

SELYE E-STUDIES



SELYE E-STUDIES

Selye e-studies

UNIVERZITA J. SELYEHO V KOMÁRNE

Online recenzovaný vedecký časopis

Ročník: 4/2013

2. číslo

ISSN 1338-1598

Vydala: Ekonomická fakulta, Univerzita J. Selyeho v Komárne

REDAKČNÁ RADA

PRESEDA

doc. RNDr. János Tóth, PhD. EF UJS Komárno

ČLENOVIA

Ing. et Bc. Ladislav Mura, PhD. EF UJS Komárno
prof. Dr. József Poór, CSc. EF UJS Komárno
prof. Dr. Andrea Bencsik, CSc. EF UJS Komárno
doc. Ing. Radovan Madleňák, PhD. FPEDAS ŽU Žilina
doc. Ing. Loretta Schwarzová, PhD. FEŠRR SPU Nitra
doc. Ing. Jitka Langhamrová, CSc. FIS VŠE Praha
Ing. Tomáš Löster, PhD. FIS VŠE Praha
RNDr. Zuzana Hajduová, PhD. PHF EU Košice
Ing. Ján Kavec, PhD. NHF EU Bratislava
Ing. Norbert Gyurián, PhD. EF UJS Komárno
Ing. Renáta Machová, PhD. EF UJS Komárno

ZODPOVEDNÝ REDAKTOR

Ing. Zoltán Šeben, PhD. EF UJS Komárno

OBSAH

Csiba, Zs.: The impact of the economic crisis to the strategy – Trough the example of an agricultural cooperative – A gazdasági válság hatása a stratégiára – Egy mezőgazdasági szövetkezet példáján keresztül	4
Hajdúová, Z. – Andrejkovič, M. – Andrejovský, P. – Gajdoš, J.: Economic analysis of the transport company – Ekonomická analýza dopravnej spoločnosti.....	21
Novotná, J. – Mura, L.: Selected aspects of communication – Vybrané aspekty komunikácie	29
Džupina, M.: Company vision, mission and values as a key components of strategic planning – Podniková vízia, poslania a podnikové hodnoty, ako kľúčové komponenty strategického plánovania	36

A GAZDASÁGI VÁLSÁG HATÁSA A STRATÉGIÁRA – EGY MEZŐGAZDASÁGI SZÖVETKEZET PÉLDÁJÁN KERESZTÜL

THE IMPACT OF THE ECONOMIC CRISIS TO THE STRATEGY- THROUGH THE EXAMPLE OF AN AGRICULTURAL COOPERATIVE

Csiba Zsuzsanna

Abstract

The study deals with the topic of strategy and the economic crisis. Nowadays companies operating in the agricultural sector must adapt to the revived market competition. The changed market conditions due to the crisis, caused difficulties to the agricultural sector. The aim of the study is to present the kind of changes which were created by the crisis at the cooperative, and how it was able to adapt to the changed environmental conditions. Primer data was collected by interviews. Overall we can say that the agricultural cooperative was stabilized by the diversification strategy.

Key words

Economic crisis. Strategy. Agriculture.

Absztrakt

A tanulmány a stratégia és a válság témakörével foglalkozik. Napjainkban a mezőgazdaság területén működő vállalatoknak alkalmazkodniuk kell a felélénkült piaci versenyhez. A válság okozta megváltozott piaci feltételek komoly akadályokat jelentettek az egyes szövetkezetek számára. A tanulmány célja bemutatni, hogy a válság milyen változásokat idézett elő a szövetkezetnél, és hogyan volt képes alkalmazkodni a megváltozott környezeti feltételekhez. Primer adatok gyűjtésére interjúk alkalmával került sor. Összességében elmondható, hogy a szövetkezet helyzetének stabilizálása végett diverzifikációs stratégiát hajtott végre.

Kulcsszavak

Gazdasági válság. Stratégia. Mezőgazdaság.

Bevezetés

A gazdasági válság napjaink azon aktuális témái közé sorolható, mely a válság kezdetén felkeltette a kutatók érdeklődését, és a mai napig ezen érdeklődés nem lankadt. A 2008-as gazdasági válság négy évvel ezelőtt robbant ki, de még máig érezteti hatásait a gazdasági szereplőkkel. A gazdaságon belül vannak olyan iparágak, ahol ennek a jelenségnek a negatív hatásai a válság bekövetkeztét követően nem jelentkeztek azonnal. Ezen iparág közé sorolható Szlovákia esetében az elektronikus kommunikáció és azon belül is az internetes kereskedelemmel foglalkozó vállalatok. A mezőgazdaságban viszont azonnal érzékelhető volt, és a mai napig érzékelhető a negatív tendencia melyet a válság kiváltott.

A tanulmány elsősorban a gazdasági válság hatásainak vizsgálatával foglalkozik, ezen belül pedig vállalati szinten a stratégiára gyakorolt hatásával. A válság ugyanakkor erős mértékben korlátozta a vidékek fejlődési lehetőségeit, mivel az önkormányzatok tartalékforrásait felélték, a bankok a hitelfelvételeket nehezebbé tették, továbbá a kockázatvállalás is csökken a vállalkozók körében. A vállalkozás külső környezetének fontossága és annak változásának

jelentőségét emelném itt ki. A válság és a stratégia összefüggésében az alábbi kérdések bizonyulnak érdekesnek:

- Milyen változásokat idézett elő a válság az adott vállalatnál?
- Milyen mértékben volt képes alkalmazkodni a környezeti változásokhoz?

A tanulmány fő célja az, hogy rávilágítson arra, hogy a választott vállalat milyen stratégiát választott a válság negatív hatásainak kiküszöbölésére, és hogy ez a stratégia mennyire volt eredményes, továbbá, hogy a jövőben milyen irányba szeretne haladni.

A válságot egyfajta jelenségként foghatjuk fel, mely megváltoztatja egy vállalkozás számára a környezeti feltételeket. A külső környezeti feltételek megváltozása, amelyek lehetnek makro, vagy mikro tényezők arra készítetik a vállalkozásokat, hogy változtassanak a korábban megszokott stratégiájukon. Tehát a külső környezet befolyásolja a vállalatok stratégiáját. A makro tényezők közé tartoznak a vállalat tágabb környezetébe tartozó gazdasági, politikai és egyéb más tényezők is melyeket maga a vállalat nem képes befolyásolni csupán alkalmazkodik azokhoz. Az a vállalat mely nem képes reagálni a környezeti változásokra, illetve lassan teszi mindezt, komoly versenyhátrányba kerülhet a versenytársaihoz képest, vagy akár a több évi sikertelen alkalmazkodás eredményeként kiszorulhat a piacról.

Anyagok és módszerek

A szakirodalmi háttérrel azon szakfolyóiratcikkek illetve könyvek alkotják, melyek magával a stratégiával, annak kiemelt fontosságával foglalkoznak.

A tanulmány módszertanilag egyaránt tartalmaz primer és szekunder adatokat egyaránt. A Szlovák Statisztikai Hivatal által összegyűjtött szekunder adatok kerültek felhasználásra, másrészt a lakszakállasi szövetség gazdasági eredményeinek adatai. A primer kutatás során kvalitatív kutatási technikák közül a mélyinterjú beszélgetést alkalmaztam, melyet a szövetség elnökével Ing. Lelkes Péterrel folytattam 2012. november 5-én.

A tanulmányban szereplő következtetések kizárólag a vizsgált vállalatra vonatkozhatnak. Nem cél a közvetlen versenykörnyezet elemzése, továbbá az egész iparágra megfogalmazott általános következtetések levonása sem

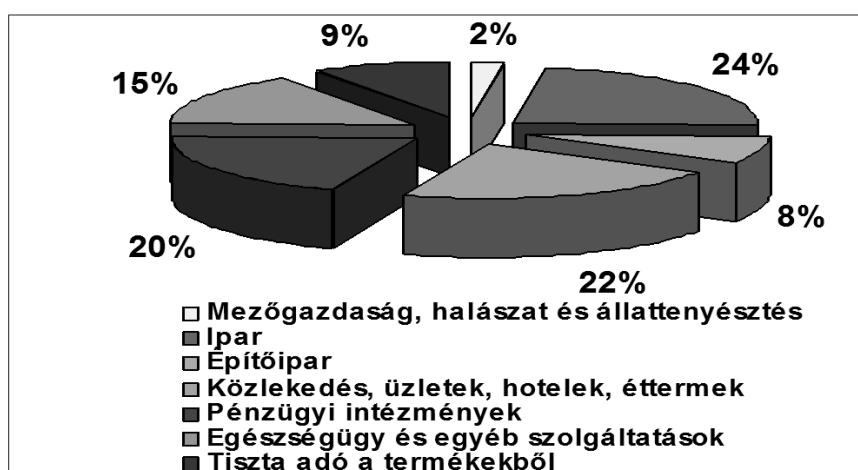
A gazdasági válság hatása Szlovákia gazdaságára

A gazdasági válság Szlovákia gazdaságát is elérte, ami megmutatkozik az ország egyes mutatóiban. A válság következményeként lehet említeni a munkanélküliek számának növekedését, a termelés visszaesését. Ennek ellenére a háztartások fogyasztása nem csökkent nagymértékben, sőt a 2008-as évhez viszonyítva az első félévben növekedést eredményezett, majd azt a 2009-es év vége felé fokozatos csökkenés jellemzi. Ha a fogyasztást összességében nézzük, tehát a háztartásokon kívül figyelembe vesszük a non-profit szervezetek és a közigazgatás kiadásait, akkor is 1,7 % -os növekedés figyelhető meg a 2009-es évben. Ezzel ellentétben a termelés viszont 11,7 %-kal visszaesett. Szlovákia Bruttó hazai terméke (GDP) a 2009-es évben 63 331,6¹ millió Euró volt, ami a 2008 -as évhez viszonyítva 5,8 % -os csökkenést jelent.

Az ábrán a 2009-es év gazdasági tevékenység szektorok szerinti megoszlása látható (1. Ábra). A GDP értékéhez legnagyobb mértékben az iparból származó bevétel járult hozzá, annak ellenére, hogy 9 %-os csökkenéssel zárták a 2009-es évet. Az állattenyésztés és a mezőgazdaság produkálta a legkevesebb bevételt 2009-ben, és ebben a szektorban történt a legnagyobb csökkenés, ami 21,1 %, a 2008-as évhez viszonyítva. A pénzügyi intézményeket érintette legkevésbé a gazdasági válság hatása, mivel 11,1 %-os növekedést értek el 2008-as

¹ <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=17674>, 2010-03-25

évhez viszonyítva, ennek ellenére kevesebb bevételre tettek szert, mint a hotelek, éttermek, üzletek együttese.



1. Ábra. 2009-es GDP szektorok szerinti megoszlása

Forrás: saját szerkesztés a szlovák statisztikai adatok alapján

A szlovák agrárszektor helyzete

A dolgozat ezen pontja a szlovák gazdaság, és azon belül is a mezőgazdaság helyzetét a 2007-2011 közötti időszakban tárja fel, mely egyrészt a válság előtti és a válság idején tapasztalt gazdasági eredményeket foglalja magába. Elsősorban bemutatásra kerül a nemzetgazdaságban és a mezőgazdaságban elért eredmények a vizsgált időszakban.

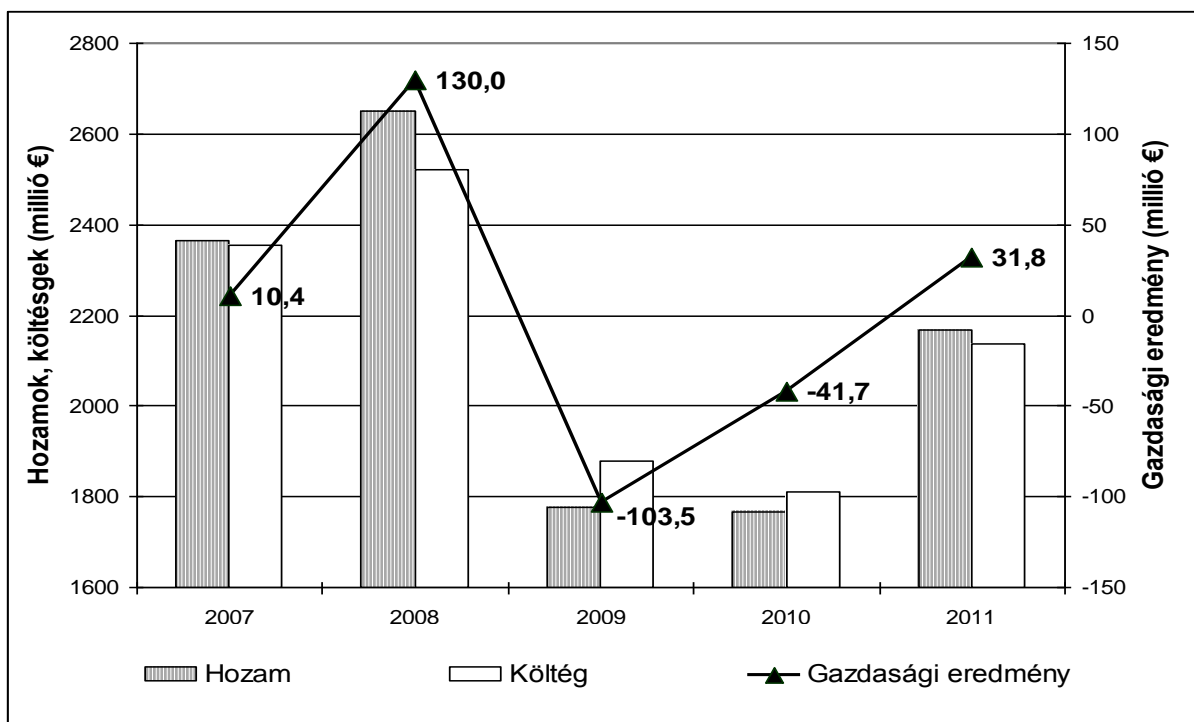
A statisztikai hivatal adatai alapján a szlovák mezőgazdaság a 2011-es évet pozitív eredménnyel zárta, az adózás előtti eredménye 31,8 millió € volt.

1. Táblázat. A mezőgazdaság gazdasági eredményei (millió €)

Mutató	2010	2011	Index 2011/2010	Különbség 2011-2010
Hozam	2019,0	2167,3	107,3	148,3
Költség	2032,9	2135,5	105,0	102,6
Gazdasági eredmény	-13,9	31,8	-	45,7
Hozzáadott érték	367,6	455,5	123,9	87,9

Forrás: Szlovák Statisztikai Hivatal adatai alapján

Az évközi fejlődésnél a mezőgazdaságban mérsékelt felélénkülés volt tapasztalható a gazdasági teljesítmény terén. Megváltozott a trend az előző két gazdasági évhez viszonyítva a gazdasági eredmények terén, melyet az 2. Ábra szemléltet. A nyereség szintje alacsonyabb a 2011-es évben, mint a válságot megelőző időszakban. A pozitív irányú trend változás a gazdasági eredmények terén annak köszönhető, hogy a hozamok gyorsabb ütemben nőttek (7,3 %), mint a költségek (5 %). A hozamok gyorsabb emelkedése pedig azzal magyarázható, hogy a mezőgazdasági termékek árai jelentősen emelkedtek, melynek következtében az árbevétel (17,2 %) nőtt. Az emelkedés főleg a növényeredetű termékek (37 %) esetén volt jelentős, de később a hozzáadott érték is emelkedett (23,9 %).



2. Ábra. Hozamok, költségek és a gazdasági eredmények alakulása a mezőgazdaságban
 Forrás: Szlovák Statisztikai Hivatal adatai alapján

A 2011-es gazdasági eredményre a következő tényezők voltak hatással (Chrastinová – Belešová, 2011):

- a mezőgazdasági termelés pozitív fejlődése, különösen a növénytermesztés, ahol az árak akár 23,2 %-os növekedést értek el, továbbá a kitermelt mennyiség is növekedett,
- az állattenyésztésen belül az eladási ár 10,8 %-kal lett magasabb, mivel stagnált és csökkent a kistermelés főleg a vágómarha és baromfi terén,
- támogató jellegű politikai törekvések, EU-s támogatások és kedvezményes hitelfeltételek,
- pénzügyi eszközök növekedése külföldi forrásokból a beruházások fedezésére,
- a mezőgazdasági termékek készleteinek felhalmozódása,
- a megszüntetett gázolaj jövedéki adó folytán a költségek csökkenése,
- a munkaerő költségeivel történő takarékoskodás eredménye további munkaerő csökkentés,
- kedvező időjárás az év túlnyomó részében.

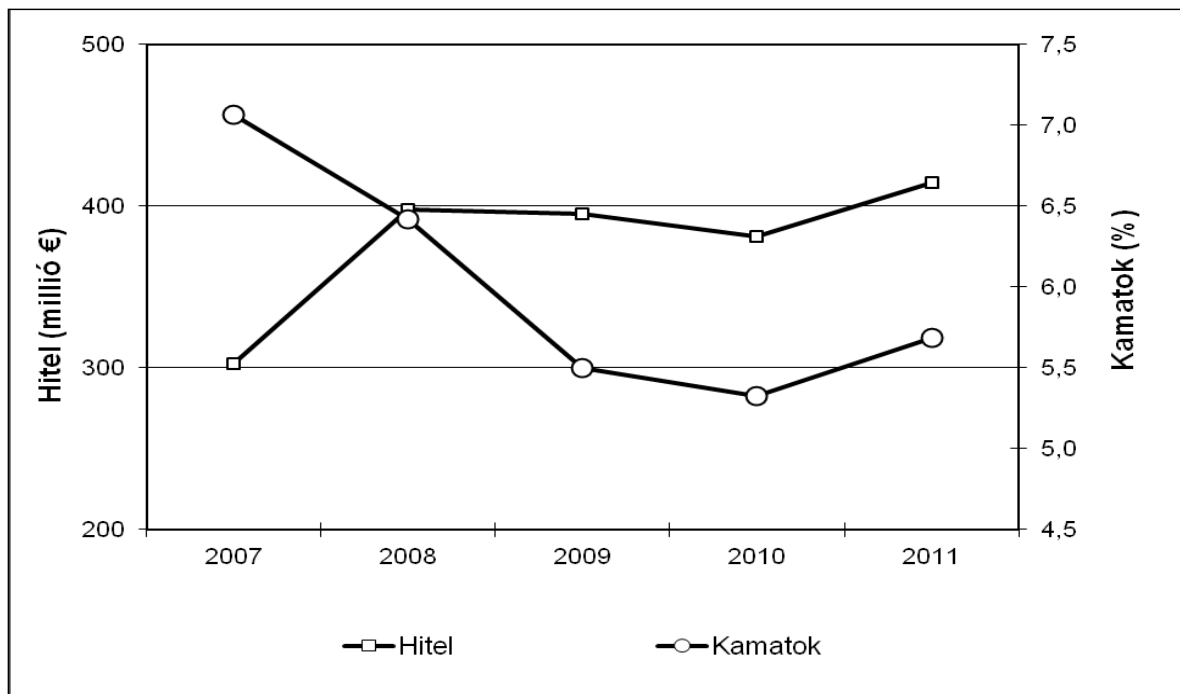
A 2011-es évben elért 2167 millió € értékű hozamhoz a növénytermesztés területén hozzájárult a termelékenység növekedése is. A 2011-es évi hozam azonban nem érte el a válságot megelőző 2008-as év hozamát, ami 2650,4 millió € volt.

Tovább folytatódott az állati eredetű termékek behozatala, mely nem csak kiegészítő termékeket jelentett, de olyan meghatározott mennyiségű termékek behozatalát is magába foglalta, melyet a szlovák mezőgazdasági vállalatok is elő tudtak volna állítani. Az elsődleges mezőgazdasági alapanyagok kivitelének és a kész élelmiszeripari termékek behozatalának növekedése hozzájárult az állattenyésztés gyengüléséhez, a foglalkoztatottság csökkenéséhez és a hazai termelés piaci részarányának eséséhez a szlovák piacon.

A mezőgazdasági vállalatok többsége (77 %) nyereséges volt a 2011-es évben. A vállalatok azért, hogy kedvező gazdasági eredményeket érhessenek el, az előző évekhez

hasonlóan tovább csökkentették a termelés terjedelmét és a hozzá kapcsolódó kiadásokat. Mindenekelőtt a munkaköltségek csökkentek, amely a foglalkoztatás visszaesés eredménye. A foglalkoztatottak száma a mezőgazdaságon belül 4,7 ezer fővel csökkent, ami 8,3 %-nak felel meg. A vállalatok egy része a munkaerő rugalmas felszabadítását helyezte előtérbe, ami annyit jelent, hogy megváltoztatták a gyártási struktúrát, megszüntették azokat a gyártásokat melyek nem voltak hatékonyak, továbbá a gyártás szezonális jellegéből adódó lehetőségeket használták ki. Az előző években zajló vidékfejlesztési program keretein belül a vállalatoknak lehetőségük nyílt technikai jellegű modernizációs befektetések végrehajtására, melynek folytán szintén csökkent a munkaerő iránti igény..

A vállalatok bevételehez nagymértékben hozzájárultak az EU által nyújtott, nem befektetésre irányuló támogatások. Meghatározó jelentősége volt a közvetlen kifizetéseknek. A hitelek évente 10,6 %-kal nőttek az egész ágazatban, mely hozzájárult a gazdaság jobb eredményéhez, és a minőség javításához. A vállalatok egyrészt támogatást kaptak az EU oldaláról, másrészt ezen támogatások garanciát jelentettek a kereskedelmi bankok számára a hitelek kamatainak törlesztésekor.



3. Ábra. A Hitelek és a kamatok alakulása a mezőgazdaságban, vadgazdaságnál és a hozzá kapcsolódó szolgáltatásoknál

Forrás: Szlovák Statisztikai Hivatal adatai alapján

Az ábrán jól látható, hogy növekszik a hitelek mértéke és az utánuk fizetendő kamat is. A 2010-es évhez viszonyítva a felvett hitel állomány növekedéséhez hozzájárult a hosszú távú hitelfelvételek számának emelkedése is (Chrastinová – Belešová, 2011).

A lakszakállasi mezőgazdasági szövetkezet

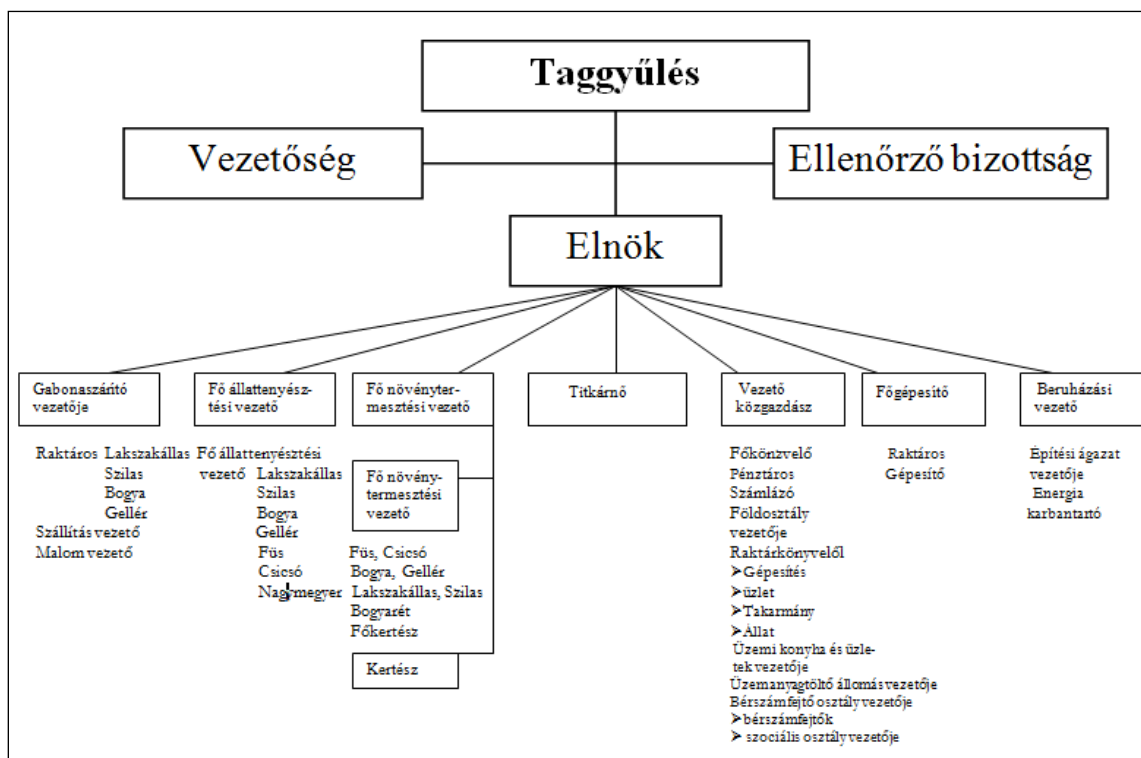
A lakszakállasi szövetkezet Szlovákia dél-nyugati részén a nyitrai kerületben és azon belül is a komáromi járásban helyezkedik el. A szövetkezet 1975-ben alakult öt (lakszakállasi, szilasi, bogyai, gelléri és a bogyaréti) gazdasági udvar egyesülésével. 1992-ben bekövetkező transzformációs időszakban a szövetkezet nem oszlott fel, hanem további szövetkezetekkel (csicsói, nagymegyeri, füss-i, dunaujfalusi szövetkezetek) Egyesült. 2009-ben pedig a hodzsafalvai (Lipové) szövetkezettel kötött megállapodás folytán a két szövetkezet összeolvadt, és azóta együtt tevékenykednek.

A mezőgazdasági alaptevékenység mellett a szövetkezet melléktevékenységei közé sorolandó a saját termelésű késztermékek előállítása, melyet vagy a szövetkezet maga használ fel, vagy saját üzletein keresztül értékesít. Takarmány előállításával foglalkozik, melynek egy részét további vállalatok és felvásárlók számára értékesítik. A szövetkezet birtokában van egy malom, melyet 1994-ben hoztak létre, és ahol a szövetkezet által megtermelt magas siker tartalmú búza kerül feldolgozásra. A liszt előállítása az egyik legsikeresebb tevékenysége a szövetkezetnek, mely nagyon áron értékesíthető a piacon.

Ezen üzemi egységeken túl a szövetkezet rendelkezik továbbá egy üzemanyagtöltő állomással is, mely szintén hozzájárul a vállalat eredményességéhez.

A 2012-es évben a szövetkezet eddigi tevékenységei mellett biomasszából agropelletet kezdett gyártani, mely alternatív energiaforrások egyikének számít.

Minden vállalat, így a lakszakállasi szövetkezet is rendelkezik *szervezeti struktúrával*, annak valamelyik típusával. A szövetkezet szervezeti struktúráját az alábbi ábra szemlélteti. A legfelső szinten a taggyűlés található, amely képviseli a tulajdonosi réteget, és amely törvényileg egy szövetkezet számára a legfelsőbb döntést hozó szerv. A taggyűlés választja meg a vezetőség tagjait, az ellenőrző bizottság tagjait, magát a szövetkezet elnökét, és alelnökét.



4. Ábra. A szövetkezet szervezeti struktúrája

Forrás: a szövetkezet adatai alapján

A taggyűlésnek egyik legfontosabb feladata ezeknek a különböző testületek megválasztása. Továbbá mivel a legfelsőbb szerve a szövetkezetnek, ezért minden más szervezetekkel szembeni együttműködésben döntési jogosultsággal rendelkezik. Olyan feladatok, helyzetek esetén, ahol a vezetőségnek nincs kompetenciája ott a taggyűlés hozza meg a döntéseket a taggyűléseken. Ilyen események, feladatok lehetnek például más szövetkezettel való társulási szándék, vagy stratégiai jelentőségű döntések meghozatala. Az éves közgyűlésen kerül elfogadásra a szövetkezet éves költségvetési terve, a nyereség elosztás és a jövőre vonatkozó vállalati tervek.

A szövetkezet elnöki pozícióját betöltő személynek egyben képviselnie kell a tulajdonosi réteg érdekeit, másfelől az egész szövetkezet irányításáért is felelős. Az elnök legfőbb feladata a vállalat vezetése és irányítása. A stratégiai jellegű döntések, a különféle elemzések, és a beruházási programok esetén az elnök konzultál a vezetőség tagjaival, majd együttesen hozzák meg döntéseiket. Az operatív jellegű feladatok meghatározásáért a szerkezeti felépítésből adódóan az egyes ágazati vezetők a felelősök. A vezetőség munkája feletti ellenőrzés az ellenőrző bizottság feladata.

A vállalatban a munkamegosztás elsődlegesen az egyes funkciók alapján történik, ezért a szövetkezetet egydimenziós funkcionális szervezeti felépítés jellemzi. A döntési jogkörök részben centralizáltak. Az egyes funkcionális vezetők a saját területükhöz tartozó operatív döntések esetében függetlenséget élveznek, viszont nagyobb volumenű stratégiai döntések esetén a vezetőség hozzájárulása nélkül nem dönthetnek. A dolgozók több vezetőtől is kaphatnak utasítást, továbbá jellemző a vertikális szabályozás. Az alkalmazottak között horizontális kommunikáció is megvalósul. Az alsóbb szintekről jövő információk eljutnak a vezetőség irányába. A vezetők és az alkalmazottak között kismértékű hatalmi távolságról beszélhetünk, mivel a vezetőség nem zárja el magát az alkalmazottak problémáitól. Ellenőrzések során az egyes részlegeknek lehetőségük van a felmerülő problémák megvitatására a vezetőséggel.

A szövetkezet *fő stratégiai célja* a jelenlegi vagyoni helyzetük stabilizálása, ami ilyen változó körülmények között nem is olyan könnyű feladat.

További célja a vállalatnak a földtulajdonosokkal meglévő kapcsolat stabilizálása és elmélyítése, mivel a vállalat birtokában lévő földterületek nagyobb hányadát a bérelt földterületek adják, ezért mindenképpen hangsúlyt kell fektetni ezen kapcsolatok ápolására. A mezőgazdasági termelés alapját a földterület képezi. Tehát ha ez nem áll rendelkezésre, akkor nem lehet növénytermesztéssel foglalkozni, továbbá az állattenyésztés esetében is a takarmány hiánya komoly gondokat okozna. Törekednek olyan termelési szerkezet kialakítására, amely politikailag és gazdaságilag is a legjobb lehetőségeket biztosítja a szövetkezet számára.

Stratégiai jelentőségű célok között szerepel a következő generáció felkutatása, betanítása. Igyekeznek minél több fiatal személyt integrálni a vállalatba vagy tagként, vagy pedig alkalmazottként.

A szövetkezet úgy próbálja stabilizálni helyzetét, fenntarthatóságát, hogy tevékenységeit diverzifikálja, tehát a fő tevékenységek mellett más tevékenységeket is beiktat, így próbálja meg a piaci helyzetét stabilizálni és a kockázatot csökkenteni. Példaként hozható fel a növénytermesztés esetében a búzából készült liszt melyet a szövetkezet értékesít, vagy az állattenyésztés esetén a levágott sertések, melyek húsát saját üzletein keresztül értékesíti.

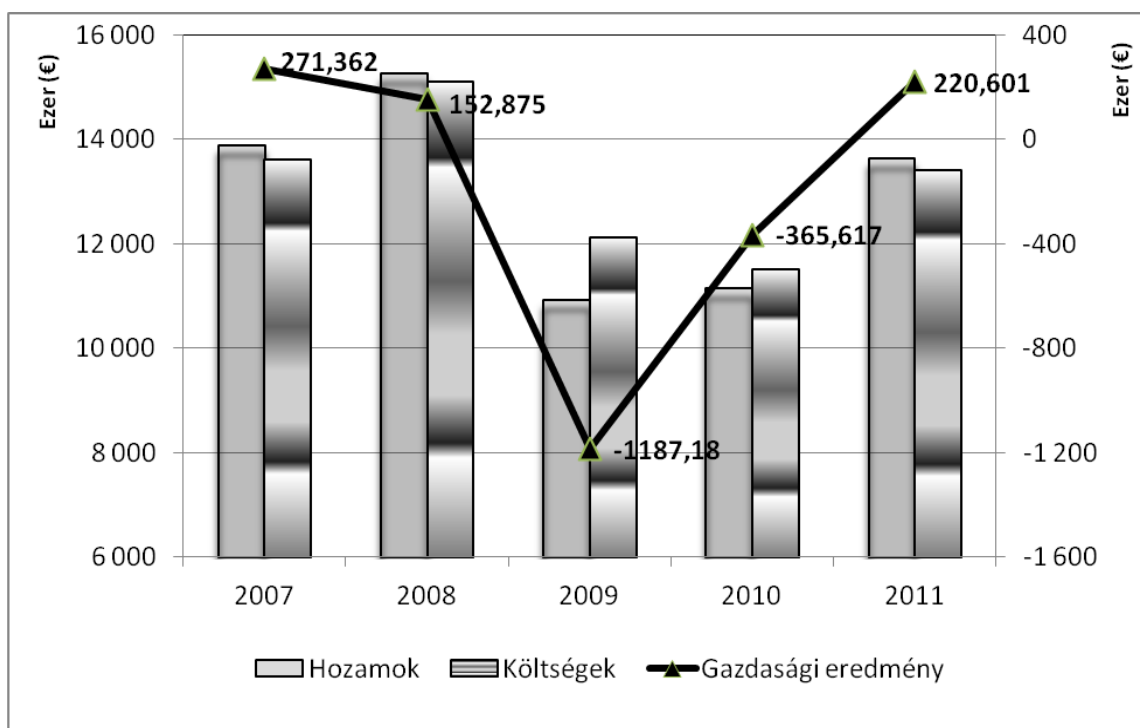
A szövetkezet azon felül, hogy létezésének alapját a nyereséges működés képezi, komoly hangsúlyt fektet a társadalmon belüli szerepvállalásra is. A szervezeti kultúra egyes látható, olyan elemei fellelhetők a szövetkezet életében, melyek segítik a szervezeti tagok szövetkezet iránti elkötelezettség erősödését. Éves összejövetelek keretein belül van lehetőség a nyugdíjba vonult egykori tagoknak találkozni egymással, egyéb szórakozási lehetőségek

esetén, mint például a szövetkezeti bál, színházlátogatások az alkalmazottaknak lehetőségük nyílik a kikapcsolódásra.

A szövetkezet gazdasági eredményei

Jelen fejezet a szövetkezet egészének 2007-es és a 2011-es közötti időszakának gazdasági eredményeit hivatott bemutatni. Az egyes ágazatokban történt változások a későbbi alfejezetekben lesznek részletesen tárgyalva.

A 5. ábra szemlélteti a szövetkezet gazdasági eredményeit a 2007-2011 közötti időszakban. Látható hogy a 2007-es, és a 2008-as időszak kiemelkedően jó év volt a vállalat számára, mivel a vizsgált időszakon belül, ezekben az években volt a vállalat nyeresége a legkedvezőbb. A 2008-as évben érte el a legmagasabb hozamot a szövetkezet, viszont ebben az évben generálták a legtöbb költséget is.



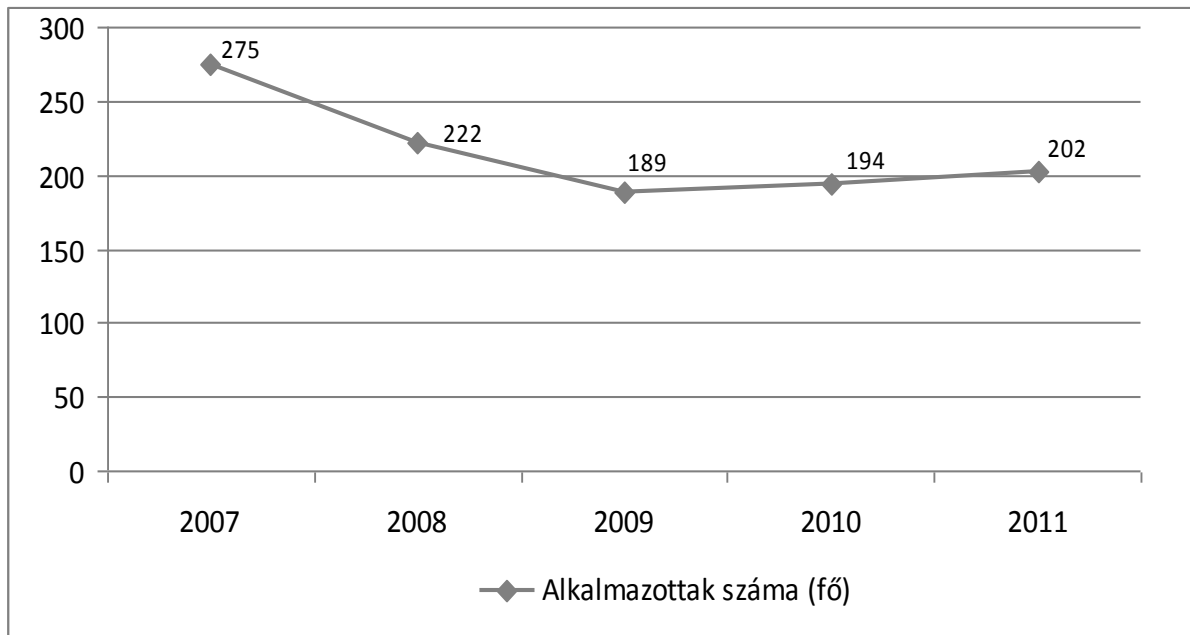
5. Ábra. A szövetkezet gazdasági eredményei 2007-2011 között

Forrás: saját szerkesztés a vállalat adatai alapján

A 2009-es évben negatív eredménnyel zárt a szövetkezet, ebben az évben volt legerőteljesebben érezhető a gazdasági válság hatása. A 2010-es évben némi javulás figyelhető meg a gazdasági eredmények terén, mely köszönhető annak, hogy a vállalat költségeit mérsékelte, továbbá a hozamok némiképpen nőttek. A 2010-es és 2011-es évet nevezhetnénk a válságból való kilábalás évének is, mivel látszik, hogy a szövetkezet a 2011-es évben már majdnem eléri a 2007-es évi gazdálkodási eredményt. Az eredmények alapján látható, hogy a válság hatására a szövetkezet fejlődése lelassult a válság időszakában, viszont a 2011-es évben sikerült nyereségesen zárnia az évet. Mind a növénytermesztés, mind az állattenyésztés terén történtek változtatások annak érdekében, hogy a 2011-es évben pozitív eredménnyel zárhassanak év végén.

Az egyik ilyen változtatás az alkalmazottak létszámát érintette. A 6. ábrán látható az alkalmazottak számának alakulása a szövetkezetben. A 2009-es évben rendelkezett a legkevesebb alkalmazottal a szövetkezet. Mind a két fő ágazat terén történt létszámleépítés. A szövetkezet egyfajta szociális szerepet is betölt, ezért a létszámleépítés is úgy történt, hogy elsődlegesen azok az egyének lettek a vállalattól elbocsátva, akik már nyugdíjba vonulás előtt

áltak. A létszámleépítés másik megoldásként az időszakos munkanélküliséget választották a vezetők. Időszakos munkanélküliséget alkalmaztak például a mezőgazdasági szektorban tevékenykedők esetében, ahol a téli időszakban csökkentették a munkások számát, amikor lényegében a földeken nincs munkavégzés. A harmadik megoldásként pedig az emberi erőforrás átcsoportosítását alkalmazták, amikor is az egyik ágazatból a másikba csoportosították át az alkalmazottakat.



6. Ábra. Alkalmazottak számának alakulása

Forrás: a szövetkezet adatainak alapján

Az alkalmazottak legmagasabb iskolai végzettség szerinti összetétele is megváltozott. Legnagyobb mértékben az alapfokú végzettséggel és mezőgazdasági tapasztalattal rendelkező alkalmazottak terén történt leépítés. A fejlett technológiai környezet megköveteli a magasabb iskolai végzettséggel rendelkezők alkalmazását, ezért a szövetkezetben belül nőtt az érettségivel, és főiskolai végzettséggel rendelkezők aránya.

Állattenyésztés

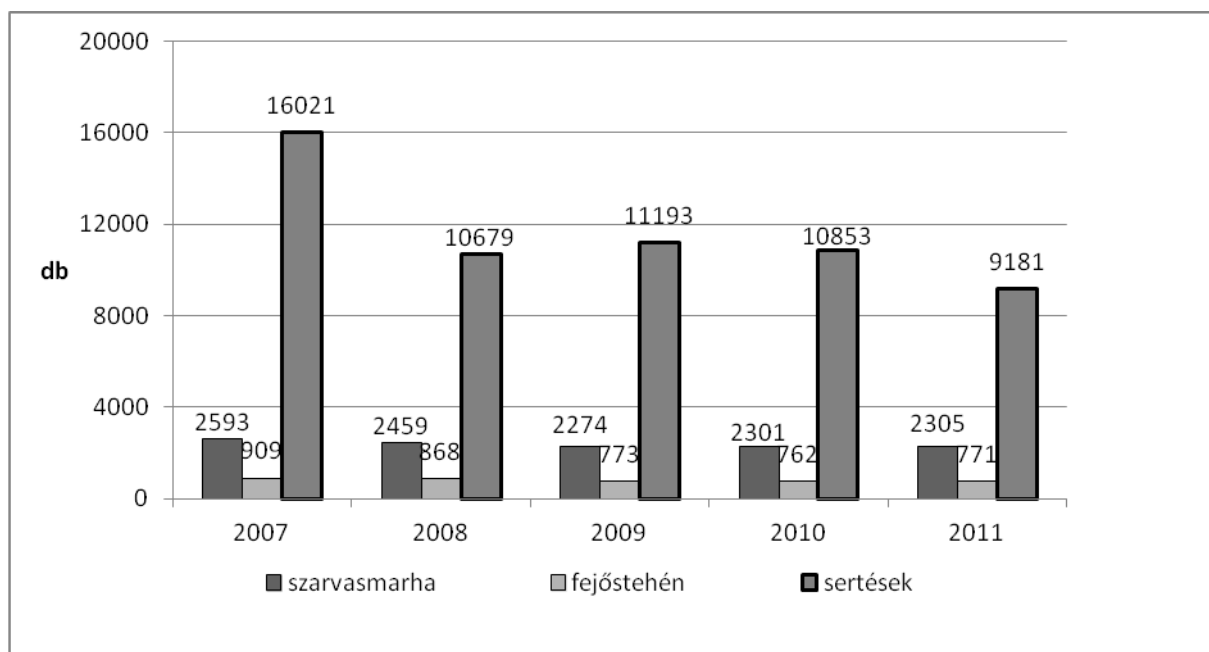
A szövetkezetnek fő ágazatai közé tartozik a növénytermelés, állattenyésztés és a mezőgazdasági termékek elsődleges feldolgozása. Az állattenyésztés a következőképpen oszlik meg az egyes gazdasági udvarok/egységek esetében:

- Bogyá: sertésenyésztés
- Bogyarét: szarvasmarha hizlalás
- Csicsó: fejőstehenek és sertések tenyésztése, húscsirkék tartása
- Gellér: sertés hizlalás
- Lakszakállas: tejelőtehén tenyésztés
- Szilas: sertésenyésztés

Az állattenyésztési ágazaton belül a tejtermelés, és a szarvasmarha hizlalás számít a legfontosabbnak, mellettük jelentőségében megemlíthető a sertésenyésztés. A baromfitenyésztés terén a legnagyobb hangsúlyt a brojlerek hizlalása kap, melyet közvetlenül a vásárlóknak értékesítenek.

A 7. ábra szemlélteti a szövetkezet szarvasmarha-, fejőstehén- és a sertésállomány alakulását. Látható, hogy 2007-től fokozatos csökkenés figyelhető meg a szarvasmarha és a sertés állományban. A vizsgált időszakban a szarvasmarha és a fejőstehén állomány esetében a 2009-es évben volt a legnagyobb a csökkenés az előző évhez viszonyítva. A szarvasmarha állomány 7,6%-kal, a fejőstehén állomány pedig 11%-kal esett vissza 2009-ben. A sertés esetében nagymértékű 33,3%-os csökkenés 2008-ban következett be.

Az állatállomány csökkenésének egyedüli okaként nem lehet csupán magát a válságot felelőssé tenni, hanem más fontos tényezők is szerepet játszottak, mint például a növekvő energia- és takarmányköltségek, továbbá a külföldről behozott olcsóbb félkész- illetve késztermékek a hús- és a tejtermék.



7. Ábra. Az állatállomány változása 2007-2011 között

Forrás: saját szerkesztés a szövetkezet adatainak alapján

A 2010-es és a 2011-es évben a szarvasmarha és a fejőstehén állomány csekély mértékben növekedett, viszont a sertések száma továbbra is csökkent.

Az állatállomány alakulása hatással van az értékesített mennyiségekre is. Látható, hogy 2007-hez viszonyítva az eladott szarvasmarha és sertésmennyiség fokozatosan csökken a mai napig.

2. Táblázat. Értékesített mennyiség 2007-2011 között

Értékesített mennyiség	2007	2008	2009	2010	2011
szarvasmarha (tonna)	532	429	418,8	353,64	363,75
sertések (tonna)	2753	2396	1763,58	1763,38	1605,6
tej (liter)	5567745	5992867	5653902	5550779	5702496

Forrás: saját szerkesztés a szövetkezet adatainak alapján

Az eladott tej mennyiség tekintetében a 2008-as év volt a kiemelkedő, amikor a vizsgált időszakban a legmagasabb volt a tej ár. Látható, hogy a sertések ára egészen 2010-es évig csökkenő tendenciát mutat, továbbá az értékesített mennyisége szintűgy. A szarvasmarha esetén is megfigyelhető ugyanez a tendencia, amikor is az értékesítési árak növekednek az értékesített mennyiség is nő. A növekvő tejárak mellett a szövetkezet értékesítése nem

csökkent hanem növekedett, melyből arra lehet következtetni, hogy újabb piaci szegmenseket célzott meg a tej értékesítés területén.

Állománycsökkenés szempontjából a 2009-es év volt a legrosszabb, mivel a tehéntej ára a felére csökkent és ez közel 1 millió Euró bevétel kieséssel járt a szövetkezet számára. A tehéntej árának csökkenésével a szövetkezet bizonyos mértékben leépítette a szarvasmarha állományát, mivel ezen ágazat ez időben veszteséges volt számára.

A szövetkezet elnökének Lelkes Péternek elmondása szerint:

„az állománycsökkenés csökkenés fő oka az, hogy a szlovákiai gazdák nehezen képesek versenyezni a magasabb uniós és a nemzeti támogatásokban részesülő nyugat európai társaikkal szemben. A nyugat európai gazdák éves szinten 3-5 %-kal tudják növelni termelésüket, addig a szlovákiai termelők ennél nagyobb termelés-csökkenést kénytelenek megvalósítani.”

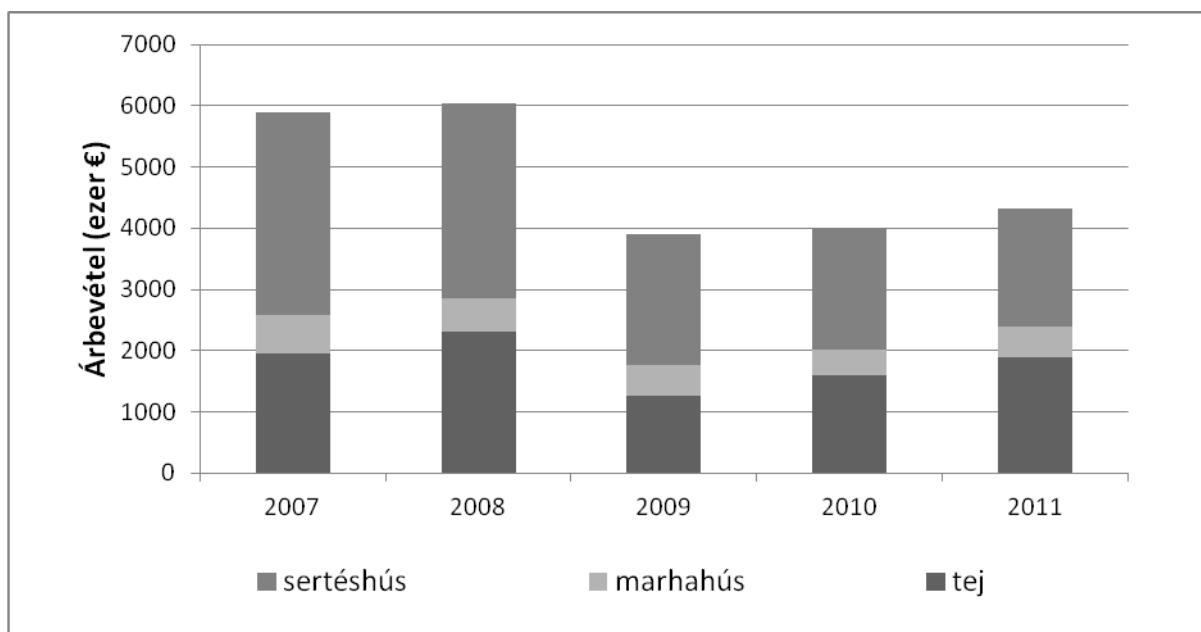
A 2011-es tejárak 2 euró centtel még mindig alacsonyabbak voltak, mint az Európai Unió átlag. Ezáltal a kereslet megnő az olcsóbb tej iránt. Vélhetőleg idővel ezen különbség kiegyenlítődik majd.

3. Táblázat. Értékesítési átlagár 2007-2011 között

	2007	2008	2009	2010	2011
sertés EUR/kg	1,18	1,32	1,21	1,14	1,22
szarvasmarha EUR/kg	1,63	1,58	1,58	1,63	1,72
tej EUR/l	0,34	0,36	0,21	0,29	0,33

Forrás: saját szerkesztés a szövetkezet adatainak alapján

Az árbevétel az értékesített mennyiség és az eladási ár függvényében alakult. Látható, hogy összességében a 2009-es évben volt a legalacsonyabb az árbevétel, melynek oka a sertések illetve a tej árbevétel nagyobb mértékű visszaesésnek tudható be.



8. Ábra. Árbevétel alakulása 2007-2011 között

Forrás: saját szerkesztés a szövetkezet adatainak alapján

Növénytermesztés

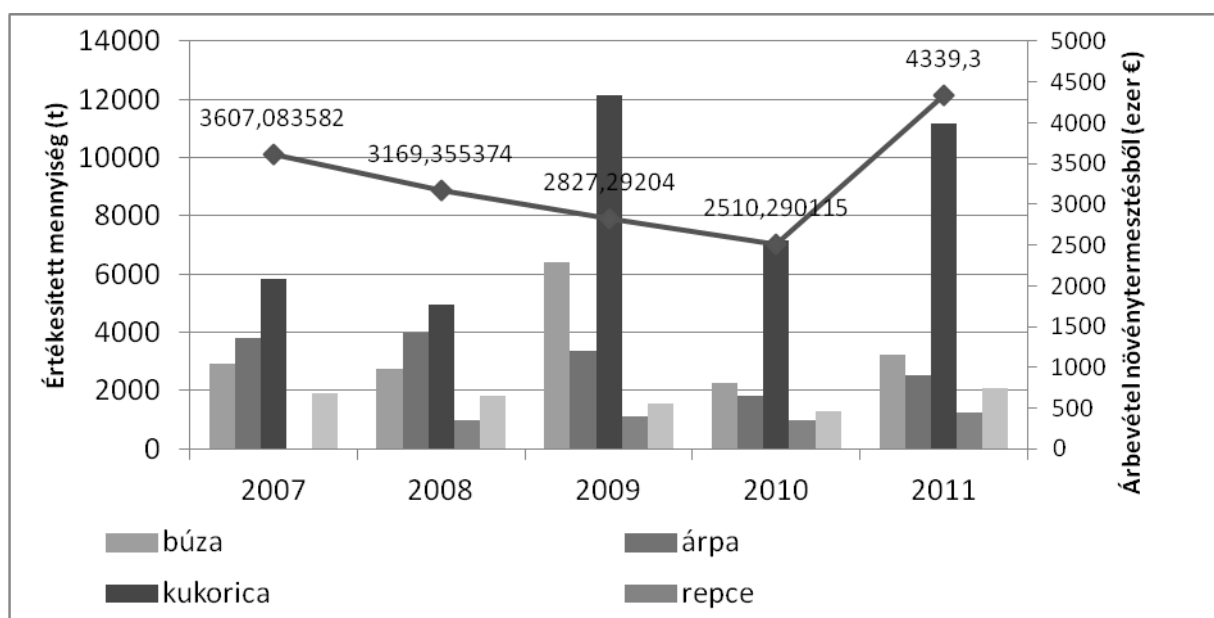
A szövetkezet a 2011-es évben 6987,19 hektáryi területen folytatta gazdálkodását, ebből 6096 hektáron termelte meg az alábbi táblázatban található növényfajtákat.

4. Táblázat. Átlagos hozam területenként (t/ha) az egyes növényfajtákból 2007-2011 között

átlagos hozam területenként (t/ha)	2007	2008	2009	2010	2011
búza	4,33	6,00	4,73	3,15	4,73
árpa	3,49	5,20	3,54	2,59	4,09
kukorica	5,65	8,08	8,94	5,19	6,28
repce	3,37	3,44	3,47	2,07	2,31
napraforgó	3,83	3,68	2,74	2,46	2,51

Forrás: saját szerkesztés a szövetkezet adatainak alapján

A táblázatból látható, hogy a terméshozam tekintetében a 2010-es év bizonyult a leggyengébb időszaknak, melynek oka egyértelműen a csapadékos éjárás, aminek következtében a talaj vízszintje megemelkedett. A megemelkedett talajvíz eredményeként több területen a gabona nem került betakarításra, továbbá a következő évben is ezen területek terméketlennek bizonyult mivel elmaradt a föld nem megmunkálása. A 2007-es időszak előtt zöldség illetve burgonya termesztésével is foglalkoztak kisebb területen, viszont mára ezen növényfajtákat nem termesztik, mivel termesztésük nem bizonyult jövedelmezőnek. Az olajos növények közül a repce számít újdonságnak, mivel a 2008-ban értékesítették először a gazdaság tagjai.

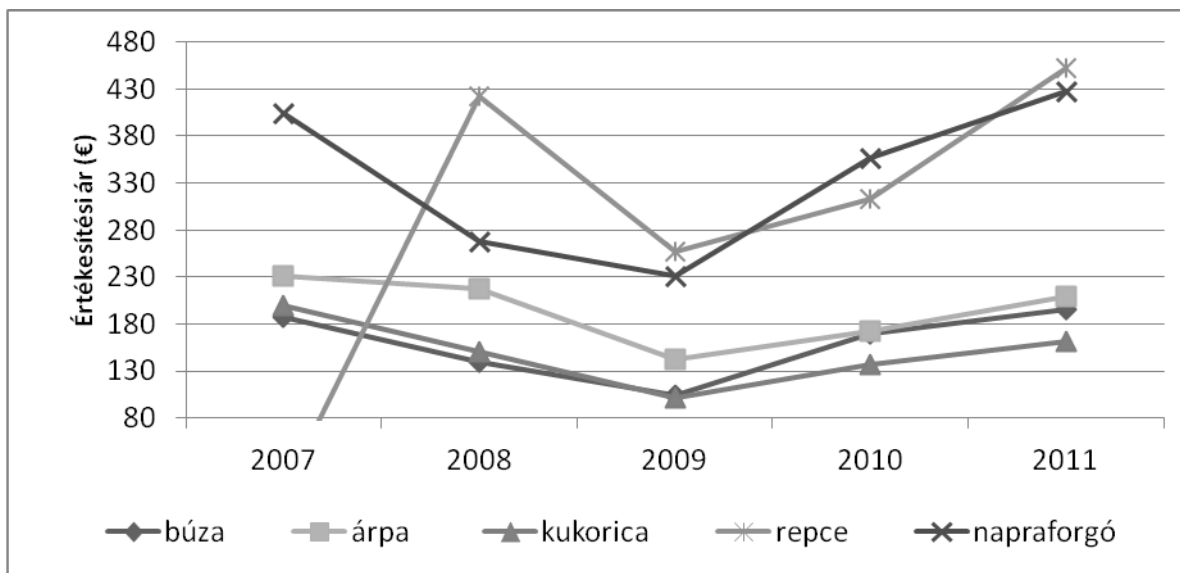


9. Ábra. Árbevétel növénytermesztésből és az egyes növényfajtákból értékesített mennyiség 2007-2011 között

Forrás: saját szerkesztés a szövetkezet adatainak alapján

Az értékesített gabona mennyiség a vizsgált időszakban a 2009-es év bizonyult a legsikeresebbnek. Ebben az évben összesen 24624 tonna gabonát értékesítettek, amit a 2011-

es évben sem sikerült felülmúlni, (20 305 tonna). Értékesítés terén a mélypontot a 2010-es év jelentette, melynek oka ebben az évben a terméshozam alacsony szintje. A 9. ábrán látható, hogy az árbevétel fokozatosan csökken egészen 2010-ig, amikor is fordulópontra állt be, és a 2011-es évben olyannyira megemelkedett az árbevétel a gabonaértékesítésből, hogy 72,8%-os növekedést könyvelhetett el a szövetkezet a 2010-es évhez képest. A 2008-as évhez képest, amikor is a legjobbak voltak a terméshozamok, pedig 36,9%-os növekedést ért el árbevétel területén.



10. Ábra. Az egyes növényfajták értékesítési ára 2007-2011 között

Forrás: saját szerkesztés a szövetkezet adatainak alapján

Az árbevétel növekedéséhez nagymértékben hozzájárulnak az egyes gabonafajták piaci kedvező árai. A 10. ábrán láthatjuk, hogy milyen negatívan alakultak az egyes gabonafajták értékesítési árai egészen 2009-ig, majd ezt követően emelkedni kezdett a szövetkezet által termesztett egyes gabonafélések árai. Annak ellenére, hogy 2010-es évben már jobb értékesítési árai voltak az egyes gabonáknak, mégis a negatív időjárás következményeként az árbevétel nem úgy alakult, mint ahogyan várták volna a szövetkezet tagjai. Szerencsére a 2011-es év időjárás tekintetében és az értékesítési árak tekintetében is kedvezett a szövetkezetnek, ezért kiemelkedő növekedést értek el az árbevétel vonatkozásában. A szövetkezet 2008-2009-es évben csökkentette az üzemanyag, műtrágya és a permetszer költségeit.

A szövetkezet SWOT elemzése

Az erősségek (strengths), gyengeségek (weaknesses), lehetőségek (opportunities), veszélyek (threats) angol szavak kezdőbetűiből tevődik össze. Összeállítása egyszerű, és a vállalat szempontjából költségkímélő. Segítségével a vállalat olyan információk birtokába jut, melyek révén a gyengeségek erősséggé, a lehetőségek megvalósíthatóvá, és a veszélyek elkerülhetővé válnak. A vállalatok elsősorattal alkalmazzák egyszerűsége miatt, viszont nem megfelelő alkalmazás esetén az anyagi és idővesztést okoz a vállalatnak.

Elemzés megkezdésekor meg kell határozni azt a területet, melyről információkat szeretnénk gyűjteni. Ez a terület lehet egy termék sajátossága, vagy egy termék és piac közötti kapcsolat elemzése. Összpontosítás nélkül az információk értéke alacsony és felhasználhatósági fokuk is elenyésző. A kulcsversenytársak tevékenységeinek megfigyelése, és összehasonlítása révén megtudhatjuk mi az amin a vállalatnak javítani kell, és mi az amiben különböznek, jobbak. A vevői megközelítésmóddal megtudhatjuk mi a vevők

véleménye a vállalatról, továbbá a belső vevői, vagyis az alkalmazottak véleménye ugyanúgy fontos.

SWOT elemzésnél külön kell választani a külső-, és belső tényezőket egymástól. Az erősségek, gyengeségek a vállalat belső jellemzői, melyekre a vállalat tud hatni. Lehetőségek, veszélyek a vállalattól független, környezetéből eredő tényezők (Józsa, 2003).

A SWOT elemzés elkészítése csapatmunka, ezért első lépésként egy 5-15 fős csoportot kell kialakítani, amely nyílt beszélgetés során összegyűjti az információkat. Meghatározott idő alatt minden egyes szemponthoz összegyűjtik a javaslatokat. Ennél a résznél minden ötletet figyelembe kell venni. Az ötletek összegyűjtése „brainstorming” keretek között zajlik, ami elősegíti a szabad véleményalkotás felszínre kerülését. Ezt követően megvitatásra kerülnek az egyes ötletek, hogy fontosságuk illetve intenzitásuk alapján mennyire fontosak az elemezni kívánt terület szempontjából. Érdeemes kerülni a bonyolult, nem érthető megfogalmazási módokat, melyek csak nehezebbé teszik az elemzés áttekinthetőségét.

5. Táblázat. A szövetkezet SWOT elemzése

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> • a tagok által felhalmozott tudás • szoros kapcsolat a vezetőség és az alkalmazottak között • viszonylag olcsó munkaerő • tevékenységek diverzifikáltsága • stabil kapcsolat a földbérlelőkkel • megfelelő tőkeellátottság • sikeresen elnyert pályázatok • szakképzett vezetés • tapasztalat a mezőgazdasági termelésben • hosszú távú beszállítói és felvásárlói kapcsolatok • minőségi termékek előállítása • megfelelő technológiai háttér • nyitott, kreatív gondolkodásmód 	<ul style="list-style-type: none"> • lassú alkalmazkodó képesség • kevés a saját földtulajdon • alacsony érdekérvényesítő képesség • gyenge versenyképesség a külföldi vállalatokkal szemben • magas beszerzési, termelési költségek • nem racionális szervezés • perszonális felépítés
Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> • stratégiai szövetség iránti igény felmerülése • pályázati lehetőségek • belföldi fogyasztás várható növekedése • magas munkanélküliség • a fogyasztói preferenciák kedvező irányú változása • a földterületek stabilizálása a földbérlelők révén. 	<ul style="list-style-type: none"> • csapadékos időjárás • külföldi mezőgazdasági vállalatok térnyerése a szlovák piacon • bérelhető, megvásárolható földterületek csökkenése • értékesítési piaci árak csökkenése • állami támogatások elmaradása • alacsony gazdasági növekedés • a fiatal generáció érdektelensége a mezőgazdaság iránt • a lakosság romló fizetőképessége • növekvő energiaköltségek • a fejlesztést, beruházást nem támogató környezet

	<ul style="list-style-type: none"> • beszállítók magas alkuereje • magas munkanélküliség
--	--

Forrás: saját szerkesztés a szövetkezet adatainak alapján

Befejezés

A válságot, mint a gazdaságra ható jelenséget nem lehet figyelmen kívül hagyni. A vállalat gazdasági eredményeinek elemzésén keresztül láthattuk, hogy milyen komoly bevétel kieséseket és költségeket képes generálni a környezet olyan mértékű változása, amely válságot eredményez. Egyértelműen látszik, hogy a szövetkezet életében a 2009-es év bizonyult a legkritikusabb időszaknak, amikor veszteségesen zárta az évet. Szerencsére a szövetkezet életében ez egy átmeneti időszak volt, mivel egyrészt a környezeti feltételek pozitív irányba változtak, továbbá a szövetkezet élén a vezetőség megfelelő döntéseket hozott a kritikus időszak átvészeléséhez. Az eredmények vizsgálatakor az is kiderült, hogy a gazdasági válság mellett Szlovákia jelenlegi kedvezőtlen mezőgazdasági politikája is jelentős negatív hatást gyakorol a szövetkezet életére. A szövetkezet vezetése a környezeti változásokat figyelemmel kíséri, továbbá felkészül azok negatív hatásainak kivédésére. A szlovák mezőgazdaság alacsony fokú támogatottságot élvez politikai oldalról, éppen ezért a szövetkezeteknek nehéz felvenni a versenyt olyan külföldi vállalatokkal, amelyek egyrészt anyaországbeli, másrészt szlovákiai támogatásokban is részesülnek. Szlovákia támogató környezetet biztosít a külföldi befektetők számára. Ezen negatív külső környezeti hatások kiküszöbölése végett a szövetkezet már a válság előtti időszakban is számos intézkedést végrehajtott, annak érdekében, hogy stabilizálja fenntarthatóságát. Ilyen intézkedések közé tartoznak:

- a tevékenységek diverzifikálása,
- modernizáció.

A tevékenységek diverzifikálásának egyik eredménye a malmi tevékenység beindítása lett, ahol a szövetkezet által megtermelt magas sikertartalmú búzát dolgozzák fel, majd értékesítik közvetlenül a fogyasztóknak. A két fő ágazat mellett további bevételhez juttatja a szövetkezetet az építő tevékenység. Különböző építkezésekben vesz részt a szövetkezet. Ezen tevékenység nem kapcsolódik a vállalat szűkebb profiljához. A szövetkezet saját üzlethálózatot alakított ki annak érdekében, hogy az előállított termékeit, amik lehetnek hús termékek vagy egyéb más takarmányozással összefüggő termékek, eladását fogyasztóknak közvetlenül tudja értékesíteni. A tevékenységek diverzifikálásának legújabb példaként hozható fel a 2012-es évben elkezdett pelletrációs tevékenységek, melynek révén alternatív pellett fűtőanyagot állítanak elő szalmából. Ezen tevékenységek révén próbálja kivédeni a politikai és természeti környezet bizonytalanságát. Alapvetően a szövetkezet eddigi tevékenységei alapján megállapítható, hogy növekedési stratégiát követett és ezen belül is a diverzifikációs stratégiát. A diverzifikációs stratégiát belső fejlesztés révén valósította meg. A belső fejlesztés során az újabb termékek kialakításához felhasználta meglévő erőforrásait (anyagi és szellemi tőkét) és a pályázatok útján elnyert pénzügyi támogatásokat. Ezen stratégia kevésbé kockázatosnak mondható. A válság idején a szövetkezet gazdasági eredményei negatív irányt vettek. A vezetőség ezen negatív eredményeken változtatni akart, ezért a következő tevékenységeket hajtották végre:

- létszámleépítés,
- alkalmazottak átcsoportosítása,
- a folyamatban lévő beruházások befejezése,
- költségcsökkentés (permetszerek, vetőmag, gyógyszerek).

Ezen tevékenységek egyértelműen csökkenési stratégiának az alapjai és azon belül is a megnyirbáló stratégia, amikor a vállalat a meglévő területein a felhasználásra kerülő erőforrásait csökkenti. Ezen stratégia alkalmazásával továbbá a kedvezőbb piaci körülményeknek köszönhetően a vállalat a 2011-es évben nyereséges évet zárt. A jövőt

illetően a szövetkezet szeretné gazdasági helyzetét stabilizálni. Ha a jövőben az agrárszektorban tovább folytatódik a jelenleg is zajló nem támogató politikai környezet, abban az esetben a jelenleg társadalmi szerepet is betöltő szövetkezet átalakul egy profitorientált szövetkezetté, melynek eredményeképpen az alábbi lépésekre lehet számítani:

- további létszámleépítés,
- egyszerűsítés, szerkezeti átalakulás,
- hatékonyság növelés, optimalizálás.

Ezen tevékenységek a vállalati stratégiák közül az adaptációs stratégia jellemzőinek tekinthetők. Adaptációs stratégián belül egyrészt védekező stratégia fogja a jövőben jellemezni a szövetkezetet, melynek során a hatékonyság növelésére, működési hatékonyságra fog törekedni. Másrészt a továbbiakban is figyelemmel fogja kísérni a hatékonyság növelése mellett az újabb lehetőségek feltárását, és innovációs lépésekkel azok kiaknázására törekszik.

Felhasznált irodalom

ANTAL-MOKOS ZOLTÁN-BALATON KÁROLY-DRÓTOS GYÖRGY -TARI ERNŐ: *Stratégia és szervezet*. Kolozsvár: Scientia Kiadó, 2005. 85-89. old. ISBN 973-7953-52-5

BALATON KÁROLY-TARI ERNŐ (SZERK.): *Stratégiai és üzleti tervezés*. Budapest: Aula Kiadó, 2007. 110-113. old. ISBN 963-96983-2-6

BARTEK-LESI MÁRIA-BARTÓK ISTVÁN-CZAKÓ ERZSÉBET-GÁSPÁR JUDIT-KÖNCZÖL ERZSÉBET-PECZE KRISZTINA: *Vállalati stratégia*. Budapest: Alinea Kiadó, 2007. 61-64. old. ISBN 978-963-9659-09-4

CZAKÓ ERZSÉBET: *Vállalati stratégia, vállalati menedzsment*. Vezetéstudomány, 25. évf., 1998, 3. sz. ISSN 0133-0179, 16-22. old.

CHRASTINOVÁ ZUZANA – BELEŠOVÁ SVETLANA: *Ekonomika poľnohospodárstva a potravinárstva v roku 2011*. Ekonomia poľnohospodárstva, 22. évf., 2012, 3. sz., 31-57. old.

EU(online): interneten elérhető: <www.eur-ex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2011:051:0015:0019:HU:PDF> webes forrás alapján >.

Európai gazdaság (online): interneten elérhető: <www.ec.europa.eu/news/economy/090504_1_hu.htm>.

HANIOTIS, TASSOS (ONLINE): *The Common Agricultural Policy: Issues from the „Health Check” Debate*, IPC/GMF – Washington Dca; 2009. Interneten elérhető: <<http://www.agritrade.org/events/documents/081205IPC-GMFDC.pdf>>.

JARJABKA ÁKOS: *A stratégia fogalmának modern jelentéstartalma*. Vezetéstudomány, 32. évf., 2001, 7-8. sz. ISSN 0133-0179, 25-32. old.

JÓZSA LÁSZLÓ: *Marketing – stratégia*. Budapest: KJK Kiadó, 2003, 114 -115. old. ISBN 963 224 703 5

MAROSÁN GYÖRGY: *Stratégiai menedzsment*. Budapest: Műszaki könyvkiadó, 2001. 163-171. old. ISBN 963-16-2792-6

MEISEL SÁNDOR: *Válság hatásai az Európai Unió Működésére*. 2009, Budapest

MICHAEL E. PORTER: *Versenystatégia*. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2006. 55-65. old. ISBN 963058349-6

GERRY JOHNSON - KEVAN SCHOLLES - RICHARD WHITTINGTON: *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: FT/Prentice Hall, 2005. ISBN 0 273 68734 4

PÁLINKÁS JENŐ: *Piacfejlesztés*. Budapest: LSI Oktatóközpont, 2000. ISBN 963 577 256 4

SALAMONNÉ HUSZTY ANNA: *Mi is az a stratégia? Vezetéstudomány*, 31. évf., 2000, 2 sz. ISSN 0133-0179, 15-26. old.

SOMAI MIKLÓS: *A pénzügyi-gazdasági válság és az EU közös agrárpolitikája*, in: Meisel, Sándor (2009: 16-25) szerk.: *A globális válság: hatások, gazdaságpolitikai válaszok és kilátások, a válság hatás az Európai Unió működésére* 12. kötet (MTA Világgazdasági Kutatóintézet, Budapest); interneten elérhető: <: <http://www.vki.hu/kot/ecostat/12-Meisel-Sandor.pdf>>.

VARSÁNYI JUDIT: *Sokszínűség a cégstratégiában*. Budapest: Aula Kiadó, 2000. ISBN 96309215 60 0

VALASEK TOMAS: *What the Economic Crisis Means for the EU's Eastern Policy*. London: Policy Brief, Centre for European Reform, 2009.

A szerző elérhetőségi címe: PhDr. Zsuzsanna Csiba, UJS/Menedzsment tanszék, Gazdaságtudományi Kar, Bratislavská cesta 3322, Komárno 94501, e-mail: csiba.zsuzsanna@selyeuni.sk

EKONOMICKÁ ANALÝZA DOPRAVNEJ SPOLOČNOSTI ECONOMIC ANALYSIS OF THE TRANSPORT COMPANY

Zuzana HAJDUOVÁ – Marek ANDREJKOVIČ
Pavol ANDREJOVSKÝ- Jozef GAJDOŠ

Abstract

This work analyze the current economic aspects of the selected transport company, focusing on analyzing the influence of factors of external and internal environment on the financial situation and propose innovative possibilities for solving this problem. This article is dedicated to the assessment of the current state of the solving problem at home and abroad. The result of the solving issues are the recommendations leading to reduce costs, improve the financial situation and position in the competitive market of transport companies.

Key words

Transport. Effectiveness. Financial analysis.

Introduction

The current situation in the Slovak and international markets, is forcing companies to always move forward, looking for ways how to correct deficiencies, improve the strengths of the company and optimization of costs. For achieving optimal costs it is necessary to follow the current costs, analyze them and find ways how to reduce them. To ensure the competitiveness of the chain there is significantly contribution of the performance and efficiency of processes, that work within the company and also between partner and supplier relationships. The present work is focused on analyzing the economical situation of the transport company, analyzing the causes of economical inefficiencies in the company's internal environment, and propose of innovative options for solving the problems detected.

Materials and methods

The crucial point of strategic management process is the analysis of the influence of the economic aspects of society, therefore internal and external environment of a company that provides the manager with all relevant information in their mutual context. Its essence is to monitor the surroundings of the company, to obtain information and right after systematically analyze them. The stability or instability of the environment, predictable and less predictable changes in the environment, crucially affect the realization of the strategy. The vertical analysis of accounting statements is characterized by quantification of the proportion of individual items that are part of the whole (Porter, 1994).

Relevant data are placed in the column (vertical) and express the participation of individual parts on the whole, therefore structure of the whole and its quality. It is based on expression of individual items of financial statements as a percentual share to one of the selected base, which represents 100%.

Essence of horizontal analysis is the comparison of values statements of selected items at different times. Called "horizontal" they refers to the fact that one line is focused more on contentual (substantially) same data that differ in time, which they refer to (Zalai, 2008).

Analysis of balance sheet led by the horizontal line examines the evolution of individual items as well as relationships between assets and sources of its funding. The most famous rule, is the golden rule of balance. According to the rule, it is allowed to use financial

coverage for fixed assets (fixed assets - FA) only those funds that company has available for long-term - equity capital (EC) and long-term foreign capital (LTFC) (Eisler, 2004).

The correct relation between them is expressed by the following inequality:
 $FA < EC + LTFC$ or $FA - (EC + LTFC) < 0$.

Analysis

The result of horizontal and vertical analysis of balance sheet structure is the percentual structure of individual items.

Based on the vertical analysis, therefore, the examined structure of assets, we can conclude that during the analyzed period, the proportion of fixed assets on whole property slightly decreased, which led to increase in the value of current assets (see Tab. 1).

1. Table. Vertical and horizontal analysis of company assets

	VERTICAL ANALYSIS			HORIZONTAL ANALYSIS		
	2009	2010	2011	08/09	09/10	10/11
Total property value	100,00%	100,00%	100,00%	-18,62%	-7,42%	-0,54%
Fixed assets	73,11%	72,37%	65,73%	-19,45%	-15,91%	-5,43%
Long-term intangible property	0,05%	0,00%	0,00%	-100,00%		
Long-term tangible property	69,28%	64,85%	58,97%	-23,83%	-15,81%	-4,11%
Long-term financial property	3,78%	7,52%	6,76%	61,94%	-16,76%	-17,00%
Current assets	26,77%	27,43%	33,76%	-16,60%	13,93%	9,36%
Stock	2,58%	3,58%	5,01%	12,86%	29,33%	-22,84%
material	1,86%	2,62%	4,37%	14,30%	54,73%	-31,78%
product	0,72%	0,97%	0,63%	9,12%	-39,41%	38,95%
Long-term receivables	0,00%	0,00%	0,00%			
Short-term receivables	22,95%	23,26%	28,58%	-17,51%	13,73%	15,11%
Financial accounts	1,24%	0,59%	0,18%	-61,41%	-71,94%	-8,08%
money	0,21%	0,01%	0,08%	-95,48%	564,43%	80,82%
Bank accounts	1,03%	0,58%	0,09%	-54,51%	-84,73%	-85,82%
Time resolution	0,12%	0,20%	0,51%	36,61%	135,93%	-24,9%

Source: Own processing

Based on of horizontal analysis we registered in 2009, a significant decrease in fixed assets (compared to previous year they dropped by almost 20%, and this decrease was caused by reducing tangible and intangible assets). Even in later years, its value is still declining in all of its components. Regarding to the current assets, their decline was only seen in 2009 compared to 2008. However it is recorded that they continue to increase in value (see Tab. 1).

Based on the analysis of vertical liabilities, we see that the share of liabilities to total resources is a major property coverage. Equity during the reporting period represents 35% - 47%. The largest share of total liabilities is represented by current liabilities.

On the liabilities side horizontal analysis clearly shows the increasing tendency of its fixed assets of company, which is mainly caused by increasing results of operations (profit) from previous years and the current accounting period. The company is therefore still profitable. Liabilities fell initially, but in 2011 there has been a slight increase. Although long-term receivables dropped, but increased slightly short-term receivables and loans (see Tab. 2).

2. Table. Vertical and horizontal analysis of company liabilities

	VERTICAL ANALYSIS			HORIZONTAL ANALYSIS		
	2009	2010	2009	2010	09/10	10/11
Total capital	100,00%	100,00%	100,00%	-18,62%	-7,42%	-0,54%
Owned equity capital	34,90%	44,35%	46,59%	3,42%	-2,74%	-1,97%
equity	31,78%	39,06%	42,19%	0,02%	0,00%	0,00%
capital funds	2,62%	4,17%	3,15%	29,72%	-30,18%	-36,49%
funds from earnings	0,39%	0,48%	0,55%	-0,08%	5,15%	2,93%
VH of previous years	0,00%	0,38%	0,55%	-144962,5%	32,36%	-2,93%
VH regular budget period	0,11%	0,25%	0,16%	87,81%	-41,53%	143,36%
Payables	65,09%	55,63%	53,39%	-30,44%	-11,14%	0,72%
Reserves	0,43%	0,42%	0,55%	-19,57%	19,47%	61,17%
Long-term receivables	33,32%	25,40%	18,20%	-37,96%	-33,66%	-26,39%
Short-term receivables	16,34%	13,73%	17,34%	-31,60%	16,94%	16,54%
Loans	15,00%	16,07%	17,30%	-12,78%	-0,35%	11,47%
Long-term bank loans	0,99%	0,11%	0,00%	-91,01%	-100%	
Regular bank funds	12,12%	13,65%	14,40%	-8,36%	-2,3%	8,45%
Short-term financial aid	1,89%	2,32%	2,90%	0,00%	15,82%	26,44%
Time resolution	0,01%	0,02%	0,02%	-4,37%	-4,57%	-4,79%

Source: Own processing

The horizontal analysis of property and sources of coverage also includes application of the golden balance rule (Tab. 3).

3. Table. The Golden Rule of Balance

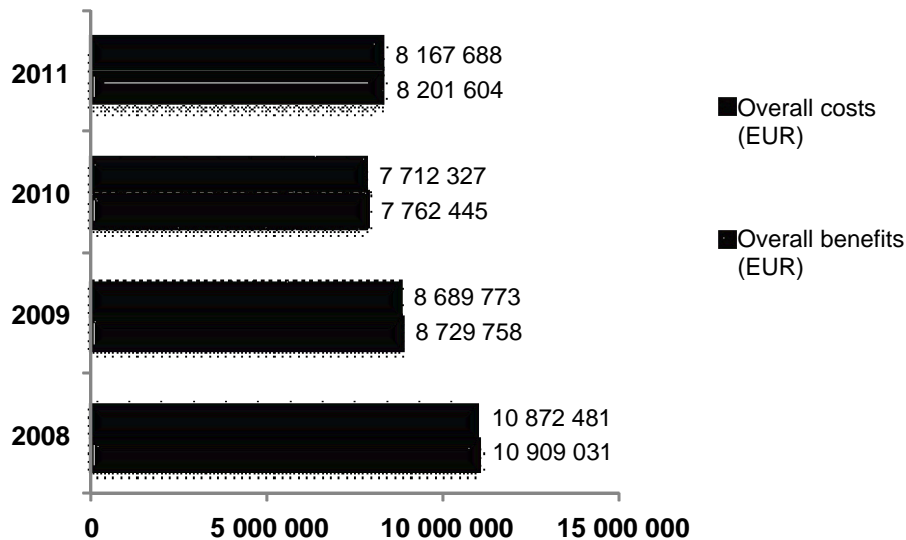
Item (in €)	2009	2010	2011
Fixed assets	4 382 145	3 685 065	3 484 918
Long-term resources	4 230 668	3 637 353	3 317 662
Fixed assets - Long-term resources (+) undercapitalisation (-) overcapitalisation	151 477	47 712	167 256

Item (in €)	2009	2010	2011
Current assets	1 673 451	1 921 357	2 091 430
Short-term resources	1 824 928	1 969 069	2 258 686

Current assets - Short-term resources			
(+) net working capital (-) uncovered debt	-151 477	-47 712	-167 256

Source: Own processing

The result of application of the golden rule of balance is to **under capitalize** the company. The company must fund long-term assets with short-term resources, which results from the balance. In this case we talk about **uncovered debt**.



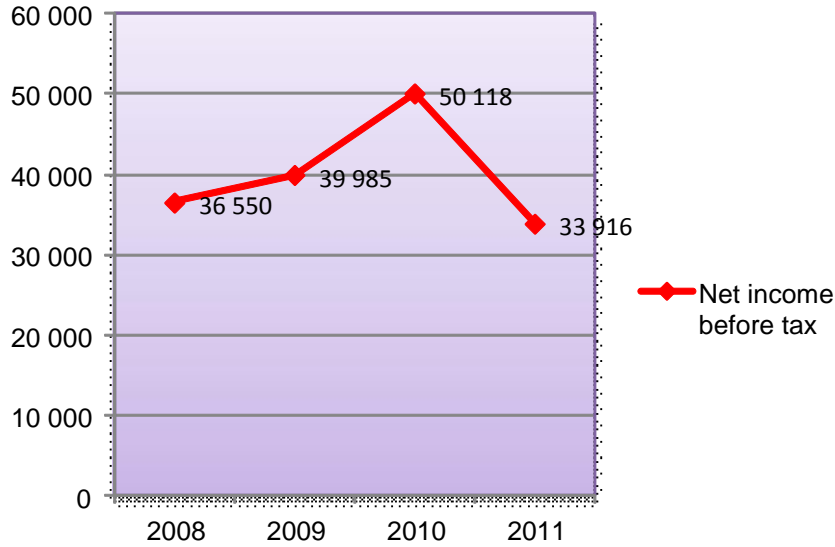
1. Figure. Company costs and revenues

Source: Own processing

Horizontal and vertical analysis of earnings income and losses

Horizontal analysis of profit and losses we monitor the development of total costs, revenues, and therefore the results of the financial management of the company during the years 2008 - 2011.

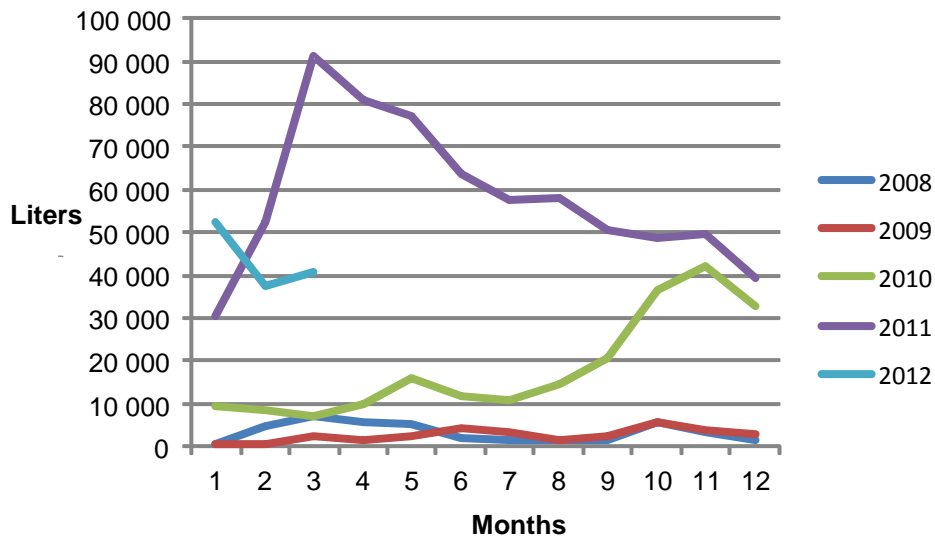
Total costs and earnings of the company reach during the reported period during the years 2008 to 2011 very close numbers. Profit, however, still has a positive value - profit, therefore costs and earnings of the company in those years outweigh the price of total costs (Fig. 1 and Fig. 2).



2. Figure. Profit development of the company (in €)

Source: Own processing

In 2011, sales of own products and services sales make up over 77% of total revenues. Given the subject matter of company activity, it is clear that these are sales of services, notably in transport and storage and that the analyzed company is business company. The company also owns a gas station which is used for its personal use, but also to sell oil to its customers.



3. Figure. Comparison of total revenues and sales in 2011

Source: Own processing

In 2011, the sales notably increased and they have reached record levels - 698 852 liters of diesel sold to customers.

Liquidity ratios

Based on the analysis of the company's solvency we can say that the company has acceptable levels throughout the analyzed period on the second and third degree of liquidity.

4. Table. Liquidity ratios

	2008	2009	2010	2011	Acceptable value
Available liquidity	0,07	0,04	0,01	0,01	(0,2 - 0,8)
Current liquidity	1,3	1,5	1,4	1,4	(1 - 1,5)
Total liquidity	1,4	1,7	1,7	1,5	(1,5 - 2,5)

Source: Own processing

However, it has very few of its most liquid funds - cash and current accounts . It is however able to immediately pay off current liabilities from current receivables and short-term assets. Short-term foreign capital should not exceed 40% of the value of the property.

Activity ratios

Since this is a company that provides services and has a very small number of stocks compared to sales and inventory turnover the time indicator is relatively low - during the during the analyzed years, the inventory turnover was 9 to 16 days.

5. Table. Selected activity indicators

	2008	2009	2010	2011
Assets turnover	339	411	368	325
Inventory turnover	9	12	16	14
Payables due date	204	205	162	142
Long-term payables due date	137	136	95	65
Current payables due date	67	69	67	77
Receivables time of collection	78	95	95	100
Asset turnover	1,1	0,9	1,0	1,1
Stock turnover	41,6	29,3	23,3	25,2

Source: Own processing

Period of receivables collection in the years 2008 to 2011 was around 78 to 100 days, which is due to the 90-day maturity of invoices is a fair value. Time payment of obligations is due to a high value of total liabilities of the company very high, but shows a decreasing trend. The value of assets turnover fluctuated between 2008 to 2011 stable at around 1, which means that the asset sales is renewed about once a year.

Indebtedness Indicators

The rate of coverage of the total property by foreign sources, therefore the total indebtedness slightly decreases and vice versa self-financing ratio (debt as an additional indicator) grows.

6. Table. Selected indicators of indebtedness

	2008	2009	2010	2011
Overall indebtedness	65,1%	55,6%	53,4%	54,1%
Self-financing coefficient	34,9%	44,4%	46,6%	45,9%
Credit indebtedness	15,0%	16,1%	17,3%	19,4%

Source: Own processing

The increasing tendency shows also a credit debt. Although debt ratios show over 50% on values, it may not necessarily mean insolvency of the company and increasing the risk for creditors. It is good to consider these indicators together with indicators of liquidity.

Conclusion

On the basis of the analysis we suggest company the following measures: a systematic review of customer requirements, quick and effective satisfaction of these requirements, systematic monitoring and measuring customer satisfaction and analyzing data that are the basis for management review.

Not less important is the examination requirements of stakeholders (owners' needs and expectations, needs and expectations of staff, legislative requirements, needs and expectations of suppliers and partners).

Bibliography

EISLER, J. 2004. *Ekonomika dopravných služieb a podnikání v dopravě*. 1.vyd. Praha: VŠE v Prahe, 2004, 151 s. ISBN 80-245-0772-2.

KALAŠOVÁ, A., PAČO, J. 2003. *Dopravné inžinierstvo – organizácia a riadenie dopravy*. Žilina: Žilinská univerzita, 2003, s. 165. ISBN 80-8070-076-1.

MATEIDES, A. 2006. *Manažérstvo kvality - história, koncepty, metódy*. 1. Vyd. Bratislava: EPOS, 2006, 751 s. ISBN: 80-805-7656-4.

PORTER, M.E. 1994. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

Strategický manažment. [online]. [cit. 2012-02-21]. Dostupné na internete: <http://www.scss.sk/smpmcd/files/semestralne_projekty1/systemovy%20strategicky%20manazment/strategicky%20manazment.pdf>.

Strategický manažment. [online]. [cit. 2012-03-12] Dostupné na internete: <http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma_07.pdf>.

ZALAI, K. 2008. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava: Sprint, 2008, 385 s. ISBN: 80-890-8599-6.

Authors' contact details

RNDr. Zuzana Hajduová, PhD., University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Economics with seat in Košice, Department of Business Informatics and Mathematics, Tajovského 13, 041 30 Košice, Slovakia, zuzana.hajduova1@gmail.com

Ing. Marek Andrejkovič, PhD., University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Economics with seat in Košice, Department of Business Informatics and Mathematics, Tajovského 13, 041 30 Košice, Slovakia, marek.andrejkovic@gmail.com

Ing. Pavol Andrejovský, PhD., University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Economics with seat in Košice, Tajovského 13, 041 30 Košice, Slovakia, pavol.andrejovsky@euke.sk

Ing. Jozef Gajdoš, PhD., University of Economics in Bratislava, Faculty of Business
Economics with seat in Košice, Tajovského 13, 041 30 Košice, Slovakia,
jozef.gajdos@euke.sk

VYBRANÉ ASPEKTY KOMUNIKÁCIE

SELECTED ASPECTS OF COMMUNICATION

Jarmila Novotná–Ladislav Mura

Abstract

Communication is one of the important subsistence activities of man. Permeates virtually all parts of our being and affects him. Determines our whole personality. Developed communication skills can be considered as one of the most important conditions for learning in all schools, to establish and maintain productive relationships for successful business management for small groups and for art to impress the public as a speaker. Simply ... communication is one of the basic assumptions of socialization of man. Without communication, the person can't develop in a mature social being who is ready to fulfil your life's purpose, roles and tasks. It is therefore an essential part of human life. Accompanied him in his personal, social or professional life.

It belongs among the most important activities of personnel, management and educational work. However, not all participants in the communication process can communicate effectively, even though her daily use. It is the communication through which people in any organization to work more effectively as a whole. The aim of the present article is to examine and analyse theoretically important phenomenon, which is undoubtedly communication.

Key words

Communication. Skill. Attribute of Communication.

Abstrakt

Komunikácia je jednou z významných existenčných činností človeka. Prestupuje prakticky všetky súčasti nášho bytia a ovplyvňuje ho. Determinuje celú našu osobnosť. Rozvinuté komunikačné zručnosti je možné považovať za jednu z najdôležitejších podmienok pri štúdiu na všetkých školách, pri naväzovaní a udržiavaní produktívnych vzťahov, pre úspešné podnikanie, pre vedenie malých skupín i pre umenie zapôsobiť na verejnosť ako rečník. Jednoducho... komunikácia je jedným zo základných predpokladov socializácie človeka. Bez komunikácie sa človek nemože vyvinúť v zrelú sociálnu bytosť, ktorá bude pripravená naplňať svoje životné ciele, roly a úlohy. Je teda neodmysliteľnou súčasťou života človeka. Sprevádza ho v jeho osobnom, spoločenskom či profesionálnom živote.

Patrí medzi najvýznamnejšie aktivity personálnej, riadiacej a vzdelávacej práce. Avšak nie všetci účastníci komunikačného procesu dokážu komunikovať efektívne, aj napriek tomu, že ju denne využívajú. Je to práve komunikácia, prostredníctvom ktorej môžu ľudia v každej organizácii pracovať efektívnejšie ako celok. Cieľom predkladaného článku je teoreticky analyzovať a skúmať významný fenomén, ktorým komunikácia bezpochyby je.

Kľúčové slová

Komunikácia. Zručnosť. Atribúty komunikácie.

Úvod

Pojem komunikácia, ako jeden z najfrekvencovanejších výrazov modernej doby, sa používa vo viacerých vedných odboroch – ekonomických, manažérskych, prírodných,

spoločenských, umeleckých. Má široký význam, a to preto, že sa komunikuje v množstve situácií, v ktorých sa sledujú rôzne ciele a dospieva sa k rôznym výsledkom.

Vymedziť jednotnú definíciu pojmu **komunikácia**, je veľmi komplikované. Ide o mnohotvárný jav, ktorý je predmetom skúmania mnohých vedných disciplín. Tie sa väčšinou zaoberajú iba niektorou stránkou komunikácie a tú pri jej definovaní zvyrazňujú. Preto v súčasnosti nie je k dispozícii všeobecne platná a absolútne akceptovateľná definícia, ktorá by vystihovala všetky stránky tohto javu. (Dimunová, 2008)

Najčastejšie sa komunikácia chápe ako špecifická forma sociálneho styku. Jej cieľom je podeliť sa o vhodnú informáciu s ostatnými ľuďmi, resp. odovzdávať významy v sociálnom správaní a sociálnych vzťahoch ľudí. Z uvedeného dôvodu je vnútorne spätá so vzájomným pôsobením ľudí, so sociálnou interakciou.

Umenie komunikovať sa považuje podľa mnohých odborníkov za jeden z najdôležitejších atribútov v každodennej činnosti človeka. (Nagyová, 1999) Bez komunikácie nie je možné motivovať iných k určitej činnosti, bez toho, aby nedošlo k osobnému kontaktu a rozhovoru s nimi.

Človek musí budovať dôveru v svoje osobné a profesionálne skúsenosti, musí byť schopný komunikovať aj s inými ľuďmi a zároveň ich vedieť ovplyvniť. Odosielateľ správy musí mať jasný pohľad na svet, na svoje pracovisko, na svoju prácu, ale aj pracovať v prostredí iných ľudí.

Efektívna komunikácia vyžaduje poznanie základných zložiek komunikačných vzťahov, poznanie priebehu procesu komunikácie, ale aj bariéry komunikácie. Umožní to efektívne a úspešné komunikovanie nielen v rámci interpersonálnych vzťahov, ale aj v širšom kontexte.

Materiál a metódy

Cieľom predloženého článku je priblíženie a skúmanie tohto významného fenoménu, ktorým komunikácia nepochybne je. Vzhľadom na obmedzený priestor sme našu pozornosť sústredili na prezentáciu vybraných aspektov komunikácie. Pri spracovaní článku sme vychádzali z primárneho prameňa – vlastnej publikácie a sekundárnych prameňov, ktoré tvorili publikácie významných odborníkov na komunikáciu. Z metodického pohľadu sme pri spracovaní článku využili základné vedecké metódy.

Výsledky a diskusia

Komunikácia sa vo všeobecnosti vymedzuje ako proces šírenia informácií s cieľom odstrániť či znížiť neistotu na oboch komunikujúcich stranách, pričom predmetom komunikácie sú dáta, informácie a znalosti. Je potrebné podotknúť, že ide to dvojstranný proces, ktorý má za cieľ dorozumieť sa. Informácie prebiehajú vo vnútri sociálnej skupiny všetkými smermi, pomocou rôznych komunikačných kanálov – teda pomocou ciest z miesta vzniku informácie, na miesto určenia (k príjemcovi) a späť. (De Vito, 2008)

Pri definovaní pojmu komunikácia nie je zhoda v odbornej literatúre, avšak každá definícia je podobná. Dimunová (2008) ju chápe ako spôsob dorozumievania, jednoducho pochopenie sa či zhoda myšlienok. V takomto poňatí je základným cieľom komunikácie to, aby si ľudia rozumeli, rozprávali rovnakým jazykom, zhovárali sa o jednej veci a dosiahli aj myšlienkový súlad. V súvislosti s cieľom nášho príspevku súhlasíme s definíciou, ktorú uvádzajú Mura – Čepelová – Heretik (2012), ktorí pojem komunikácia charakterizujú ako proces prenášania informácie od jednej osoby (prípadne skupiny) k druhej osobe (prípadne skupine).

Komunikácia existuje medzi ľuďmi vykonávajúcich rôznorodú činnosť. Prakticky môže mať rôzne podoby: zložitá, ale tiež jednoduchá, formálna, či neformálna, mnohé závisí od samotnej podstaty odosielaného odkazu a od vzťahu medzi odosielateľom a príjemcom.

Človek ako sociálna bytosť nezostáva iba na úrovni formálnej komunikácie. Utvára a formuje si neformálne vzťahy, v ktorých sa realizuje neformálna komunikácia. Prebieha medzi ľuďmi na základe častejšieho kontaktu, sympatie, spoločných záujmov. Z hľadiska sociálnych potrieb človeka a z hľadiska vytvárania dobrej atmosféry v rôznych spoločenstvách a v spoločnosti ako celku, je neformálna komunikácia nevyhnutná. Navzájom si oznamujeme nové informácie, vlastné predstavy a názory, pocity, subjektívne vnímanie nášho telesného a duševného stavu, želania a hodnotíme úroveň vzájomných vzťahov. Osobitne v dnešnej dobe je nesmierne dôležité vedieť prekročiť hranice svojho JA, snažiť sa vidieť očami druhého a vžiť sa do pocitov a myšlienok druhých. Nemôžeme sa tešiť z harmónie v medziľudských vzťahoch, pokiaľ sa nenaučíme pozitívnemu prístupu k životu. (Kollárik, 2004)

Komunikácia bez ohľadu na to kde sa realizuje má svoje formálne a neformálne hľadisko a svoje nároky na komunikačné zručnosti. Komunikácia na pracovisku, v internom prostredí má formálnu a neformálnu podobu.

Formálna komunikácia je determinovaná funkciou i potrebou získavať informácie o priebehu procesov a organizačnou štruktúrou inštitúcie a formálnymi hierarchickými vzťahmi. Z hľadiska smerovania ide prevažne o vertikálny smer.

Neformálna komunikácia prebieha najmä po horizontálnej osi a môže mať pracovný charakter (výmena názorov, myšlienok, konzultácia), alebo môže mať podobu nezáväzného súkromného rozhovoru. Zatiaľ prevládajúce strnulé vzťahy vychádzajúce z pevnej organizačnej štruktúry a tomu odpovedajúca hierarchická pracovná komunikácia sú viac na prekážku, lebo málo rozvíjajú iniciatívu ľudí. Postupne sa presadzujú tendencie na vytváranie tímov, tímovej zodpovednosti, kde manažéri sú skôr poradcami, koordinátormi ako nadriadenými v pôvodnom poňatí. To vyžaduje aj iný prístup ku komunikácii.

Interpersonálna komunikácia navzájom spája jednotlivcov, pričom sa považuje za primárny prostriedok manažérskej komunikácie. Môže byť (podľa už citovaných autorov) členená na tieto formy:

- Verbálna komunikácia: je základnou formou interakcie medzi ľuďmi. Môže sa uskutočňovať:

a) písomne: rieši problémy, ktoré vznikajú pri ústnej komunikácii,

b) ústne: zahŕňa osobný rozhovor, skupinovú diskusiu, poradu, telefonický rozhovor.

- Neverbálna komunikácia: znamená vysielanie a prijímanie správ iným médiami ako verbálnym. Obsahuje neverbálne vyjadrenia (prejavy ktoré sa vyjadrujú hlasovou moduláciou, pomocou tváre, fyzickým postojom, dotykmi a pod.), ktoré majú napomáhať lepšiemu pochopeniu informácií vyjadrených verbálne.

Neverbálna komunikácia zahrňuje širokú oblasť toho, čo signalizujeme bez slov či spolu so slovami ako „doprovod“ slovnej komunikácie. Podľa viacerých odborníkov sem patria postoje tela, pohľad očí, gestá a pohyby hlavou a mimiky, ale tiež dotyky, oblečenie a tón hlasu.

Úspešná komunikácia predpokladá okrem pochopenia zákonitostí komunikačného procesu a jeho zvláštnosti aj vytvorenie podporujúcej komunikačnej atmosféry, vhodné využívanie komunikačných nástrojov a prostriedkov, rešpektovanie zásad efektívnej komunikácie a zdokonaľovanie komunikačných zručností manažérov. (Szarková, 2007)

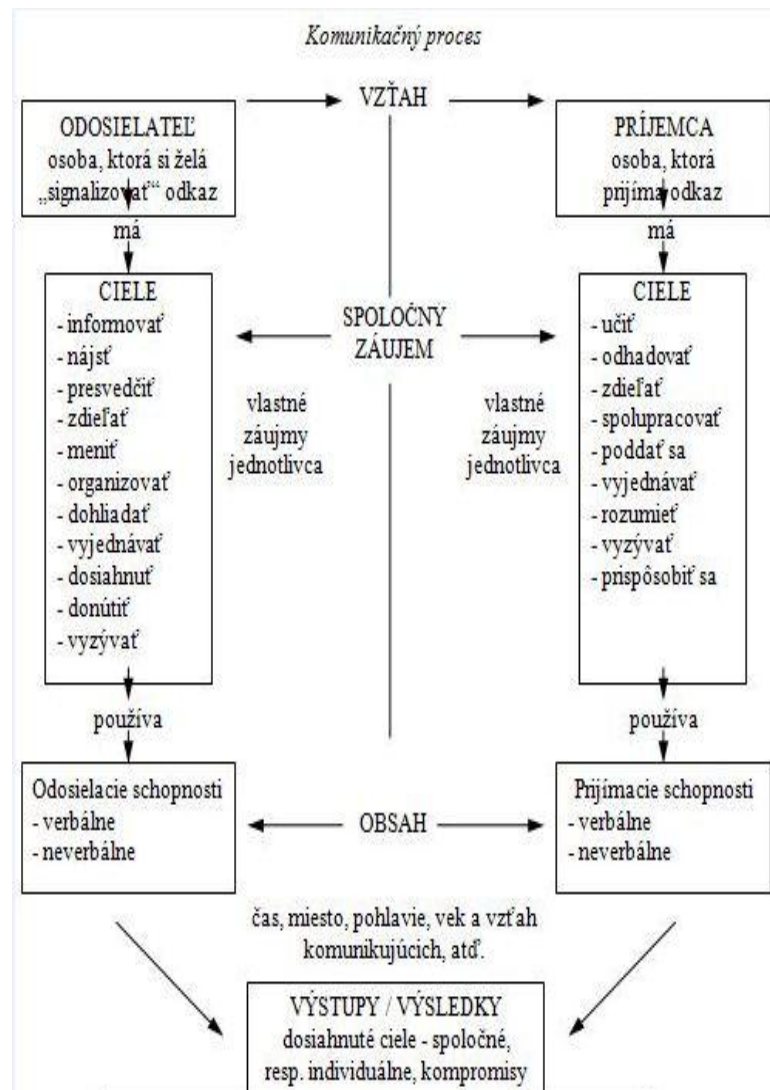
Na efektívnu komunikáciu sa využívajú viaceré prostriedky, nástroje a techniky. Medzi najbežnejšie patria rôzne verbálne hovorené nástroje (rozhovor, inštruktáž, slovné príkazy, hodnotenia...), verbálne písomné prostriedky (zápisnice, podnikové správy,

analytické materiály, vnútro podnikové normy, letáky, obežníky, informačné bulletiny, informačné tabule a pod.). Veľkým rozvojom prechádzajú technické informačné prostriedky. Práve nástupom moderných informačných technológií sa v súčasnej dobe urýchľuje proces výmeny informácií. Možnosti telefónu, faxu, rozhlasu a iných prostriedkov sú nahradzované internetom, elektronickou poštou, sieťami, eLearningom a pod.

Komunikácia je zároveň hlavným nástrojom hodnotenia ľudí, počnúc žiakom v základnej a strednej škole, cez študenta na vysokej škole až po pracovníka či top manažéra v podniku. Je významným prostriedkom ich motivácie a usmerňovaní, a preto by sa ľudia mali usilovať o zvládnutie zásad efektívnej komunikácie, zdokonaľovanie svojich komunikačných zručností a o zvládnutie efektívnych komunikačných techník.

Komunikačný proces je zložitý systém, ktorý sa skladá z dvoch základných subjektov: odosielateľa a príjemcu. Každý z nich sleduje svoje ciele, pričom sa usilujú dosiahnuť spoločný záujem, ktorý následne vyúsťuje do želaných výstupov. Medzi týmito subjektmi je spleť sietí vzťahov.

Efektívna komunikácia je jedným zo základných predpokladov fungovania medziľudských vzťahov. (De Vito, 2008) Práve poruchy v komunikácii sú často príčinou problémov v týchto vzťahoch, ako aj v nižšej efektívnosti relatívne správne zriadeného informačného systému. Komunikujem pri výbere cieľov, pri hľadaní najvhodnejších spôsobov ich naplnenia, pri riešení problémov či konfliktov. Komunikácia je hlavným nástrojom hodnotenia ľudí, ich motivácie a usmerňovaní, komunikujeme s dodávateľmi, so zákazníkmi, s predstaviteľmi štátnej správy, s verejnosťou. Preto je v záujme každého účastníka komunikačného procesu úsilie o zvládnutie zásad efektívnej komunikácie, zdokonaľovanie svojich komunikačných zručností a o zvládnutie efektívnych komunikačných techník.



Graf 1. Komunikačný proces

Zdroj: Nagyová, 1999

Na účinné využívanie komunikačných nástrojov a prostriedkov nám pomáhajú okrem osobnostných predností aj komunikačné zručnosti, píše Khelerová (1999). Ich význam narastá pri riešení zložitejších či neočakávaných problémov. Zvládnuť základné komunikačné zručnosti by sme mali všetci, ktorí sme účastníci sociálnych vzťahov. Nevedomujeme si, že nedokonalá komunikácia negatívne ovplyvňuje aj motiváciu ľudí. Demotivujúco pôsobia najmä nasledujúce komunikačné nedostatky:

- nevysvetlenie pravidiel, noriem činnosti,
- neinformovanie o cieľoch, súvislostiach a zmysle úloh,
- nesprávne formulácie, jazykové nedostatky, nesprávne používanie cudzích slov,
- nezáujem o potreby a názory ostatných, neschopnosť im načúvať,
- tendencia prijímať informácie iba od „svojich“ ľudí, nepreverovanie vierohodnosti zdrojov,
- nevytváranie podmienok na aktívnu účasť spolupracovníkov na riešení problémov (podceňovanie podriadených),
- podceňovanie samotného procesu komunikácie, zadržovanie a filtrácia informácií na jednotlivých stupňoch riadenia,
- zámerné neinformovanie (vlastných zamestnancov ako aj verejnosti) a iné.

Ako zdôrazňuje Kollárik (2004), komunikáciu je potrebné chápať predovšetkým ako sociálny proces, ako sociálny styk, ktorý umožňuje vzájomné vnímanie, odovzdávanie si významov pomocou výmeny informácií, ako aj vzájomnú reakciu na seba, vzájomné ovplyvňovanie postojov a činnosti. Je žiaduce, aby komunikácia prebiehala v primeranej, príjemnej, atmosfére.

Komunikačnú atmosféru chápeme ako určitú charakteristiku pracovných (formálnych i neformálnych) vzťahov, ktoré ovplyvňujú priebeh komunikácie medzi účastníkmi navzájom. Okrem osobnosti človeka tu svoju rolu zohráva podľa Khelerovej (1999) aj kultúra organizácie, tradície, niekedy i širšie sociálne prostredie. Autorka ďalej uvádza, že komunikačná atmosféra môže mať podobu podporujúceho ovzdušia, podporujúcej atmosféry alebo uzavretej, brzdiacej atmosféry.

Znaky podporujúcej komunikačnej atmosféry:

- informácie sú vecné, komunikácia je zameraná viac na riešenie problémov, na hľadanie možností, nie prekážok,
- podpora pozitívnej spätnej väzby, uznanie práva na chybu a poučenia sa z nej,
- otvorenosť, spravodlivé hodnotenie, cieľom kritiky je pomoc a náprava,
- starostlivosť, čestnosť, snaha o empatiu, pochopenie,
- rovnocennosť, nepovyšovanie sa účastníkov komunikačného procesu, vzájomná úcta, pocit istoty, podpora dobrých vzťahov a vysokého výkonu.

Znaky brzdiacej komunikačnej atmosféry:

- tendencia poskytovať zápornú spätnú väzbu, zdôrazňovať chyby a nedostatky, predpojatosť, negatívny prístup, hľadanie nedostatkov, v prípade neúspechu hľadanie viny,
- dirigovanie ľudí, nerešpektovanie ich názorov a skúseností, ľahostajnosť k ich potrebám a problémom, bariéry vo vzťahu s účastníkmi komunikácie,
- falošnosť, neúprimnosť, manipulácia, zneužívanie informácií,
- povýšenectvo, zdôrazňovanie právomoci, podpora servilnosti (päťolizačstvu),
- dogmatické trvanie na príkazoch a pravidlách, uprednostňovanie noriem a pravidiel pred cieľmi, neochota počúvať a prijímať názory iných.

Otvorenosť alebo uzavretosť komunikačnej atmosféry má výrazný vplyv na motiváciu. V podporujúcej komunikačnej atmosfére majú ľudia pocit vlastného významu, zamestnanci sú ochotní voľne hovoriť, chcú prispieť svojimi názormi i činnosťou spoločnému cieľu. Človek, ktorý sa usiluje o rozvoj iniciatívy ľudí by mal dbať, aby sa v organizácii rozvíjala pozitívna podporujúca komunikačná atmosféra. Komunikačným štýlom rozumieme určitý ustálený spôsob komunikácie účastníkov komunikačného procesu, určité komunikačné návyky, ale aj vzťah k cieľom, obsahu a formám komunikácie.

Záver

V predloženom článku sme priblížili a skúmali významný fenomén súčasnej doby - komunikáciu. Vzhľadom na obmedzený priestor sme našu pozornosť sústredili na prezentáciu vybraných aspektov komunikácie. Dnes už nestačí, aby komunikácia iba informovala, musí tiež obsahovať aktívne počúvanie a otvorenú diskusiu. Poukázali sme na vzťah medzi účastníkmi komunikačného procesu, na motivujúce a demotivujúce faktory komunikácie, determinanty komunikačnej atmosféry. Problematika komunikácie je veľmi zložitá spleť vzťahov a väzieb a týka sa každého človeka v rôznych osobných, edukačných a pracovných oblastiach.

Literatúra

DIMUNOVÁ, J. *Kompendium komunikace*. Uherský Brod : Eurotisk, 2008. 77 s. ISBN 978 – 80 – 254 – 2002 – 7

De VITO, J. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: GradaPublishing, 2008, 502 s. ISBN 80-2472-018-0

KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: GradaPublishing, 1999. 183 s., ISBN 978-80-247-3566-5

KOLLÁRIK, T. a kol. *Sociálna psychológia*. Bratislava: FSEV, UK, 2004. ISBN 80-223-1841-8

MURA, L., ČEPELOVÁ, S., HERETIK, A. *Kapitoly z pracovnej a manažérskej psychológie*. Komárno: UJS, 2012, 108 s., ISBN 978-80-8122-055-5

NAGYOVÁ, L. *Sociálna komunikácia*. Nitra: SPU, 1999, 142 s., ISBN 80-7137-636-1

SZARKOVÁ, M. *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. 2. vyd. Bratislava : SPRINT, 2007. 288 s. ISBN 80-89085-77-6

Kontaktná adresa autorov

doc. PhDr. Jarmila Novotná, PhD., Masarykova univerzita v Brne, Žerotínovo nám. 617/9, 601 77 Brno, doc.jn1@gmail.com

Ing. et Bc. Ladislav Mura, PhD., Univerzita J. Selyeho v Komárne, Bratislavská cesta 3322, 945 01 Komárno, ladislav.mura@gmail.com

PODNIKOVÁ VÍZIA, POSLANIA A PODNIKOVÉ HODNOTY, AKO KLÚČOVÉ KOMPONENTY STRATEGICKÉHO PLÁNOVANIA

COMPANY VISION, MISSION AND VALUES AS A KEY COMPONENTS OF STRATEGIC PLANNING

Milan Džupina

Abstract

The first of several steps, which form the process of strategic management, is the definition of corporate mission, vision of the company, as well as key business objectives. In terms of the hierarchy of company objectives, the vision and mission are at the top of the objective pyramid. The quality of mission and vision formulated in the company influence the quality of corporate strategy. The aim of this study was to determine whether and how firms formulate corporate mission and vision, as well as to find the relationship between those strategic documents and other variables in the sample of companies.

Key words

Vision. Mission. Corporate values. Strategic planning. SPSS.

Abstrakt

Prvým z viacerých krokov, ktoré spolu tvoria proces strategického riadenia, je definovanie podnikovej misie, vízie podniku a hlavných podnikových cieľov. Z hľadiska hierarchie cieľov sa tak vízia, ako aj poslanie nachádzajú na vrchole pyramídy. Od kvality formulovaného poslania a vízie podniku sa následne odvíja úroveň formulovanej podnikovej stratégie. Cieľom príspevku bolo zistiť, či podnikateľské subjekty pôsobiace na slovenskom trhu formulujú podnikové poslanie a víziu, ako aj nájdenie vzťahu medzi danými strategickými dokumentmi a ďalšími premennými.

Kľúčové slová

Vízia. Poslanie. Podnikové hodnoty. Strategické plánovanie. SPSS.

Úvod

Podnikové poslanie a vízia sú si koncepčne veľmi blízke prvky strategického manažmentu. Z hľadiska teoretického rámca je veľmi zložitá vymedziť jednoznačnú hranicu medzi tým, kde končí jedna a začína druhá. Aj napriek tomu, že je problematické dokázať vzťah medzi poslaním, víziou a ekonomickou výkonnosťou podniku (Klemm, Sanderson, Luffman, 1991), je možné nepriamo usudzovať, že dobré sformulované a zreteľne artikulované podnikové poslanie, resp. hodnoty, ako aj prítomnosť stabilnej spoločensky orientovanej podnikovej kultúry je výsledkom práce kvalitného manažmentu, ktorý riadi podnik tak, aby ten na jednej strane vytváral a poskytoval hodnotu akcionárom a na druhej strane, aby hodnotu poskytol aj ostatným záujmovým skupinám (Campbell, Yeung, 1991). V literatúre sa môžeme stretnúť s viacerými prístupmi, ktoré sa snažia vymedziť ich podstatu. Zatiaľ čo poslanie býva často definované ako základný podnikateľský princíp alebo základné hodnoty (David, 1989; Bart, Bontis, Taggar, 2001; David 2011; Drucker, 1993), tak vízia je viac motiváciou, všeobecným smerovaním, imidžom, tvorí atmosféru a je filozofiou, ktorá vedie celú organizáciu (King, Case, Premo, 2010). Vízia, rovnako ako poslanie sú formulované viac zoširoka v porovnaní s konkrétnymi podnikovými cieľmi. Poslanie, ako

uvádza Steiner (1979) je vo svojej podstate abstraktné a nezaťažené detailami (citované v King, Case, Premo, 2010). Poslanie, rovnako ako vízia tým, že je formulované na najvyššej úrovni podniku a obsahuje základné hodnoty a smerovanie organizácie, pozitívne vplýva na stanovenie podnikových cieľov a formulovanie stratégií (David, 2011). Pre firmu je bytostne dôležité, aby mala formulované poslanie a podnikovú víziu, pretože (Kemp, Dwyer, 2003; Bartkus, Glassman, McAfee, 2002):

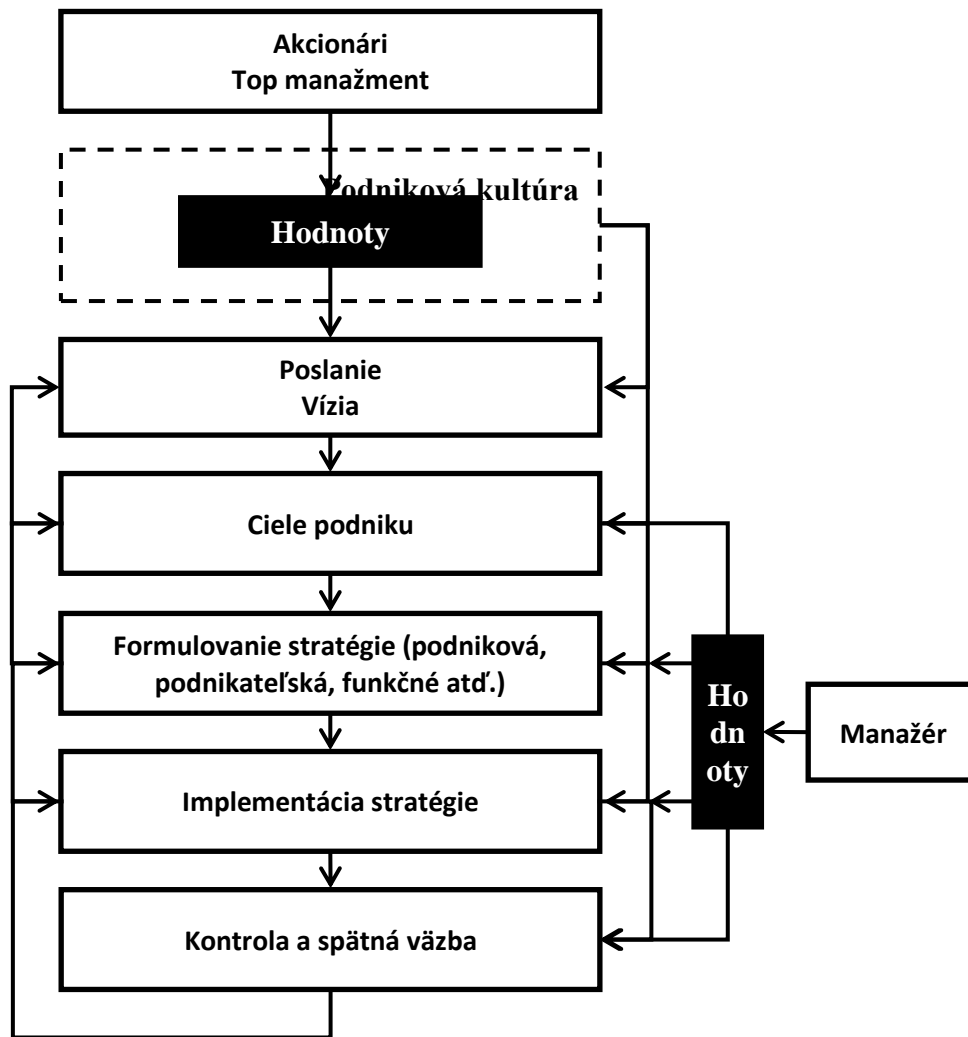
- posilňuje vieru v kroky organizácie,
- dáva práci zmysel; vysvetľuje zmysel smerovania podniku a jeho existencie,
- môže slúžiť ako dôležité rozhodovacie kritérium pri každodenných rozhodnutiach,
- inšpiruje a motivuje ľudí,
- podporuje dosiahnutie konsenzu, a tým dosiahnutie cieľov organizácie,
- slúži ako kontrolný mechanizmus; udržiava podnik v žiaducom smere.

Vízia a poslanie sú si vzájomne blízke, avšak ich zameranie a oblasť, ktorú sa snažia komunikovať sú relatívne samostatné oblasti podniku (Džupina, 2012). Zatiaľ čo podniková misia predstavuje to, kde sa podnik momentálne nachádza a na akých pilieroch, hodnotách je ukotvený, vízia prezentuje smer, kam sa chce podnik dostať (Džupina, 2012). Vízia načrtáva v najvšeobecnejších a koncepčných pojmoch predstavu o budúcom smerovaní a postavení podniku. Pri jej formulovaní zohráva významnú úlohu intuícia, mentálne schopnosti, fantázia, prezieravosť, ostrá vnímavosť a predvídavosť. Znamená schopnosť poskladať celistvý obraz z množstva zdanlivo bezvýznamných, navzájom nesúvisiacich a protirečivých signálov (Slávik, 2005), vyjadruje métu, kam až sa podnik môže rozvinúť (Vácha, 1994). Znázorňuje komplexnú cieľovú predstavu, načrtnutú v hrubých obrysoch, ktoré vychádzajú z reálnych možností a predpokladov. Vízia môže byť charakterizovaná ako odvážny a príťažlivý obraz podniku v budúcnosti, pričom ak podnik disponuje dobrou podnikovou víziou, tak táto (Parikh, Neubauer, 1993):

- inšpiruje a rozveseľuje pracovníkov,
- reprezentuje nekonečnosť a skok dopredu,
- pomáha vytvoriť spoločnú identitu,
- je originálna a výnimočná,
- ak je dobrá, podporuje experimentovanie a primerané riziko,
- podporuje myslenie v dlhodobom horizonte,
- reprezentuje integritu, je skutočne úprimná.

Vízia je ako hviezda na obzore, ktorú nasledujeme navždy, ale nikdy ju nedosiahneme. Takto postavený cieľ môže byť zdrojom inšpirácií pre zmeny. Skutočnosť, že tento cieľ sa nemôže nikdy naplniť znamená, že organizácia nikdy nemôže zastaviť zmenu a pokrok (Collins, Porras, 1996), musí jasne objasňovať zamestnancom, kto sú, aké sú ich povinnosti voči organizácii a kroky, ktoré musia vykonať pre dosiahnutie konkurenčnej výhody (Stone, 1996). Stone (1996) vymedzil vlastnosti vízie na základe toho, čo vízia artikuluje a toho, čo nie je jej obsahom (Stone, 1996). Odlišujúcim prvkom poslania je, že umožňuje verejne sa prihlásiť k zmyslu, cieľom, produktom, trhom a filozofickému pohľadu firmy (Volberda, Morgan, Reinmoeller, Hitt, Ireland, 2011; Pearce, Robinson, 2010; Falsey, 1989; Hill, Jones, 2006). Následný vzťah medzi poslaním a víziou je taký, že poslanie, resp. podniková misia artikuluje spôsob, ako chce podnik dosiahnuť „zhmotnenie“ vízie (Mallya, 2007). Každý druh organizovanej činnosti, ak má byť účelový, spravidla musí mať nejaký zmysel či poslanie. Prostredníctvom poslania a vízie manažmenty podnikov oslovujú viaceré záujmové skupiny (Amato, Amato, 2002; King, Case, Premo, 2010). Z pohľadu interných záujmových skupín, a to najmä vo vzťahu k zamestnancom podniku, predstavujú poslanie a vízia nástroj interného marketingu, pretože pomáhajú pochopiť čo podnik je, kam smeruje, čím zabezpečuje jednotu

riadenia a vytyčuje tak dlhodobý zámer v smerovaní (Davies, Glaister, 1997). Vytvára sa emocionálne spojenie medzi organizáciou a zamestnancami (Campbell, Yeung, 1991), stmeluje protichodné názory a myšlienkové prúdy vo firme, posilňuje jednotu konania, čím je významným faktorom úspechu rozhodovacieho procesu. Prostredníctvom dobre formulovaného poslania môže podnik komunikovať hodnoty, s ktorými sa môžu identifikovať externí stakeholderi, čím sa uvedená legitimita posilňuje. Podnikové poslanie a vízia sú tak okrem nástrojov podnikového riadenia aj komunikačným nástrojom (Campbell, 1997; Rigby, 1998) a na úrovni konkurenčného prostredia môže predstavovať výrazný bod odlišenia sa od konkurentov (Pearce, Robinson, 2010; Davies, Glaister, 1997). Podnikové poslanie úzko korešponduje s poslaním podniku. Ich význam spočíva v tom, že spolu so súborom presvedčení, ktoré sú obsiahnuté v ideológii alebo organizačnej filozofii, môžu slúžiť ako návod a spôsob, akým sa vyrovnávame s dôležitými nekontrolovateľnými alebo ťažkými problémami (Schein, 1996). *„Hodnoty definujú základný charakter ich organizácie, postoj, ktorý ju odlišuje od všetkých ostatných podnikov. Týmto spôsobom, vytvárajú pocit identity pre tých, ktorí v organizácii pôsobia, takže dáva zamestnancom pocit výnimočnosti. Navyše, hodnoty sú realitou v myšliach väčšiny ľudí v celej firme a nie len u vedúcich pracovníkov. Je to pocit súdržnosti, ktorý robí zo zdieľaných hodnôt efektívny nástroj“* (Deal, Kennedy, 2004, s. 23). Hodnoty podniku môžu byť komunikované ako samostatné vyhlásenia, alebo ako súčasť podnikového poslania a vízie (Brătianu, Bălănescu, 2008), ktoré majú z pohľadu strategického riadenia vysoký komunikačný význam (Bartkus, Glassman, McAfee, 2000; Davies, Glaister, 1997; Klemm, Sanderson, Luffman, 1991; David, 2011; King, Case, Premo, 2010). Komunikovanie podnikových hodnôt záujmovým skupinám umožňuje vytvoriť tzv. „tvár organizácie“ (Robin, Reidenbach, 1987), ktorú môžeme označiť ako imidž, resp. reputáciu. O podnikových hodnotách možno hovoriť v kontexte organizačnej kultúry, pre ktoré tvoria ústrednú dimenziu na základe, ktorej je možné odlíšiť jednu organizáciu od druhej (Alchian, Demsetz, 1972). Mathur a Kenyon (1997) prichádzajú k záveru, že „podniky majú explicitný alebo implicitný systém hodnôt, ktorý je súčasťou jeho kultúry (Mathur, Kenyon, 1997). Pri formulovaní hodnôt zohráva významnú úlohu osoba samotného manažéra (Yozgat, Karataş, 2011; Hunt, Wood, Chonko, 1989). Osobné hodnoty ľudí získavajú prostredníctvom vzdelávania v rodine, v škole a v spoločnosti. Cez osobnú skúsenosť sa niektoré hodnoty posilňujú a iné oslabujú, pričom hrajú významnú úlohu v procese rozhodovania (Brătianu, Bălănescu, 2008). Korporátne hodnoty závisia od úrovne jeho individuálneho rozvoja, ako aj osobných charakteristík. Harrison (1975, s. 130) tvrdí, že hodnoty manažérov majú silnú organizačnú orientáciu, ktorá ovplyvňuje riešenie možných konfliktov a je vysoko pravdepodobné, že manažéri v konečnom dôsledku zosúladiť svoje osobné hodnoty s potrebami organizácie (citované v Hemingway, Maclagan, 2004, s. 40) a to aj z toho dôvodu, že takto demonštruje svoju lojalitu k zamestnávateľovi (Sen, Bhattacharya, 2001). Vonkajší stakeholderi môžu spoznať podnikové hodnoty práve prostredníctvom poslania a vízie, ktoré sa môžu stať významným prostriedkom ovplyvnenia imidžu firmy (Amato, Amato, 2002; King, Case, Premo, 2010). Vzájomný vzťah medzi podnikovým poslaním, víziou a hodnotami sme znázornili na obrázku 1, kde sme na základe štúdia dostupnej literatúry dospeli k záveru, že hodnoty, či už sú artikulované explicitne, ako samostatná strategická oblasť alebo, ako súčasť podnikového poslania, významne ovplyvňujú celý proces strategického riadenia.



Obrázok 1. Vzťah hodnôt, poslania a stratégie

Zdroj: Autor

Osobitnou slasťou záujmu teoretikov, tak aj praktikov strategického manažmentu je nájdenie a potvrdenie vzťahu medzi formulovaním poslania a výkonnosťou podniku. Pearce a David (1987) dokázali, že špičkové podniky obsahovali vo svojich podnikových poslaniach tri komponenty, a to základnú filozofiu, koncept vnímania seba samého a záujem o imidž podniku na verejnosti (Pearce, David, 1987). Dve štúdie, ktoré spojili firemné hodnoty a poslanie s finančnou výkonnosťou zistili, že najúspešnejšie firmy uvádzajú iné hodnoty ako len zisk. Menej úspešné firmy sa zamerali takmer výhradne na ziskovosť (Dess, Lumpkin, Eisner, McNamara, 2011, s. 29). Aj keď sa to môže zdať na prvý pohľad ako samozrejmosť, dokonca i dnes, mnoho organizácií explicitne neartikuluje svoje podnikateľské poslanie, vízie alebo podnikové hodnoty.

Materiál a metódy

Populácia podnikov je tvorená organizáciami, ktoré boli zaradené do hodnotenia časopisu Trend, v jeho špeciálnom vydaní Trend TOP 2012. Uvedený rebríček kategorizuje podniky na základe viacerých ukazovateľov. Výskumnú vzorku tvorili podniky súkromného, ako aj štátneho charakteru, rôznej veľkosti a právnych foriem podnikania. Náš súbor obsahuje podniky sedemnástich odvetví národného hospodárstva od priemyselných odvetví až po odvetvie služieb. V každom z odvetví sme sledovali prítomnosť vízie, poslania a podnikových

hodnôt u desiatich podnikov (päť najviac a päť najmenej ekonomicky výkonných podnikov). Vzhľadom na veľkosť vzorky, ktorú tvorilo 169 podnikov sme ako zdroj informácií využili internetové stránky podnikov. Predpokladali sme, že špičkové podniky, ktoré sa do hodnotenia týždenníka dostali budú v dostatočnej miere komunikovať svoju strategickú a hodnotovú orientáciu, a to či už samostatne alebo prostredníctvom podnikového poslania, poprípade vízie, pretože v niektorých prípadoch dochádza k zamieňaniu týchto pojmov. Zaujímali nás vzťahy medzi prítomnosťou uvedených vyjadrení a ďalšími parametrami akými boli veľkosť podniku, vlastníctvo výrobných faktorov (domáci alebo zahraničný podnik) a právna forma. Predložený výskum vychádza z komplexnejšieho výskumu realizovaného na katedre. Sme si vedomí skutočnosti, že niektoré závery je potrebné vnímať v širších súvislostiach nakoľko strategické riadenie predstavuje komplexný proces, ktorého výsledok je ovplyvnený množstvom faktorov. Aj napriek tomu sme dospeli k viacerým inšpiratívnym zisteniam, ktoré môžu slúžiť ako podklad pre ďalšie rozširujúce výskumy. Štatistické vyhodnotenia sme realizovali v programe IBM SPSS 10.0 s využitím jednak základnej popisnej štatistiky, ako aj zisťovanie štatistickej závislosti prostredníctvom korelačnej analýzy, kde sme vychádzali z toho, že:

	$r < 0,3$	nízka tesnosť
$0,3 \leq r < 0,5$		mierna tesnosť
$0,5 \leq r < 0,7$		výrazná tesnosť
$0,7 \leq r < 0,9$		vysoká tesnosť
$0,9 \leq r$		veľmi vysoká tesnosť

Analýza a interpretácia výsledkov

Do výskumu sme zaradili podniky pôsobiace na slovenskom trhu v rôznych odvetviach národného hospodárstva. Analyzovali sme 169 subjektov rôznej veľkosti a rôznych právnych foriem. O štruktúre populácie podnikov, z hľadiska právnej formy vypovedá nasledujúca tabuľka a graf. Spomedzi analyzovaných podnikov bolo 86 slovenských podnikov (50,89 %), čo nám následne umožnilo zistiť úroveň závislosti medzi jednak domácimi, ako aj zahraničnými subjektmi vo vzťahu k prítomnosti vízie, poslania a podnikových hodnôt.

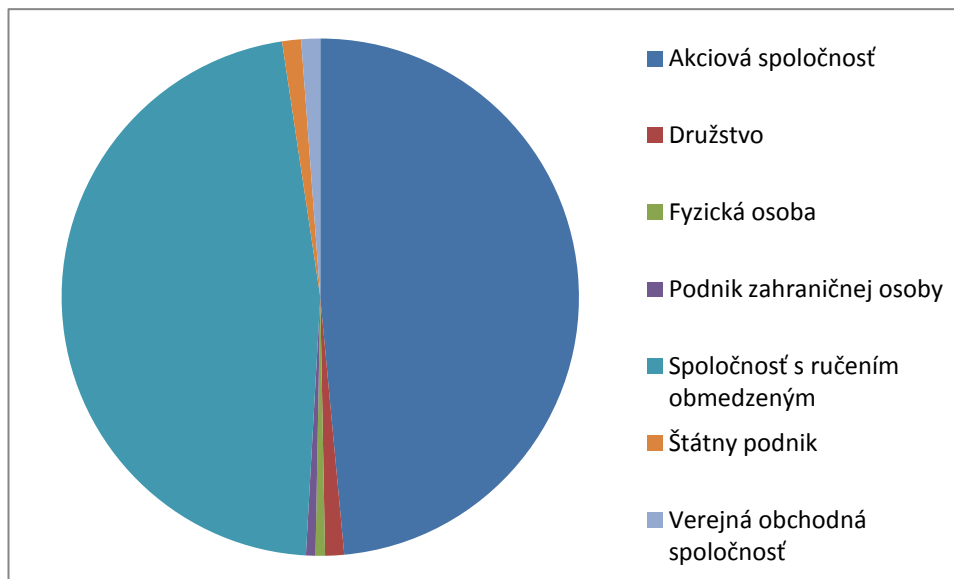
Tabuľka 1. Štruktúra výberového súboru z hľadiska právnej formy

Právna forma	Kód	Počet	Percentá
Akciová spoločnosť	1	82	48,52%
Družstvo	2	2	1,18%
Fyzická osoba	3	1	0,59%
Podnik zahraničnej osoby	4	1	0,59%
Spoločnosť s ručením obmedzeným	5	79	46,75%
Štátny podnik	6	2	1,18%
Verejná obchodná spoločnosť	7	2	1,18%

Zdroj: Autor (spracované v programe SPSS 11.0)

Rovnako, ako je tomu v národnom hospodárstve najviac zastúpenými právnymi formami podnikov boli akciové spoločnosti (48,52 %) a spoločnosti s ručením obmedzeným (46,75 %). Uvedená štruktúra bola do značnej miery ovplyvnená zdrojom údajov (rebríček Trend Top 2012), do ktorého boli zaradené najvýkonnejšie podniky slovenského trhu, čo do určitej miery mohlo skresliť reálne zastúpenie takých foriem podnikania akými sú živnostníci (f.o.) v rozsahu 0,59 %, poprípade družstvá (1,18 %). Na druhej strane však existuje reálny

predpoklad, že v súčasnom turbulentnom prostredí, v ktorom sa podnikateľské subjekty nachádzajú, nebudú existovať reálne rozdiely medzi jednotlivými právnymi formami v zmysle formulovania vízie, poslania a podnikových hodnôt. Zložitosť súčasných zmien a všade prítomná volatilita trhov vyžaduje od manažmentu podnikov vyššie úsilie v oblasti plánovania a systematizovania rozhodovacích procesov.



Graf 1. Štruktúra podnikov podľa právnej formy podnikania

Zdroj: Autor (spracované v programe Excel)

Rovnako, ako právna forma podnikania, tak aj veľkosť podnikateľského subjektu, v kontexte strategického plánovania a riadenia, prestáva byť v súčasnosti dôležitá. Malé a stredné podniky rovnako, ako veľké podniky pokiaľ chcú byť riadené systematicky a na príslušnej vedeckej úrovni, musia rešpektovať všeobecné pravidlá strategického riadenia, určitú hierarchiu a postupnosť krokov. V opačnom prípade sa dobrovoľne vystavujú vysokému riziku ohrozenia vlastnej existencie v dôsledku pôsobenia intenzívnych konkurenčných síl. Na základe uskutočneného výberu, ktorý pozostával z prvých a posledných piatich podnikov z každého odvetvia zoradených na základe ich ekonomických výsledkov sa do výberového súboru dostali podniky uvedených veľkostí (tabuľka 2). Klasifikačným kritériom bol počet zamestnancov, a teda:

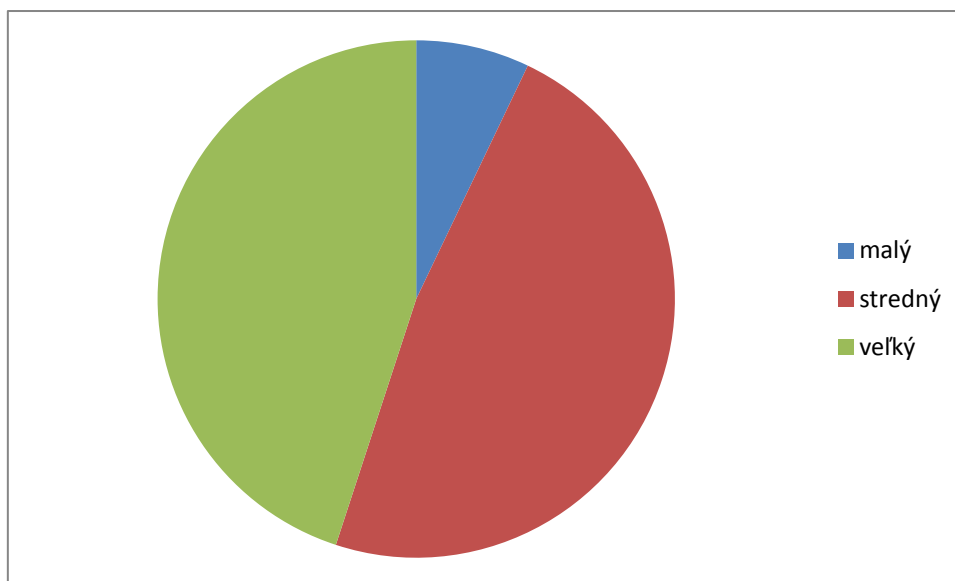
- malý podnik 1 – 25,
- stredný podnik 26 – 499,
- veľký podnik 500 a viac

Tabuľka 2. Štruktúra výberového súboru z hľadiska ich veľkosti

Veľkosť podniku	Kód	Počet	Percentá
malý	1	12	7,10%
stredný	2	81	47,93%
veľký	3	76	44,97%

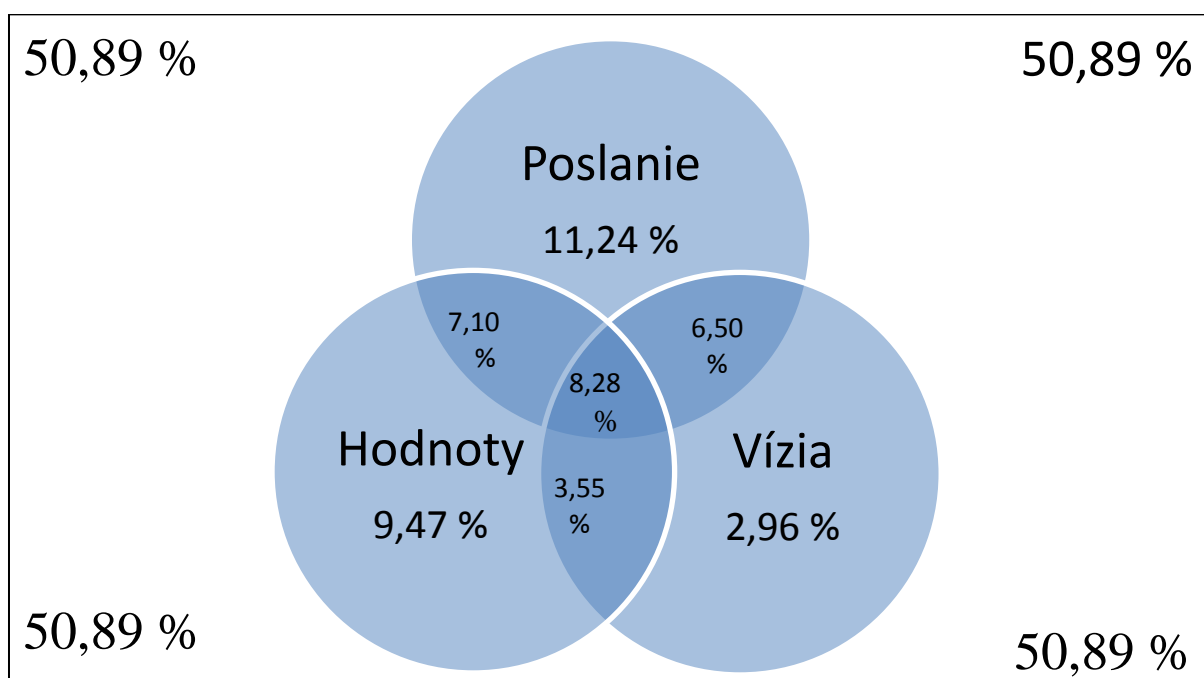
Zdroj: Autor

Rovnako ako v predchádzajúcom prípade, v dôsledku zdroja informácií, štruktúru podnikov tvorili v rozhodujúcej miere stredné a veľké podniky (92,90 %), z ktorých veľké predstavovali 44,97 % a stredné 47,93 %. Naproti tomu subjekty do 25 zamestnancov tvorili len 7,10 %.



Graf 2. Štruktúra výberového súboru z hľadiska ich veľkosti
Zdroj: Autor

Strategické riadenie podnikov predstavuje proces, ktorého výsledkom je dobre sformulovaná a implementovaná stratégia. To čo je obsiahnuté v poslaní a vízii nachádza následne svoj obraz v stratégiách, ktoré sú v podniku realizované. Na druhej strane je potrebné poznamenať, že stratégia nie je len to, čo podnik zamýšľa v budúcnosti robiť, ale je to v prvom rade to, čo podnik aj reálne vykonáva a robí (Mintzber, 1978). Je však potrebné poznamenať, že ak má podnik formulované poslanie a víziu existuje vyššia pravdepodobnosť, že manažéri nestratia zo zreteľa dlhodobý smer, a to ani v krízových situáciách. Manažéri podnikov sa často dopúšťajú chyby, ktorú by sme mohli označiť ako nedostatok manažérskej vytrvalosti, ktorá sa prejavuje v častých zmenách smerovania podniku (Kotler, Caslione, 2009).



Obrázok 2. Formulovanie vízie poslania a podnikových hodnôt (N=169)
Zdroj: Autor

Spomedzi 169 podnikov až 86 podnikov (50,89 %) explicitne neartikulovalo žiadny už zo spomínaných dokumentov. Je otázne, ako v dnešných turbulentných časoch môžu podniky bez zjavnej dlhodobej orientácie existovať. Poslanie, definované ako zmysel existencie podniku, malo sformulovaných 19 subjektov (11,24 %). Vízia, ako všeobecný obraz budúceho smerovania podniku, ktorý v základných črtách poukazuje na smerovanie podniku je prítomné u piatich podnikov (2,96 %) a hodnoty komunikovalo len 16 (9,47 %) subjektov. V uvedenom prípade neexistovali štatisticky významné rozdiely medzitým či išlo o slovenský podnik alebo podnik so zahraničnou účasťou a tým, či manažment podniku formuloval poslanie podniku (-,063) alebo víziu (-,154). Mierna tesnosť vzťahu je medzi krajinou pôvodu podnikateľského subjektu a prítomnosťou podnikových hodnôt (-,300).

Tabuľka 3. Analýza závislosti medzi premennými poslanie, vízia a hodnoty

	Slovenský	Hodnoty	Poslanie	Vízia
Slovenský	PearsonCorrelation	1	-,300**	-,154*
	Sig. (2-tailed)		,000	,046
	N	169	169	169
Hodnoty	PearsonCorrelation	-,300**	1	,313**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	169	169	169
Poslanie	PearsonCorrelation	-,063	,281**	1
	Sig. (2-tailed)	,417	,000	,401**
	N	169	169	169
Vízia	PearsonCorrelation	-,154*	,313**	1
	Sig. (2-tailed)	,046	,000	,000
	N	169	169	169

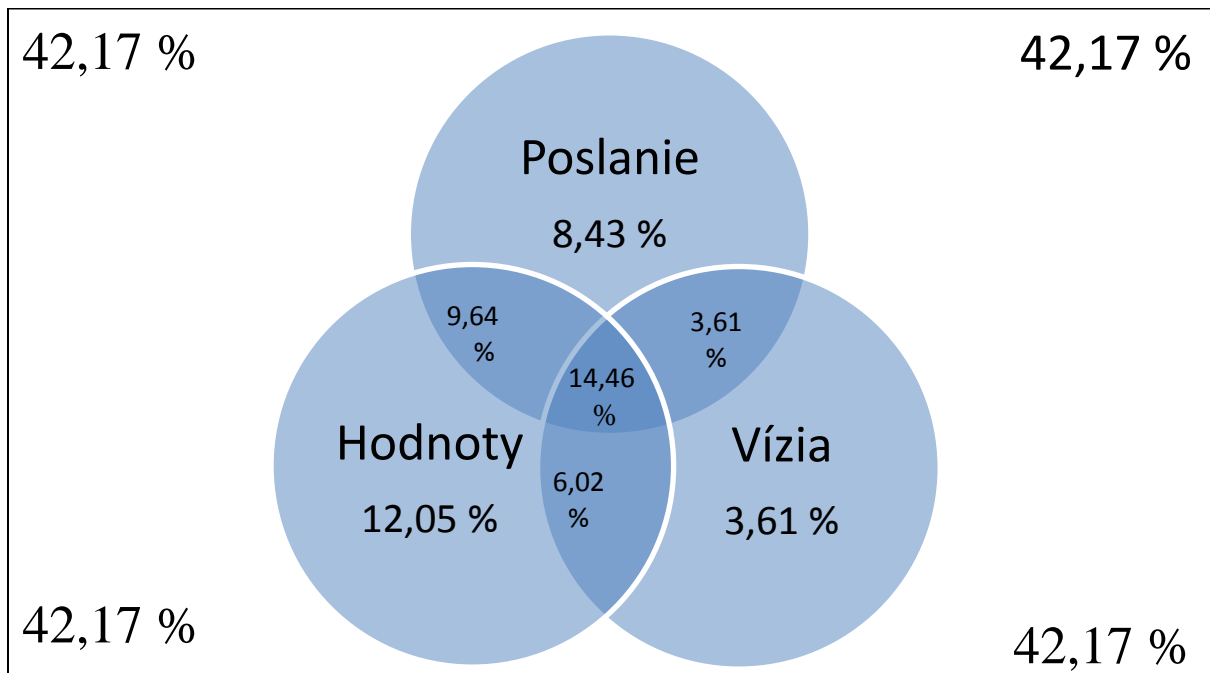
Zdroj: Autor (spracované v programe SPSS 20.0)

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Z uvedeného vyplýva, že v komparácii so slovenskými podnikmi mali zahraničné subjekty vo väčšom počte prípadov komunikované podnikové hodnoty (40,74 %, u slovenských to je len 15,12 %), ako základ podnikovej kultúry, ktorá vytvára pravidlá akými v podnikoch prebieha celý proces strategického riadenia (Digman, 1990). Na príslušnej hladine významnosti tak existovali rozdiel medzi tým, či mal podnikateľský subjekt domáci alebo zahraničný pôvod. Spolu s víziou mali podniky často artikulované poslanie (korelačný koeficient ,401), na čom možno ilustrovať skutočnosť, že v mnohých prípadoch dochádza k prelínaniu, resp. stotožneniu podstaty podnikového poslanca a podnikovej vízie. Často sú tak vnímané ako identické pojmy, resp. vyjadrenia, ktoré spolu veľmi úzko súvisia. Rovnako tomu bolo aj v prípade komunikovania podnikovej vízie a podnikových hodnôt, pri ktorých výberový súbor vykazuje štatistickú závislosť (.313). Mierna závislosť je medzi tým, či mal podnikateľský subjekt artikulované poslanie a víziu (.401). V prípade podnikovej vízie a poslanca sa preto nedá stanoviť jednoznačná hranica medzi tým, čo je poslanie a čo vízia. Rovnako aj v prípade nášho výberového súboru išlo o vzájomne najčastejšie komunikované dokumenty, v ktorých príslušné manažmenty podnikov komunikovali zmysel svojho podnikania a rovnako aj budúce smerovanie a strategickú orientáciu subjektov. Ak sa pozrieme bližšie len na subjekty s majoritnou zahraničnou účasťou zistíme, že 12 (14,46 %) zahraničných subjektov priamo odkomunikovalo všetky svoje strategické dokumenty (vízia, poslanie a hodnoty). Na

druhejstrane až 35 firiem (42,17 %) buď vôbec alebo len veľmi nedostatočne komunikuje svoju základnú strategickú orientáciu. V niektorých prípadoch je možné identifikovať budúce smerovanie podniku len na základe vágnych vyjadrení samotného manažmentu, resp. majiteľov podniku o tom, čo podnik ako taký znamená, alebo plánuje vo vzťahu k budúcnosti realizovať. Absencia formalizovaného strategického dokumentu tak znižuje potenciálnu akcieschopnosť podniku a stavia ho ich do významnej strategickej nevýhody vo vzťahu k ich konkurencii ak flexibilitu ich strategických rozhodnutí.



Obrázok 3. Formulovanie vízie, poslania a podnikových hodnôt v skupine zahraničných podnikateľských subjektov (N=83)

Zdroj: Autor

Pokiaľ sa bližšie pozrieme výlučne na zahraničné podnikateľské subjekty pôsobiace na slovenskom trhu, až 42,17 % z nich neformulovalo explicitne žiadne zo strategických dokumentov. V niektorých prípadoch sa slovenské manažmenty podnikov odvolávali na svoje materské podniky, kde boli poslanie a vízia, poprípade aj hodnoty artikulované. Vzhľadom na zameranie práce sme tieto vyjadrenia zahrnuli do hodnotenia podnikov, i keď sme si vedomí, že by bolo potrebné, a to najmä s ohľadom na príslušné podnikové hodnoty pristúpiť ku kritickej analýze materských podnikových hodnôt vo vzťahu k hodnotám, poprípade kultúrnym odlišnostiam slovenského podnikateľského prostredia. Najväčšími boli zastúpené vyjadrenia týkajúce sa poslanie 8,43 % a podnikových hodnôt 12,05 %. Poslanie a hodnoty boli v štvrtine všetkých prípadov komunikované ako osobitné dokumenty.

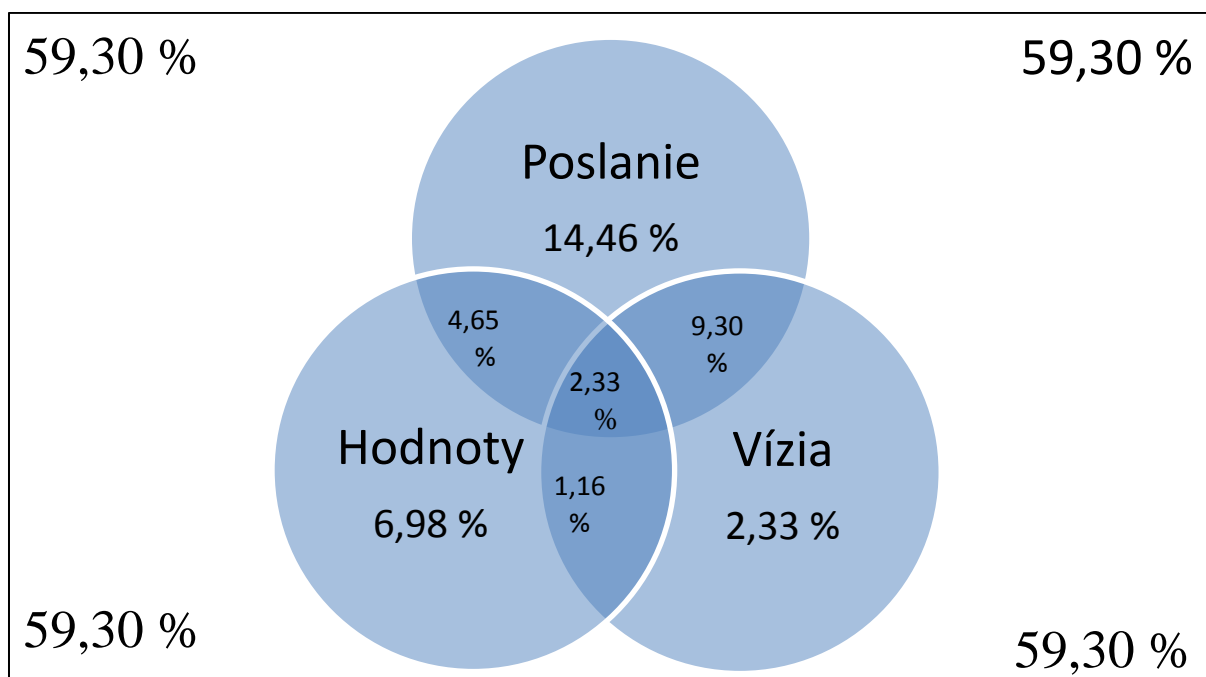
Tabuľka 4. Analýza závislosti medzi premennými poslanie, vízia a hodnoty v skupine zahraničných podnikateľských subjektov (N=83)

		Poslanie	Vízia	Hodnoty
Poslanie	PearsonCorrelation	1	,375**	,373**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001
	N	83	83	83
Vízia	PearsonCorrelation	,375**	1	,398**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	83	83	83
Hodnoty	PearsonCorrelation	,373**	,398**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	
	N	83	83	83

Zdroj: Autor (spracované v programe SPSS 20.0)

** Correlationissignificantatthe 0.01 level (2-tailed).

V skupine zahraničných podnikov boli všetky sledované vyjadrenia (poslanie, vízia, hodnoty) relatívne často prítomné a manažmenty podnikov ich definovali samostatne.



Obrázok 4. Formulovanie vízie, poslania a podnikových hodnôt v skupine slovenských podnikateľských subjektov (N=86)

Zdroj: Autor

Vzhľadom na špecifické funkcie, ktoré v podniku plnia je to vysoko pozitívne, nakoľko osadenstvo podniku vie čo (vízia), prečo (poslanie) a ako (hodnoty) má robiť (Džupina, 2012). Najtesnejší vzťah sme identifikovali medzi podnikovými hodnotami a víziou (,398) z čoho vyplýva, že podnikové manažmenty často artikulujú na najvyššej úrovni podniku víziu, ako základ budúceho smerovania a podnikové hodnoty, resp. princípy ktorými sa podnik, a teda aj jeho fungovanie riadi. V prípade skupiny slovenských subjektov bola situácia podobná. Medzi najčastejšie komunikované patrila vízia (30,23 %). Poslanie (14,46 %) a podnikové hodnoty komunikovalo zhodne 15,11 % subjektov. Väčšie množstvo,

v komparácii so zahraničnými, je však tých podnikateľov a firiem, ktoré neprikladajú primeraný dôraz tomu čo, prečo a ako podnik robí. Skoro 50 % podnikateľských subjektov nemá formálne vymedzenú víziu alebo poslanie, resp. podnikové hodnoty. Opätovne sa preto vynára otázka, ako je možné riadiť podnik bez zjavnej znalosti toho kde sa momentálne nachádzame (poslanie) a kam smerujeme (vízia). Podnik bez jednoznačnej strategickej orientácie je ako loď bez kormidla, ktorá pláva dookola (Slávik, 2005), resp. tulák, ktorý nemá kam ísť (Kami, Ross, 1973). Absencia vízie a poslania nachádza následne svoj negatívny obraz v celkovom riadení podniku, ktoré sa tak stáva viac náhodným, intuitívnym, ako systematickým a plánovitým.

Tabuľka 5. Analýza závislosti medzi premennými poslanie, vízia a hodnoty v skupine slovenských podnikateľských subjektov (N=86)

	Poslanie	Vízia	Hodnoty
Poslanie	PearsonCorrelation	1	,429**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	86	86
Vízia	PearsonCorrelation	,429**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,094
	N	86	86
Hodnoty	PearsonCorrelation	,146	,094
	Sig. (2-tailed)	,179	,390
	N	86	86

Zdroj: Autor (spracované v programe SPSS 20.0)

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Miernu závislosť sme identifikovali medzi podnikovými víziami a poslaním (.429). Manažmenty podnikov osobitne komunikovali základné, všeobecné smerovanie a zmysel existencie podnikov. Na druhej strane sme sa len vo výnimočných prípadoch stretli s tým, že by podnikatelia, resp. manažéri podnikov komunikovali poslanie a hodnoty oddelene (.146). Z uvedeného sa dá usudzovať, že poslanie je v podnikoch často využívané ako nástroj komunikácie jednak zmyslu existencie podniku, ako aj základných podnikových hodnôt. Z obrázka 4 sa dá ľahko identifikovať, že týchto podnikov je 23,76 % spomedzi všetkých slovenských podnikateľských subjektov, ktoré sme zahrnuli do nášho výskumu.

Záver

Víziu a poslanie možno vnímať vo viacerých rovinách, a to v rovine komunikačnej, kde podnik prostredníctvom dobre formulovaného poslania a vízie môže úspešne komunikovať svoje základné smerovanie, ako aj základné hodnoty do vnútra do okolia podniku. Vo vzťahu k zamestnancom, ako k významnej skupine stakeholderov plnia uvedené strategické dokumenty nezanedbateľnú úlohu stabilizátora a integrátora rôznych cieľov. Stabilizačná funkcia spočíva v tom, že vízia zabezpečuje z hľadiska dlhodobého smerovania podniku jednoznačne vytýčený cieľ, čo zabezpečuje to, že manažmenty ktorejkoľvek úrovne podniku nemôžu takto stratiť zo zreteľa základné, dlhodobé smerovanie. Integrovaná funkcia vychádza z existencie rôznych cieľov prítomných na rôznych úrovniach riadenia. Všetky by mali byť artikulované a následne implementované tak, aby neodkláňali smerovanie podniku od stanovenej vízie. Druhou, relatívne samostatnou oblasťou je oblasť poslania, resp. podnikových hodnôt, ktoré v ňom bývajú často obsiahnuté. Podnikové poslanie je možné vnímať ako návod, resp. manuál, ktorý vysvetľuje, prečo podnik robí to, čo robí. Objasňuje

zmysel jeho existencie, a teda dáva prenesene aj zmysel práci zamestnancom. V prípade absencie vízie a poslania je len ťažko predstaviteľné, že podnik môže byť riadený systematicky a na základe určitých pravidiel, ktoré sú súčasťou podnikovej kultúry. Pokiaľ manažmenty podnikov nepoznajú budúci obraz podniku, nevedia ako sa k tomuto obrazu dostať alebo čo i len priblížiť. Výsledkom môže byť prijímanie rôznych rozhodnutí tak na strategickej, ako aj taktickej úrovni, ktoré majú skôr náhodný ad hoc charakter, viac ako systematický a premyslený, čo je v súčasnej turbulentnej dobe pre ďalšie smerovanie a prežitie podniku veľmi nebezpečné. Môžeme predpokladať, že aj v budúcnosti bude dochádzať k ďalšiemu čisteniu trhu a jednotlivých odvetví, a to najmä od tých podnikov, ktorým chýba základná strategická orientácia.

Literatúra

Alchian, A., Demsetz, H.. Production, Information and Economic Organization. In: American Economic Review. ISSN 0002-8282, 1972, is. 62, p. 777-795.

Amato, C. H., Amato, L. H. Corporate Commitment to Quality of Life: Evidence from Company Mission Statements. In: Journal of Marketing Theory and Practice. ISSN 0021-9436, 2002, vol. 10, is. 4, p. 69-87.

Bart, C. K., Bontis, N., Taggar, S. A Model of the Impact of the Mission Statements on Firm Performance. In: Management Decision. ISSN 0025-1747, 2001, vol. 39, is. 1, p. 19-35.

Bartkus, B., Glassman, M., McAfee, B. Do Large European, US and Japanese Firms Use Their Web Sites to Communicate Their Mission? In: European Management Journal. ISSN 0263-2373, 2002, vol. 20, is. 4, p. 423-429.

Bartkus, B., Glassman, M., McAfee, B. R. Mission statements: Are they smoke and mirrors? In: Business Horizons. ISSN: 0007-6813, 2000, vol. 43, is. 6, p. 23-28.

Brătianu, C., Bălănescu, G. V. Vision, Mission and Corporate Values. A Comparative Analysis of the Top 50 U.S. Companies. In: Journal of Management & Marketing. ISSN 1753-3031, 2008, vol. 3, is. 3, p. 19-38.

Campbell, A. Mission Statements. In: Long Range Planning. ISSN: 0024-6301, 1997, vol. 30, is. 6, p. 931-932.

Campbell, A., Yeung, S. Creating a Sense of Mission. In: Long Range Planning. ISSN: 0024-6301, 1991, vol. 24, is. 4, p. 10-20.

Collins, J. C., Porras, J. Your Company's Vision. In: Harvard Business Review. ISSN 0017-8012, 1996, September-October, p. 65-77.

David, F. R. (1989). How Companies Define Their Mission. In: Long Range Planning. ISSN: 0024-6301, 1989, vol. 22, is. 1, p. 90-97.

David, F. R. 2011. Strategic Management Concepts and Cases (13th ed.). New York: Prentice Hall, 2011. 384 s. ISBN 978-01-361-2098-8.

Davies, S. W., Glaister, K. W. Business School Mission Statements - the Bland Leading the Bland? In: Long Range Planning. ISSN: 0024-6301, 1997, vol. 30, is. 4, p. 594-604.

Deal, T. E., Kennedy, A. A. 2004. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. New York: Perseus Books Publishing, Inc., 2004.232 s. ISBN 978-07-382-0330-0.

Dess, G., Lumpkin, G. T., Eisner, A., McNamara, G. 2011. Strategic Management: Text and Cases (6th ed.). New York: McGraw-Hill, 2011.912 s. ISBN 978-00-780-2931-8.

Digman, L. A. 1990. Strategic Management: Concepts, Decisions, Cases (2nd ed.). Honweywood: Richard D. Irwin, 1990.912 s. ISBN 978-02-560-6673-9.

Drucker, P. F. 1993. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: HarperBusiness, 1993.864 s. ISBN 978-08-873-0615-0.

Džupina, M. 2012. Aplikácia strategického riadenia v podmienkach vybraných slovenských podnikov. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, 2012. ISBN 978-80-558-0138-4.

Falsey, T. A. 1989. Corporate Philosophies and Mission Statements: A Survey and Guide for Corporate Communicators and Management. Westport, CT: Greenwood Press, 1989.169 s. ISBN 978-08-993-0313-0

Hemingway, C. A., Maclagan, P. W. Managers' Personal Values as Driver of Corporate Social Responsibility. In: Journal of Business Ethics. ISSN: 0167-4544, 2004, vol. 50, is. 1, p. 33-44.

Hill, C. W., Jones, G. R. 2006. Strategic Management: An Integrated Approach. Mason, OH: South-Western College Publishing, 2006.1030 s. ISBN 978-06-186-4162-8.

Hunt, S. D., Wood, V. R., Chonko, L. B. Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing. In: Journal of Marketing. ISSN: 1547-7185, 1989, vol. 53, is. 3, p. 79-90.

Kami, J. E., Ross, M. J. 1973. Corporate Management in Crisis, Why the Mighty Fall. Englewood: Praentice-Hall, 1973. ISBN 01-3174-714-2.

Kemp, S., Dwyer, L. Mission Statements of International Airlines: Content Analysis. In: Tourism Management. ISSN: 0261-5177, 2003, is. 24, p. 635-637.

King, D. L., Case, C. J., Premo, K. M. Current Mission Statement emphasis: Be Ethical and Go Global. In: Academy of Strategic Management Journal. ISSN: 1544-1458, 2010, vol. 9, is. 2, p. 73-90.

Klemm, M., Sanderson, S., Luffman, G. Mission statements: Selling corporate values to employees. In: Long Range Planning. ISSN: 0024-6301, 1991, vol. 24, is. 3, p. 73-78.

Kotler, P., Caslione, J. A. 2009. Chaotika. Brno: Computer Press, 2009.216 s. ISBN 978-80-251-2599-1.

Mallya, T. 2007. Základystrategickéhořízení a rozhodování.Praha: Grada Publishing, 2007.246 s. ISBN 80-2471-911-5.

Mathur, S. S., Kenyon, A. (1997). *Creating Value: Shaping Tomorrow's Business*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd., 1997.468 s. ISBN 978-07-506-3339-0.

Mintzberg, H. (1983). The Case for Corporate Social Responsibility. In: *Journal of Business Strategy*. ISSN: 0275-6668, 1983, vol. 4, is. 2, p. 3-16.

Parikh, J., Neubauer, F. 1993. Corporate Visioning. In: *International Review of Strategic Management*(vol. 4.). ISBN 978-0-471-93968-9. p. 109-111.

Pearce, J., Robinson, R. 2010. *Strategic Management*. New York, McGraw-Hill, 2010.512 s. ISBN 978-00-781-3716-7

Pearce, J. A., David, F. Corporate Mission Statements: The Bottom Line. In: *Academy of Management Executive*. ISSN: 0896-3789, 1987, vol. 1, is. 2, p. 109-116.

Rigby, R. Mission Statements: the Good, the Bad and the Ugly. *Management Today*. ISSN: 0025-1925, 1998, March, p. 56-59.

Robin, D. P., Reidenbach, R. E. Social Responsibility, Ethics, and Marketing Strategy: Closing the Gap between Concept and Application. In: *Journal of Marketing*. ISSN: 1547-7185, 1987, vol. 51, is. 1, p. 44-58.

Schein, E. H. 1996. *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 1996.448 s. ISBN 978-07-879-0362-6.

Sen, S., Bhattacharya, C. B. "Does Doing Good Always Lead to Doing Better?" Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. In: *Journal of Marketing Research*. ISSN: 1547-7193, 2001, vol. 38, is. 2, p. 225-244.

Slávik, Š. 2005. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprintvfra, 2005.403 s. ISBN 80-89085-49-0.

Stone, N. (1996). The Value of Vision. In: *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 1996, vol. 74, is. 5. p. 7.

Vácha, S. (1994). Získat lidi pro podnik znamená dát jim viz.In: *Moderní řízení*. ISSN 0026-8720, 1994, is. 11.

Volberda, H., Morgan, R., Reinmoeller, P., Hitt, M. A., Ireland, D. R. 2011. *Strategic Management:Competitiveness&Globalisation: Concepts & Cases*. Hampshire, UK: Cengage Learning Business Press, 2011.816 s. ISBN 978-14-080-1918-4.

Yozgat, U., Karataş, N. 2011. Going Green of Mission and Vision Statements: Ethical, Social, and Environmental Concerns across Organizations. In: *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, ISSN 1877-0428, 2011, vol. 24, p. 1359-1366.

Kontaktná adresa autora – Ing. Milan Džupina, PhD., Katedra masmediálnej komunikácie a reklamy, Filozofická fakulta, UKF v Nitre, Slančíkova 4, 94976 Nitra, e-mail: mdzupina@ukf.sk