices. From the data it results that while Hungary did not significantly improve the value structure of its exports, concerning the import operation, the accession to the EU led to an opening of the Hungarian market imports from abroad (the EU accession especially enabled import of goods with a relatively higher added value).

Poland

Through the monitored period, Polish agrarian trade recorded a significant increase in volumes of both imports and exports. During the analysed period, the export volume grew from 4.1 mil. tons to 8.8 mil. tons; in the case of imports we can see an increase from 5.3 mil. tons to almost 13 mil. tons. The share of trade within the EU-27 changed significantly over the years. In the case of exports, the share of the countries increased from 55 % to 70 %. In the case of imports there was an increase in share of the EU-27 countries from 70 % to 82 %. The share of actual trade within the group of V4 countries in the total volume of actual agrarian trade also grew. In 1999 these countries shared only 7 % of Polish exports; in 2006 it was already more than 12 %; in the case of imports, the share of these countries increased from 17 % in 1999 to 46 % in 2006 (here it is necessary to point out that the results

are significantly distorted by "huge" imports of untreated water, both the ordinary and the mineral, which are imported from the CR regarding the volume for minimal prices).

Kilogram prices of Polish agrarian trade through the observed years significantly changed. In the case of exports to the EU-27 countries, there was through the period 1999–2006, an increase in kilogram prices from 0.46 Euro/kg in 1999 to 0.7 Euro/kg in 2006. In the EU-27 market, the export kilogram prices had a strong for-growth trend, when during the analysed period export prices increased from 0.66 Euro/kg to about 1.05 Euro/kg. The V4 countries represent for Poland a very interesting market from the view-point of exports because Poland is successful in export of goods whose unit prices constantly grow on these markets. In the observed years, there was an increase in export kilogram prices within these territories from 0.7 Euro to 1.07 Euro. Development of kilogram prices of Polish import has more or less an opposite development trend in comparison to export prices. Poland focusses mainly on imports of goods with a low added value. In the case of imports originating from a territory outside the EU-27, in 1999–2006 there was a reduction of kilogram prices from 0.8 Euro/kg to about 0.55 Euro/kg, whereas the prices during the monitored period considerably oscillated. Also, with

Table 14 Development of Slovak Agricultural Exports Value

Export in Millions EURO (1)	Reporter (2)	The Slovak Republic (3)	The Slovak Republic (3)	The Slovak Republic (3)	The Slovak Republic (3)	The Slovak Republic (3)	The Slovak Republic (3)
Period (4)	Partner/Product (5)	EU27_EXTRA	EU27_INTRA	Hungary (6)	Poland (7)	The Czech Republic (8)	V4
Jan.–Dec. 1999	agro and food (9)	58	291	26	39	154	219
Jan.–Dec. 2000	agro and food (9)	55	335	34	47	162	244
Jan.–Dec. 2001	agro and food (9)	56	403	44	62	190	296
Jan.–Dec. 2002	agro and food (9)	59	434	54	58	209	321
Jan.–Dec. 2003	agro and food (9)	72	486	57	59	232	349
Jan.–Dec. 2004	agro and food (9)	67	693	117	62	272	451
Jan.–Dec. 2005	agro and food (9)	92	1 024	197	93	363	653
Jan.–Dec. 2006	agro and food (9)	108	1 232	237	166	422	825

Source: Eurostat, own processing

Zdroj: Eurostat a vlastní výpočty

Tabulka 14 Vývoj hodnoty slovenského zemědělského exportu

(1) export v mil. euro, (2) reportovaná země, (3) Slovensko, (4) období, (5) partner/produkt, (6) Maďarsko, (7) Polsko, (8) Česká republika (9) zemědělské a potravinářské produkty

Table 15 Development of Slovak Agricultural Imports Value

Import in Millions EURO (1)	Reporter (2)	The Slovak Republic (3)	The Slovak Republic (3)	The Slovak Republic (3)	The Slovak Republic (3)	The Slovak Republic (3)	The Slovak Republic (3)
Period (4)	Partner/Product (5)	EU27_EXTRA	EU27_INTRA	Hungary (6)	Poland (7)	The Czech Republic (8)	V4
Jan.–Dec. 1999	agro and food (9)	115	558	40	30	244	314
Jan.–Dec. 2000	agro and food (9)	120	637	37	41	264	342
Jan.–Dec. 2001	agro and food (9)	150	769	61	44	333	438
Jan.–Dec. 2002	agro and food (9)	148	768	48	55	340	442
Jan.–Dec. 2003	agro and food (9)	149	740	49	60	323	432
Jan.–Dec. 2004	agro and food (9)	128	1 055	67	97	473	637
Jan.–Dec. 2005	agro and food (9)	117	1 539	116	168	723	1 007
Jan.–Dec. 2006	agro and food (9)	134	1 709	151	227	741	1 118

Source: Eurostat, own processing

Zdroj: Eurostat a vlastní výpočty

Tabulka 15 Vývoj hodnoty slovenského zemědělského importu

(1) import v mil. euro, (2) reportovaná země, (3) Slovensko, (4) období, (5) partner/produkt, (6) Maďarsko, (7) Polsko, (8) Česká republika, (9) zemědělské a potravinářské produkty

the EU-27 market, the import kilogram prices tended to oscillate considerably, in an interval 0.3–0.5 Euro/kg, whereas in recent years the prices tend to settle at about 0.4 Euro/kg.

A very specific development can be recorded in the case of price development of imports from the V4 countries. Kilogram prices of imports, especially thanks to imports of untreated water from the CR as already above mentioned, tend to constantly decrease and the resulting import prices reduced from 0.42 Euro/kg to 0.1 Euro/kg. If we analyse the causes of the growth of Polish agrarian trade value, we cannot avoid the fact that in the case of agrarian exports that growth of value is stimulated 60 % by the increase in volume (quantity) of goods and from by about 40 % by the increase of unit prices. In the case of imports the situation is that the growth of value is “pushed” from 100 % by the increased volume of imported goods.

Slovakia

Slovak agrarian trade through 1999–2006 recorded huge accruals of actual volumes of both exports and imports. Export volume increased through the years from 1.15 mil. tons to about 3 mil. tons. In the case of imports there was an increase from 1.05 mil. tons to 2.3 mil. tons. The EU-27 countries' share in Slovak agrarian trade is traditionally very high; in the period 1999–2006 these countries kept its share steady between 80–90 % in the case of export volumes and in the case of imports the share of these countries was at a level between 84–93 %. The V4 countries represent highly important trade partners for Slovakia, especially thanks to Slovak relations with the CR and thanks to its geographic position as Slovakia neighbours with all the member countries of the V4 group. The share of the V4 countries in actual volumes of exports and imports through the years increased from 788 thous. tons to 1.6 mil. tons in the case of exports and from 429 thousand tons to 1.4 mil. tons in the case of imports. The share of the V4 territories in export volumes has remained in the long term above the level of 55 % (during the monitored time period the share of V4 countries decreased from 68 % in 1999; this decrease is especially due to a gradual orientation of Slovakia onto the markets of other EU-27 countries); in the case of imports we can see an increase in the share of this territory from 40 % in 1999 to 61 % in 2006.

The development of kilogram prices of Slovak agrarian trade is highly specific. Agrarian export prices have, in relation to “third countries”, tended to oscillate widely. Over the period 1999–2006, export prices ranged in the interval by 0.8–0.24 Euro/kg, whereas there is a prevailing trend of low kilogram prices. In the case of exports to the EU-27 markets, we note that kilogram prices are very unsteady, though we can see a prevailing trend of kilogram prices growth which in 1999–2006 moved in an interval 0.28–0.69 Euro/kg, whereas the mean value was at a level of 0.5 Euro/kg. In the case of the V4 countries it is obvious that the development trend of export kilogram prices is also growing, nevertheless it is necessary to emphasise that the prices tend to vary widely around their mean value. In the case of imports kilogram prices, imports from countries outside the EU-27 remain priced at a permanently high level and they move between 0.7–1 Euro/kg; in the case of imports from the EU-27 countries there is a clear growth trend of kilogram prices of imports when through the monitored years the prices increased from 0.6 Euro/kg to 0.8–0.9 Euro/kg.

In the case of imports from the V4 countries we can see that kilogram prices keep steady at an above-average level and through the observed years they have moved in an interval 0.7

Euro/kg and 0.9 Euro/kg, whereas there is an unambiguous for-growth trend. Concerning the development of value of both Slovak exports and imports, we note that the growth of value in the case of agrarian exports is “pushed” mainly by means of growth of trade volume (from 65 %), the share of price growth is somewhere around 35 %. In the case of import value development, we can see that the growth is “pushed” especially by means of the increase in quantity of traded goods (influence 78 %), while the influence of kilogram prices growth is only minor, at about 22 %.

Conclusion

Agrarian trade represents only a minor part of the total foreign trade of the V4 countries. Despite this, it is necessary to emphasise that these countries pay highly significant attention to foreign trade operations in the segment of agrarian and foodstuff products. Through the observed years in the case of all analysed countries there was a highly significant increase in the value and the volume of agrarian foreign trade exchange. This increase can be particularly observed in foreign trade operations with the market of the EU-27 countries, and also within the group of V4 countries. In all analysed countries it is apparent that the growth of both the export values and the import values is driven mostly by the growth of actual trade volumes (quantity of products). Concerning the added value of traded goods, there is a growing trend in most analysed cases, however, it is important to emphasise that in the long term higher kilogram prices on the side of imports prevail over the exports kilogram prices. Nevertheless, it is necessary to point out that it is mainly the huge increase in exported production volumes, which in the analysed countries leads to stabilisation or even decrease of negative reminders of agrarian trade, which to a great extent wipes out higher unit prices of imported goods – and even contributes to the growth rate of agrarian export value exceeding in the long term the growth rate of agrarian import value. In short, it is important to mention that the accession into the EU meant a highly significant change for all the analysed countries. Not only was the market of the “old” EU-15 opened for these countries, but also the enlargement of the EU (through the years 2004–2007) by 12 new members stimulated the export and the import activities among the new EU members (at the moment of EU accession, all new EU members removed their mutual trade barriers). Presently, just the EU-27 countries are those which represent the most important business partners for the particular analysed V4 countries, and the share of this territory in agrarian trade of the individual analysed countries is constantly increasing (especially because of the obligations resulting from the common trade and agricultural policy).

Súhrn

Autory zpracovaný článek se věnuje problematice vývoje agrárního zahraničního obchodu v rámci střeoevropského regionu. Předmětem článku je analýza vývoje agrárního obchodu vybraných střeoevropských zemí (Česká republika, Slovensko, Maďarsko a Polsko – v textu také rovněž zmiňovaných jako zemí V4 – neboť zmíněné země jsou zakladateli a členy Visegrádské skupiny). Článek analyzuje nejen vzájemné zahraničně obchodní vazby mezi zmíněnými zeměmi, ale rovněž je věnována značná pozornost vývojovým trendům v oblasti agrárního obchodu realizovaného jednotlivými zeměmi V4 v rámci

teritoria EU 27 a mimo toto teritorium. Vedľa zmien v teritoriálnej štruktúre agrárneho obchodu je rovněž venovaná pozornosť analýze vývoje hodnoty realizovanej agrárnej zahraničnej obchodnej smeny, ďalej sú analyzované vývoj kilogramových cien, objem realizovaných agrárnych exportov a importov a stručne je rovněž zmienená problematika komoditnej štruktúry realizovanej zahraničnej obchodnej smeny. Príspevok je spracovaný v rámci výskumného zámery VZ 6046070906, ktorý bol udelený MŠMT ČR a na ktorom autoři dlhodobě spolupracujú.

Klíčová slova: Visegrádská skupina zemí, agrárny obchod, Evropská unie, hodnota, objem, vývoj, štruktúra

land and Ukraine. In: Agricultural market and trade: evidence and perspectives of V4 region and its neighbour – Ukraine, Warsaw 2008, p. 119–151.

WB, WDI online database. 2008. available at: ddp-ext.worldbank.org, accessed February 2009

International Trade Statistics. 2007. WTO. 2008. ISBN 978-92-870-3407-6

UN, Comtrade database. 2008. Available at: comtrade.un.org/db, accessed February 2009

Atlas économique mondial. 2007. Le nouvel Observateur, Paris 2007, Fortune, vol. 156, no. 2, July 23, 2007

International Financial Statistics, IMF, vol. 61, no. 4, April 2008

References

SVATOŠ, M. 2008. Selected trends forming European agriculture, In: Agric. Econ. – Czech, vol. 54, 2008, no. 3, p. 93–101

JENÍČEK, V. 2007. World commodity trade in the globalisation processes. In: Agric. Econ. – Czech, vol. 53, 2007, no. 3, p. 101–110

KUNEŠOVÁ, H. – CIHELKOVÁ, E. et al. 2006. Světová ekonomika ("World economy"), C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-455-4

VARADZIN, F. et al. 2004. Ekonomický rozvoj a růst ("Economic development and growth"), Praha: Professional Publ., 2004. ISBN 8086419614

SVATOŠ, M. – SMUTKA, L. 2008. The analysis of external trade development among the Czech Republic, Slovakia, Hungary, Po-

Contact address:

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc., Department of Economics, Faculty of Economics and Management, Czech University of Life Sciences Prague, Czech Republic, Kamýcká 129, 165 21 Praha 6 – Suchbát, Česká republika, tel.: +420 224 38 4344, e-mail: svatos@pef.czu.cz

Ing. Luboš Smutka, Ph.D., Department of Economics, Faculty of Economics and Management, Czech University of Life Sciences Prague, Czech Republic, Kamýcká 129, 165 21 Praha 6 – Suchbát, Česká republika, tel.: +420 224 38 2076, e-mail: smutka@pef.czu.cz

Acta oeconomica et informatica 2

Nitra, Slovaca Universitas Agriculturae Nitriae, 2009, s. 40–44

VNÍMANIE ROZDIELOV MEDZI DOMÁCIM A DOVOZOVÝM OVOCÍM MIERNEHO PÁSMA SPOTREBITEĽMI NA SLOVENSKU: PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA Z NITRIANSKEHO REGIÓNU

SLOVAK CONSUMER'S PERCEPTION OF DIFFERENCES BETWEEN HOME MADE AND IMPORTED SOFT CLIMATE FRUIT: CASE STUDY FROM THE NITRA REGION

Mária ŠAJBIDOROVÁ, Zuzana ŠAJBIDOROVÁ, Jozef LUŠŇÁK

Slovenská poľnohospodárska univerzita

Fruit consumption and production in Slovakia has been very low for many years, and it is still decreasing. Paradoxically, population consumes less fruit than in 1990, although the supply of home made and imported fresh fruit has been improved. The aim of the paper is to identify and analyse the attitude and behaviour of the Slovak fruit consumers from the Nitra region on the base of questionnaire research focused on the consumers' perception of the differences between home-made and imported soft climate fruit. An association analysis was used to find out the dependence between individual answers and identification characteristics (sex, age, education, residence) of the respondents.

Key words: consumption, soft climate fruit, Nitra region, home production, import

Nízka produkcia ovocia na Slovensku má za následok neustále zvyšovanie objemu dovezeného ovocia do našej krajiny. Naopak, vývoz ovocia medzročne klesol. Hlavnou úlohou súčasného ovocinárstva na Slovensku je zabezpečiť vlastnou produkciou dostatok kvalitného ovocia, pre ktoré sú u nás vhodné pôdno-klimatické podmienky na pestovanie a napriek tomu sa do krajiny dováža ovocie, ktoré si vieme doma dopestovať. Najväčšie producentské krajiny ovocia vyvážajú spravidla 10–20% svojej výroby, ostatné

spotrebúvajú či spracúvajú v krajine. Či to bude podobne aj na Slovensku závisí od toho, ako rýchlo sa bude viedť náš pestovateľ prispôbiť novým požiadavkám v rámci európskeho trhu, ale hlavne požiadavkám domáceho spotrebiteľa, ktorého dopyt ako aj kúpna sila sú rozhodujúce. Perspektívnosť trhu s ovocím na Slovensku spočíva v tom, že doterajšia domáca spotreba na obyvateľa je výrazne nižšia ako v krajinách EÚ a aj v porovnaní s Českou republikou.

Materiál a metódy

Cieľom príspevku je, na základe dotazníkového prieskumu, identifikovať a analyzovať správanie spotrebiteľov ovocia z nitrianskeho kraja, so zameraním sa na vnímanie rozdielov medzi ovocím mierneho pásma vyprodukovaným na Slovensku a týmto ovocím dovezeným zo zahraničia.

Dotazníkového prieskumu sa zúčastnilo celkom 255 respondentov. Štyria respondenti na prvú otázku dotazníkového prieskumu odpovedali záporne, čo automaticky znamenalo, že sa ďalej prieskumu nezúčastnili. Z toho dôvodu je použiteľná vzorka 251 respondentov a tvorí ju 108 mužov (43,03%) a 143 žien (56,97%). Na základe veku boli respondenti zatriedení do troch kategórií: 79 respondentov (31,47%) bolo vo veku do 25 rokov, vo veku 26–45 rokov bolo 89 respondentov (35,46%), 83 respondentov (33,07%) patrí do kategórii 46 a viac ročných. Z hľadiska vzdelania majú 3 respondenti (1,2%) základné vzdelanie, 20 respondentov (7,97%) učňovské, 145 respondentov (57,77%) stredoškolské a 83 respondentov (33,07%) vysokoškolské vzdelanie. Z analyzovanej skupiny respondentov je 49,0% zamestnaných, 3,59% podnikateľov, 6,37% nezamestnaných, 37,85% študentov a 3,19% dôchodcov. 47,81% analyzovaných respondentov žije v meste a 52,19% respondentov býva na vidieku.

Po spracovaní získaných informácií z dotazníkového prieskumu sa na základe asociačnej analýzy, ktorá umožňuje skúmanie vzťahov a závislostí medzi kvalitatívnymi znakmi zisťovalo, či medzi odpoveďou na konkrétnu otázku a niektorým zo skúmaných identifikačných znakov (IZ) respondenta (pohlavie, vek, vzdelanie, osídlenie) existuje štatisticky preukazná závislosť. Systematicky sa skúmala závislosť medzi odpoveďami na vybrané dotazníkové otázky a jednotlivými identifikačnými znakmi.

Existenciu závislosti medzi znakmi sme overovali pomocou Chi kvadrát testu štvorcovej kontingencie, ktorý je založený na porovnávaní empirických a teoretických početností pre každú kategóriu sledovaných znakov. Testovacie kritérium pre overovanie nulovej hypotézy H_0 , predpokladajúcej nezávislosť medzi danými kvalitatívnymi znakmi, vypočítame podľa nasledujúceho vzťahu:

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

kde:

r – počet kategórií prvého znaku

s – počet kategórií druhého znaku

E_{ij} – reprezentuje zistenú početnosť v i -tom riadku a j -tom stĺpci

T_{ij} – teoretická početnosť v i -tom riadku a j -tom stĺpci, ktorú vypočítame podľa už vopred stanoveného vzorca

Nulová hypotéza H_0 tvrdí, že medzi danými kvalitatívnymi znakmi nie je závislosť. Alternatívna hypotéza H_1 je opak H_0 , že existuje závislosť medzi uvažovanými kvalitatívnymi znakmi. Kritická hodnota χ^2_{tab} je α -kvantil χ^2 -testu so stupňami voľnosti $(r-1) \times (s-1)$. H_0 nezamietame, ak je vypočítaná hodnota testovacieho kritéria $\chi^2 < \chi^2_{\text{tab}}$, kde χ^2_{tab} je tabuľková hodnota nájdeme pri $(r-1) \times (s-1)$ stupňoch voľnosti.

Stanovená bola hypotéza, že: „Nákupné správanie spotrebiteľov ovocia z nitrianskeho regiónu závisí od identifikačných znakov týchto respondentov“, ktorá sa mala na základe výsledkov prieskumu a čiastkových hypotéz potvrdiť alebo zamietnuť.

Výsledky a diskusia

Spotreba ovocia mierneho pásma na Slovensku výrazne prevyšuje domácu produkciu a tento rozdiel neustále narastá, pretože pokles výroby ovocia je rýchlejší ako pokles spotreby. Domáca produkcia ovocia mierneho pásma a priama spotreba tohto ovocia sa časom znižuje, avšak znižuje sa aj podiel domácej produkcie ovocia mierneho pásma na priamej spotrebe ovocia mierneho pásma.

K zvráteniu tohto nepriaznivého stavu a k správne smerovaniu marketingových aktivít, prinášajúcich pre podnikateľské subjekty pozitívny výsledný efekt, je v neposlednom rade nutné poznať potenciálneho zákazníka. Preto sme sa v našom príspevku zamerali na analýzu postojov spotrebiteľského správania spotrebiteľa ovocia z nitrianskeho regiónu, konkrétne na vnímanie rozdielov medzi ovocím mierneho pásma vyprodukovaným na Slovensku a týmto ovocím dovezeným zo zahraničia.

Na úvodnú otázku v dotazníkovom prieskume „Konzumujete ovocie mierneho pásma?“ odpovedalo kladne 251 respondentov z 255 opýtaných, ktorých odpovede na nasledujúce otázky sú predmetom nášho ďalšieho skúmania.

Názor respondenta na označenie ovocia, uverejňované informácie o predávanom ovocnom druhu v predajniach na Slovensku

Na základe uvedej otázky dotazníkového prieskumu nás zaujíma názor respondenta na dostatočnosť označovania ovocia a uverejňovania informácií o ovoci v predajniach ako je trieda kvality, krajiny pôvodu, odrody a ovocného druhu. Ako sa respondent zaujíma o tento druh informácií a aká je aktuálna situácia v slovenských predajniach podľa oslovených respondentov, dokumentuje tabuľka 1.

Tabuľka 1 Názor respondenta na označovanie ovocia podľa pôvodu, odrody, druhu a triedy kvality

Označenie (1)	Pôvod (2)		Odroda (3)		Druh (4)		Tr. kvality (5)	
Dostatočnosť označenia (6)	Počet (11)	%	Počet (11)	%	Počet (11)	%	Počet (11)	%
Dostatočné (7)	112	44,62	89	35,46	131	52,19	119	47,41
Nedostatočné (8)	82	32,67	83	33,07	50	19,92	85	33,86
Neviem, nezaujíma sa (9)	57	22,71	79	31,47	70	27,89	47	18,73
Spolu (10)	251	100	251	100	251	100	251	100

Zdroj: Dotazníkový prieskum spotrebiteľov ovocia v nitrianskom regióne – vlastný výskum, 2008

Source: Questionnaire research in Nitra region – own research, 2008

Table 1 Respondent's opinion on labelling fruit origin, sort, variety, and quality

(1) labelling, (2) origin, (3) sort, (4) variety, (5) quality, (6) sufficiency of labeling, (7) sufficient, (8) not sufficient, (9) I do not know, I'm not interested in it (10) total, (11) amount

Z uverejnených výsledkov skúmania vidíme, že z hľadiska dostatočnosti označenia bolo najviac respondentov spokojných s uvádzaním údajov o „druhu“ predávaného ovocia, ktorý za dostatočný považuje 52,19% opýtaných respondentov. Naopak, najmenej respondentov z hľadiska dostatočnosti označenia uviedlo odrodu. Za dostatočné považuje označenie odrody v slovenských obchodoch iba 35,46% respondentov. Na základe výsledkov skúmania je respondent najspokojnejší s označovaním druhu potom triedy kvality, nasleduje informácia o krajine pôvodu a ako najhoršie označovaná sa v konečnom dôsledku umiestnila odroda. Názor respondenta na jeho spokojnosť s označovaním triedy kvality závisí od vidieckeho alebo mestského osídlenia tohto respondenta. Tvrdíme to na základe výsledkov asociačnej analýzy a potvrdení čiastkovej hypotézy, po prijatí alternatívnej hypotézy o závislosti odpovede na príslušnú otázku a identifikačného znaku respondenta – osídlenie, ktorá sa nám ako jediná potvrdila. Ďalšie čiastkové hypotézy o závislosti sa nám nepotvrdili.

Tabuľka 2 Testovanie závislosti

Kontingenčná tabuľka (1)	χ^2 vypočítané (2)	χ^2 tabuľkové (3)	H ⁰ (4)
Osídlenie (5)	6,708	5,991465	zamietajú sa (6)

Zdroj: Vlastné výpočty

Source: Own calculations

Table 2

Dependence testing

(1) contingency table, (2) χ^2 calculated, (3) table χ^2 , (4) H⁰ hypothesis, (5) residency, (6) rejected

χ^2 vypočítané má vyššiu hodnotu ako χ^2 tabuľkové, preto zamietame nulovú hypotézu a prijímame alternatívnu hypotézu. Znamená to, že existuje štatisticky významná závislosť medzi odpoveďou na otázku a identifikačným znakom osídlenie.

Porovnanie domáceho a importovaného ovocia z hľadiska sortimentu, množstva a kvality

V ponukách maloobchodných, ale aj veľkoobchodných sietí sa nachádza ovocie mierneho pásma domáceho ako aj zahraničného pôvodu. V priebehu roka sa zastúpenie jednotlivých ovocných druhov podľa pôvodu, ako aj ich vzájomný pomer, mení. Naším cieľom je skúmať subjektívne názory oslovených respondentov, ktorí sa vyjadrili k otázkam dostatočného zastúpenia domáceho, teda slovenského ovocia v porovnaní s dovozovým ovocím z hľadiska sortimentu, množstva a kvality. Jednotlivé názory respondentov sú spracované v tabuľke 3.

Z výsledkov prieskumu vyplýva, že so zastúpením slovenského ovocia z hľadiska sortimentu boli respondenti nespokojní najviac. Tento názor zastáva 56,97% respondentov, ktorí vy-

jadrili nespokojnosť aj s pomerom množstva ovocia domáceho a ovocia zahraničného pôvodu, tvoriaceho celkovú ponuku ovocia. Až 49,40% respondentov je presvedčených, že podiel slovenského ovocia na celkovej ponuke ovocia je nedostatočný. Najlepšie výsledky dosiahlo domáce ovocie pri tretej skúmanej kategórii – kvalite. 35,46% respondentov je presvedčených, že slovenské ovocie je v predajniach zastúpené v dostatočnej kvalite, v porovnaní s kvalitou ovocia z dovozu. Tento názor nezdieľa 33,47% respondentov, čo je len o 1,99% respondentov menej. Avšak toto množstvo nespokojných respondentov je najmenšie vzhľadom na všetky tri skúmané kategórie (sortiment, množstvo a kvalitu). Ovocie domáceho pôvodu predajne na Slovensku ponúkajú v dostatočnej kvalite, ale v menšom množstve a ešte užšom sortimente.

Čiastkové hypotézy o závislosti odpovede na otázku a skúmaných identifikačných znakov respondentov (pohlavie, vek, osídlenie a vzdelanie) sa ani v jednom prípade nepotvrdili.

Kvalita ovocia vyprodukovaného na Slovensku v porovnaní s ovocím zo zahraničia

Pri predprieskume sme zistili, že pre slovenského spotrebiteľa je ako ukazovateľ kvality najpodstatnejšia chuť, zrelosť, zdravotná nezávadnosť a vzhľad. Stretli sa aj s názormi, že slovenské ovocie (zelenina) je chutnou a vôňou oveľa výraznejšie a tiež celkovo zdravšie. Z toho vyplýva, že práve pre týchto respondentov by malo byť domáce ovocie kvalitnejšie a preferovanejšie. Nasledujúcim prieskumom sme si overovali túto hypotézu. V tabuľke 4 sú uvedené dosiahnuté výsledky tejto časti prieskumu.

Tabuľka 4 Názor respondenta na kvalitu slovenského ovocia a zahraničného ovocia

Názor na kvalitu SR ovocia (1)	Počet (2)	%
Horšie – menej kvalitné pre: (3)	12	4,78
– horší vzhľad (4)	10	3,98
– iné (5)	2	0,80
Porovnateľné (6)	147	58,57
Lepšie – kvalitnejšie, pretože je: (7)	92	36,65
– chutnejšie (8)	73	29,08
– zdravšie (9)	45	17,93
– iné (5)	13	5,18

Zdroj: Dotazníkový prieskum spotrebiteľov ovocia v nitrianskom regióne – vlastný výskum, 2008

Source: Questionnaire research in Nitra region – own research, 2008

Table 4

Respondent's opinion on quality of the Slovak and imported fruit

(1) opinion on Slovak fruit quality, (2) amount, (3) worse, worse quality because of, (4) worse appearance, (5) other, (6) comparable, (7) better quality because of, (8) more tasteful, (9) healthier

Tabuľka 3 Názor respondenta na zastúpenie domáceho ovocia v predajniach z hľadiska sortimentu, množstva a kvality

Skúmané kategórie (1)	Sortiment (2)		Množstvo (3)		Kvalita (4)	
	Počet (10)	%	Počet (10)	%	Počet (10)	%
Dostatočnosť zastúpenia (5)						
Áno je dostatočné (6)	65	25,90	80	31,87	89	35,46
Nie je nedostatočné (7)	143	56,97	124	49,40	84	33,47
Neviem posúdiť (8)	43	17,13	47	18,73	78	31,08
Spolu (9)	251	100	251	100	251	100

Zdroj: Dotazníkový prieskum spotrebiteľov ovocia v nitrianskom regióne – vlastný výskum, 2008

Source: Questionnaire research in Nitra region – own research, 2008

Table 3

Respondent's opinion on home fruit share in assortment, quantity and quality in Slovak shops

(1) analyzed categories, (2) assortment, (3) quantity, (4) quality, (5) sufficiency, (6) yes, it's sufficient, (7) no, it's not sufficient, (8) I do not know, (9) total, (10) amount

Ovocie vypestované na Slovensku považuje 36,65% respondentov za kvalitatívne lepšie ako ovocie mierneho pásma dovezené na pulty obchodov zo zahraničia. Odôvodnením 29,08% respondentov je, že domáce ovocie je chutnejšie. 17,93% oslovených respondentov, ktorí považujú domáce ovocie za kvalitnejšie, verí, že domáce ovocie je aj zdravšie.

Až 58,57% respondentov považuje ovocie mierneho pásma vypestované na Slovensku za kvalitatívne porovnateľné s ovocím zo zahraničia, ktoré je ponúkané v obchodnej sieti na Slovensku.

Za kvalitatívne horšie považuje domáce ovocie 4,78% respondentov, ktorí ako dôvod uvádzajú hlavne horší vzhľad a poškodenia. Kvalitné slovenské ovocie, ktoré má pekný vzhľad a chuť, sa v prevažnej miere exportuje za vyššiu cenu. V obchodných reťazcoch na Slovensku sa takmer nevyskytuje, pretože cenovo nedokáže konkurovať ovociu zo zahraničia.

Podobne ako pri predchádzajúcej otázke, ani pri tejto sa nám žiadna čiastková hypotéza o závislosti odpovede a identifikačného znaku nepotvrdila.

Preferovaný pôvod ovocia pri nákupe a konzumácii ovocia

Pri tejto otázke sa snažíme zistiť, koľko respondentov uprednostňuje pri nákupe a konzumácii práve domáce ovocie. Touto otázkou si chceme overiť aj predchádzajúce tvrdenia respondentov. V tabuľke 5 sú uvedené odpovede na otázku, či respondenti uprednostňujú pri nákupe domáce ovocie mierneho pásma pred ovocím dovezeným zo zahraničia.

Tabuľka 5 Preferovanie domáceho ovocia mierneho pásma vypestovaného v SR

Spotrebiteľské správanie (1)	Počet (2)	%
Áno, uprednostňujem (3)	197	78,48
Nie, neuprednostňujem (4)	54	21,51
Spolu (5)	251	100

Zdroj: Dotazníkový prieskum spotrebiteľov ovocia v nitrianskom regióne – vlastný výskum, 2008

Source: Questionnaire research in Nitra region – own research, 2008

Table 5

Prefering home-made fruit

(1) consumer behaviour, (2) amount, (3) yes, I prefer, (4) no, I do not prefer, (5) total

Až 78,48% respondentov tvrdí, že pri nákupe uprednostňujú domáce – slovenské ovocie mierneho pásma pred dovezeným zo zahraničia. Avšak z predchádzajúcich výsledkov skúmania vyplýva, že krajina pôvodu pri nákupe ovocia zaujíma najviac 64,94% respondentov.

Takéto zistenie je dôsledkom prehnaneho a nepravdivého patriotizmu. Slovenský spotrebiteľ rád a s obľubou o sebe tvrdí, aký je Slovák a proslovenský. Jeho správanie je v skutočnosti iné a len výnimočne sa správa tak, ako tvrdí v tejto časti dotazníkového prieskumu. Uprednostňovanie produktu z domácej produkcie nie je až pre takto veľkú skupinu spotrebiteľov pravidlom. Skôr naopak, takéto správanie sa slovenského spotrebiteľa je oveľa zriedkavejšie.

Dôveryhodnejšie znie tvrdenie 21,51% respondentov, ktorí uviedli, že nedávajú prednosť slovenskému ovociu pred dovezeným. Ich najčastejším argumentom je, že pôvod nerozlišujú a ani nerozhoduje. Druhá najpočetnejšia skupina respondentov je tá, ktorá tvrdí, že ich zaujíma hlavne cena a vzhľad. Ďalšou skupinou sú respondenti, ktorí hľadajú kvalitu a pôvod ovocia nie je pre nich rozhodujúci. Nasledujú názory ako: „Ak sa mi minie vlastné ovocie, kúpim čo je v ponuke“, „Ovocia zo zahraničia je v ponuke viac a je častejšie zastúpené“.

Preferovanie nákupu domáceho ovocia v porovnaní s ovocím so zahraničia závisí od veku (predošlej skúsenosti) respondenta – spotrebiteľa. Teda potvrdila sa nám čiastková hypotéza o závislosti odpovede na príslušnú otázku a identifikačným znakom vek respondenta. Ďalšie čiastkové hypotézy o závislosti sa nám nepotvrdili.

Tabuľka 6 Testovanie závislosti

Kontingenčná tabuľka (1)	χ^2 vypočítané (2)	χ^2 tabuľkové (3)	H ⁰ (4)
Vek respondenta (5)	6,244511	5,991465	zamietá sa (6)

Zdroj: Vlastné výpočty

Source: Own calculations

Table 6

Dependence testing

(1) contingency table, (2) χ^2 calculated, (3) table χ^2 , (4) H⁰ hypothesis, (5) age of respondent, (6) rejected

χ^2 vypočítané má vyššiu hodnotu ako χ^2 tabuľkové, preto zamietame nulovú hypotézu a prijímame alternatívnu hypotézu. Znamená to, že existuje štatisticky významná závislosť medzi odpoveďou na otázku a identifikačným znakom vek respondenta.

Ochota zaplatiť viac za ovocie slovenského pôvodu

V tejto časti výskumu dopĺňame a potvrdzujeme už predošlé zistenia, zamerané na uprednostňovanie ovocia z domácej produkcie. Zamerali sme sa na doplnenie bezprostredne predchádzajúcej časti. Viac ako 95% oslovených respondentov je presvedčených, že domáce – slovenské ovocie je minimálne tak kvalitné ako ovocie z dovozu a 78,49% respondentov pri nákupe a konzumácii uprednostňuje ovocie vypestované na Slovensku. Priam ideálne predpoklady pre úspech slovenského pestovateľa ovocia. Preto nás zaujímalo, či je respondent aj ochotný zaplatiť za tento produkt viac a ak áno, o koľko. Výsledky zistenia sú veľmi zaujímavé, čo dokumentuje aj tabuľka 7.

Až 62,15% respondentov uviedlo, že sú ochotní zaplatiť o 1 až 5 Sk viac za kilogram ovocia vypestovaného na Slovensku ako za rovnaké ovocie mierneho pásma zahraničného pôvodu. Na-

Tabuľka 7 Ochota respondenta zaplatiť viac za ovocie vypestované v SR

Ochota platiť viac (1)	Počet (2)	%
Áno (3)	156	62,15
– max. o 1 Sk.kg ⁻¹ (4)	48	19,12
– max. o 2 Sk.kg ⁻¹ (5)	26	10,36
– max. o 3 Sk.kg ⁻¹ (6)	34	13,55
– max. o 4 Sk.kg ⁻¹ (7)	31	12,35
– max. o 5 Sk.kg ⁻¹ (8)	17	6,77
Nie (9)	95	37,85
– min. za rovnakú cenu (10)	92	36,65
– min. o 1 Sk.kg ⁻¹ nižšiu (11)	2	0,80
– min. o 2 Sk.kg ⁻¹ nižšiu (12)	1	0,40
Spolu (13)	502	200

Zdroj: Dotazníkový prieskum spotrebiteľov ovocia v nitrianskom regióne – vlastný výskum, 2008

Source: Questionnaire research in the Nitra region – own research, 2008

Table 7

Consumer acceptance to pay more for the fruit grown in Slovakia

(1) acceptance to pay more, (2) amount, (3) yes, (4) max. 1 Slovak crown per kilogram more, (5) max. 2 Slovak crowns per kilogram more, (6) max. 3 Slovak crowns per kilogram more, (7) max. 4 Slovak crowns per kilogram more, (8) max. 5 Slovak crowns per kilogram more, (9) no, (10) for the same price, (11) min. 1 Slovak crown per kilogram less, (12) min. 2 Slovak crowns per kilogram less, (13) total

opak, 37,85% respondentov nie je ochotných platiť viac za rovnaký produkt z domácej produkcie v porovnaní so zahraničným. Presnejšie, 36,65% respondentov nie je ochotných platiť o nič viac za domáce ako za zahraničné ovocie, ktoré je rovnakého alebo podobného druhu, odrody, vzhľadu, a ďalších senzorických vlastností, ale so zásadným rozdielom v krajine pôvodu.

Dvaja respondenti si kúpia ovocie slovenského pôvodu len ak bude o 1 Sk.kg⁻¹ lacnejšie ako rovnaké alebo porovnateľné ovocie dovezené zo zahraničia. Jeden respondent uviedol, že slovenské ovocie by muselo byť až o 2 Sk.kg⁻¹ lacnejšie.

Čiastkové hypotézy o závislosti odpovede a skúmaných identifikačných znakov respondentov (pohlavie, vek, osídlenie a vzdelanie) sa nám pri tejto otázke ani v jednom prípade nepotvrdili.

Záver

V časti príspevku pod názvom „Cieľ a metodika“ bola stanovená hypotéza: „*Nákupné správanie spotrebiteľov ovocia z nitrianskeho regiónu závisia od identifikačných znakov týchto respondentov*“, ktorá sa mala na základe výsledkov prieskumu a čiastkových hypotéz potvrdiť alebo zamietnuť.

Na základe výsledkov uskutočnených asociačných analýz a následného overovania čiastkových hypotéz pri jednotlivých dotazníkových otázkach konštatujeme, že hlavná hypotéza sa nám potvrdila čiastočne, na základe prijatia čiastkových hypotéz a to v uvedených konkrétnych dvoch prípadoch:

1. spokojnosť respondenta s označovaním triedy kvality závisí od osídlenia,
2. preferovanie slovenského ovocia, v porovnaní s ovocím zo zahraničia, závisí od veku respondenta.

Súhrn

Spotreba, ako aj výroba ovocia je na Slovensku už roky nízka a naďalej z roka na rok klesá. Paradoxne dnes obyvateľstvo spotrebúva menej ovocia ako v roku 1990, hoci ponuka, čerstvého ovocia z domácej produkcie i z dovozu zo zahraničia, sa neporovnateľne zvýšila. Príspevok na základe vyhodnotenia dotazníkového prieskumu identifikuje a analyzuje postoje a správanie slovenského spotrebiteľa ovocia konkrétne z nitrianskeho regiónu, so zameraním sa na vnímanie rozdielov medzi ovocím mierneho pásma vyprodukovaným na Slovensku a týmto ovo-

cím dovezeným zo zahraničia. Následne sa využitím asociačnej analýzy zisťovala závislosť jednotlivých odpovedí na otázky z dotazníka a identifikačnými znakmi respondenta (pohlavie, vek, vzdelanie, osídlenie).

Kľúčové slová: spotreba, ovocie mierneho pásma, domáca produkcia, dovoz, nitriansky región

Literatúra

- AGRESTI, A., 1990. Categorical Data Analysis, John Wiley a Sons, 1990.
- MATOŠKOVÁ, D. et al. 2008. Dealing with business problems and market opportunities for slovak food products. Bratislava : RIAFE, 105 p. ISBN 978-80-8058-484-9.
- LUŠŇÁK, J. 2005. Marketing výroby a odbytu ovocia vo vybranom regióne SR. Dizertačná práca. Nitra : SPU, 2008. 165 s.
- NAGYOVÁ, L. 2002. Communication process level in chosen food enterprise. In proceedings of reviewed articles of international scientific conference „Competitiveness, business structures and planing in Agro sector“. Nitra : SPU, 144 p. ISBN 80-7137-997-2.
- STEHLÍKOVÁ, B. 2005. Štatistická analýza kvalitatívnych dát: Testy nezávislosti znakov. 1. vydanie. Nitra : SPU, 2005. s. 56–58. ISBN 80-8069-537-7
- ŠAJBIDOROVÁ, Z. – LUŠŇÁK, J. 2007. Analýza spotreby ovocia mierneho pásma v SR. In Mladá veda 2007 – Račková dolina: zborník vedeckých prác z medzinárodnej vedeckej konferencie mladých vedeckých pracovníkov a doktorandov. [CD ROM]. Nitra : SPU, 2007. ISBN 978-80-8069-970-3
- ŠIMO, D. 2006. Agrárny marketing. Nitra : SPU, 2006. 301 s. ISBN 80-7137-709-0
- Working notes on the common agricultural policy : Fruit and vegetables. Brussel : European Commission, 1996. 64 p. ISBN 92-827-7567-4
- www.vuepp.sk

Kontaktná adresa:

doc. Ing. Mária Šajbidorová, PhD., Katedra manažmentu, Fakulta ekonomiky a manažmentu, SPU v Nitre, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, tel.: 037/641 41 39, e-mail: maria.sajbidorova@fem.uniag.sk

Ing. Zuzana Šajbidorová, PhD., Katedra marketingu, Fakulta ekonomiky a manažmentu, SPU v Nitre, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, tel.: 037/641 41 71, e-mail: zuzana.sajbidorova@fem.uniag.sk

Acta oeconomica et informatica 2
Nitra, Slovaca Universitas Agriculturae Nitriae, 2009, s. 45–50

INTERKULTÚRNA SPOLUPRÁCA V MEDZINÁRODNE ČINNÝCH PODNIKOKH INTERCULTURAL CO-OPERATION IN INTERNATIONAL OPERATING COMPANIES

Veronika GAŠPARÍKOVÁ, Ľudmila NAGYOVÁ

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

The paper deals with intercultural communication and teamwork in a foreign company situated on Slovak market as one of the subsidiary corporations. The main aim is to review current situation in the field of intercultural communication, cooperation, and teamwork in this company. Following suggestion was made on the basis of the results of our analyses: to organize intercultural trainings: language-teaching, informative training with orientation on culture, and intercultural "assimilation maker" actuating in intercultural heterogeneous team. Next suggestion is to decrease the number of members in one team to make teamwork more effective. All the above mentioned suggestions should help exploit the potential of human resources in the company, as well as effectively solve problems in the field of intercultural communication and co-operation.

Key words: intercultural co-operation, cultural differences, team, team co-operation, team leader, team members

Fenomén globalizácie a internacionalizácie hospodárskeho života sa dotýka takmer všetkých krajín, odvetví, ale aj veľkostných skupín podnikov. Pri posudzovaní účinkov globalizácie treba vychádzať z troch skutočností (Šibl a Šaková, 2002):

- dochádza k relatívnej erózii konvenčných a tradičných síl, najmä štátu a medzištátnych síl,
- zvyšuje sa sila sietí ako protiváhy, najmä globálnych podnikov a finančných trhov,
- vznikajú nové subjekty, ktoré pristupujú k formovaniu sietí a nemajú záujem zapojiť sa do boja s existujúcimi silami, po-
kiaľ ide o vytvorenie nových oblastí legitimacy.

Denne prichádzajú informácie o tom, že časť produkcie podniku bola presunutá do krajiny s nízkymi výrobnými nákladmi, že vznikajú strategické aliancie, alebo sa presúva odbyť výrobkov do krajín s rastovým potenciálom. Spolu s rastom vstupu zahraničných investorov v ktorejkoľvek krajine, rastie počet medzinárodne zmiešaných pracovných tímov, v ktorých spolupracujú jednotlivci pochádzajúci z rôznych kultúrnych prostredí. Slovensko nie je v tejto oblasti výnimkou. V rámci spolupráce na interkultúrnej úrovni sa dostávajú na povrch odlišnosti vyplývajúce z rozdielnosti kultúr.

Princípy a sféry stretávania kultúr sa odrážajú najmä v komunikácii, vo vzťahoch, v narábaní s časom, v štýle riadenia, v rozhodovaní a v samom postoji ku firme (Začková, 2003).

Horská a Ubrežiová (2001) uvádzajú, že v medzinárodnom manažmente sa uplatňujú viaceré typy multikultúrnosti. Manažérska prax rozlišuje domácu a skupinovú multikultúru.

Podstata **domácej multikultúry** spočíva v tom, že firmy, ktoré podnikajú v krajine sa pri predaji svojich výrobkov a poskytovaní služieb stretávajú so zákazníkmi s odlišným kultúrnym zázemím.

Skupinová multikultúra je charakterizovaná nasledovnými spoločnými skupinami znakov:

- **homogénna skupina** sa tvorí príslušníkmi kultúry, ktorí sa podieľajú na interpretácii a hodnotení výsledkov činnosti podobnými spôsobmi,
- **v „čistej skupine“** majú všetci členovia úplne rovnaké kultúrne zázemie,

- **v bikultúrnej skupine** sú dvaja alebo viacerí členovia nositeľmi odlišných kultúr,
- **multikultúrna skupina** pozostáva z jednotlivcov, ktorí pochádzajú z rozličných etnických skupín.

Podľa autoriek v medzinárodnom manažmente musia manažéri pochopiť, ktoré úrovne organizačnej kultúry môžu meniť, ale zároveň treba predpokladať, ako ich činnosť a myslenie môže organizačná kultúra ovplyvniť. Manažéri 21. storočia menia nielen seba, ale predovšetkým firmy prostredníctvom organizačnej kultúry. S postupujúcou globalizáciou je ich hlavnou úlohou zvládnuť organizačnú kultúru vo firmách a korporáciách s odlišnými národnosťami. Úspešní medzinárodní manažéri a osobnosti odporúčajú apelovať na spoločné ľudské hodnoty a na ľudskú povahu.

Ako zabezpečiť, aby kultúrne zmiešaný tím fungoval podľa princípov maximalizácie pracovnej efektívnosti je otázka, s ktorou sa novodobí manažéri musia vyrovnávať, ak chcú predísť problémom, ktoré so sebou interkultúrna spolupráca prináša.

Metódy a materiál

Cieľom práce bolo poukázať na úroveň interkultúrnej komunikácie vo vybranom zahraničnom, na Slovensku pôsobiacom podniku a navrhnúť opatrenia vedúce k zvýšeniu produktivity zamestnancov organizovaných v kultúrne zmiešaných tímoch.

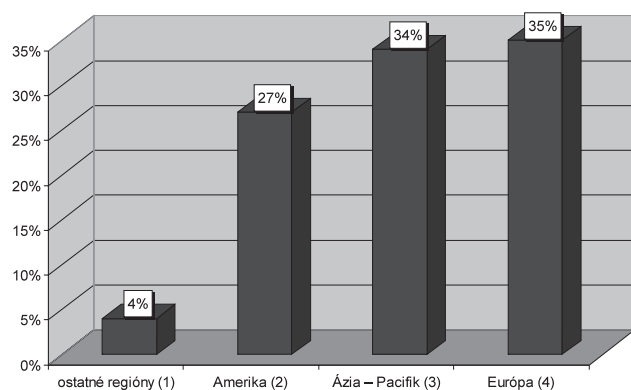
Na preskúmanie danej problematiky boli použité údaje získané z dotazníkového prieskumu, uskutočneného v podniku, ktorý je jednou z dcérskych spoločností koncernu, ktorý má svoje pobočky v 17 krajinách po celom svete, nevynímajúc Európu. Počet respondentov zúčastnených na prieskume bol 105, z čoho relevantných dotazníkov vhodných pre vyhodnotenie a spracovanie bolo 100. Z tohto počtu 90 respondentov patrilo do kategórie členovia tímu a zvyšných 10 do skupiny tímových vodcov. Získané informácie boli spracované pomocou vybraných neparametrických testov. Pre spracovanie ordinálnych údajov pri viac ako dvoch závislých výberových súboroch bol použitý Friedmanov test a jeho korekcia bola realizovaná po-

mocou charakteristiky F^* . Na analýzu nominálnych údajov pri dvoch a viacerých nezávislých súboroch bol použitý χ^2 -test štvorcovej kontingencie, ktorý je založený na porovnávaní empirických a teoretických početností. Miera asociácií v nominálnej škále bola vyčíslená pomocou Pearsonovho koeficientu C a taktiež Cramerovho koeficientu V .

Pre objektívne zhodnotenie efektívnosti interkultúrne zmiešaného tímu boli sledované nasledovné faktory majúce vplyv na fungovanie pracovného tímu: spokojnosť členov pracovného tímu so spoluprácou, vnímanie interkultúrnych odlišností v rámci spolupráce, uvedomovanie si všetkých vývinových fáz počas životnosti tímu jeho vedúcimi a počet členov v tíme.

Výsledky a diskusia

Podiel zamestnancov podľa regiónov koncernu, ktorého slovenská pobočka bola analyzovaná je uvedený v grafe 1.



Graf 1 Podiel zamestnancov sledovaného koncernu podľa regiónov
Zdroj: <http://www.osram.com>

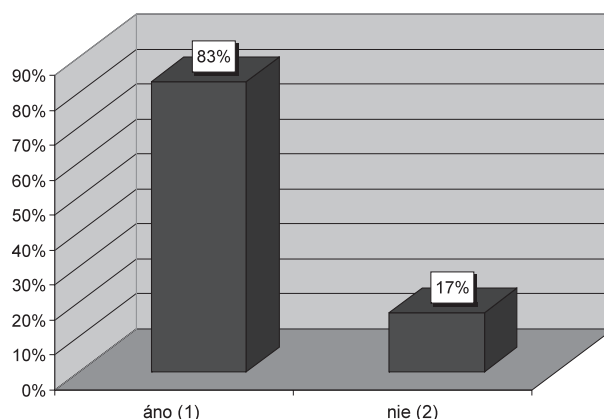
Graph 1 The employees in the monitored concern by regions
Source: <http://www.osram.com>
(1) other regions, (2) Americas, (3) Asia-Pacific, (4) Europe

Regionálna štruktúra zamestnancov, ktorí medzi sebou komunikujú, či spolupracujú, vytvára priestor pre skúmanie danej problematiky. Komunikácia na interkultúrnej úrovni totiž prebieha aj v internom prostredí tejto spoločnosti.

Využívanie interkultúrnej komunikácie

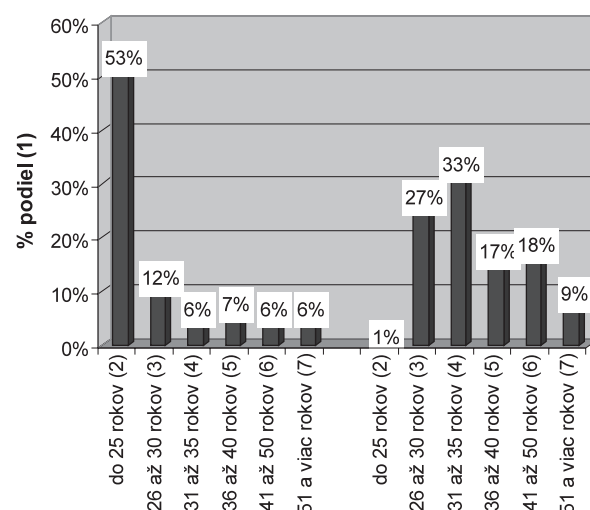
Grafy 2a a 2b prezentujú, ako jednotlivé vekové kategórie využívajú interkultúrnú komunikáciu. Interkultúrnú komunikáciu v podniku využíva 83% respondentov. Zvyšných 17% opýtaných zamestnancov sa pri svojej práci s interkultúrnou komunikáciou nestretáva. U respondentov, ktorí sa kladne vyjadrili k využívaniu komunikácie na medzikultúrnej úrovni, prevažuje veková kategória 31 až 35 rokov. Mladší zamestnanci vo veku 25 až 30 rokov sa do komunikácie so zahraničnými partnermi alebo klientmi dostávajú v menšej miere ako starší zamestnanci. Nie je to však kvôli ich nedostatočnej znalosti cudzieho jazyka, ale preto, že vedenie podniku dbá na kvalitatívnu úroveň zahraničného styku, a preto sa týmto zaoberajú zamestnaní s dlhoročnou praxou a znalosťami v danom obore.

Podiel využívania tímovej spolupráce podľa jednotlivých vekových kategórií bol analyzovaný aj na základe výsledkov χ^2 -testu štvorcovej kontingencie.



Graf 2a Podiel využívania interkultúrnej komunikácie v podniku

Zdroj: vlastný výskum a vlastné prepočty
Graph 2a Share of intercultural communication in the company
Source: Authors' own research and calculations
(1) yes, (2) no



Graf 2b Využívanie interkultúrnej komunikácie podľa jednotlivých vekových kategórií

Zdroj: vlastný výskum a vlastné prepočty
Graph 2b Intercultural communication by age categories
Sources: Authors' own research and calculations
(1) % share, (2) under 25, (3) 26–30 years, (4) 31–36 years, (5) 36–40 years, (6) 41–50 years, (7) 51 and over, (8) yes, (9) no

H_0 : Využívanie interkultúrnej komunikácie je rovnaké vo všetkých vekových kategóriách.

H_1 : Medzi jednotlivými vekovými kategóriami existuje štatisticky významný rozdiel vo využívaní interkultúrnej komunikácie.

Tabuľka 1 Výsledok testovania využívania interkultúrnej komunikácie podľa vekovej kategórie respondentov

Výsledky testu (1)	$\chi^2 = 43,58$
	tabuľková hodnota (2) $\chi^2 (0,05; 5) = 11,07$

Zdroj: vlastný výskum a vlastné prepočty
Sources: Authors' own research and calculations

Table 1 Result of the test on intercultural communication according to the age categories
(1) test result, (2) table value

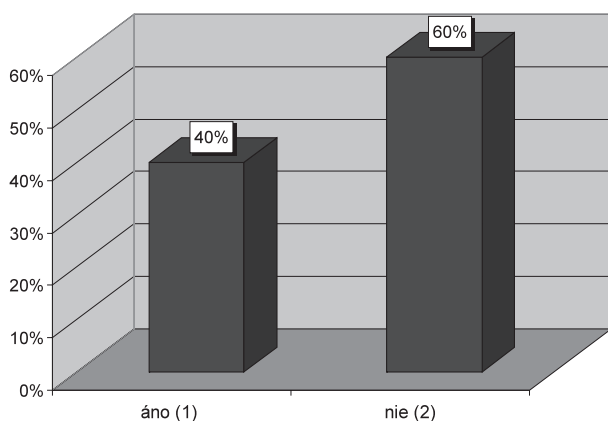
Tabuľková hodnota je menšia ako vypočítaná hodnota. To znamená, že nulová hypotéza sa zamietá, medzi jednotlivými vekovými kategóriami existuje štatisticky významný rozdiel.

Vnímanie interkultúrnych odlišností a spokojnosť so spoluprácou v kultúrne zmiešaných tímoch

Komunikujúci s rozdielnym kultúrnym pozadím sú nositeľmi určitých charakteristických znakov vyplývajúcich práve z rozdielnosti kultúr. Hovoriac o kultúrnych odlišnostiach treba konštatovať, že neplatí vzťah, v zmysle ktorého je niektorá kultúra lepšia a niektorá horšia. Znamená to len toľko, že je iná. Možno hovoriť o „kultúrnych sympatiách“ medzi krajinami s obdobnou kultúrou. Krajiny, ktoré sa vyznačujú odlišnými zvykmi a hodnotami si však musia vytvoriť vzájomný systém chápania na základe empatie. Len potom možno pochopiť, prečo a v čom sa jednotlivé kultúry odlišujú.

Respondenti sa v rámci komunikácie s inými kultúrami stretávajú s určitými odlišnosťami. Z komunikujúcich na interkultúrnej úrovni, sa 71% vyjadrilo, že vnímajú isté odlišnosti, zvyšných 29% respondentov je stotožnených so správaním sa skupín kultúrne rozdielných a pri komunikácii s nimi nepocítujú žiadne odlišnosti.

V medzinárodne činnom podniku je potrebné, aby sa každý zamestnanec naučil vnímať interpersonálne a sociálne vzťahy pre lepšie prispôsobenie sa potrebám firmy v rámci medzinárodnej spolupráce. Z respondentov bolo alebo je 60% organizovaných v interkultúrne zmiešaných pracovných tímoch (graf 3).



Graf 3 Podiel zamestnancov so skúsenosťou v interkultúrne zmiešanom tíme
Zdroj: vlastný výskum a vlastné prepočty
Graph 3 Share of employees who have experience with work in intercultural team
Sources: Authors' own research and calculations
(1) yes, (2) no

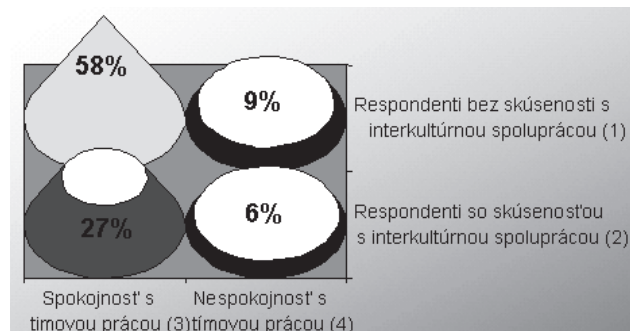
Tento podiel je menší ako podiel zamestnancov, ktorí sa pri práci stretávajú s interkultúrnou komunikáciou, konkrétne o 43 percentuálnych bodov.

Na efektívnosť a zvyšovanie produktivity tímu má vplyv samotná spokojnosť jeho členov. Graf 4 prezentuje pomer spokojnosti podľa členov tímu zaradených do dvoch skupín. Prvú skupinu tvoria zamestnanci, ktorí majú skúsenosti so spoluprácou na interkultúrnej úrovni a druhú skupinu tí, ktorí túto skúsenosť nemajú. Pomer medzi prvou a druhou skupinou je 1: 3.

Väčšia miera spokojnosti s prácou organizovanou v tíme bola zaznamenaná u opýtaných, ktorí nepracovali v interkultúr-

nom tíme (58 %). Rozdiel oproti druhej skupine je 31 percentuálnych bodov. Ako hlavné dôvody spokojnosti respondenti uvádzali najmä vzájomnú výpomoc, kooperáciu a taktiež tímovú súhru, ktorá ovplyvňuje celkovú atmosféru v tíme. Za najpodstatnejší dôvod nespokojnosti s takto organizovanou spoluprácou pokladajú respondenti nedostatočný tok informácií medzi jednotlivými oddeleniami v podniku.

Spokojnosť s tímovou spoluprácou býva determinovaná rozličnými faktormi, ktoré ovplyvňujú celkové vnímanie spolupráce členmi tímu. Vymedzených 12 faktorov respondenti hodnotili bodmi stupnice od -3 do +3.



Graf 4 Miera spokojnosti s tímovou prácou
Zdroj: vlastný výskum a vlastné prepočty
Graph 4 Rate of contentment with teamwork
Sources: Authors' own research and calculations
(1) respondents without experience in intercultural cooperation, (2) respondents with experience in intercultural cooperation, (3) contentment with teamwork, (4) discontentment with teamwork

Medzi faktory determinujúce spokojnosť s tímovou spoluprácou boli zaradené nasledujúce:

- jasné tímové ciele,
- konštruktívna kritika,
- členovia orientovaní na skupinu,
- cieľavedomé držanie sa témy,
- možnosť vyjadrenia sa,
- diskusia o odlišných názoroch,
- otvorene prejednávané konflikty,
- rovnomerný podiel členov tímu na aktivitách,
- kooperatívne riadenie tímu jeho vedúcim,
- uvoľnená a slobodná atmosféra,
- stupeň využitia schopností členov tímu,
- výrazne zameraný spôsob práce tímu.

V niektorých prípadoch nastáva situácia, kedy členovia tímu, napriek svojej spokojnosti s touto formou spolupráce, vnímajú aspoň jeden z vyššie uvedených faktorov negatívne. Naopak, nespokojní členovia tímu môžu vnímať určité faktory pozitívne. Ako túto problematiku vnímajú opýtaní rozdelení do štyroch skupín podľa grafu 4 bolo testované Friedmanovým testom.

Členovia tímu nespokojní s tímovou spoluprácou a bez skúsenosti so spoluprácou na interkultúrnej úrovni

H_0 : Členovia tímu nespokojní s tímovou prácou a bez skúsenosti s tímovou spoluprácou na interkultúrnej úrovni vnímajú jednotlivé faktory rovnako.

H_1 : Existuje štatisticky významný rozdiel aspoň medzi jednou dvojicou faktorov.

Tabuľka 2 Výsledok testu vnímania faktorov tímovej spolupráce

Výsledky testu (1)	F = 23,96
	F* = 21,14
	χ^2 (0,05; 11) = 19,67

Zdroj: vlastný výskum a vlastné prepočty
Source: Authors' own research and calculations

Table 2 Result of the test on perception of teamwork factors (1) test result

Kedže $\chi^2 < F^* \rightarrow H_0$ sa zamietajú a prijíma sa H_1 . Aspoň jeden faktor je vnímaný na štatisticky významnejšej úrovni pozitívnejšie ako iný faktor.

Na základe určenia priemerných hodnôt zo stupnice od -3 do +3 bodov možno konštatovať, že tento rozdiel je určite aspoň medzi dvojicou „jasnosť tímových cieľov“, keďže tomuto faktoru prislúcha hodnota 2,1 bodov a „atmosféra v tíme“ (0,93 bodov).

Členovia tímu spokojní s tímovou spoluprácou a bez skúsenosti so spoluprácou na interkultúrnej úrovni

H_0 : Členovia tímu spokojní s tímovou prácou a bez skúsenosti s tímovou spoluprácou na interkultúrnej úrovni vnímajú jednotlivé faktory rovnako.

H_1 : Existuje štatisticky významný rozdiel aspoň medzi jednou dvojicou faktorov.

Tabuľka 3 Výsledok testu vnímania faktorov tímovej spolupráce

Výsledky testu (1)	F = 24,09
	F* = 20,98
	χ^2 (0,05; 11) = 19,67

Zdroj: vlastný výskum a vlastné prepočty
Source: Authors' own research and calculations

Table 3 Result of the test on perception of teamwork factors (1) test result

Kedže $\chi^2 < F^* \rightarrow H_0$ je zamietnutá a prijíma sa H_1 . Aspoň jeden faktor je vnímaný na štatisticky významnejšej úrovni pozitívnejšie ako iný faktor.

Priemerné hodnoty zo stupnice od -3 do +3 bodov určujú, poukazujú na to, že tento rozdiel je určite aspoň medzi dvojicou „atmosféra v tíme“, nakoľko tomuto faktoru prislúcha najvyššia hodnota (2,4 bodov) a „diskutovanie o odlišných názoroch“ (1,2 bodov) s najnižšou hodnotou.

Členovia tímu nespokojní s tímovou spoluprácou a so skúsenosťou so spoluprácou na interkultúrnej úrovni

H_0 : Členovia tímu nespokojní s tímovou prácou a so skúsenosťou s tímovou spoluprácou na interkultúrnej úrovni vnímajú jednotlivé faktory rovnako.

H_1 : Existuje štatisticky významný rozdiel aspoň medzi jednou dvojicou faktorov.

Tabuľka 4 Výsledok testu vnímania faktorov tímovej spolupráce

Výsledky testu (1)	F = 31,77
	F* = 29,98
	χ^2 (0,05; 11) = 19,67

Zdroj: vlastný výskum a vlastné prepočty
Sources: Authors' own research and calculations

Table 4 Result of the test on perception of teamwork factors (1) test result

Kedže $\chi^2 < F^* \rightarrow$ nulová hypotéza sa zamietajú a prijíma sa hypotéza alternatívna. Aspoň jeden faktor je vnímaný na štatisticky významnejšej úrovni pozitívnejšie ako iný faktor.

Rozdiel je určite aspoň medzi dvojicou „jasnosť tímových cieľov“ a „využitie tímových schopností“. Tento rozdiel bol tiež určený podľa priemerných bodov zo stupnice od -3 do +3 bodov. „Jasnosti tímových cieľov“ respondenti priradili 1,9 bodov (maximálny počet bodov) a 0,2 bodmi (najnižší počet bodov) bolo opýtanými ohodnotených „využitie tímových schopností“.

Členovia tímu spokojní s tímovou spoluprácou a so skúsenosťou so spoluprácou na interkultúrnej úrovni

H_0 : Členovia tímu spokojní s tímovou prácou a so skúsenosťou s tímovou spoluprácou na interkultúrnej úrovni vnímajú jednotlivé faktory rovnako.

H_1 : Existuje štatisticky významný rozdiel aspoň medzi jednou dvojicou faktorov.

Tabuľka 5 Výsledok testu vnímania faktorov tímovej spolupráce

Výsledky testu (1)	F = 13,96
	(0,05; 11) = 19,67

Zdroj: vlastný výskum a vlastné prepočty
Source: Authors' own research and calculations

Table 5 Result of the test on perception of teamwork factors (1) test result

Kedže $\chi^2 > F \rightarrow H_1$ je zamietnutá a prijíma sa H_0 . Členovia tímu patriaci do skupiny, ktorá je spokojná s tímovou spoluprácou a má skúsenosti s prácou v tíme v interkultúrnom prostredí, vnímajú jednotlivé faktory rovnako.

Veľkosť tímu

Na to, aby sa z jednotlivcov vytvoril funkčný tím, je potrebný určitý čas. Na to, aby sa skupina zmenila na fungujúce a produktívne teleso, musí prejsť niekoľkými fázami vývoja. Vzhľadom na fakt, že uvedenie si všetkých fáz vývinu pracovného tímu má nepopierateľný vplyv na jeho fungovanie, bolo uskutočnené ďalšie testovanie. Jednotlivé fázy vývinu sú totiž správaním určitým situačným správaním sa členov. Správne a včasné zareagovanie na tú ktorú situáciu, môže pozitívne ovplyvniť naplnenie cieľov tímu ako i jeho samotnú existenciu. Pomocou Cramerovho koeficientu – V bola testovaná miera asociácie vzhľadom na počet členov tímu. Vychádzajúc z poznatkov, že adekvátny počet členov tímu je 5–7 ľudí, bol uskutočnený predpoklad, že líder musí mať v tíme maximálne sedem členov, aby bol schopný uviesť do života všetky fázy vývinu tímu.

Tabuľka 6 Výsledok testovania miery asociácie medzi uvedením si fáz vývinu tímu a počtom členov v tíme

Výsledky testu (1)	$\chi^2 = 5,83$
	$n = 10; h = 1$
	$V = 0,76$

Zdroj: vlastný výskum a vlastné prepočty
Source: Authors' own research and calculations

Table 6 Result of the test on association rate between realization of team development phases and number of team members (1) test result

Hodnota Cramerovho koeficientu ($V = 0,76$) udáva stredne silnú závislosť medzi počtom členov v tíme a uvedením si vývinových fáz tímu jeho lídrom.

Záver

Analyzovaný podnik patrí medzi spoločnosti, ktoré prišli na Slovensko s cieľom etablovať sa na tunajšom trhu, pre spoločnosť atraktívnom z viacerých hľadísk. Jedným z nich sú aj ľudské zdroje, na ktorých rastie a padá úspešnosť každej firmy. Aby tieto spĺňali všetky očakávania zo strany podniku, boli uskutočnené nasledovné návrhy a námety na zvýšenie produktivity zamestnancov, ktorých časť je organizovaná v kultúrne zmiešaných tímoch.

Organizovanie interkultúrnych tréningov

Organizovanie tzv. interkultúrnych tréningov ako zvláštnu formu školenia zamestnancov, ktorí by boli po absolvovaní pripravení na prácu v kultúrne zmiešanom tíme. Cieľom tréningov je motivácia zamestnancov k osobnému rastu a realizácii seba samých v profesijnej oblasti. Podnik týmto získava zamestnancov skúsených v oblasti interkultúrnej spolupráce.

Interkultúrne tréningy by mali byť rozčlenené do nasledovných skupín:

1. Jazykové kurzy

Ide o formu školenia určenú pre zamestnancov, ktorých jazykové znalosti nie sú na úrovni zodpovedajúcej požiadavkám plynulej komunikácie. Vzhľadom na fakt, že výučba jazykov si vyžaduje čas a pravidelnú frekvenciu, boli by tieto kurzy organizované po pracovnej dobe trikrát do týždňa. Ich absolvovanie by bolo dobrovoľné. Kurzy by boli určené predovšetkým pre zamestnancov, ktorí majú záujem profesionálne rásť a rozvíjať sa. Do kurzu by sa mohli prihlásiť všetci zamestnanci bez ohľadu na fakt, či majú, alebo nemajú skúsenosti s interkultúrnou komunikáciou alebo prácou v medzinárodnom tíme. Okrem gramatických základov cudzieho jazyka by bol kladený veľký dôraz na slovnú zásobu, týkajúcu sa predmetu podnikania spoločnosti.

2. Kultúrne orientovaný informatívny tréning

Táto forma školenia by bola určená pre zamestnancov, ktorí nemajú skúsenosti s interkultúrnou komunikáciou a spoluprácou. Avšak ich jazykové znalosti im dávajú predpoklady pre tento druh činnosti. Tréning by bol vedený zamestnancami so skúsenosťami v oblasti interkultúrnej komunikácie. Predmetom by bolo odovzdávanie informácií o rozličných kultúrach, ich zvykoch, tradíciách a neverbálnom prejavovaní sa jednotlivých kultúr. Informácie by boli doplnené o vlastné skúsenosti vedúceho školenia. Tento by formou hrania rolí, riešením prípadových štúdií, prípadne analýzou videozáznamu pripravoval zamestnancov na zvládanie situácií príznačných pre interkultúrnú komunikáciu a spoluprácu.

V analyzovanom podniku by bol tento typ tréningu určený najmä zamestnancom vekovej kategórie do 25 rokov. Práve títo sa v najväčšej miere pri svojej práci s interkultúrnou komunikáciou nestretávajú. Tréning by bol vedený zamestnancami so skúsenosťami v oblasti interkultúrnej komunikácie. Uvažujúc o vekových kategóriách by išlo o zamestnancov vo veku 26 až 35 rokov, ktorí majú podľa prieskumu najväčšie skúsenosti s komunikáciou na interkultúrnej úrovni.

Uvedený program by mal byť tiež určený pre zamestnancov, ktorí boli zaradení do kategórie „nespokojní s tímovou spoluprácou; bez skúsenosti v oblasti spolupráce na interkultúrnej úrovni“. Práve títo, vďaka svojej nespokojnosti, negatívne vnímajú atmosféru v tíme. Tento tréning by slúžil ako motivačný prostriedok; prísľub možnej pracovnej pozície v medzinárodnom tíme s uvoľnenou a slobodnou atmosférou.

Zamestnanci, ktorí sú síce spokojní s doterajšou formou spolupráce, nie všetky náležitosti práce organizovanej v tímoch hodnotia rovnako pozitívne. Títo zamestnanci vnímajú negatívne náležitosť tímovej spolupráce, týkajúcu sa diskusie o odlišných názoroch. Táto skupina zamestnancov by bola tréňovaná prostredníctvom hrania rolí, v ktorých by si účastníci mali možnosť vyskúšať diskusiu o názorových odlišnostiach medzi rôznymi kultúrami.

3. Interkultúrny asimilátor

Poslaním tohto typu školenia by bolo umožnenie priameho kontaktu s príslušníkmi iných kultúr, spravidla zamestnancov iných spoločností koncernu. V rámci tohto tréningu by sa diskutovalo o problémoch týkajúcich sa predmetu činnosti jednotlivých dcérskych spoločností koncernu a varianty ich riešenia podľa zvykov tej, ktorej kultúry. Realizátori tohto tréningu by navštevovali pobočky v rôznych krajinách. To znamená, že aj zo slovenskej pobočky by boli vysielaní kvalifikovaní zamestnanci s cieľom poukázať na naše kultúrne zvyklosti v oblasti riešenia simulovaných situácií, týkajúcich sa predmetu podnikania.

Tréning je určený pre zamestnancov so skúsenosťou v oblasti interkultúrnej komunikácie. Zameranie tréningu pre zamestnancov nespokojných s tímovou spoluprácou by sa týkalo prezentácie využitia schopností všetkých členov medzinárodného tímu.

4. Pôsobenie v medzinárodnom tíme

Po absolvovaní predchádzajúcich typov tréningov, by zamestnanci mali byť pripravení na spoluprácu v interkultúrne zmiešanom tíme. Fluktuáciu zamestnancov v rámci podnikov by mali na starosti personálne oddelenia jednotlivých spoločností. Zamestnanci, ktorí úspešne absolvovali vyššie uvedené typy tréningov a ich jazykové schopnosti sú na komunikatívnej úrovni, by mali možnosť požiadať o presun do ktorejkoľvek krajiny, ktorá je sídlom niektorej z dcérskych spoločností.

Po absolvovaní jednotlivých tréningov by zamestnancom bolo udelené potvrdenie, že sú pripravení na vyššiu formu tréningu, respektíve na spoluprácu v medzinárodnom tíme v ktoromkoľvek podniku koncernu a to na základe ich hodnotenia.

Interkultúrne tréningy by mali byť uskutočňované namiesto málo využívaných foriem zvyšovania produktivity, akými sú podľa údajov z prieskumu budovanie tímov, mentoring, individuálne plánovanie členov, vedenie a tímové plánovanie. Tieto nástroje zvyšovania produktivity majú určité svoje opodstatnenie, ale v sledovanej spoločnosti sa im veľká pozornosť nevenuje.

Vytvorenie tímov s menším počtom členov

Podľa prieskumu je priemerný počet členov v pracovných tímoch podniku desať zamestnancov. Tento počet by mal z hľadiska efektivity tímu poklesnúť na 5–7 členov. Na základe uskutočnenej analýzy údajov bolo dokázané, že existuje stredne silná až silná miera asociácie medzi počtom členov v tíme a uvedením si všetkých vývinových fáz tímu. Dotazníkový prieskum ukázal, že nie všetci vedúci tímov a manažéri si uvedomujú všetky fázy vývinu tímu. Najmenej vnímanými sú fázy transforming a storming. Ide teda o fázu, kedy tím po skončení úlohy prehodnocuje svoje poslanie a rýchlo reaguje na zmeny a o fázu, kedy sa prejavujú konflikty v názoroch na vodcovstvo, alebo spôsob práce tímu. Vedúci tímu by si mali uvedomiť, že aj tím ako taký, prechádza určitými zmenami a práve oni by mali byť na tieto zmeny pripravení, aby mohli v správnej chvíli usmerňovať, motivovať a stimulovať k lepším výkonom.

Súhrn

Na Slovensku, ale aj v iných krajinách možno sledovať nárast medzinárodne zmiešaných tímov, ktorý je priamo úmerný rastu vstupu zahraničných investorov. Tí si so sebou prinášajú vlastné štandardy, spôsoby rokovania, či prvky firemnej kultúry. Firmy, ktoré zastrešujú rôzne národné kultúry by v prvom rade mali investovať do vzájomného poznávania všetkého, čo si sebou zamestnanci s rozličným kultúrnym pozadím so sebou prinášajú. Zavádzanie princípov multikultúrnej výchovy sa rodí z nutnosti pôsobiť v rozmanitej spoločnosti a môže pomôcť k formovaniu vhodnej atmosféry, zdravému fungovaniu podniku a v neposlednom rade dosahovať vopred stanovené ciele.

Kľúčové slová: interkultúrna spolupráca, kultúrne rozdiely, tím, tímová spolupráca, vedúci tímu, členovia tímu

Literatúra

Company profile. [online]. [cit. 2008-02-11]. Dostupné na internete: <http://www.osram.com/osram_com/About_Us/The_Company/Facts_%26_Figures/index.html >

Dvojrozmerná deskriptívna štatistika – kategorické premenné. [online]. [cit. 2008-03-16]. Dostupné na internete: <<http://rimarcik.com/navigator/ds2n.html#kk>>

Dvojrozmerná induktívna štatistika – poradová premenná a nominálna premenná. [online]. [cit. 2008-03-16]. Dostupné na internete: <<http://rimarcik.com/navigator/friedman.html>>

HORSKÁ, E. – UBREŽIOVÁ, I. 2001. Manažment a marketing v medzinárodnom prostredí. Nitra : SPU, 2001. 418 s. ISBN 80-7137-884-4.

ŠÍBL, D. – ŠÁKOVÁ, B. 2002. Svetová ekonomika. Bratislava : SPRINT vfa, 2002, 418 s. ISBN 80-88848-98-9.

ŽAČKOVÁ, K. 2003. Členov medzinárodných tímov treba na rozdiely pripraviť. [online]. [cit. 2008-09-22]. Dostupné na internete: <<http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/clenov-medzinarnych-timov-treba-na-rozdiely-pripravit.html>>

Kontaktná adresa:

Ing. Veronika Gašparíková, Katedra marketingu, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Tr. A. Hlinku 2, 949 01 Nitra, e-mail: veronika.gasparikova@fem.uniag.sk
prof. Ing. Ludmila Nagyová, PhD., Katedra marketingu, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Tr. A. Hlinku 2, 949 01 Nitra, e-mail: ludmila.nagyova@fem.uniag.sk

Acta oeconomica et informatica 2
Nitra, Slovaca Universitas Agriculturae Nitriae, 2009, s. 50–54

ZNALOSŤ SYSTÉMU BALANCED SCORECARD V STRATEGICKOM RIADENÍ PODNIKOV NA SLOVENSKU

BALANCED SCORECARD SYSTEM IN STRATEGIC MANAGEMENT OF SLOVAK ENTERPRISES

Martina MINÁROVÁ,^{1/} ZUZANA KAPSDORFEROVÁ^{2/}

Univerzita Mateja Bela, Banská Bystrica^{1/}
Slovak University Agriculture in Nitre^{2/}

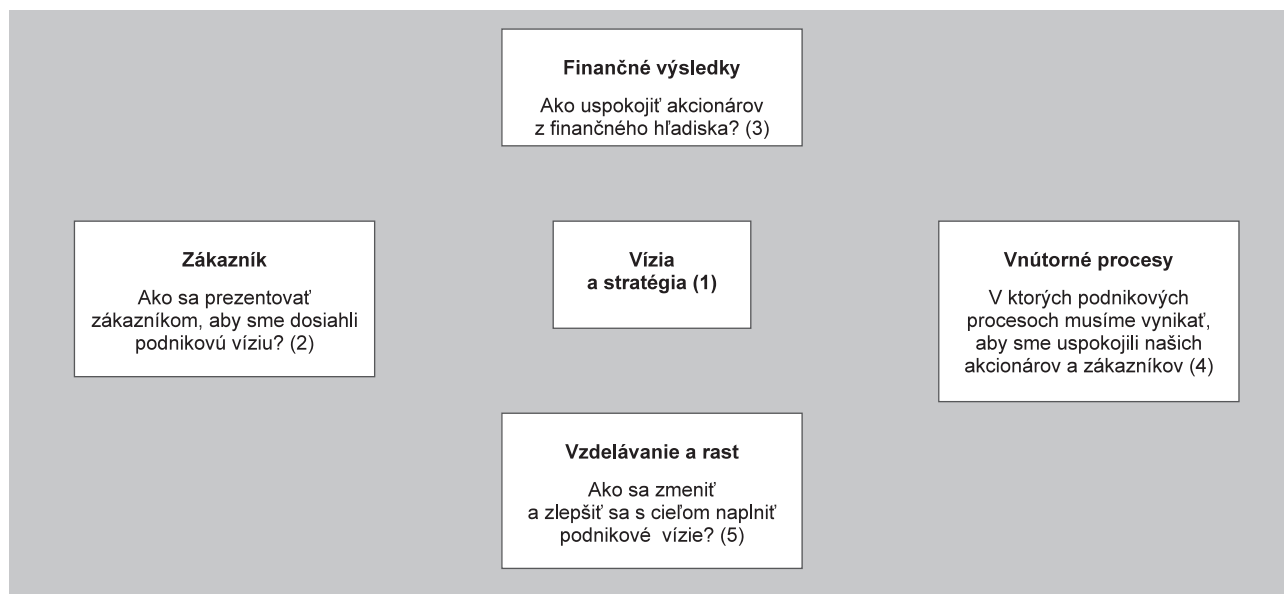
The aim of the research was to determine the level of the information regarding Balanced Scorecard system (BSC) in Slovak enterprises. The BSC system developed by Kaplan and Norton present a strategic approach and performance of management system that enables organizations to translate a company's vision and strategy into implementation. The system consists of four perspectives: financial perspective, customer perspective, business processes perspective, and learning and growth perspective. The research revealed the level of application and utilization of Balanced Scorecard system used by Slovak managers in practice. Paper summarizes suggestions that can help Slovak companies increase their competitiveness and effectiveness of reaching objectives, and accomplish activities designed by strategic managers. The result of the research pointed out the advantages of BSC system, problems of its application, and fulfillment of pointed objectives and problems of information system. The paper proposes planning process and defines causes that might give rise to problems in implementing of this system in Slovak enterprises.

Key words: strategic management, Balance Scorecard, perspectives, communication tool, financial and non-financial indicators

Dynamika súčasného turbulentného podnikateľského prostredia nastoľuje množstvo nových a nezodpovedaných otázok. Proces tvorby podnikateľskej stratégie a naplnenie strategických cieľov podniku predstavuje dôležitú oblasť strategického manažmentu. Často neprehľadné a neúplné informácie manažérskeho účtovníctva nie sú schopné poskytnúť informácie o plnení stanovenej stratégie a o odhade trendov. Pre správne rozhodovanie manažérov na všetkých úrovniach je potrebné

mať prístup k včasným, dôveryhodným a predovšetkým relevantným informáciám. Ovplyvňovanie výkonnosti podniku si vyžaduje posúdenie rôznych aspektov výkonnosti a vzťahov medzi nimi. Tu vzniká potreba použitia súboru nástrojov na sledovanie vytýčených cieľov ako aj podrobná analýza zameraná na analýzu dosiahnutia stanovených cieľov.

Jedným z možných manažérskych nástrojov na riešenie danej problematiky je systém Vyvážených ukazovateľov (Ba-



Obrázok 1 Základné aspekty systému Balanced Scorecard (BSC)

Zdroj: Kaplan a Norton (1998)

Figure 1 Basic aspects of BSC system

Resource: Kaplan a Norton (1998)

(1) vision and strategy, (2) Customer. To achieve our vision, how should we appear to our customers, (3) Financial. To succeed financially, how should we appear to our shareholders, (4) Internal business processes. To satisfy our shareholders and customers, what business processes must we excel at? (5) Learning and growth. To achieve our vision, how will we sustain our ability to change and improve?

anced Scorecard, BSC), umožňujúci podnikom presne stanoviť víziu a stratégiu a ich následnú aplikáciu do podnikateľských aktivít prostredníctvom štyroch základných aspektov (schéma 1). Systém predstavuje novší prístup strategického riadenia, navrhnutý v 90. rokoch 20. storočia Kaplanom a Nortonom z Harvardského podnikateľského klubu. Systém rozširuje tradičný model finančného účtovníctva o zhodnocovanie neviditeľných a intelektuálnych aktivít v podniku, ktorými sú kvalitné produkty, pružné procesy, motivovaní a vzdelaní zamestnanci, spokojní a lojálni zákazníci. V súčasnosti je tento systém považovaný za jeden z najlepších systémov riadenia výkonnosti, čo dokazuje skutočnosť, že mnoho podnikov v zahraničí bolo úspešne reštrukturalizovaných prostredníctvom tohto systému. Výskum i prax v oblasti merania výkonnosti ovplyvnil manažerov na celom svete, ktorí sa snažili vytvoriť spôsoby merania výkonnosti podniku. Pojem Balanced Scorecard nemá v slovenskom jazyku odborný preklad. Používa sa jeho originálny anglický názov BSC. Slovo „balanced“ predstavuje celkovú vyváženosť medzi krátkodobými a dlhodobými cieľmi, hodnotovými a naturálnymi meradlami, oneskorenými indikátormi a hybnými silami, vonkajšími a vnútornými faktormi výkonnosti.

Materiál a metódy

Príspevok venuje pozornosť aplikácii systému strategického riadenia BSC v slovenských podnikoch. Skúma postupy zavedenia a s tým súvisiace možné problémy, výhody a nevýhody systému, dobu zavedenia, hodnotiaci systém odmeňovania zamestnancov a využívanie informačných technológií. Prieskum bol realizovaný na vzorke 110 slovenských podnikov. Kritériom výberu bol počet zamestnancov nad 50. Prieskum bol uskutočnený v mesiacoch august – október 2006. Údaje boli získavané prostredníctvom dotazníkov zaslaných elektronickou poštou. Percentuálna návratnosť dotazníkov predstavovala 42%. Metódy použité v článku súvisia s vyhodnotením dotazníkov. Data-

báza ako aj spracovanie údajov bolo uskutočnené v programe Microsoft Excel. Počítané boli kumulatívne súčty, percentuálne podiely a váhy. Teoretické prínosy boli citované z odborných publikácií, článkov a časopisov. Výsledky prieskumu smerujú k celkovému zhodnoteniu znalosti systému BSC v slovenských podnikoch a naznačujú štyri oblasti identifikovaných problémov, v ktorých sa najviac prejavovali nedostatky.

Výsledky a diskusia

Cieľom uskutočneného prieskumu bolo identifikovať faktory úspešnosti slovenských podnikov, posúdiť známosť, uplatnenie systému a determinovať prínosy systému Balanced Scorecard (BSC) v podnikovej praxi. V skúmaných podnikoch, systém BSC pozná 28% manažerov. 30% opýtaných uviedlo, že sa s uplatnením systému v praxi zatiaľ nestretli, ale o systéme majú základné informácie a v budúcnosti uvažujú nad jeho zavedením. 42% opýtaných systém BSC nepozná.

Dôvody zavedenia systému BSC v slovenských podnikoch

Teória prezentuje veľa prínosov, ktoré systém BSC prináša. Prínosy spočívajú v raste kvality podnikových systémov, v určení prioritných aktivít, v usporiadaní zákazníckych požiadaviek a v naplnení ich očakávaní, v sledovaní vývoja podniku, v neustálom zlepšovaní a raste dôveryhodnosti podniku.

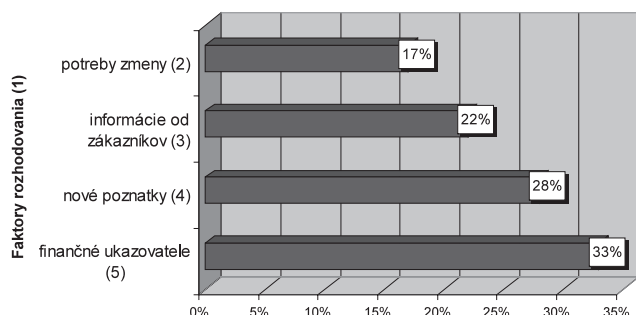
Dôvody zavedenia systému BSC v slovenských podnikoch sú rôzne. 39% respondentov ako hlavný dôvod uviedlo prepojenie strategického a operatívneho manažmentu. Druhým najčastejšie uvádzaným dôvodom bolo používanie systému ako komunikačného nástroja (9%). Orientáciu na ukazovatele s najvyššou vypovedacou schopnosťou uviedlo 7% a zjednodušenie procesu plánovania 5% opýtaných. Iné uvedené dôvody boli nasledovné: zlepšenie toku informácií, orientácia hodnotiacich ukazovateľov zameraných na predikciu vývoja, doplnenie

hodnotiacich správ o nefinančné ukazovatele (40%). Hlavnými dôvodmi nevyužívania systému BSC v podnikoch i napriek dobrej znalosti o výhodách systému, je neakceptácia nefinančných ukazovateľov zo strany riadiacich pracovníkov (45%), nedostupnosť údajov potrebných pre hodnotenie nefinančných ukazovateľov (11%). 33% respondentov je spokojných so súčasným hodnotiacim systémom ukazovateľov a 11 % opýtaných považuje aplikáciu systému za neistú. Vysoké náklady súvisiace so zavedením a zlepšovaním systému BSC neuviedol ani jeden manažér. Výhody systému spočívajú v presnom definovaní a pretransformovaní strategických cieľov podniku do konkrétnych plánov (34%). 25% opýtaných používa systém pre naplnenie strategických cieľov a 41% opýtaných považuje systém za filozofiu riadenia.

Pri pohľade na časové hľadisko zavedenia systému BSC je zrejmé, že slovenským podnikom trvá veľmi dlho, pokiaľ sa dostanú k poslednej etape projektu – zavedeniu informačno-technologického riešenia. Priemerná doba implementácie systému BSC v slovenských podnikoch predstavuje 25 mesiacov. Najzdĺhavejšiu etapu predstavuje záverečná etapa – zavedenie informačno-technologického riešenia (5,5 mesiaca) a naopak najmenej času (2,3 mesiaca) potreboval manažment na definovanie stratégie.

Proces vytvárania a implementácie BSC pozostáva z niekoľkých fáz. Ujasneniu podnikovej stratégie a vytvoreniu strategických cieľov – teda koncepčným myšlienkam pri vytváraní BSC, pripisujú slovenské podniky najvyššiu prioritu (1,1). Za veľmi dôležité považujú podniky aj stanovenie a výber relevantných hodnotiacich ukazovateľov (1,19). Komunikácia v rámci BSC projektu je považovaná za dôležitú etapu (1,21). Len veľmi malá dôležitosť (2,3) je pripisovaná spojeniu systému BSC s motivačným systémom. Nízka dôležitosť (2,38) sa pripisuje určovaniu vzťahov príčin a následkov.

Druhá časť prieskumu bola venovaná problémom súvisiacim so zavedením systému do podnikovej praxe a hodnoteniu využívania 4 základných aspektov systému BSC, ktoré majú zabrániť jednostrannému rozhodovaniu pri určovaní podnikových cieľov. Výskum poukázal na skutočnosť, že slovenskí manažéri pri rozhodnutiach o strategických otázkach sa rozhodujú na základe údajov vyplývajúcich z finančných ukazovateľov (100 odpovedí), nových poznatkov (87 odpovedí), informácií od zákazníkov (67 odpovedí) a potreby zmien vnútropodnikových procesov (53 odpovedí).



Graf 1 Faktory rozhodovania o strategických otázkach podniku v %
Zdroj: vlastný výskum

Graph 1 Factors of decision-making about strategic issues of an enterprise
Resource: Authors' research
(1) factors, (2) need of change, (3) information from customers, (4) new knowledge, (5) financial indicators

Problémy pri zavedení systému

Z prieskumu vyplynuli problémy súvisiace so zavedením systému do podnikovej praxe, s ktorými sa stretlo 62 % opýtaných. Najčastejšie problémy vyplývajú z nedostatočného plánovania projektu (20%), nezáujmu zmeniť zaužívané hodnotiace ukazovatele a získavať vstupné údaje (18%), neochota k zmene systému a vlastného postoja (9%), neangažovanosť vrcholového manažmentu pri zavádzaní systému BSC (9%). Všeobecne formulované strategické ciele a nevhodne zvolený informačný systém predstavujú ďalšie problémy zavedenia systému. 38 % všetkých respondentov sa nestrelo v procese zavedenia alebo plánovania so žiadnymi výraznými problémami.

Faktory úspešného zavedenia BSC

Literárne zdroje špecifikujú nevyhnutné faktory úspešného zavedenia systému BSC. Dôležitosť, akú podniky priradujú jednotlivým faktorom bola stanovená pomocou stupnice 1–5 (1 = veľmi dôležité, 2 = dôležité, 3 = čiastočne dôležité, 4 = menej dôležité, 5 = nedôležité). Zistené hodnoty boli spriemerované pre jednotlivé faktory úspešnosti. Wittich (1995) zdôrazňuje podporu vrcholového manažmentu pri zavedení systému do praxe, čo potvrdili aj výsledky výskumu (priemerná hodnota 1,1). Osoba vedúceho projektu je považovaná za veľmi dôležitú (1,5). Medzi ostatné významné faktory úspešného zavedenia uviedli: komunikáciu (1,7) a akceptáciu stratégie zamestnancami (1,74). Za najmenej dôležité faktory považujú podniky podporu poradenskej firmy (3,2) a uskutočnenie pilotného projektu (2,84).

Zdroje vstupných ukazovateľov a stanovenie počtu hodnotových ukazovateľov

Pri získavaní vstupných informácií pre stanovenie hodnotových ukazovateľov, prevažovala odpoveď čerpania údajov z podnikových výkazov (32%), metód benchmarkingu (32%), odhadom (22%), prieskumom medzi internými a externými zákazníkmi (14%). Norton a Kaplan (1996) stanovujú počet hodnotových ukazovateľov na 20–25. Počet ukazovateľov na jeden strategický cieľ je obmedzený na tri hodnotiace ukazovatele. 66% manažérov používa 10–20 hodnotiacich ukazovateľov, 22% opýtaných sleduje 20–40 ukazovateľov a menej ako 10 ukazovateľov uplatňuje 12% respondentov. Pomer medzi úžitkom a nákladmi považujú všetci oslovení respondenti za vyšší ako náklady vynaložené na aplikáciu systému BSC.

Systém odmeňovania zamestnancov

Dosahovanie angažovanosti zamestnancov by malo byť motivované systémom odmeňovania. Prepojenie BSC so systémom odmeňovania sa môže medzi podnikmi výrazne odlišovať. Systém hodnotenia pozostáva na určitých pravidlách pre stanovenie odmien alebo na osobnom úsudku, založenom na výkonoch a angažovanosti zamestnancov. Finančné odmeňovanie zamestnancov má svoje negatíva. Vyžaduje presné stanovenie hodnotiacich ukazovateľov a v určitých etapách nemá žiaden motivačný efekt. 67 % respondentov používa systém BSC na hodnotenie výkonu svojich zamestnancov.

Informačno-technologické riešenie BSC

Vývoj a využívanie systému BSC vyžaduje podporu výkonného softvéru. Podcenenie významu a použitia informačných technológií môže viesť k zlyhaniu systému BSC. Vlastný vývoj softvéru (prostredníctvom Microsoft Excel) využíva 47%

respondentov, 35% si softvér zakúpilo a 18% podnikov nepoužíva žiadny softvér.

BSC je typický svojou komplexnou vyváženosťou vo viacerých oblastiach. Skúmaním vyváženosti finančných a nefinančných ukazovateľov, interných a externých ukazovateľov, krátkodobých a dlhodobých cieľov sa dospelo k záveru, že až 96% opýtaných vyjadrilo vyváženosť ukazovateľov vo všetkých menovaných oblastiach.

Záver

1. Nedostatočná znalosť stratégie a jej prezentácia zamestnancom

Výskum poukázal na nedostatočnú prezentáciu podnikovej stratégie zamestnancom (88%). Väčšina zamestnancov v podniku nevie, ako svojimi každodennými aktivitami prispieva k naplneniu cieľov a stratégie podniku. Hlavné príčiny nedostatočnej transformácie informácií pramenia z nedostatku času vrcholových pracovníkov, nevhodne zvolených komunikačných kanálov a z nesprávne pochopenej stratégie a plánov čomu predchádzajú nezrozumiteľne definované ciele. Menované dôvody identifikujú problémy súvisiace s nesprávnou aplikáciou systému BSC, ale zároveň poskytujú priestor pre zlepšenie komunikácie, nakoľko systém predstavuje platformu strategickkej komunikácie. Cieľom komunikačného procesu je zladíť osobné ciele všetkých zamestnancov, manažérov a členov predstaviteľstva so stratégiou podnikateľskej jednotky. Komunikácia stratégie v podniku ako jeden z dôvodov zavedenia BSC vystupuje iba v 10 %. Na základe uvedených konštatovaní možno zhodnotiť, že dôležitosť transformácie strategických cieľov a komunikácie je medzi manažermi podceňovaná.

2. Podceňovanie vzťahov príčin a následkov pri tvorbe systému BSC

Vypracovanie dokumentácie vzťahov príčin a následkov medzi strategickými cieľmi predstavuje jeden z kľúčových prvkov BSC a najzložitejšiu etapu procesu vytvárania systému BSC. Vhodné je zobraziť významné vzťahy a súvislosti, ktoré zabezpečia prehľadnosť a dobrú vypovedaciu schopnosť. Väzby príčin a následkov sú v zmysle BSC správne určené vtedy, ak pri ich praktickom overovaní sa dokáže konzistencia s podnikovými cieľmi. Pri tvorbe vzťahov príčin a následkov je vhodné vypracovať písomnú dokumentáciu už počas ich tvorby na samotnom pracovnom stretnutí. Tvorba strategických máp nie je striktné viazaná stanovenými pravidlami a môže sa značne odchyľovať od tradičného usporiadania tak, aby vierohodne a prehľadne vyjadrovali stratégiu daného podniku. Odporúčania sa týkajú predovšetkým organizácií verejného a neziskového sektoru, ktoré sa môžu výrazne líšiť od máp výrobných podnikov. V tejto oblasti majú slovenské podniky nedostatky, nakoľko 27 % podnikov nevytvorilo, v rámci vlastného systému BSC, žiadny reťazec vzťahov príčin a následkov a iba 13 % podnikov identifikovalo vzťah príčin a následkov medzi všetkými cieľmi BSC. Vychádzajúc zo skúseností Horvátha (2002), je vhodné používať nasledovný metodický postup pre tvorbu reťazca príčin a následkov: 1. Odvodenie reťazca príčin a následkov na základe strategických cieľov perspektívy potenciálov. Pri tejto metóde sa postupuje zdola nahor. Strategické ciele sa vzájomne prepájajú zdola nahor v poradí: potenciálne ciele, procesné ciele, zákaznícke ciele, finančné ciele. Táto metóda spája navzájom všetky strategické ciele. 2. Odvodenie reťazca príčin a následkov na základe jednotlivých strategických cieľov finančnej perspektívy (deduktívny spôsob postupu). V tomto prípade sú východiskovým bodom strategické ciele finančnej perspektívy a rieši problém čiastkových plánov. 3. Odvodenie

reťazca príčin a následkov na základe jednotlivých strategických cieľov finančnej perspektívy (induktívny spôsob postupu). 4. Odvodenie reťazca príčin a následkov na základe jednotlivých strategických cieľov zákazníckej perspektívy. Vypracovanie reťazca príčin a následkov začína pri strategickom ciele zákazníckej perspektívy. Nasleduje proces párového porovnávania príslušného cieľa s ďalšími cieľmi zákazníckej perspektívy a potom aj s cieľmi procesnej perspektívy a perspektívy učenia sa a rastu. Cieľ X sa porovnáva s cieľom Y. Ak boli dosiahnuté ciele Y – zlepšenie interných procesov, malo by dôjsť k naplneniu cieľa X – uspokojenie potrieb zákazníka. Ďalším krokom je porovnanie zdola nahor strategického cieľa zákazníckej perspektívy so strategickými cieľmi finančného hľadiska. Potom prichádza potreba zladíť hľadisko zákazníka s naplnením cieľov z finančnej perspektívy 5. Znázornenie súvislostí medzi strategickými cieľmi za pomoci matic príčin a následkov. Matica príčin a následkov slúži na analýzu vzťahov medzi všetkými veličinami navzájom. Všetky strategické ciele sa naznačia na horizontálnu i vertikálnu os. Pre každú kombináciu sa určí smer a intenzita pôsobenia a analyzujeme plán Y1 s dopadom na cieľ X1.

3. Nedostatočné používanie BSC ako informačného systému

Prieskum poukázal na skutočnosť, že analyzované slovenské podniky podceňujú tvorbu informačného systému. V podnikoch, ktoré si vytvorili vlastný informačný systém, vstupné údaje často neposkytujú dostatočné informácie vhodné pre manažérske rozhodovanie. Problém hodnotiacich ukazovateľov v skúmaných podnikoch spočíva v analýze a nezameriava sa na predikciu vývoja podniku. Druhý problém, vysoká variabilita dosahovaných finančných ukazovateľov, naznačuje orientáciu vrcholového manažmentu na krátkodobé zisky. Systém BSC núti rozhodovať komplexne, v dlhodobých súvislostiach. Je vhodné, aby nový systém reportingu, ktorý zodpovedá zásadám BSC, neobsahoval nadbytočné, nepotrebné a detailné údaje, ktoré neprinášajú potrebné osoh alebo nemajú zodpovedajúcu výpovednú hodnotu pre riadenie. BSC významne prispieva k zmene prezentácie finančných ukazovateľov na moderný a optimalizovaný systém reportingu. Manažéri by mali klásť väčší dôraz na množstvo a kvalitu údajov. Je vhodné, aby podniky investovali do zakúpenia špeciálneho softvéru určeného pre systém BSC. Takýto softvér umožňuje zhromaždiť údaje z iných systémov a zaisť ich komplexnú systémovú konzistenciu.

4. Prekročený časový rámec pre tvorbu BSC projektu

Vychádzajúc z teórií, je potrebné znížiť celkovú dobu zavedenia systému BSC v slovenských podnikoch pod 25 mesiacov. Najzdĺhavejšou etapou je podľa výsledkov prieskumu etapa vytvárania informačného systému (5,5 mesiaca). Hlavné problémy spočívajú v získaní podkladových údajov. Slovenské podniky potrebujú na definovanie strategických cieľov podniku iba 2 až 3 mesiace, čo možno považovať za veľmi krátke obdobie. Vhodné je venovať procesu plánovania väčšiu pozornosť, predovšetkým vo vzťahu k navrhovaniu podrobných plánov vedúcich k naplneniu stanovených cieľov. Jedno z riešení na zníženie celkovej doby zavedenia systému BSC v analyzovaných slovenských podnikoch je využitie konzultačných a poradenských služieb pôsobiach na Slovensku prípadne v Českej republike zaoberajúcimi sa systémom Balanced Scorecard. Spoločnosti okrem organizovania školení a poradenstva navrhujú a realizujú projekty Balanced Scorecard. Prvý návrh systému BSC navrhujú na základe približne 10 stretnutí s vrcholovými manažermi počas prvých 14 dní trvania projektu.

Zároveň analyzujú hodnoty navrhovaných hodnotových ukazovateľov. Výhoda poradenských spoločností spočíva aj v ich skúsenostiach so získaním údajov, na ktoré je potrebné sa zamerať a určiť ich mieru vypovedanej schopnosti.

5. Podceňovanie pilotného projektu

Z prieskumu vyplýva, že uskutočnenie pilotného projektu považujú manažéri za druhý najmenej dôležitý faktor pri zavádzaní BSC. Naopak je vhodné projekt zavedenia systému BSC začať predbežnou štúdiou, alebo pilotným projektom. Predbežná štúdia vedie k lepšiemu zhodnoteniu nákladov a rizík spojených s uskutočnením projektu. Cieľom štúdie je spoznať a zhodnotiť úžitok zo zavedenia systému, definovať možné problémy a vypracovať alternatívne postupy, prostredníctvom čoho sa zvyšuje šanca na úspešnú realizáciu celého projektu.

Prieskum zameraný na rozšírenosť BSC v slovenskom podnikateľskom prostredí poukázal, že analyzované slovenské podniky nezaostávajú v aktívnom prístupe k novým metódam riadenia. Článok naznačuje silné stránky slovenských podnikov a odкрýva problémy súvisiace so zavedením a uplatňovaním systému riadenia BSC. Skúmaný systém poukazuje na široký priestor uplatňovania a zlepšovania systému v slovenských podnikoch. Domnievame sa, že po zistení prínosov pre podnik ako celok, sa bude systém BSC v slovenskom podnikateľskom prostredí naďalej rozvíjať. Podniky, ktoré BSC zatiaľ nevyužívajú majú šancu zlepšiť ich systémy riadenia práve integráciou a vytvorením komplexného strategického kontrolného systému. Za pomoci BSC sa dosahuje procesná synergia nasmerovaním procesov na stratégiu a na zefektívnenie už existujúcich procesov.

Súhrn

Cieľom uskutočneného prieskumu bolo identifikovať faktory úspešnosti slovenských podnikov, posúdiť známosť a uplatnenie systému a determinovať prínosy systému Balanced Scorecard (BSC, Karta vyvážených ukazovateľov výkonnosti) v podnikovej praxi. BSC predstavuje systém, ktorý transformuje poslanie a stratégiu do každodennej praktickej činnosti pomocou štyroch aspektov: finančného, zákazníckeho, interných procesov a učiaceho sa podniku na základe princípov Hoshin Kanri manažmentu. Prieskum poukázal na problémy v slovenských podnikoch, ktoré spočívajú v nedostatočnom plánovaní, subjektívnom rozhodovaní, nedostatočnej komunikácii a v tvorbe informačného systému podniku. V závere článku sú námety na zlepšenie a zefektívnenie činnosti podnikov v oblasti strategického riadenia. Námety sú vhodné aj pre podniky, ktoré v blízkej dobe plánujú implementovať metódu do strategického riadenia.

Kľúčové slová: strategické riadenie, Balanced Scorecard, perspektívy, komunikačný nástroj, finančné a nefinančné ukazovatele

Literatúra

- ČIERNA, H. 2008. Spoločensky zodpovedné podnikanie a model výnimčnosti. In: *Studia oeconomica* 35. Banská Bystrica : UMB EF s OZ Ekonomia, 2008, 102 s. ISBN 978-80-8083-585-9.
- HORVÁTH, A. i. 2002. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha : Profess Consulting s.r.o., 2002, 386 p. ISBN 80-7259-033-2
- KAPLAN, S. R. – NORTON, P. D. 1998. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business Publishing, 1998, 221 p. ISBN 75-2563-221-2
- KAPLAN, S. R. – NORTON, P. D. 2000. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha : Management Press, 2000, 267 s. ISBN 8072610325
- QUINN, J. B. – MINTZBERG, H. – JAMES, R. M. 1998. *The strategy process*. Harlow : Prentice Hall Europe, 1998, 1036 p.
- LESÁKOVÁ, Ľ. – HIADLOVSKÝ, V. – KALAVSKÁ, A. – MOJŽITOVÁ, S. – UHRÍKOVÁ, S. 2002. Hodnotenie výkonnosti v malých a stredných podnikoch. Záverečná správa z riešenia fakultnej výskumnej úlohy FG 22 „Hodnotenie výkonnosti malých a stredných podnikov“. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB
- MALÁ, D. – MINÁROVÁ, M. 2008. Linking the EFQM Excellence model and Balanced Scorecard. In: *Zborník z vedeckého sympózia Problems of Marketing Management in Globalisation*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, 2008, s. 144–149. ISBN 978-80-89382-00-2.
- MINÁROVÁ, M. 2005. *Balanced Scorecard ako nástroj controllingu*. In: *Zborník z mezinárodní konference „Progressive methods and tools of management and economics of companies“*, Brno: Faculty of Business and Management, 2005. ISBN 80-214-3099-0
- ROKYTA, J. 2005. Nasměrujte víze k úspěchu. In: *Strategické řízení* 05/2005. ISSN 0026-8720
- VEBER, J. a i. 2000. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2000, 700 s. ISBN 8022505307
- SOPKOVÁ, E. 2006. Anwendung der Besteuerung des allgemeinen Bedarfs auf dem Markt der EU. In: *Small and medium sized enterprises in era of globalisation and integration*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, 2006. Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie na CD. ISBN 80-8083-296-X.
- WITTICH, M. 1995. *Balanced Scorecard*. In: *Controller Magazin*, roč. 24, 1995
- http://www.balancedscorecard.cz/download/kdy_je_controlling_vyuzeny.pdf
- <http://www.consultech.cz>
- <http://www.qpr.com/Slovak/QPRScoreCard.html>

Kontaktná adresa:

Ing. Martina Minárová, PhD., Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, Ekonomická fakulta, Tajovského 10, 974 01 Banská Bystrica, Univerzita Mateja Bela, Banská Bystrica, e-mail: martina.minarova@umb.sk

Ing. Zuzana Kapsdorferová, PhD., Katedra manažmentu, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Tr.A.Hlinku 2, 949 76 Nitra, e-mail: zuzana.kapsdorferova@fem.uniag.sk

Acta oeconomica et informatica 2
Nitra, Slovaca Universitas Agriculturae Nitriae, 2009, s. 55–56

INTERNACIONALIZÁCIA PODNIKANIA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV BUSINESS INTERNATIONALIZATION OF SMALL AND MIDDLE COMPANIES

Ladislav MURA

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

Growing processes of integration and globalization affected in great range the development of world trade, international economic and social relations, and therefore also other tendencies of development in the international business area. With the creation of wider economic space and growing pressure of competition, the request of business activities internationalization is becoming more and more important. The entrance to the space of foreign trades is combined with possible positives and also negatives. The assumption of profitable enforcement on the foreign trade is to know and use the principles of international management and marketing and to use them as a main business strategy in the international space.

Key words: internationalization, international business, international space, international management

Malé a stredné podniky majú významnú pozíciu v každej vysokej ekonomike, majú viaceré výhody v porovnaní s veľkými podnikmi, čo prispelo k ich úspešnému zaradeniu sa do štruktúry podnikateľských subjektov. Ich existencia je nezastupiteľná a je v súlade s požiadavkami globalizácie. Podnikateľské prostredie predstavuje okolie, v ktorom malé a stredné podniky pôsobia, zhodujú sa Mura a Mižičková (2006). Toto prostredie je formované nielen lokálnymi podmienkami (podmienky podnikania v konkrétnej krajine), ale ešte významnejšie ho formujú nadregionálne faktory (napr. podmienky trhu Európskej únie) a celosvetové faktory. V silnom konkurenčnom prostredí sú úspešné tie podniky, ktoré aktívne pristupujú k zmenám na trhu.

Podnikanie v novom tisícročí je vo výraznej miere determinované ekonomickým, globalizačným, kultúrnym a environmentálnym tlakom na jednotlivé regionálne podnikateľské subjekty (Ubrežiová, 2005). Je sprevádzané internacionalizáciou podnikania, podniky pôsobia v medzinárodnom prostredí, získavajú praktické skúsenosti. Dochádza k integrácii podnikov do väčších spoločností prostredníctvom rôznych foriem spájania, najmä fúzií a akvizícií. S novým trendom v podobe pôsobenia nadnárodných spoločností vystupuje do popredia teória medzinárodného podnikania, ktorej základ tvorí uplatňovanie manažérskych funkcií a marketingových nástrojov s aplikáciou na medzinárodné podnikateľské prostredie. Súčasný procesy globalizácie sú spojené s hyperkonkurenciou a ďalším rozvojom veľkých nadnárodných spoločností. Malé podniky majú zase v porovnaní s veľkými spoločnosťami výhodu väčšej pružnosti a možnosti reagovať na zmeny na trhu (Horská, 2001; 2005).

Materiál a metódy

Predmetom vedeckého príspevku je problematika internacionalizácie podnikania. Cieľom príspevku je poukázať na vzťah internacionalizácie a podnikateľskej činnosti malých a stredných podnikov, skúmať faktory internacionalizácie, ktorých poznanie je pre úspešné riadenie podnikateľských subjektov v podnikateľskom prostredí Európskej únie nevyhnutné. Akcent

je kladený na vybrané, najdôležitejšie faktory internacionalizácie, ktoré musia manažéri podnikateľských subjektov ovládať v záujme úspešného rozvoja podnikania v medzinárodnom podnikateľskom prostredí. Pri riešení stanovenej problematiky je použitá metóda analýzy teoretických poznatkov v rovine súčasných teórií a prístupov k internacionalizácii podnikania. Metóda syntézy umožňuje zhrnúť aktuálne poznatky z oblasti podnikania medzinárodne činných podnikov. Vedecký príspevok uvádza príklad aplikácie Solbergovej matice pre strategické rozhodovanie manažérov podniku. Pri riešení práce sa využili aj metódy indukcie a dedukcie.

Výsledky a diskusia

Internacionalizácia

Rozvoj podnikania je sprevádzaný prienikom nielen na domáce ale aj zahraničné trhy. Spája sa s internacionalizáciou podnikateľských činností, pričom podľa Ubrežiovej (2005) podnik využíva medzinárodné prostredie. Vzájomné **prepájanie národných ekonomík a internacionalizácia hospodárskych procesov** ovplyvňujú v čoraz väčšej miere okrem veľkých spoločností, aj malé a stredné podniky. Doteraz malé a stredné podnikateľské subjekty boli vnímané ako podniky pôsobiace na domacom trhu, často iba na regionálnom trhu a ich pôsobenie v medzinárodnom prostredí bola podceňované. V súčasnosti sa ukazuje, že podnikanie malých a stredných podnikov môže byť úspešné aj v širšom hospodárskom prostredí a dokážu aktívne prenikať na zahraničné trhy. Táto problematika je umocnená a aktuálna v súvislosti s plnoprávnym členstvom Slovenska v Európskej únii.

Doterajšie teoretické rozpracovanie medzinárodného podnikania a skúmanie konkrétnych podnikov bolo v prevažnej miere orientované na veľké podniky a nadnárodné spoločnosti. **Malé a stredné podnikateľské subjekty** sa na rozdiel od veľkých nadnárodných spoločností vyznačujú **určitými špecifikami**. Ako príklad možno uviesť skutočnosť, že malé podniky majú v porovnaní s veľkými spoločnosťami výhodu väčšej pružnosti reagovať na zmeny na trhu. Flexibilne zavádzajú nové technic-

ké a technologické riešenia vo svojej činnosti. Často musí manažér malého alebo stredne veľkého podniku riešiť hneď niekoľko manažérskych funkcií naraz, mnohokrát je spoluvlastníkom či samotným vlastníkom podniku a preto akákoľvek zmena (pozitívna alebo negatívna) sa ho dotýka nielen profesne ale i súkromne (Mura, 2005). Z vyššie uvedených a ďalších dôvodov malé a stredné podniky internacionalizujú svoju podnikateľskú činnosť odlišne a pristupujú k prenikaniu na zahraničné trhy inak.

Medzi kľúčové **faktory internacionalizácie** malého a stredného podnikania možno zaradiť:

- zvyšovanie manažérskych schopností,
- systematické a cieľavedomé plánovanie,
- strategické využívanie vhodných zahraničných spotrebiteľov a partnerov,
- zvyšovanie technických schopností a zručností,
- zvyšovanie schopnosti podniku rýchlo identifikovať zmeny a reagovať na ne.

Stupeň internacionalizovania podniku je determinovaný i vlastnosťami odvetvia, v ktorom daný podnikateľský subjekt realizuje svoju činnosť. Priamy vplyv na internacionalizovanie podnikateľskej činnosti podniku určitého odvetvia majú:

- veľkosť konkurencie,
- sila zákazníkov (meraná kúpyschopnosťou),
- sila dodávateľov (veľké nadnárodné spoločnosti často veľmi výrazne určujú „pravidlá“ v danom segmente trhu),
- veľkosť vstupných bariér do odvetvia,
- veľkosť výstupných bariér z odvetvia.

Odborníci z vyspelých trhov orientovaných ekonomík uvádzajú, že omnoho väčší **vplyv na internacionalizáciu** podnikania a preniknutia na zahraničné trhy majú hybné sily a faktory pochádzajúce z vnútorného prostredia podniku ako z vonkajšieho prostredia.

Z interných faktorov možno považovať za najdôležitejšie:

- vek podniku,
- ochota vlastníkov internacionalizovať podnikateľskú činnosť,
- ochota manažmentu internacionalizovať podnikateľskú činnosť,
- sociálno-psychologické determinanty,
- manažérske zručnosti,
- medzinárodná orientácia,
- úroveň skúseností s medzinárodnými obchodnými operáciami,
- informačno-komunikačné technológie.

Z pohľadu riadenia medzinárodne činného podniku, resp. podniku, ktorý chce zmedzinárodniť svoje podnikanie

predstavujú manažérske schopnosti a medzinárodná orientácia rozhodujúce vplyvy. S naznačenými vplyvmi úzko súvisia kulturologické, sociálno-psychologické, jazykové odlišnosti na zahraničných trhoch.

Strategické riadenie podniku v procese globalizácie a internacionalizácie podnikania

Úroveň medzinárodných skúseností podniku sa veľmi významnou mierou podieľa pri rozhodovaní o internacionalizácii podnikateľskej činnosti (Solberg, 1997). Nasledovná matica ponúka **strategické odporúčania pre podnik** z dvoch základných kritérií: stupeň globalizácie a skúsenosti podniku.

Uvedená matica strategických odporúčaní ponúka manažérom možné smerovanie podniku, nachádzajúceho sa v určitej fáze stupňa globalizácie v kombinácii s disponujúcimi skúsenosťami manažérov alebo podniku, z pohľadu ich pôsobenia v medzinárodnom prostredí.

Aplikovaním Solbergovej matice na slovenské malé a stredné podniky možno konštatovať, že z hľadiska úrovne medzinárodných skúseností ich možno zaradiť medzi nezrelé, prípadne dospievajúce podniky. Celková stratégia liberalizácie zahranično-obchodnej politiky Slovenska, umocnená našim vstupom do Európskej únie výrazne determinuje jednotlivé odvetvia, ktoré sa budú globalizovať a transformovať na trhy globálne so silnou zahraničnou konkurenciou. Solbergova matica indikuje, že podnikateľské subjekty Slovenska budú musieť (v záujme svojho rozvoja a existencie) svoju podnikateľskú činnosť internacionalizovať, aktívne prenikať na medzinárodné trhy, alebo kooperovať s inými podnikmi z medzinárodného prostredia.

Malé a stredné podniky majú reálnu možnosť **stať sa úspešnými** podnikateľskými subjektami v **medzinárodnom prostredí**, ak sa im podarí identifikovať potenciál rastu na zahraničnom trhu v nasledovných základných oblastiach:

- zameranie sa na produkt a inovácie (manažment inovácií),
- kvalita produktu (manažment kvality),
- služby zákazníkom a aktívne riadenie vzťahov s nimi (customer relationship management),
- marketingový manažment.

Podstatným **faktorom úspešnosti prieniku** malých a stredných podnikov na zahraničné trhy je správne „načasovanie“ vstupovania na tento trh, konštatujú zahraniční odborníci O'Farrell, Wood a Zheng (1998). Ak napríklad globalizácia daného odvetvia je už v pokročilom štádiu, potom malé podniky by mali podstúpiť riziko a internacionalizovať svoje podnikateľské aktivity už v ranom štádiu svojho pôsobenia na trhu s tým, že majú prístup k skúsenostiam iných podnikov z hľadiska pôsobenia na danom zahraničnom trhu.

Tabuľka 1 Matica strategických odporúčaní pre podnik podľa Solberga

Úroveň medzinárodných skúseností	Stupeň globalizácie trhu		
	lokálny trh	globalizujúci sa trh	globálny trh
Dospelý podnik	vstup do nového odvetvia	priprav sa na globalizáciu	posilni svoju globálnu pozíciu
Dospievajúci podnik	upevni si pozíciu na exportných trhoch	zváž expanziu na zahraničné trhy	hľadaj globálne aliancie
Nezrelý podnik	zostaň doma	hľadaj trhové štrbiny na zahraničných trhoch	priprav sa na fúziu

Prameň: Solberg, tabuľka spracovaná autorom príspevku

Source: Solberg

Table 1 Matrix of strategic recommendation for company by Solberg