

Elena Šúbertová

SLOVENSKÉ VÝROBNÉ DRUŽSTEVNÍCTVO A JEHO AKTUÁLNE PROBLÉMY V OBDOBÍ HOSPODÁRSKEJ KRÍZY¹

Abstract: *In Slovakia there are co-operatives that can be considered equivalent to those abroad, because the less favourable economic conditions in the past can still achieve the comparable record financial results. The advantage of the producer cooperatives is the fact that a higher number of members can create higher profits than an individual and do not need so much capital as an industrial enterprise in the form of a company (joint stock company, limited liability company). In our opinion, the greatest disadvantage is the fact that more members make decision making often cumbersome, and the principle of a member is applicable just during the economic crisis, when it is necessary to act quickly, and states hinder their own further development. It is even more difficult if the producer cooperatives managements lack flexibility and cannot and/ or fail to cooperate and take advantage of membership in various organisations to secure a favourable economic growth.*

Keywords: *entrepreneurship producer co-operatives, top management, members*

JEL: M 30, M 13

Úvod

V Slovenskej republike existujú družstvá, ktoré môžeme považovať za rovnocenné so zahraničnými, lebo pri nepriaznivejších ekonomických podmienkach v minulosti dosahovali a dodnes sú schopné vykazovať porovnateľné hospodárske výsledky.

Výhodou výrobného družstva je skutočnosť, že na základe väčšieho počtu členov dokáže vytvoriť vyšší zisk ako jednotlivec, pričom nepotrebuje taký veľký kapitál

¹Vedecká stať bola spracovaná v rámci projektu VEGA č. 1/0657/10 „Indikátory spoločensky zodpovedného správania podnikateľskej sféry na Slovensku v súčasnej etape ekonomického vývoja“.

ako priemyselný podnik vo forme kapitálovej spoločnosti (akciová spoločnosť, spoločnosť s ručením obmedzeným).

Podľa nášho názoru najväčšou nevýhodou je skutočnosť, že na základe väčšieho počtu členov je časté ťažkopádne rozhodovanie a členský princíp sa môže práve v období hospodárskej krízy, keď je potrebné konať rýchle, stať brzdou ich ďalšieho rozvoja. Ešte zložitejšia je situácia, ak sú manažmenty výrobného družstva nedostatočne flexibilné, nemôžu a/alebo nedokážu kooperovať a využiť výhody z členstva v rôznych organizáciách v prospech hospodárskeho rastu.

Materiál a metodika

Najprv sme zistovali z dostupných materiálov Štatistického úradu SR, Družstevnej únie SR a zo zdrojov jednotlivých družstevných zväzov počet družstiev spolu a ich členskú základňu. Súčasne sme v rámci posledného výskumu zistovali ich pohľad na kvalitu ponúkaných produktov, cenovú a distribučnú politiku, silné a slabé stránky, ale aj formy spolupráce družstiev medzi sebou navzájom i s uvedeným záujmovým združením v priebehu decembra 2010.

Pri spracovaní boli použité údaje z vlastného prieskumu realizovaného v decembri 2010 na vzorke všetkých aktívnych výrobných družstiev, ktoré sa zúčastnili na výstave vianočných trhov v budove COOP PRODUKTU BRATISLAVA. Aktuálne pohľady na problémy a možnosti ich riešenia vo výrobných družstvách sme skúmali z pohľadu ich činnosti. Pri skúmaní sme brali do úvahy počet zamestnancov. Výrobné družstvá patria na Slovensku medzi malé a stredné podniky, ktoré sa orientujú najmä na oblasti textilnej výroby a odevného priemyslu, kovovýrobu, elektrotechnickú výrobu, chemickú výrobu atď.

Hlavnou metódou bola opytovacia metóda, pričom výsledky boli spracované štandardnými štatistickými metódami.

Teoretické východiská

Za posledných dvadsať rokov nastal v SR prudký pokles počtu družstiev všeobecne – a to až o 55 %, súčasne sa znížil aj počet výrobných družstiev o 56 %. Dôvodov bolo viacero, ale jednoznačne v 90. rokoch to bolo schválenie tzv. Transformačného zákona č. 42/1992 Zb., podľa ktorého sa museli zmeniť kolektivistické družstvá na družstvá individuálnych vlastníkov – podielnikov. Čiže sa museli vysporiadať často zložité majetkové vzťahy, ktoré boli ťažko riešiteľné v rámci daného družstva, a preto sa družstvo postupne premenilo na kapitálovú spoločnosť, najčastejšie na formu spoločnosti s ručením obmedzením. Ďalší prudký pokles bol v poľnohospodárstve zapríčinený viacerými faktormi, vrátane zmeny dotačnej politiky a vo výrobných družstvách práve v čase hospodárskej krízy nedostatkom spotrebiteľského dopytu po predmetoch priemyselnej výroby.

Výsledky výskumu

1 Zmeny v družstevníctve v SR od roku 1990 do roku 2010

Najprv sme zisťovali vývoj a aktuálny stav družstevných podnikov na Slovensku za posledných 20 rokov, ako aj podiel výrobných družstiev na ich činnosti.

Tab. č. 1

Počet členov družstiev na Slovensku v r. 1990, 2000, 2006, 2010
(členovia Družstevnej únie SR)

Družstvá	1990	2000	2006	2010 odhad	<u>2010</u> <u>1990</u>
poľnohospodárske	677	750	280	260	38,4
výrobné	185	160	105	81	43,8
bytové	108	127	98	90	83,3
spotrebné	60	34	32	30	50,0
družstvá spolu	1 030	1 071	515	461	44,7

Prameň: ŠÚ SR, DÚ SR, družstevné zväzy, Bratislava, 1993, 2007, vlastné prepočty.

V roku 1990 bol podiel výrobných družstiev na celkovom počte družstiev 18,0 %, v roku 2010 sa podieľali výrobné družstvá na celkovom počte družstiev 17,6 %. Relatívne sa ich podiel nezmenil, aj keď absolútny pokles počtu bol veľmi výrazný. Ešte zaujímavejší je pohľad na zníženie počtu individuálnych členov družstiev.

Tab. č. 2

Počet individuálnych členov družstiev (v tis.) na Slovensku v r. 1990, 2000, 2006, 2010

Individuálni členovia (v tis. osôb)	1990	2000	2006	2010 odhad	<u>2010</u> <u>1990</u>
poľnohospodárske	371	150	35	35	9,4
výrobné	53	10	3	2	3,8
bytové	411	388	311	260	63,3
spotrebné	907	201	261	220	29,2
členovia spolu	1 742	749	610	517	29,7

Prameň: DÚ SR, družstevné zväzy, Bratislava, 1993, 2007, vlastné prepočty.

Relatívne rozdiely v počte individuálnych členov družstiev sú práve vo výrobných družstvách najvyššie. Dôvod je jednoduchý – z výrobných družstiev sa stali rovnocenné výrobné podniky s inými druhmi podnikov podľa Obchodného zákonníka, hlavná je tvorba zisku pri uspokojení potrieb členov. Tak sa členský

princíp začal pomaly prispôsobovať potrebám podniku, na rozdiel od iných krajín Európy, kde sa družstvo viac chápe ako sociálny podnik. To znamená, že top-manažment sa viac zaujímal o kvalitu práce jeho zamestnancov, hlavne o realizáciu produktov na trhu a prísne sa oddelilo členstvo a zamestnanecký pomer, s výnimkou niektorých pracovných družstiev.

Tab. č. 3

Priemerný počet členov jedného družstva na Slovensku v rokoch 1990, 2000, 2006, 2010

Priemerný počet individuálnych členov jedného družstva	1990	2000	2006	2010	<u>2010</u> <u>1990</u>
poľnohospodárske	548	200	125	135	24,6
výrobné	286	62	29	25	8,7
bytové	3 805	3 055	3 173	2 888	75,9
spotrebné	15 117	5 918	8 156	7 333	48,5

Prameň: DÚ SR, družstevné zväzy Bratislava, 1993, 2007, vlastné prepočty.

Z hľadiska ekonomických výsledkov výrobných družstiev na Slovensku bol najviac úspešný rok 1990, keď výrobné družstvá dosiahli maximálne hodnoty vo všetkých ekonomických ukazovateľoch (predovšetkým zisk).

V roku 1991 sa čoraz častejšie vyskytovali problémy súvisiace s prechodom plánovanej ekonomiky na trhovú a postupne začali klesať všetky kvantitatívne ukazovatele.

V roku 1993 pôsobilo na Slovensku 38 684 pracovníkov v približne 180 výrobných družstvách, v roku 2010 sme evidovali v SR 81 výrobných družstiev, ktoré zamestnávali 3 940 pracovníkov. Znamená to, že výrobné družstvá patrili a patria do kategórie stredných podnikov s priemerným počtom 48,6 pracovníka na družstvo. Z takmer 4 000 pracovníkov je okolo 10 % (402 pracovníkov) s telesným postihnutím. Výrobné družstvá majú až 21 chránených dielní a 32 chránených pracovísk, čiže plnia významnú sociálnu úlohu a vykazujú vysoký stupeň spoločenskej zodpovednosti voči občanom, ktorí sú znevýhodnení zo zdravotných dôvodov. Jednoznačne sú družstvá významným stabilizátorom zamestnanosti v jednotlivých regiónoch, osobitne v Trnavskom kraji (VÚC), kde pôsobí až 812 zamestnancov. Naopak, najmenej pracovníkov má Trenčiansky kraj – 189. Všetky družstvá, ktoré majú záujem o efektívnu domácu a zahraničnú spoluprácu, sa môžu dobrovoľne aktivizovať v organizácii COOP PRODUKT SLOVENSKO, Bratislava (ďalej CPS).

V súčasnosti sa kategória výrobné družstvo používa na označenie družstva, ktoré sa zaoberá určitým druhom priemyselnej, remeselníckej, umeleckej, prípadne inej výroby (zákazkovej). Okrem toho sa medzi výrobné družstvá zaraďujú aj družstvá, ktoré sa venujú poskytnutiu rôznych služieb (šitie odevov, kaderníctvo a pod.).

Výrobné družstvá z pohľadu cieľov môžu byť:

- podnikateľské družstvá – sú to klasické výrobné podniky, ktoré podľa Obchodného zákonníka zabezpečujú prioritne tvorbu a rozdelenie zisku pre predstavenstvo, zamestnancov a/alebo členov družstva. Typické sú družstvá so stavebnou činnosťou, kovovýrobou, chemickou výrobou (napríklad Robstav, stavebné družstvo, Liptovský Mikuláš, Kovodružstvo, výrobné družstvo Bratislava, Novochema, výrobné družstvo, Levice, K-Plast, výrobné družstvo Nová Baňa a pod.);
- servisné družstvá – ktoré vznikli s cieľom plniť homogénne potreby svojich členov zabezpečením služieb pre tretie osoby – zákazníkov (Didaktik, družstvo – Skalica, Slovenská ľudová majolika, ľudovoumelecké výrobné družstvo – Modra atď.);
- pracovné družstvá, ktoré zabezpečujú zamestnanosť v jednotlivých regiónoch, ale aj zamestnanosť zdravotne postihnutých, napríklad textilné a odevné výrobné družstvá (Vzorodev, výrobné družstvo – Prešov, Vzorodev, odevné výrobné družstvo – Topoľčany, Vzorodev, výrobné družstvo – Spišské Podhradie, Novid, výrobné družstvo invalidov – Nováky atď.).

Hranice medzi jednotlivými typmi družstiev nie sú presne vymedzené. Pracovné družstvá tiež pracujú so ziskom a súčasne patria aj do kategórie podnikateľských družstiev. Okrem toho, súčasťou výrobného programu prakticky všetkých družstiev je popri viacerých druhoch priemyselných činností aj predaj.

Diskutabilná je aj deliaca čiara medzi výrobnými družstvami a družstvami služieb. V našom príspevku uvažujeme s označením všetkých troch typov družstiev ako „výrobné družstvá“, lebo ich zastrešujúcou organizáciou je CPS, predtým Slovenský zväz výrobných družstiev.

2 Aktuálne pohľady na problémy a možnosti ich riešenia vo výrobných družstvách SR

V poslednom období slovenské výrobné družstvá riešili veľa zložitých úloh, aby zachovali družstevníctvo všeobecne pre členov a súčasne zamestnanosť v regiónoch pre svojich pracovníkov.

Išlo o viaceré úlohy, pričom my sme sa zamerali na:

- kvalitu produktov
- cenovú politiku
- distribučnú politiku
- slabé a silné stránky výrobných družstiev.

2.1 Kvalita produktov výrobných družstiev v SR

Pri výskume sme sledovali, či majú naše družstvá certifikáty kvality, registrované patenty, priemyselné vzory, prípadne či majú ich výrobky umeleckú hodnotu. Uvedené osvedčenia môžeme považovať za indikátory kvality. Na základe našich zistení možno konštatovať, že relatívne dobre sú na tom naše družstvá z pohľadu certifikátov kvality a iných osvedčení akosti – disponuje nimi takmer polovica respondentov. Pri skúmaní závislosti veľkosti družstiev a ich vybavenosti certifikátmi kvality sme zistili, že čím je družstvo väčšie, tým má viac certifikátov. Stredné podniky majú viac ako polovicu produktov s certifikátom, malé podniky len viac ako desatinu produktov. Registrované patenty, priemyselné vzory alebo dizajny uvádza necelá štvrtina výrobných družstiev.

Ďalej sme zisťovali, či majú produkty slovenských výrobných družstiev aj istý druh nadstavby produktu – napríklad dovoz alebo servis, poradenstvo a podobne. Taktiež je preukázaná priama úmernosť medzi veľkosťou družstva a poskytovaním nadstavby produktu: čím je družstvo väčšie, tým majú jeho produkty nadstavbu častejšie – v kategórii mikro družstiev je to necelá polovica produktov, v kategórii stredne veľkých družstiev viac ako tri štvrtiny produktov.

Aj keď väčšina stredných družstiev vo vybranom súbore mala certifikát kvality, nemala výrazný vývoz do zahraničia. Využitie väčšieho priestoru na trhu Európskej únie na výrobu a odbyt kvalitných produktov výrobných družstiev je problematické pre nedostatok nových technológií.

Príkladom môže byť výrobné družstvo Kovotvar, Kúty. Uvedené výrobné družstvo bolo podľa počtu pracovníkov ešte pred 10 rokmi veľkým podnikom s viac ako 400 pracovníkmi a ich hlavným odberateľom bolo Nemecko. Z dôvodu nedostatku finančných prostriedkov na nové technológie sa zmenilo veľké družstvo na stredný podnik, ktorý má síce kvalitné výrobky, ale ich inovácie nižšieho rádu už nestačia plniť nároky náročného spotrebiteľa na jednotnom európskom trhu.

Naopak, v súčasnosti sa darí presadiť v krajinách Európskej únie družstvám, ktoré sa nebáli vyrábať kvalitné produkty:

- a) buď s vysokým stupňom inovácií, alebo naopak,
- b) bez inovácií – s jedinečnou ručnou výrobou.

Klasickým príkladom je družstvo Novochema Levice, ktoré si ponechalo výrobu šperkov, alebo Majolika Modra, ktorá sa spojila s cestovnými kancelárkami a ponúka prehliadku družstva spojenú s nákupom ručne vyrobenej keramiky. Takúto možnosť využila napríklad aj Laura Bush, ktorá pri summite Bush – Putin v roku 2005 v Bratislave navštívila uvedené výrobné družstvo v Modre.

2.2 Cenová politika výrobných družstiev v SR

Ďalším predmetom našej analýzy bola optimalizácia tvorby cenovej politiky. Výrobným družstvám sme preto položili otázku, akú metódu cenotvorby používajú. Ani jedno družstvo neuviedlo dopytovo orientovanú alebo konkurenčne orientovanú metódu. Výrobné družstvá sa vlastne rozdelili do dvoch skupín.

Prvú skupinu – takmer 60 % – tvoria družstvá, ktoré uprednostňujú nákladovo orientovanú tvorbu cien.

Druhú skupinu tvoria družstvá využívajúce prevažne kombinovanú metódu. Pritom súčasťou kombinovanej metódy je takmer vždy aj nákladovo orientovaná metóda, ktorá je kombinovaná buď s dopytovo orientovanou, alebo konkurenčne orientovanou metódou, prípadne s obidvoma. Znamená to, že pri tvorbe cien produktov nemožno ignorovať náklady.

Výnimkou bola tvorba cien nových, respektíve inovovaných výrobkov. Tam výrobné družstvá uplatňujú prienikové ceny – čiže nižšie ceny s cieľom posilniť trhovú podiel. Tieto ceny sú však dlhodobu neudržateľné.

Veľkým problémom pri tvorbe cien sú pre odevné výrobné družstvá konkurenčné odevy nízkej kvality zo zahraničia z rôznych krajín Ázie. Slovenský zákazník na vidieku – hlavne v období hospodárskej krízy – často pozerá na nízke ceny a zabúda na kvalitu produktov. To spôsobuje problémy pre manažmenty odevných výrobných družstiev, ktoré preferujú výrobu a predaj odevov primeranej kvality za primerané ceny.

Problém je komplikovaný pre predsedov a členov predstavenstiev, lebo vo výrobných družstvách, v ktorých platí členský princíp jeden člen – jeden hlas, nemôžu top-manažéri splniť súčasne nároky členskej základne na vysoké podiely na zisku, nároky zamestnancov na vysoké mzdové ohodnotenie a súčasne očakávania zákazníkov na trhu na nízke ceny produktov.

2.3 Distribučná politika výrobných družstiev v SR

Analýzu vzťahov podnikov so zákazníkmi podrobne spracovali D. Lesáková a M. Rehaiš [1]. Vzťahy družstiev so zákazníkmi môžu byť priame, alebo sa realizujú prostredníctvom distribučných ciest. Rozhodnutia v oblasti distribučnej politiky sú veľmi významné, lebo môžu urobiť z tohto nástroja tak silnú, ako aj slabú stránku družstva. Družstvá často trpia tým, že sú závislé od silného a veľkého distribútora. Až štyri pätiny výrobných družstiev v SR sa bez distribučných článkov nezaobíde.

Distribučný medzičlánok má dominantné postavenie pre polovicu stredne veľkých družstiev, pre malé družstvá sú to až tri štvrtiny a pre mikrodružstvá dokonca takmer 90 %. Z uvedeného vyplýva, že čím je družstvo väčšie, tým menej má nad ním distribútor prevahu v podmienkach predaja a v rozhodovaní.

Aj keď je dominancia distribútorov nad výrobnými družstvami je viditeľná, výrobné družstvá uvedenú dominanciu znižujú postupne využívaním alternatívnych distribučných kanálov. Napríklad predajom prostredníctvom vlastnej web stránky s katalógom: www.cpscoop.sk, predaj prostredníctvom vlastného časopisu Výrobné družstevníctvo. Alternatívne formy distribúcie využívajú hlavne väčšie výrobné družstvá, čiže ich predaj rastie s veľkosťou podniku. Na podporu distribúcie využívajú stredné družstvá hlavne reklamu, naopak, malé družstvá najčastejšie osobný predaj. Tu výrazne pomáha práve CPS možnosťou priameho predaja na rôznych družstevných akciách (vianočné trhy, COOPEXPO).

Ak družstvo využíva reklamu, outsourcing buď závisí od výšky jeho finančných zdrojov a súčasne od jeho veľkosti. Mikro-družstvá volia reklamu formou outsourcingu len výnimočne, malé družstvá v malom rozsahu, maximálne jednu tretinu, a najčastejšie sa pre outsourcing rozhodujú stredné družstvá zhruba v rozsahu 60 %. Faktor veľkosti družstva má na spoluprácu s externými špecialistami veľmi výrazný vplyv.

2.4 Slabé a silné stránky výrobných družstiev v SR

Na základe našich poznatkov možno zhrnúť slabé a silné stránky výrobných družstiev v SR. Uvedené sú v tabuľke č. 4.

Výrobné družstvá v SR v súčasnom období sú spravidla stredné podniky regionálneho rozsahu, ktoré sú dlhodobo etablované v konkrétnych oblastiach, dobre poznajú miestne trhy a môžu byť dôležitým stabilizátorom zamestnanosti, a tým aj životnej úrovne v regióne.

Na základe určitého systémového a koordinovaného pôsobenia družstevných organizácií na trhu dokážu zabezpečiť primeranú kvalitu aj cenu produktov, hlavne vo výrobe, ktorá je pracovne náročná.

Výrazným pozitívom je činnosť organizácie CPS, ktorá pomáha výrobným družstvám vo všetkých smeroch – jednak v spolupráci so zahraničím a v prieniku našich výrobných družstiev na trhy Európskej únie, spolupracuje so všetkými európskymi organizáciami podobného zamerania (napr. European Confederation of Workers Co-operatives, Social Co-operatives and Participative Enterprises), súčasne zastupuje výrobné družstevníctvo smerom k rôznym organizáciám (Republiková únia zamestnávateľov, Družstevná únia a pod.). CPS vedie družstvá k vzájomnej spolupráci; okrem toho má dve vzdelávacie inštitúcie na zvyšovanie kvalifikácie pracovníkov. Výrazne zvýšila aktivitu aj v spolupráci s Ekonomickou univerzitou v Bratislave v roku 2010 v oblasti navzájom užitočnej konzultačnej činnosti atď.

SWOT analýza konkurencieschopnosti výrobných družstiev v SR

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Znalosť miestnych trhov • Primerané ceny s kvalitou produktov • Jednoduchá organizačná štruktúra družstiev • Činnosti organizácie CPS, napríklad rýchly prenos informácií 	<ul style="list-style-type: none"> • Obmedzenia pre rozhodovanie manažmentu z dôvodu členského princípu • Nedostatok finančných prostriedkov • Nedostatok nových technológií • Problémy so vzdelávaním pracovníkov a členov
Príležitosti	Ohrozenia
<ul style="list-style-type: none"> • Rozšírenie spolupráce slovenských a zahraničných družstiev v oblasti spoločného záujmu, napríklad prostredníctvom International Co-operative Alliance, European Confederation of Workers Co-operatives • Možnosť využívania podporných programov z povstupových programov • Možnosť spolupráce s univerzitami a inými vzdelávacími inštitúciami • Možnosť outsoursingu aktivít, ktoré sú neefektívne najmä z hľadiska nákladov, nízkej odbornosti, napríklad marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Vplyv hospodárskej krízy na kúpyschopný dopyt obyvateľstva všeobecne a v regiónoch mimo Bratislavy osobitne • Konkurencia zo strany kapitálových spoločností, hlavne novovytvorených spoločností s ručením obmedzeným a zo strany živnostníkov • Prehľbovanie technologickej zaostalosti výrobných družstiev z dôvodu nedostatku financií • Problémy s majetkovými nárokmi členov, príp. s nedoriešenými majetkovými vzťahmi bývalých členov

Prameň: vlastné spracovanie.

Jednoduchá organizačná štruktúra družstiev s malým počtom top-manažérov môže byť silnou stránkou rozhodovania, ale aj naopak, veľkou prekážkou môže byť početná členská základňa družstva.

Značný počet členov družstva môže „robiť priedaň v rozhodovaní“ manažmentu v prospech nových kvalitatívnych inovácií a družstvo môže ostať naďalej len podnikom s tradičnou štruktúrou výroby či poskytovaných služieb.

Záver

Výsledky nášho prieskumu ukázali, že aj keď počet družstiev na Slovensku výrazne klesol, stále majú určitý podiel na zamestnanosti niektorých regiónov na Slovensku – osobitne v období hospodárskej krízy.

V tomto období sa všetky problémy výrobných družstiev tak ako ostatných priemyselných podnikov zviditeľnili. Na rozdiel od iných podnikov majú výrobné družstvá výhodu v tom, že sú členmi organizácie CPS, ktorá konzultuje možné riešenia s partnermi v zahraničí, neustále hľadá nové trhy pre odbyt výrobkov nielen na Slovensku, ale aj v Českej republike a v iných krajinách, v ktorých sa niektorí, menej jazykovo zdatní manažéri nevedia uplatniť. Súčasne pracuje na vybraných marketingových aktivitách a dôležitú časť práce venuje celoživotnému vzdelávaniu členov.

Na základe našich zistení možno formulovať niekoľko praktických odporúčaní pre efektívnejšiu činnosť vo výrobných družstvách na Slovensku:

- Prehodnotiť organizačnú štruktúru družstva a zväziť postavenie top-manažérov, vzťah členov a zamestnancov, optimálne skombinovať závery do stanov družstva tak, aby sa družstvo namiesto ďalšieho rozvoja finančne nevyčerpalo prerodňovaním prostriedkov do spotreby.
- Ponechať si chránené dielne a chránené pracoviská, lebo tým plnia výrobné družstvá významnú sociálnu úlohu stabilizátora sociálnej situácie voči znevýhodneným občanom v období hospodárskej krízy.
- Z dôvodu, že stredné družstvá využívajú vo väčšej miere know-how ako malé družstvá a mikrodružstvá, mali by menšie výrobné družstvá čerpať znalosti a skúsenosti buď priamo, alebo prostredníctvom CPS, prípadne ďalších zahraničných spolupracujúcich organizácií, napríklad v cenovej politike menej využívať nadstavbu – rôzne služby k predávaným produktom.
- V distribučnej politike by bolo vhodné vystupovať voči distribučným medzičlánkom ako jeden celok. Tiež odporúčame využívať jednu reklamu pre viac družstiev s podobným produktom, čím by sa ušetrili finančné prostriedky a súčasne by sa mohli marketingové aktivity riešiť formou outsoursingu.
- Využívať všetky možné informačné zdroje z družstevných organizácií doma a v zahraničí, viac využívať zdroje z eurofondov, hlavne v družstvách mimo Bratislavského kraja na prekonanie technologickej zaostalosti.
- Ďalej venovať pozornosť zvyšovaniu kvalifikácie top-manažérov v odbornej oblasti, v marketingu, v inovačnom manažmente, aj v oblasti jazykových znalostí, aby si výrobné družstvá zlepšili konkurencieschopnosť produktov na zahraničných trhoch.

Literatúra

- [1] LESÁKOVÁ, D. – REHEIS, M.: Analysis of customer relationship development (Analýza rozvoja vzťahov so zákazníkmi) Tab. In: *Ekonomické rozhľady* = Economic review = quarterly journal of the University of Economics Bratislava : vedecký časopis Ekonomickej univerzity v Bratislave. Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 2010. - ISSN 0323-262X. - Roč. 39, č. 1 (2010), s. 21-30.
- [2] PETRIKOVIČ, I.: *Analýza vybraných marketingových činností a nástrojov vo výrobných družstvách v SR*. Dizertačná práca. Fakulta podnikového manažmentu EU Bratislava, 2010.
- [3] ŠÚBERTOVÁ, E.: Štruktúra podnikateľských subjektov vo výrobnom družstevníctve v SR. In: Lesáková, D. a kol.: *Veda a výskum pre prax*. Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava, 2008, s. 84 – 85. ISBN 978-80-225-2617-3.
- [4] ŠÚBERTOVÁ, E.: Nové formy družstiev po vstupe do EÚ – aktuálne trendy a perspektívy. In: Recenzovaný zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „*Four-year membership of central and Eastern European Countries in the European Union – the effects and new falos for the national and regional labour market*“, konanej na Obchodně podnikatelské fakultě Slezské univerzity v Karvinej, 14. – 16. 5. 2008, s.135 + CD, ISBN 978-80-7248-466-9.
- [5] TÓTH, M. – TÓTHOVÁ, A.: Náklady – základný objekt controllingu. In: *Ekonomika, financie a manažment podniku – rok 2009*. FPM EU Bratislava 2009. ISBN 978-80-225-2808 -5.