

STRATÉGIA VÝROBY A SPRACOVANIA MLIEKA A MLIEČNYCH VÝROBKOV V PREDVSTUPOVOM OBDOBÍ DO EÚ

STRATEGY OF MILK AND MILK PRODUCTS IN SR IN THE PRE ACCESS PERIOD INTO THE EU

Monika Hudáková

Súhrn:

Cieľom príspevku je poskytnúť analýzu súčasného stavu výroby a spracovania mlieka v SR s dôrazom na ekonomiku výroby v konkurenčnom prostredí domácich a zahraničných producentov, ako aj poukázať na konkurencieschopnosť mlieka a mliečnych výrobkov na európskych trhoch.

Vhodne uplatňovanou stratégiou umožniť presadenie sa slovenských poľnohospodárskych a potravinárskych výrobcov na trhoch SR a EÚ.

Summary:

The main goal of this paper is to analyse current situation of milk production and processing in SR with impact on product economy in competitive market and to imply on milk and milk products competitiveness on European markets.

Slovak food producers can realise their production with good strategy on European and Slovakian markets.

Kľúčové slová:

Stratégia, mlieko, mliečne výrobky, predvstupové obdobie, konkurencieschopnosť

Key words:

Strategy, milk, milk products, pre access period into the EU, competitiveness

ÚVOD

Súčasťou prebiehajúcich štruktúrnych a procesných zmien v poľnohospodársko-potravinárskom komplexe je aj nová stratégia výroby a spracovania mlieka a mliečnych výrobkov a zároveň aj nové strategické prístupy k riadeniu subjektov v odvetví mliekarenského priemyslu. Ekonomická a legislatívna prestavba podnikovo-hospodárskej základne núti vrcholové manažmenty k realizácii efektívnych stratégií v rámci manažeringu a k odhaľovaniu a zároveň odstraňovaniu pretrvávajúcich rezerv v tomto odvetví národného hospodárstva. Podobného názoru je aj **HUDÁK, J. – UBREŽIOVÁ, I. (2003)**.

Podľa **GOZORU, V. (2000)** úzka previazanosť výrobcov, spracovateľov a poskytovateľov služieb evokuje protagonistov integračných snáh zamyslieť sa nad otázkou, akými spôsobmi zabezpečiť bezproblémový vstup agropotravinárskeho sektoru do integrovanej trhovej štruktúry. Prispôbenie podnikateľskej štruktúry poľnohospodársko – potravinárskeho komplexu je toho nevyhnutným predpokladom. Veľkú pozornosť je potrebné venovať rezervám v ekonomike výroby a spracovania jednotlivých komodít. Podobného názoru je aj **HUDÁK, J. (2000)**, **FARKAŠOVÁ, M. (2002)** a **JEŠKO, J. (2002)**.

MATERÁL A METODIKA PRÁCE

Realizácia predznačeného cieľa si vyžiadala uskutočniť prieskum v súbore poľnohospodárskych podnikov zaoberajúcich sa chovom dojníc a podnikov mliekarenského priemyslu. Podkladové údaje sme získali dotazovacou metódou, pri ktorej sme použili informačné listy MP SR, Situačné a výhľadové správy a techniku riadeného rozhovoru. Ďalej sme použili metódu analýzy, syntézy a matematicko-štatistické metódy.

Získané údaje sme sústredili do analytických tabuliek a komparovali. Pri formovaní teoreticko – praktických východísk sme vychádzali z bežných ekonomických ukazovateľov.

V záverečnej časti príspevku sú námety na zvýšenie výkonnosti produkčných chovov dojníc a presadenie sa slovenských poľnohospodárskych a potravinárskych výrobcov na trhoch SR a EÚ.

VÝSLEDKY PRÁCE A DISKUSIA

Úspešná integrácia slovenského agropotravinárskeho sektora do európskych obchodných a hospodárskych štruktúr úzko súvisí s úrovňou konkurencieschopnosti, so schopnosťou výrobcov a spracovateľov mlieka a mliečnych výrobkov zúčastňovať sa na rôznych súťažiach produkciou kvalitných tovarov a služieb a tak zvyšovať životnú úroveň obyvateľstva. V súčasnosti je potrebné prispôbiť sortiment mliečnych výrobkov hlavne domácemu, ale aj zahraničnému dopytu, ktorý sa bude postupne presadzovať prostredníctvom medzinárodných obchodných sietí. Slovenské mliekarenské spoločnosti majú pomerne dobré kapacity, kvalifikovaných odborníkov, dobrú tradíciu a možnosti ďalšieho zvyšovania výroby a spracovania mlieka. Základnou podmienkou, aby obstáli v konkurenčnom boji je výrazné zníženie výrobných nákladov, vysoká kvalita a cenová prístupnosť mliečnych výrobkov.

Efektívnosť celej poľnohospodárskej výroby závisí práve na obchodných úspechoch výrobcov a spracovateľov mlieka a mliečnych výrobkov. Na Slovensku v roku 2002 pozitívne môžeme hodnotiť najmä výrobu kravského mlieka, ktorá v medziročnom porovnaní rokov 2002 a 2001 vzrástla o 49,1 mil. l. na 1 162,9 mil. l., t. j. o 4,41 %. Priemerná denná dojivosť na dojniciu vzrástla v roku 2002 oproti roku 2001 o 0,67 litrov, čo je nárast o 5,26 %, pričom ročná dojivosť sa zo 4 653,5 litrov zvýšila o 244,7 litrov na 4 898,2 litrov. V roku 2002 oproti roku 2001 priemerný počet dojníc klesol z 239,3 tis. ks na 237,4 tis. ks, t. j. o 0,80 %. V roku 2002 sa nakúpilo v spracovateľskom priemysle 1 033,181 tis. t surového kravského mlieka z ktorého 97,47 % bolo zatriedeného do Q. a I. triedy. Produkcia mliečnych výrobkov v medziročnom porovnaní rokov 2002 a 2001 vzrástla pri spracovaných tekutých mliekach, tavených syroch, smotanách a kyslomliečnych výrobkoch.

Vývoj zahraničného obchodu v prepočte na mlieko v roku 2002 oproti roku 2001 bol priaznivý, ale kladné saldo zahraničného obchodu v prepočte na mlieko bolo o 5 138 tis. l, t. j. o 3,42 % nižšie ako v predchádzajúcom roku. V peňažnom vyjadrení sa kladné saldo zahraničného obchodu znížilo o 25 289 tis. Sk. Cena nakúpeného surového kravského mlieka v roku 2002 oproti roku 2001 vzrástla z 8,55 Sk.kg⁻¹ na 9,27 Sk.kg⁻¹, čo je nárast o 8,38 %. Spracovateľské ceny mliečnych výrobkov v roku 2002 v porovnaní s rokom 2001 v indexovom vyjadrení vzrástli v intervale od 101,85 do 115,90. Spotrebiteľské ceny za sledované obdobie vzrástli pri všetkých sledovaných výrobkoch v indexovom vyjadrení od 103,05 do 108,51.

Rastúca konkurencia a zvyšovanie kvality mlieka a mliečnych výrobkov si aj na Slovensku vyžaduje účinné riadiace nástroje. Podmienkou je kvalifikované strategické riadenie. Každý podnik zaoberajúci sa výrobou a spracovaním mlieka a mliečnych výrobkov musí mať spracovanú svoju základnú stratégiu a úspešne ju využívať. Rozhodovanie pri

tvorbe podnikovej a podnikateľskej stratégie sa vykonáva na jednotlivých stupňoch resp. úrovniach manažmentu.

Stupne manažmentu v produkčných chovoch dojníc na Slovensku

Vychádzajúc z vnútorného usporiadania agropodnikateľských subjektov zaoberajúcich sa chovom dojníc rozlišujeme v našich podmienkach tri úrovne manažmentu:

1. **Vrcholový stupeň manažmentu** je tvorený spravidla predsedom resp. riaditeľom a hlavným zootechnikom, ktorí sú nositeľmi hlavných podnikových funkcií.
2. **Stredný manažment** ovplyvňuje činnosť na druhom organizačnom stupni. Sem patrí funkcia zootechnika a veterinárneho lekára.
3. **Najnižší stupeň** je tvorený technickým a operačným manažmentom. Na tejto úrovni manažmentu je organizačne začlenené funkčné miesto vedúceho farmy, smenového zootechnika a čatára.

Uvedené stupne podnikového manažmentu sa vo vzťahu k chovu hospodárskych zvierat funkčne významne diferencujú. Pokiaľ vrcholový manažment prijíma vo vzťahu k produkčným chovom dojníc dlhodobé zámery rozvoja chovu, stredný manažment zabezpečuje výrobu, efektívnu transformáciu vstupov na finálny výrobok. Technický manažment zabezpečuje výživu a kŕmenie zvierat, reprodukčný proces, prevenciu a zooveterinárnu starostlivosť.

Podnikový manažment plní v produkčných chovoch štyri nasledovné funkcie:

- a) **funkciu plánovaciú.** Jej základom je dlhodobé a krátkodobé vytyčovanie chovných cieľov, kvantifikácia zdrojov a stanovenie metód efektívnej transformácie surovínovej základne.
- b) **funkciu organizačnú.** Obsahom tejto funkcie je racionálne usporiadanie všetkých prvkov výrobného procesu s cieľom dosiahnuť ekonomickú efektívnosť vo výrobe.
- c) **funkciu ovplyvňovaciú.** Základom tejto funkcie je systémovo - cieleňé ovplyvňovanie chovateľských kolektívov, tvorba a manažment pracovných kolektívov, efektívna komunikácia a stmelovanie jednotlivcov k plneniu spoločných úloh.
- d) **kontrolnú funkciu.** Funkcia je založená na spätnej väzbe, prostredníctvom ktorej sa podnikový manažment presvedčuje o plnení dlhodobých a krátkodobých cieľov, výkonových, nákladových a kvalitatívnych štandardoch. Kontrola je účinným motívom v manažérskej činnosti vedúcich chovov.

Výsledky nášho prieskumu naznačujú, že v produkčných chovoch ovplyvňuje výrobu komodít až na 80 %, manažment podniku. Z tohoto dôvodu kladieme dôraz na zvýšenie úrovne manažmentu. Súčasťou každého vyspelého podniku na západe je informačný systém manažmentu, ktorý poskytuje informácie potrebné pre manažérov. Vo veľkých podnikoch je vytvorená funkcia riaditeľa informačného systému manažmentu.

Pri formulácii konkurenčných stratégií sa musí vychádzať z podrobnej konkurenčnej analýzy. Prvý krok, ktorý by mali urobiť mliekarenské podniky na Slovensku pri tvorbe konkurenčnej stratégie je hľadanie silných a slabých stránok konkurenta. Pretože výrobok sa dá udržať na úrovni konkurenčnej schopnosti len vtedy, keď sa prispôsobuje požiadavkám trhu. Pre zákazníkov v súčasnom období je rozhodujúca vysoká kvalita výrobku a samozrejme

nízka cena. Vzhľadom na ponúkaný sortiment mliečnych výrobkov môžu Slovenské mliekárne v modifikovanej forme uplatňovať stratégiu diferenciacie a stratégiu špecializácie.

V stratégii diferenciacie rozhodujúcu zložku tvorí jedinečnosť výrobku a uplatňuje sa vo výrobe trhových výrobkov. Každý podnik si musí vypracovať dlhodobú stratégiu rozvoja. Pre podnikové manažmenty mliekárni to predstavuje postupnosť tvorby inovačnej stratégie. Dominantou výrobných inovácií v podnikoch mliekarenského priemyslu je vývoj nových výrobkov a zdokonaľovanie už vyrábaných mliečnych výrobkov. Preto využívajú ofenzívnu stratégiu, čo znamená, že sa na trhu snažia objaviť s novým výrobkom ako prvý. Najväčším problémom v súčasnosti je prispôsobovanie sa čoraz dynamickejšiemu prostrediu. Slovenské mliekárne väčšinou uplatňujú dva dominantné prístupy k inováciám a to: inovácie výrobných procesov a výrobkové inovácie.

Prienik zahraničného kapitálu do slovenských podnikov núti podnikové manažmenty prehodnocovať svoju činnosť. Mliekarenské spoločnosti so zahraničným kapitálom spracúvajú 90 % z celoročného nákupu mlieka v rámci celého Slovenska. Spracovanie mlieka zaznamenáva celosvetový dlhodobý trend (tabuľka 1).

Produkcia mlieka, dodávky a počty dojníc v EÚ v rokoch 1998 – 2005

Tabuľka 1

Ukazovateľ	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2005
Produkcia (mil.t.)	120,7	121,9	121,4	121,2	121,0	121,0	120,8
Dodávky (mil. t.)	3,5	4,9	4,4	4,3	4,4	4,2	4,3
Tržnosť (%)	94,03	94,26	94,23	94,31	94,39	94,38	94,62
Tučnosť (%)	4,10	4,07	4,08	4,08	4,09	4,10	4,00
Dojivosť (kg.ks⁻¹)	5 555	5 724	5 814	5 916	6 009	6 095	6 312
Počty dojníc v tis.ks	21 516	21 619	20 649	20 330	20 012	19 677	18 988

Zdroj: (6)

V procese koncentracie agropotravinárskych podnikov do väčších spoločností prostredníctvom fúzií a strategických spojení na Slovensku najviac pokročil mliekarenský priemysel. Súčasné obdobie vyvoláva nutnosť kooperácie medzi rôznymi typmi podnikov na Slovensku. Preto je pri výrobe a spracovaní mlieka a mliečnych výrobkov potrebné venovať pozornosť:

- dodávaniu kvalitného surového kravského mlieka,
- spôsobu a kvalite spracovania surového kravského mlieka,
- umiestneniu mliekarenského podniku, jeho veľkosti a technicko-technologickému vybaveniu,
- organizačnému usporiadaniu v rámci podniku,
- riadeniu ľudských zdrojov,
- nákladovosti výroby mlieka a mliečnych výrobkov,
- konkurencieschopnosti,
- požiadavkám zákazníkov,
- vzťahom medzi zákazníkmi, odberateľmi a prvovýrobcami atď..

ZÁVER

Prebiehajúci proces prípravy agropotravinárskeho sektora na vstup Slovenska do Európskej únie je veľmi náročný a zložitý. Predpokladá sa, že vstupom Slovenska do Európskej únie by sa ziskovosť agrárneho sektora mohla v rokoch 2004 až 2006 pohybovať na priemernej úrovni okolo 2,8 miliardy Sk.

Konkurencieschopní môžu byť hlavne chovatelia dojníc, pretože ceny mlieka na Slovensku sú nižšie ako v krajinách EÚ a po vstupe dôjde k ich zvýšeniu. Predpoklad cenového vývoja je u mlieka takmer o 45 % a nemal by sa už plne premietat' do spotrebiteľskej ceny. U mliečnych výrobkov sa odhaduje priemerný nárast 8-10 %. Spotrebiteľské ceny sa budú musieť prispôbiť kúpnej sile obyvateľstva. Ich rast sa bude tlmieť na úrovni obchodu ale aj na úrovni spracovateľov. Bude potrebné využívať vnútorné rezervy v racionalizácii a zahraničná konkurencia bude nútiť k znižovaniu cien.

Je potrebné zdôrazniť, že napriek dosiahnutiu určitého pokroku v príprave na vstup do integrujúcej sa Európy naďalej pretrvávajú niektoré problémy, ktoré nielen v živočíšnej výrobe súvisia s výkonnosťou podnikateľských subjektov, s nedostatočnou pripravenosťou manažmentu a s nedoriešenými vzťahmi v rámci finančných tokov.

POUŽITÁ LITERATÚRA

FARKAŠOVÁ Mária: Strategické riadenie výroby a spracovania mlieka na slovensku. In.: Zborník z 3. medzinárodnej vedeckej konferencie: „Teoretické a praktické prístupy k riešeniu podnikových kríz a k dosiahnutiu podnikateľskej úspešnosti hospodárskych subjektov“. 24.-25. október 2002 Račkova dolina, 45-50 s., ISBN 80-88943-18-3

GOZORA Vladimír: Prispôsobovanie podnikateľskej štruktúry poľnohospodársko – potravinárskeho komplexu Európskym trhovým štruktúram. In. : Zborník vedeckých prác „Trendy v poľnohospodárskej ekonomike a manažmente“. I. DIEL, Nitra, 2000, s. 17-24, ISBN 80-7137-715-5

HUDÁK Jozef: Marketingové prístupy k výrobe a efektívnej realizácii mlieka a mliečnych výrobkov v SR. In.: Zborník prednášok z medzinárodnej vedeckej konferencie „Marketingový manažment chovu hovädzieho dobytku v Slovenskej republike na prahu 3. tisícročia“. II. časť, Nitra, 2000, s. 334-341, ISBN 80-7139-040-2

HUDÁK Jozef – UBREŽIOVÁ Iveta: Strategické prístupy v riadení podnikov mliekarenského priemyslu. SPU v Nitre, 2003, 106 s., ISBN 80-8069-188-6

JEŠKO Jozef: Situačná a výhľadová správa – mlieko. MP SR, VÚEPP Bratislava, marec 2002, 34 s., ISBN 80-8058-248-3, EAN 9788080582487

JEŠKO Jozef: Situačná a výhľadová správa – mlieko. MP SR, VÚEPP Bratislava, marec 2001, 27 s., ISBN 80-8058-200-9, EAN 9788080582005

Zásady regulácie trhu s mliekom a mliekarenskými výrobkami. In.: Informačná príloha MP SR Beseda, Roľnícke noviny. 24. 1. 2001

Adresa autora:

Ing. Monika HUDÁKOVÁ, PhD., Katedra ekonomiky, FEM SPU v Nitre, Trieda A. Hlinku 2, 949 76 NITRA, tel.: 00421 37 6508 586, fax: 00421 37 6513250, e-mail: Monika.Hudakova@uniag.sk