



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

Acta oeconomica et informatica 2  
Nitra, Slovaca Universitas Agriculturae Nitriae, 2006, s. 37–42

## STRATEGICKÉ RIADENIE V POĽNOHOSPODÁRSKYCH PODNIKoch V SR STRATEGIC MANAGEMENT IN AGRARIAN ENTERPRISES IN THE SLOVAK REPUBLIC

Luboslav SZABO, Nadežda JANKELOVÁ

Ekonomická univerzita Bratislava

The business success of agricultural enterprises is reflected in achieving their results, which are various in each enterprise in Slovak agrosector. Therefore, it is appropriate to examine in more detail the reasons for business success in agricultural sector to identify the factors influencing the differentiation of agricultural enterprises and to draw competent conclusions which could help managers to increase prosperity and competitiveness of their companies not only in the Slovak market, but also in the European market. The research examining the success of agricultural enterprises and the factors of their differentiation is quite wide. What appears to be currently crucial is the use of appropriate knowledge of management methods, practises and processes. This work describes the process of strategic management in primary production enterprises. It is part of wider research focusing on the analysis of hard and soft factors of business prosperity. Our objective was either to confirm or reject the hypothesis which says that mastering the principles of the application of strategic management to the practice of agricultural enterprises is a condition of their strategic success. The result of the analysis was the finding that there are significant differences between particular agricultural subjects, which inevitably manifest themselves in achieving the business success.

**Key words:** successfulness, hard and soft factors of success, strategic management

Poľnohospodársky sektor Slovenska stojí na dejinnej križovatkke, ktorá vyvoláva potrebu prispôsobovania neustále sa meniacim podmienkam, adaptácie na jednotnom európskom trhu, vytvorenia konkurenčného prostredia, otvorenia sa svetu a prostredníctvom podnikovej štruktúry založenej na kompetentnom podnikovom manažmente, razantného zvýšenia ekonomickej efektívnosti výroby a ponuky poľnohospodárskych produktov. Kvalita manažmentu, ktorá je kľúčovým faktorom podnikovej úspešnosti, je v poľnohospodárskych podnikoch na rozdielnej úrovni. Pri skúmaní môžeme pozorovať, že existuje celý rad takých, ktoré sú dlhodobo úspešné, ale na druhej strane je množstvo subjektov, ktoré majú viac ťažkostí než úspechov, strácajú konkurencieschopnosť a často zanikajú. Preto je pochopiteľné, že otázky súvisiace s problematikou ich úspešnosti sú dlhodobým predmetom záujmu nielen praxe, ale aj teórie, vedy a výskumu z oblasti ekonomiky a riadenia. Uvedme aspoň práce, ktoré publikovali Bielik (2001), Gozora (2002), Bielik a Jančíková (2002), Chrastinová (2003), Grznár a Szabo (2002), Bečvářová a i. (2004).

### Materiál a metódy

Vzhľadom na existujúce výskumy z oblasti diferenciacie poľnohospodárskych podnikov sme sa rozhodli obohatiť problematiku o skúmanie vplyvu ďalších faktorov na ich výrobné i hospodárske výsledky, ktoré podľa nášho názoru výrazným spôsobom ovplyvňujú úspešnosť týchto subjektov. Vychádzame pritom z rozdelenia riadenia do dvoch oddelených oblastí. Jednu predstavuje oblasť tvrdých faktorov prosperity ako stratégia, plánovanie, organizačná štruktúra, financie, rozpočtovníctvo, riadenie výroby, informačné systémy. Druhou je oblasť mäkkých faktorov, týkajúca sa ľudského činiteľa a sociálnych vzťahov v organizácii ako vedenie ľudí, podniková kultúra, kompetentnosť manažérov. Uvedené členenie vyplýva z dvojakého

poňatia dejín manažmentu a síce ako systému riadenia vychádzajúceho z Taylorovej vedeckej školy a na druhej strane ako systému, vychádzajúceho a rozvíjajúceho odkaz školy medziľudských vzťahov. Aj keď jednotlivé školy v rámci teórie skúmate jednotlivito, základným predpokladom úspechu každého podniku je integrácia oboch oblastí v jeden celok, ich vyváženosť a harmonizácia s cieľom dosiahnuť synergický efekt.

Realizácia predznačeného cieľa si vyžiadala prieskum v 46 podnikoch poľnohospodárskej prvovýroby, ktorý sa uskutočnil prostredníctvom dotazníkov. Výber podnikov sme realizovali so zámerom čo najviac homogenizovať vzorku z hľadiska výrobných oblastí a z hľadiska veľkosti podnikov z dôvodu eliminovať jednak vplyvy prírodných faktorov na výsledky podnikov a tiež v snahe čo najhodnovernejšie posúdiť úroveň manažmentu v skúmaných podnikoch.

Ako hlavné kritérium úspešnosti a zároveň hlavné kritérium triedenia podnikov sme zvolili kompozitný naturálny ukazovateľ (Nu), vypočítaný na základe dosiahnutých naturálnych výsledkov jednotlivých agrárnych subjektov za roky 2000-2003 (v rastlinnej výrobe priemerné výnosy z hektára, v živočíšnej výrobe ukazovateľa úžitkovosti a reprodukčných vlastností hospodárskych zvierat). Nami zvolený spôsob výpočtu komplexného naturálneho ukazovateľa nám umožnil použiť ho ako kritérium pre porovnávanie podnikov navzájom. S využitím štatistického prístupu sme pomocou priemeru a smerodajnej odchýlky naturálneho ukazovateľa roztriedili súbor, ktorý je objektom výskumu do piatich skupín nasledovne:

1. skupina = nupriem. + smer. odchýlka – vynikajúce podniky,
2. skupina = nupriem. + smer. odchýlka/2 – nadpriemerné podniky,
3. skupina = nupriem. – smer. odchýlka/2 – priemerné podniky,
4. skupina = nupriem. – smer. odchýlka – podpriemerné podniky,
5. skupina = ostatní – zaostávajúce podniky.

V takto vytvorených skupinách podnikov sme hľadali spoločné znaky vybraných faktorov, pričom zhodné znaky nájdené

Tabuľka 1 Formulovanie vízie vo vybranom súbore podnikov

Vízia (1)	1. skupina		2. skupina		3. skupina		4. skupina		5. skupina		Spolu (2)	
	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%
áno (3)	7	77,8	6	60,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	13	28,3
áno – formálne (4)	2	22,2	4	40,0	8	80,0	3	33,3	2	25,0	19	41,3
nie (5)	0	0,0	0	0,0	2	20,0	6	66,7	6	75,0	14	30,4
Spolu (2)	9	100,0	10	100,0	10	100,0	9	100,0	8	100,0	46	100,0

P – počet podnikov ; 1. skupina – vynikajúce podniky, 2. skupina – nadpriemerné podniky, 3. skupina – priemerné podniky, 4. skupina – podpriemerné podniky, 5. skupina – stagnujúce podniky

*Prameň:* vlastné prepočty

P – number of enterprises; group 1 – excellent enterprises, group 2 – above-standard enterprises, group 3 – standard enterprises, group 4 – below standard enterprises, group 5 – stagnant enterprises

*Source:* own results

Table 1 Formulating a vision in a chosen group of enterprises

(1) vision, (2) total, (3) yes, (4) yes – formally, (5) no

Tabuľka 2 Tvorba stratégie v analyzovanej vzorke podnikov

Stratégia (1)	1. skupina		2. skupina		3. skupina		4. skupina		5. skupina		Spolu (2)	
	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%
áno písomne (3)	7	77,8	3	30,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	10	21,7
áno bez písomnej formy (4)	2	22,2	7	70,0	10	100,0	9	100,0	3	37,5	31	67,4
nie (5)	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	62,5	5	10,9
Spolu (2)	9	100,0	10	100,0	10	100,0	9	100,0	8	100,0	46	100,0

P – počet podnikov

*Prameň:* vlastné prepočty

P – number of enterprises

*Source:* own results

Table 2 Strategy creation in the analysed sample of enterprises

(1) strategy, (2) total, (3) yes, in a written form, (4) yes, without a written form, (5) not at all

v podnikoch rovnakého zaradenia sme identifikovali ako faktory úspechu, resp. neúspechu poľnohospodárskych podnikov. V predloženej príspevku uvádzame závery vyplývajúce z analýzy strategického riadenia v podnikoch.

### Strategické riadenie

Výskum sme rozdelili do nasledujúcich oblastí: formulácia vízie, tvorba stratégie, realizácia stratégie, príčiny a prekážky úspechu strategického myslenia. Podniky v súlade so zámermi vytýčenými v metodike sme analyzovali podľa vytvorených piatich skupín.

Mať pozitívnu víziu je jeden z najviac motivujúcich faktorov. Je dôležité, aby manažéri premýšľali, snívajú či predstavovali si budúcnosť. Mnohé príklady z histórie a súčasnosti potvrdzujú, že ich úspech bol dôsledkom ich pozitívneho obrazu budúcnosti a nie naopak. Pri otázke, či podnik formuluje víziu svojho rozvoja s možnosťou odpovedí:

- áno – vízia je zjednocujúcim prvkom a odráža aspirácie a hodnoty vedúcich pracovníkov, zamestnancov a ostatných skupín,
- áno – vízia je však v podniku len formálnou a „módnu“ záležitosťou,
- nie – vízia predstavuje len obyčajné teoretizovanie a nie je potrebná,
- neviem,

sme získali odpovede uvedené v tabuľke 1.

V oblasti formulovania vízie vyznievajú jednoznačné závery. 28,3% podnikov formuluje víziu svojho ďalšieho rozvoja a zároveň vízia je pre túto časť podnikov zjednocujúcim prv-

kom, odráža aspirácie a hodnoty vedúcich pracovníkov. Všetky podniky, ktoré vyznačili túto odpoveď boli zaradené do 1. a 2. skupiny podnikov, najvyšší počet odpovedí – 53,8% sa nachádzalo v skupine č. 1 – vynikajúce podniky a v skupine č. 2 – nadpriemerné podniky (46,2%). Ani jeden podnik, zaradený podľa našich kritérií do 3., 4. a 5. skupiny – t.j. medzi podniky priemerné, podpriemerné a zaostávajúce, neuviedol túto odpoveď. Najvyššiu početnosť dosiahla odpoveď, podľa ktorej podniky síce poznajú dôležitosť formulácie vízie, je však pre ne len formálnou a módnu záležitosťou. Takto odpovedalo 41,3% podnikov, pričom najviac – 42,1% patrilo do 3. skupiny, v ostatných skupinách sú počty druhej vyznačenej možnosti odpovedí pomerne rovnaké. Jednoznačné odpovede vznikajú pri možnosti tretej, podľa ktorej podniky netvorí víziu, vízia pre ne predstavuje len púhe teoretizovanie a nie je potrebná. Takto odpovedalo 30,4% podnikov, pričom najviac odpovedí sa vyskytlo v 4. a 5. skupine – rovnako 42,8%, v 3. skupine priemerných podnikov 14,3%. Z vynikajúcich a nadpriemerných podnikov ani jeden respondent nezvažoval túto možnosť.

Základné otázky existencie a rozvoja podniku rieši stratégia, ktorá ukazuje smer a vytvára hranice pri ceste podniku k vytýčenému cieľu. Jej výber je určený situáciou a vývojom podmienok v okolí podniku a v jeho interných faktoroch, vyplýva teda z uskutočnenej strategickej analýzy, je formulovaná tak, že k dosiahnutiu vytýčených cieľov budú maximálne využité silné stránky podniku a príležitosti podnikateľského prostredia a budú eliminované prípadné slabé stránky podniku a vonkajšie hrozby. Na otázku tvorby stratégie odpovedali podniky nasledovne – tabuľka 2.

Tabulka 3 Realizácia stratégie v analyzovanej vzorke podnikov

Realizácia (1)	1. skupina		2. skupina		3. skupina		4. skupina		5. skupina		Spolu (2)	
	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%
áno – tvrdé (3)	2	22,2	7	70,0	9	90,0	9	90,0	2	20,0	29	63,1
áno – tvrdé a mäkké (4)	7	77,8	3	30,0	1	10,0	0	0,0	0	0,0	11	23,9
nie (5)	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	0,0	6	13,0
Spolu (2)	9	100,0	10	100,0	10	100,0	9	100,0	8	100,0	46	100,0

P – počet podnikov

Prameň: vlastné prepočty

P – number of enterprises

Source: own results

Table 3 The implementation of strategy in the analysed sample of enterprises  
(1) implementation, (2) total, (3) yes – only hard, (4) yes, both hard and soft, (5) not at all

Tabulka 4 Stupeň oboznámenia so stratégiou v analyzovanej vzorke podnikov

Stupeň oboznámenia (1)	1. skupina		2. skupina		3. skupina		4. skupina		5. skupina		Spolu (2)	
	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%
vysoký (3)	8	88,9	3	30,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	11	23,9
stredný (4)	1	11,1	7	70,0	9	90,0	6	66,7	2	25,0	25	54,4
nízky (5)	0	0,0	0	0,0	1	10,0	3	33,3	6	75,0	10	21,7
Spolu (2)	9	100,0	10	100,0	10	100,0	9	100,0	8	100,0	46	100,0

P – počet podnikov

Prameň: vlastné prepočty

P – number of enterprises

Source: own results

Table 4 A degree of familiarization with strategy in the analysed sample of enterprises  
(1) degree of familiarization, (2) total (3) high, (4) medium, (5) low

Takmer 89,1% podnikov sa na základe odpovedí usiluje vytvoriť podnikateľskú stratégiu. Kvalita ich snaženia je však rozdielna. Kým 21,7% podnikov písomne formuluje predstavu o svojich podnikateľských aktivitách, väčšia časť 67,4% si uvedomuje význam stratégie, nepripravuje ju však písomne a stratégia tak existuje len v predstavách vrcholového manažmentu.

S tvorbou stratégie veľmi úzko súvisí aj jej realizácia, ktorá predstavuje nemenej dôležitú súčasť procesu strategického riadenia a predstavuje implementáciu strategických zámerov do života. Musia byť však vytvorené organizačné podmienky pre rozpracovanie prijatej stratégie a jej realizáciu vo forme dlhodobých plánov, rozpočtov a ďalších dokumentov a zosúladenie s organizačnou štruktúrou. Okrem toho nevyhnutnou podmienkou jej realizácie je riadne oboznámenie zamestnancov s prijatou stratégiou a previazanosť systémov motivácie pracovníkov. A v závere aj metodicky úplne správne sformulované stratégie sa môžu v dôsledku meniacich sa podmienok stať nevhodnými. Je preto potrebné zabezpečiť kontrolu priebehu realizácie stratégie, aby bola v prípade potreby stratégia a na ňu naväzujúce plány upresňované a revidované. Ďalšie dve otázky súviseli preto s realizáciou stratégie a stupňom oboznámenia zamestnancov podniku s formulovanou stratégiou. Výsledky sú uvedené v tabuľke 3.

O stratégie pomocou tvrdých i mäkkých faktorov sa pokúša iba 23,9% podnikov, z ktorých až 77,8% sú podniky vynikajúce, pričom podniky týchto skupín preukazujú aj vysoký stupeň oboznámenia zamestnancov so stratégiou (tabuľka 4). Oproti tomu 63,1% podnikov realizuje stratégiu v podniku uplatňovaním len tvrdých nástrojov riadenia, ktorými sú organizačná štruktúra, administratívna agenda, kontrola, odmeňovanie. Tvrdé nástroje realizácie boli uvedené približne

rovnakým zastúpením v 2., 3. a 4. skupine podnikov (od 24% do 31%). Stratégia nie je realizovaná v 13% podnikov, pričom sú to podniky 5. skupiny, teda podniky zaostávajúce. V tejto skupine však 6,9% podnikov stratégiu realizuje pomocou tvrdých nástrojov, resp. považuje stratégiu za formálny dokument bez nutnosti jej realizácie.

V závere skúmania problematiky strategického riadenia nás zaujímal názor manažérov podniku na príčiny úspechu, resp. prekážky strategického riadenia vo svojom podniku. Respondenti mali možnosť viacnásobných odpovedí. Názory sa líšili, avšak usporiadaním podnikov do skupín podľa dosiahnutého naturálneho ukazovateľa sme mohli identifikovať niektoré príčiny (tabuľky 5 a 6).

Podniky 1., 2. a 3. skupiny vyplňali zväčša otázku o príčinách úspechu strategického myslenia v ich organizácii, pričom najväčšie percento odpovedí (25,4%) získalo budovanie vízie nasledované inovatívnym prístupom (20,6%) a učením sa (19%). Manažéri prvých dvoch skupín podnikov, teda vynikajúcich a nadpriemerných vidia najdôležitejšiu príčinu úspechu strategického myslenia práve vo formulovaní vízie a neustálej strategickej analýze. V prvej skupine vysokú početnosť získal aj inovatívny prístup, ktorý veľmi úzko súvisí s existenciou dobrej vízie, pretože inovácie sú vlastne výsledkom snahy o jej implementáciu. Zdá sa, že manažéri vynikajúcich podnikov to dokonale poznajú. Štvrtá skupina podnikov sa príčinami úspechu nezaoberala, objavila sa len jedna odpoveď, avšak tento podnik bol podľa našich triedení zaradený medzi podpriemerné podniky a preto by mal skôr skúmať prekážky strategického myslenia ako príčiny jeho úspechu.

Pri prekážkach strategického myslenia respondenti najčastejšie volili odpoveď iné – 32,9% podnikov. V rámci bližšej špecifikácie sme zistili, že manažéri poľnohospodárskych

Tabuľka 5 Príčiny úspechu strategického myslenia v analyzovanej vzorke podnikov

Príčiny úspechu (1)	1. skupina		2. skupina		3. skupina		4. skupina		Spolu (2)	
	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%
budovanie vízie (3)	8	28,6	7	36,8	1	6,7	0	0,0	16	25,4
neustála strategická analýza (4)	4	14,3	5	26,3	1	6,7	0	0,0	10	15,9
inovatívny prístup (5)	8	28,6	2	10,5	2	13,3	1	100,0	13	20,6
zaujatnosť manažmentu (6)	0	0,0	4	21,1	6	40,0	0	0,0	10	15,9
učenie sa (7)	8	28,6	1	5,3	3	20,0	0	0,0	12	19,0
iné (8)	0	0,0	0	0,0	2	13,3	0	0,0	2	3,2
neviem (9)	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Spolu (2)	28	100,0	19	100,0	15	100,0	1	100,0	63	100,0

P – počet podnikov

Prameň: vlastné prepočty

P – number of enterprises

Source: own results

Table 5 The reasons for success of strategic thinking in the analysed sample of enterprises (1) reasons for success, (2) total, (3) creating a vision, (4) unceasing strategic analysis, (5) innovative approach, (6) interest of management, (7) learning, (8) others, (9) I don't know

Tabuľka 6 Prekážky neúspechu strategického myslenia v analyzovanej vzorke podnikov

Prekážky úspechu (1)	2. skupina		3. skupina		4. skupina		5. skupina		Spolu (2)	
	P	%	P	%	P	%	P	%	P	%
chýbajúca vízia (3)	0	0,0	1	7,1	5	21,7	5	21,7	11	17,2
chýbajúca analýza prostredia (4)	0	0,0	1	7,1	5	21,7	4	17,4	10	15,6
formalizmus, byrokracia (5)	0	0,0	2	14,3	4	17,4	1	4,3	7	10,9
systémovosť (6)	0	0,0	2	14,3	2	8,7	3	13,0	7	10,9
krátkozrakosť (7)	0	0,0	1	7,1	3	13,0	4	17,4	8	12,5
iné (8)	4	100,0	7	50,0	4	17,4	6	26,1	21	32,9
neviem (9)	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Spolu (2)	4	100,0	14	100,0	23	100,0	23	100,0	64	100,0

P – počet podnikov

Prameň: vlastné prepočty

P – number of enterprises

Source: own results

Table 6 The barriers of strategic way of thinking which may cause its failure in the analysed sample of enterprises (1) reasons for failure, (2) total, (3) missing vision, (4) missing environment analysis, (5) formality, bureaucracy, (6) unsystematic approach, (7) shorttermism, (8) others, (9) I don't know

podnikov vidia ako prekážku strategickému mysleniu predovšetkým vonkajšie príčiny ako nestabilita prostredia, nedostatky agrárnej politiky či dlhodobá koncepcia agrárnej a potravinovej politiky SR, ktorá podľa mnohých nevytvára dostatočné stimuly na spracovanie dlhodobých cieľov a zámerov. Aj napriek uvádzaným percentám podnikov, ktoré stratégiu majú, je mnoho nerealizovateľných z nedostatkov strategického riadenia a dokument stratégia je často formálny. Ako prekážky strategického myslenia najčastejšie vystupovali chýbajúca vízia (v 4. a 5. skupine po 21,7%), podobné zastúpenie mala aj chýbajúca analýza prostredia, ktoré boli súčasne vo väčšine prípadov doplnené práve objektívnymi príčinami tohto stavu. Respondenti podpriemerných a zaostávajúcich podnikov uviedli ďalej krátkozrakosť (12,5%), formalizmus a byrokráciu (10,9%) a nesystémovosť (10,9%).

Z prieskumu strategického riadenia v skúmaných poľnohospodárskych podnikoch vyplynuli nasledovné závery:

- Vynikajúce podniky naozaj vedia, o čo usilujú. Svedčí o tom skutočnosť, že zjednocujúcim prvkom, ktorý odráža aspirácie a hodnoty vedúcich pracovníkov, zamestnancov a ostat-

ných skupín, je vytvorená vízia ako predstava o svojej budúcnosti. Vízia je pre všetkých pracovníkov výzvou a inšpiráciou. Zároveň aj v tejto skupine podnikov nachádzame také, ktoré pokladajú víziu za formálnu a módnu záležitosť a z vízie sa tak stal nič nehovoriaci dokument, ktorý v podnikoch existuje len preto, aby „okrášlil“ teoretické poznatky manažérov, či „ozdobil“ podnikové dokumenty. Percento takýchto podnikov je však veľmi nízke.

- O orientácii na dlhodobé strategické zámery svedčí vo vynikajúcich podnikoch skutočnosť, že takmer 90% podnikov 1. skupiny si vytyčuje dlhodobé ciele, ktoré rozpracováva a konkretizuje v cieľoch krátkodobých. Len v jednom prípade sme v tejto skupine podnikov zaznamenali krátkodobú orientáciu, odôvodnenú vonkajšími nestálymi podmienkami.

- Väčšina vynikajúcich podnikov (80%) písomne formuluje stratégiu ako prostriedok na dosiahnutie vytýčených cieľov. Stratégia pre nich predstavuje smer, ktorým sa musia vydať, aby dosahovali špičkovú výkonnosť vo všetkých oblastiach. Tvorba stratégie je v tejto skupine podnikov založená na participatívnom princípe, o čom svedčí aj vysoký stupeň obozná-

menia zamestnancov so zámermi podniku a tiež dôsledná realizácia stratégie uplatňovaním tak tvrdých ako aj mäkkých faktorov. Nevyhnutnou podmienkou dosiahnutia angažovanosti zamestnancov je prispôsobenie hodnotiacich systémov a systémov odmeňovania požadovanému správaniu, pretože zamestnanci usilovne pracujú len na tom, za čo sú hodnotení a odmeňovaní. Systémy hodnotenia a odmeňovania môžu pozitívne ovplyvňovať podnikovú kultúru a prispievať k jej orientácii na spoluprácu a vyznávanie znalostného prístupu. Podniková kultúra orientovaná na vyznávanie znalostí a spoluprácu medzi jednotlivými zamestnancami, v rámci útvarov a aj medzi jednotlivými podnikmi v rámci hodnotového reťazca je dôležitou podmienkou k dosiahnutiu strategicko-angažovanosti. V skupine vynikajúcich podnikov sme sa len v dvoch prípadoch stretli s formálne existujúcou stratégiou, resp. stratégiou v predstavách vrcholového manažéra (majiteľa) a tiež s nízkym výskytom realizácie stratégie formou tvrdých nástrojov.

- Vynikajúce podniky sú presvedčené o tom, že dôsledné strategické riadenie je kľúčom strategického úspechu. Pri identifikácii najdôležitejších príčin, ktoré manažéri týchto podnikov uviedli ako základné prvky ich strategického myslenia, najväčšie zastúpenie tvorilo budovanie vízie, inovatívny prístup a učenie sa. Rýchle sa meniace prostredie vyžaduje inovačné schopnosti, ktorých výsledkom sú nové a neodskúšané situácie. Podmienkou inovatívneho prístupu je existencia vízie, pretože inovácie predstavujú snahu o jej implementáciu. Manažéri dokonale poznajú, že bez neustáleho prehĺbovania znalostí všetkých zamestnancov podniku nie je možný jeho trvalý rozvoj. Ľudia sú najdôležitejším zdrojom podnikania a hlavným zdrojom budúcich úspechov.

- Podniky nadpriemerné tvorili druhú skupinu podnikov. Sú to podniky s lepšími ako priemernými výsledkami a môžeme v nich pozorovať podobné prvky ako v skupine vynikajúcich podnikov. Rozdiely však vznikajú práve už pri realizácii strategického riadenia. Počet podnikov tvoriacich víziu je nepatrne menší, zvyšuje sa však počet podnikov, ktoré víziu tvoria len formálne a tiež počet podnikov bez písomne formulovanej stratégie, ktorá existuje len v predstavách vrcholového manažmentu. S tým súvisí aj otázka realizácie stratégie, ktorá prebieha v dvoch tretinách podnikov 2. skupiny tvrdými nástrojmi s prevažujúcim stredným stupňom oboznámenia zamestnancov. Podniky vidia hlavnú príčinu svojho rozvoja v budovaní vízie, dôslednej strategicko-analýze a v zaujatosti manažérov, bez podpory a nadšenia ktorých by pozitívne zmeny v podniku nemohli prebiehať. V tejto skupine sme zaznamenali tiež názory, poukazujúce na skutočnosť, že existujú aj prekážky a bariéry strategického riadenia v podobe tzv. iných faktorov, ktorými sú hlavne vonkajšie objektívne príčiny a ktoré aj pri všetkej snahe, či nadšení manažérov a pri dôslednej realizácii strategických princípov bránia ich úspešnému rozvoju. Pri analýze 2. skupiny sa takéto názory objavili hlavne v podnikoch, ktoré síce naturálnymi výsledkami boli zaradené do skupiny nadpriemerných podnikov, avšak pri hĺbkovej analýze sme zistili stagnáciu vývoja naturálneho ukazovateľa a záporný čistý hospodársky výsledok. Vyskytli sa medzi nimi aj podniky s prevažujúcim výrobným zameraním na živočíšnu výrobu, kde podľa nášho názoru uvedenie objektívnych vonkajších príčin je opodstatnené.

- V tretej skupine – priemerných podnikov schopnosť strategicky riadiť podnik postupne „ubúda“. Podniky síce poznajú pojmy a postupy strategického riadenia, pribúda však podnikov, ktoré ich uplatňujú len formálne, zameriavajú sa skôr na

operatívne riadenie namiesto dlhodobých strategických úvah. Na základe rozboru ich identifikačných údajov a výsledkov z databázy sme zistili, že sa jedná o dlhšie existujúce poľnohospodárske družstvá strednej veľkosti so záporným hospodárskym výsledkom a poklesom naturálneho ukazovateľa z hľadiska jeho vývoja v rokoch 2000–2003, ktoré práve v dôsledku byrokracie, nesystémovosti a nepripravenosti k zmenám neboli schopné zmeniť pohľad na podnikanie. Tieto manažmenty nie sú schopné stanovovať správne priority, podliehajú pocitom potreby riešenia „naliehavých problémov“, ktoré je nutné okamžite „hasiť“. Stratégia tu existuje, ale bez písomnej formulácie, uplatňujú sa skôr tvrdé nástroje, byrokratické zastaralé postupy a nariadenia bez dostatočnej strategicko-analýzy okolia a trendov jeho vývoja, čo sa prejavuje v konečnom dôsledku v neefektívnosti a neschopnosti poradiť si s jeho hrozbami a využiť príležitosti, ktoré ponúka.

- Zaradením podnikov do 4. a 5. skupiny – teda do skupín podpriemerných a zaostávajúcich podnikov a následnou identifikáciou spoločných znakov v oblasti strategického riadenia, môžeme jednoznačne potvrdiť, že nedôsledné a chýbajúce strategické myslenie manažérov je príčinou neúspechu týchto podnikov. Takmer všetky z nich víziu nepostrádajú, predstavuje pre ne len púhe teoretizovanie a preto nie je potrebná. Aj keď v málo prípadoch vízia bola formulovaná, bolo to len v úzkom kruhu vrcholového vedenia, formálne, bez oboznámenia zamestnancov, ktorí si pod ňou nič konkrétneho nevedia predstaviť. Manažéri týchto podnikov sú krátkodobu orientovaní a nevedia stanoviť smer, ktorým sa budú podniky uberať. Zaberajú sa len operatívnym riadením, hasia vzniknuté problémy a na skutočne dôležité dlhodobé rozhodnutia im nezostáva čas. Chýba im pripravenosť k zmenám, zostávajú pri tom, čo vždy robili a snažia sa to robiť rovnakým spôsobom naďalej, a neuvedomujú si skutočnosť, že bez stratégie realizácie zmien nemôže byť podnik konkurencieschopným. Zotrávajú preto v neustálom kruhu riešenia naliehavých problémov a nedokážu nájsť cestu von, smerujúcu k dlhodobým strategickým zámerom. Pri týchto agropodnikateľoch prvoradá zostáva krátkodobý cieľ – prežiť.

## Záver

Z analýzy uplatňovania nástrojov a metód strategického riadenia v podnikoch poľnohospodárskej prvovýroby vyplynulo, že niektoré agrárne podniky si dokázali osvojiť princípy strategického myslenia a práve vďaka tomu úspešne zvládajú ich riadenie aj v podmienkach nestáleho a rýchlo sa meniaceho vonkajšieho prostredia. Ich základnými atribútmi sú úsilie o analyzovanie prostredia, budovanie vízie, systémovosť, inovatívny prístup, pripravenosť k zmenám, pružnosť, neustále učenie sa a využívanie potenciálu všetkých pracovníkov. Mnohí manažéri sa však strategicky myslieť nenaučili, príčiny neúspechu hľadajú v objektívnych faktoroch a nevhodnej agrárnej politike štátu namiesto toho, aby sa snažili v meniacich sa podmienkach hľadať príležitosti pre svoj trvalý rozvoj. Dnes už nikto nemôže počítať s tým, že ho niekto bude, takpovediac, vodiť za ruku a prijímať rôzne ochranné opatrenia. Je nevyhnutné, aby roľníci zrealizovali svoj pohľad na poľnohospodárstvo a jeho funkcie, ale aj isté výhody, ktoré poberajú a ktoré sú stále mnohým trňom v oku. Preto sa na trhu udržia len tí najšikovnejší a najodvážnejší, ktorí sú zároveň aj najperspektívnejší.

Na základe uvedených analýz môžeme potvrdiť hypotézu, že zvládnutie aplikácie princípov strategického riadenia do praxe agrárnych podnikov je podmienkou ich strategického úspechu. Nevyhnutnou podmienkou budovania prosperity podniku

je existencia vízie a písomne formulovaná stratégia. Podnikateľský úspech závisí hlavne od včasného predvídania trhových príležitostí a riešenia potenciálnych problémov strategického charakteru. Všeobecné vývojové trendy ako internacionalizácia, globalizácia, intelektualizácia, informatizácia, ekologizácia sa môžu stať príležitosťami, ak sú manažmentom pri strategických rozhodovaniach náležite zohľadnené, v opačnom prípade môžu pre podnik znamenať hrozby. Rovnako strategické riadenie dáva jasné ciele a smery pre budúcnosť podniku, pocity istoty jeho pracovníkom a pomáha zvyšovať kvalitu manažmentu, zlepšovať komunikáciu vo vnútri podniku, motiváciu pracovníkov a zlepšuje alokáciu zdrojov.

### Súhrn

Podnikateľská úspešnosť poľnohospodárskych podnikov sa prejavuje v dosahovaní ich výsledkov, ktoré sú v slovenskom agro-sektore rôznorodé. Je preto na mieste bližšie skúmať príčiny úspešnosti podnikania v agrárnom sektore, identifikovať faktory, ktoré ovplyvňujú diferenciáciu poľnohospodárskych podnikov a vyvodíť kompetentné závery, ktoré môžu pomôcť agrárnym manažmentom zvyšovať prosperitu a konkurencieschopnosť v rámci nielen slovenského, ale i európskeho trhu. Výskum v oblasti skúmania úspešnosti agrárnych podnikov a faktorov ich diferenciácie je značne široký. V súčasnej dobe sa však kľúčovým stáva podnikový manažment a využívanie vhodných manažérskych postupov a praktík, ktoré zabezpečujú podnikom vynikajúci výsledok.

V príspevku sa zaoberáme problematikou strategického riadenia v podnikoch poľnohospodárskej prvovýroby. Je súčasťou širšieho výskumu, zameraného na analýzu tvrdých a mäkkých faktorov prosperity v poľnohospodárskych podnikoch. Naším cieľom bolo potvrdiť, resp. zamietnuť hypotézu, že zvládnutie aplikácie princípov strategického riadenia do praxe agrárnych podnikov je podmienkou ich úspešnosti.

Z celkovej analýzy vyplynul poznatok, že v uvedenej oblasti existujú výrazné rozdiely medzi jednotlivými agrárnymi subjektami, ktoré sa nevyhnutne odrážajú v dosahovaní podnikateľskej úspešnosti.

Realizovaný výskum bol súčasťou riešenia grantového projektu VEGA „Plánovacie a rozhodovacie procesy a ich informačné zabezpečenie v integračnom prostredí“ (vedúci projektu doc. Ing. Luboslav Szabo, CSc).

**Kľúčové slová:** úspešnosť, tvrdé a mäkké faktory úspešnosti, strategické riadenie

### Literatúra

- BEČVÁŘOVÁ, V. – GREGA, L. – SYROVÁTKA, P. – VINOHRADSKÝ, K. 2004. Přírodní podmínky a variabilita ekonomické úrovně zemědělských podniků. In: *Európska integrácia – výzva pre Slovensko. Zborník vedeckých prác z Medzinárodných vedeckých dní 2004*. Nitra : SPU, 2004, s. 72–77, ISBN 80-8069-356-0
- BIELIK, P. 2001. Premeny podniku v procese transformácie ekonomiky. In: *Faktory podnikovej úspešnosti. Zborník vedeckých prác*. Nitra : SPU, 2001, s. 1–6, ISBN 80-7137-972-7
- BIELIK, P. – JANČÍKOVÁ, V. 2002. Ekonomická diferenciácia poľnohospodárskych podnikov. In: *Acta oeconomica et informatica*, 2002, č. 2, s. 39–43, ISSN 1335-2571
- GOZORA, V. 2002. Strategické prístupy agrárnych manažmentov v predstupovom období do EÚ. In: *Medzinárodné vedecké dni 2002*. Nitra : SPU, 2002, s. 75–79, ISBN 80-8069-027-8
- GRZNÁR, M. – SZABO, L. 2002. Niektoré faktory úspešnosti agrárnych podnikov v SR. In: *Agricultural Economic*, roč. 48, 8/2002, s. 367–371, ISSN 0139-570X
- CHRASTINOVÁ, Z. 2003. Podnikateľská úspešnosť poľnohospodárskych podnikov. In: *Economics of Agriculture*, roč. 3, 2001, č. 2, s. 17–24, ISSN 1335-6186
- SLÁVIK, Š. 2005. *Strategický manažment*. Bratislava : Sprint, 2005, ISBN 80-89085-49-0

#### Kontaktná adresa:

Ing. Nadežda Jankelová, PhD., Katedra manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita, Bratislava, Dolnozemska 1, 852 35 Bratislava, e-mail: jankelov@dec.euba.sk; Doc. Ing. Luboslav Szabo, CSc., Katedra manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita, Bratislava, Dolnozemska 1, 852 35 Bratislava, e-mail: szabo@dec.euba.sk