

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra strukturální politika EU a rozvoj venkova

Studijní program: Ekonomika, management

Studijní obor: Strukturální politika EU a rozvoj venkova

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Řízení poradenských služeb pro podnikatele v agrárním komplexu

Vedoucí diplomové práce:

Doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Autor:

Mgr. Michaela Suchá, MBA

2013

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně, pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách v platném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím rovněž s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách, zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Dále souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz, provozovanou Národním centrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne:.....

.....

Mgr. Michaela Suchá, MBA

Poděkování

Děkuji paní doc. Dr. Ing. Dagmaře Škodové Parmové, vedoucí diplomové práce, za odborné rady a vedení při zpracování této kvalifikační práce.

Dále bych ráda poděkovala Ing. Josefu Stehlíkovi, předsedovi ASZ, za pomoc při zpracování a distribuci dotazníku a všem kolegům z MZE, SZIF a ÚZEI, kteří mi poskytli řadu podkladů.

Obsah

Úvod	3
1. Cíle práce a metodický postup	4
1.1. Cíle práce	4
1.2. Metodický postup.....	4
1.2.1. Analýza	5
1.2.2. Výzkum – dotazníkové šetření	5
2. Literární přehled.....	10
2.1. Definice služeb.....	10
2.2. Povaha a vlastnosti služeb	12
2.2.1. Nehmotná povaha	12
2.2.2. Nedělitelnost.....	13
2.2.3. Rozmanitost kvality	14
2.2.4. Pomíjivost služeb.....	14
2.2.5. Druhy služeb	15
2.3. Kvalita služeb	18
2.3.1. Hodnocení kvality služeb.....	20
2.4. Lidé ve službách	24
2.5. Poradenství jako specifická služba.....	26
2.5.1. Poradenství v agrárním komplexu	27
3. Řešení problematiky	28
3.1. Historie poradenství v agrárním komplexu.....	28
3.2. Poradenství zajišťované veřejnými subjekty	31
3.2.1. Systém poradenství	31
3.2.2. Institucionální zajištění poradenského systému	36
3.2.3. Financování poradenských programů.....	37
3.3. Komerční poradenství.....	41
3.4. Exkurz do zahraničí.....	43
3.4.1. Polsko	44
3.4.2. Dánsko	46
3.4.3. Finsko.....	47
3.4.4. Německo.....	47
4. Provedení analýzy.....	49
4.1. Analýza nákladů a zátěže pro státní rozpočet	49
4.2. Analýza výsledků dotazníkového šetření	50
4.2.1. Délka podnikání	51
4.2.2. Kraj podnikání	51
4.2.3. Počet zaměstnanců.....	52
4.2.4. Oblast podnikání.....	53
4.2.5. Využití služby poradenství	54
4.2.6. Impuls k využití poradenství	54
4.2.7. Sektor	55
4.2.8. Směřování dotazů	56
4.2.9. Kvalita a rychlost ve spojitosti s přínosem.....	58
4.2.10. Porovnání veřejného a soukromého sektoru	59
4.3.11. Dostupnost, přehlednost a adekvátnost poskytovaného poradenství	59
4.3.11. Odpovědnost poradců	60

4.3.12. Chybějící okruh poradenství.....	60
4.3.13. Náměty.....	61
4.3. Veřejný versus soukromý sektor.....	62
4.3.1. Konfrontace nabídky a poptávky.....	64
5. Návrhová část.....	66
5.1. Změna nastavení systému poradenství veřejných subjektů.....	66
6. Závěr.....	70
7. Rezumé.....	71
8. Přehled literatury.....	72
Seznam obrázků, grafů a tabulek.....	75
Přílohy.....	76
Znění dotazníku.....	76

Úvod

Poradenství v obecném měřítku spadá do odvětví služeb, které je nejrychleji se rozvíjejícím odvětvím současné doby. Se službami různého charakteru přicházíme denně do styku, aniž bychom si mnohdy uvědomovali, že službu využíváme. Služby se tak staly nedílnou součástí našich životů a s trochou nadsázky můžeme říci, že činní náš život snazší, plnohodnotnější a barevnější.

Ne jinak je tomu i v agrárním komplexu neboli zemědělském sektoru, který v sobě zahrnuje obrovské množství potenciálu. Pro lidskou populaci je naprosto nezbytné, aby byl tento sektor využíván pokud možno v souladu s trvale udržitelným rozvojem a zároveň v souladu s požadavky národní, či v našem případě i unijní legislativy. Úkol nikterak jednoduchý a pro mnoho zemědělských podnikatelů naprosto neuchopitelný.

Je zřejmé, že dnešní doba klade na zemědělce nemalé nároky, které jsou mnohdy nad jejich možnosti. Je velmi obtížné, aby zemědělský podnikatel, který se snaží provozovat svou živnost ve větším či menším měřítku s alespoň minimálním ziskem, dokázal sledovat veškeré změny, které s sebou dnešní turbulentní doba nese.

Poradenství v agrárním sektoru, potažmo jeho řízení, je proto velmi vítaná možnost, jak dostát všem požadavkům kladeným na zemědělskou výrobu. Jedná se o nikdy nekončící činnost, jejímž úkolem je poskytnutí takových informací, které jsou pro zemědělskou činnost nezbytné, podstatné a hlavně širokou zemědělskou veřejností uchopitelné. I když má tento druh poradenství svá specifika, stále i zde platí, že na konci řetězce je zákazník, který požaduje určitý produkt, v tomto případě relevantní informaci. Z tohoto důvodu je tedy naprosto nezbytné, aby řízení bylo funkční, se zpětnou vazbou a se „sebezdokonalovací doložkou“. Jakým způsobem je naplněn tento základní požadavek ukáže, mimo jiné, tato práce.

1. Cíle práce a metodický postup

1.1. Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce bude zanalyzování aktuálního stavu nabídky poradenských služeb a jejich zhodnocení na bázi potřeb zemědělské podnikatelské veřejnosti.

Diplomová práce je zaměřena na analýzu poradenských služeb v agrárním sektoru poskytovaných Ministerstvem zemědělství a jím řízených organizací, podnikatelskými subjekty specializovanými na tuto činnost a jejich komparace s potřebami cílových skupin, tedy zemědělských podnikatelů. V rámci této analýzy bude provedeno dotazníkové šetření cílené na zemědělské podnikatele.

Dalším cílem bude analýza nákladů a vlastní finanční zátěže státního rozpočtu, ze kterého je hrazeno poskytování poradenských služeb veřejným sektorem, včetně nastínění dalšího směřování.

Výsledkem bude zjištění účelnosti a využitelnosti stávajícího poradenského systému a možností jeho přestavby.

1.2. Metodický postup

Tématem diplomové práce je Řízení poradenských služeb v agrárním komplexu (dále jen poradenský systém). Pro tak široké téma je nutné využít několik analýz, na základě kterých bude možné vyhodnotit stávající poradenský systém a nabídnout další možnosti jeho směřování. K relevantnímu závěru je nicméně bezpodmínečně nutné znát i potřeby zemědělských podnikatelů, na jejichž základě by bylo možné provést revizi stávajícího systému.

Diplomová práce je proto rozdělena do třech rozsáhlých celků. První část je věnována poznání základních údajů, ze kterých budou prováděny další analýzy. V této části nalezneme rovněž zevrubný popis dosavadního řešení zkoumané problematiky.

Druhá část je věnována podrobné analýze zjištěných údajů a to včetně analýzy dopadu financování poradenství na státní rozpočet a analýzy výsledků dotazníkového šetření. Zjištěná data budou vzájemně konfrontována tak, aby bylo možné zjistit účelnost a využitelnost stávajícího poradenského systému. Veškerá zjištěná data budou využita pro následnou syntézu, která bude nezbytná pro vypracování poslední a to návrhové části práce.

Návrhová část bude obsahovat návrh pro změnu poradenského systému financovaného ze státního rozpočtu tak, aby byl efektivnější a pokud možno levnější.

1.2.1. Analýza

Jakýkoliv systém není možné relevantně zhodnotit, aniž by byla provedena zevrubná analýza. Teprve zevrubné prozkoumání celku, zkoumání jeho menších částí a pochopení jeho zákonitostí, může vézt k poznání a k posunu. Existuje nepřehledné množství analýz, které jsou více či méně vhodné pro určitý okruh problémů. S ohledem na zadané téma, budou v práci použity analýzy dat historickou metodou, logickou a komparační. Analyzována budou rovněž statistická data. Výsledky všech těchto analýz budou podkladem pro vyhodnocení stávajícího systému u poradenských služeb v agrárním komplexu.

1.2.2. Výzkum – dotazníkové šetření

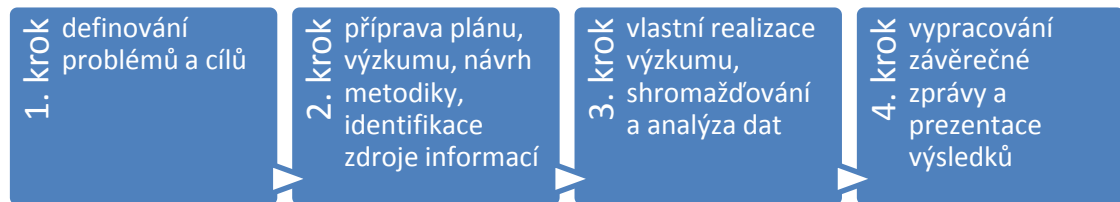
Pokud chceme získat data, která nejsou nikde uvedena, ale známe přitom cílovou skupinu, která potřebnými údaji disponuje, jeví se jako nejvhodnější metoda jejich získání výzkum. V případě, že je tato cílová skupina totožná s konečným uživatelem služby, bude se jednat o marketingový výzkum.

Cílem marketingového výzkumu je *„systematické plánování, shromažďování, analýza a vyhodnocování informací, které jsou potřebné pro účinné řešení konkrétních*

marketingových problémů“¹. Za marketingový problém můžeme v našem případě považovat revizi stávajícího poradenského systému.

Marketingový výzkum je prostředek k získání potřebných informací v jakémkoliv sektoru, včetně sektoru služeb. Proto, aby byl marketingový výzkum účelný, je nutné dodržet čtyři základní kroky.

Obrázek 1: Fáze marketingového výzkumu



Zdroj: vlastní úprava dle KOTLER, Philip. *Marketing*

Definování problému a cílů výzkumu

Vymezení problému a cíle je nejtěžším krokem v celém procesu. Problém nesmí být vymezen ani příliš široce, ani příliš úzce. Základní otázku, na kterou nám má výzkum odpovědět, lze stručně uvést slovem *proč?* Proč výzkum dělám a co si od výzkumu slibuji. Bez odpovědi na tuto otázku nemá smysl marketingový výzkum provádět.

V mém případě byl problém definován následovně – *Je stávající poradenský systém pro podnikatele v agrárním sektoru dostačující, účelný a využívaný? Je nutná jeho revize?*

Jako nejvhodnější typ pro odpověď na mé zadání byl zvolen výzkum deskriptivní (popisný), jehož cílem je kvalifikované popsání současné situace.

¹ KOTLER, Philip. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.str. 227.

Příprava plánu výzkumu a návrh metodiky

Po jasném vymezení problému a stanovení cílů je nutné stanovit, jaký okruh informací bude třeba získat, na jaký okruh respondentů bude výzkum zacílen a jaká bude použita metoda marketingového výzkumu.

Marketingový výzkum lze provádět mnoha metodami. Mezi základní řadíme:

- *pozorování* (řadí se mezi kvalitativní metody a jeho podstatou je nestranné cílené pozorování a následné zaznamenávání vnímaných skutečností),
- *dotazování* (jedna z nejpoužívanějších metod pro deskriptivní i kauzální výzkum, je poměrně drahá a velmi záleží na zadání a osobách tazatelů, podstatou je cílené osobní dotazování vybraného vzorku respondentů),
- *dotazník* (jedna z nejstarších a velmi oblíbených metod, jedná se o velmi pružný nástroj),
- *škálování* (podstatou je měření postojů a názorů respondentů za pomoci vhodně zvolené škály – stupnice),
- *experimentální metody* (jsou prováděny za kontrolovaných podmínek, kdy se studují vztahy mezi dvěma či více proměnnými – nejčastějším typem je laboratorní a terénní experiment);
- *kvalitativní metody* (jedná se o poměrně náročnou metodu, která se používá v případech, kdy je třeba získat specifické informace typu zjištění příčin chování, motivů jednání a postojů respondenta – metody jsou založeny na psychologických principech, které jsou využívány např. při hloubkových rozhovorech).

Jako nejvhodnější metoda pro zjištění mnou vybraného problému se jeví dotazník.

Dotazník

Sestavení dotazníku je poměrně složitou záležitostí, neboť nevhodně položené otázky mohou celý výzkum zkreslit. Vlastní dotazník byl sestaven ve spolupráci s poradci ministra zemědělství, kteří se v agrárním sektoru denně pohybují a znají tak

nejpalčivější problémy zemědělských podnikatelů. Dotazník byl třikrát revidován tak, aby otázky co nejvíce odpovídali plánovanému získání informací.

Dotazník obsahuje dva typy otázek a to jak otevřené, které jsou vhodné k zjištění nepředvídatelných informací, tak otázky uzavřené, které mají jasně definovanou odpověď. U uzavřených otázek bylo využito dichotomických otázek (pouze dvě možné odpovědi), polytomických otázek (výběr z více jak 3 odpovědí) a kombinovaných (při odpovědi ne byl respondent požádán o doplnění).

Dotazník obsahuje celkem patnáct otázek, z toho sedm otevřených a osm uzavřených, z nichž jsou tři kombinované.

Realizace výzkumu, sběr dat a analýza

Dotazník byl předložen celkem 200 respondentům, kteří tvoří reprezentativní průřezový vzorek zemědělských podnikatelů. Vzorek respondentů byl vybrán opět ve spolupráci s poradci ministra zemědělství. Celkem bylo získáno 142 dotazníků zpět, z nichž 14 bylo vyplněno neúplně či špatně. Znění dotazníku je přiloženo v příloze práce.

Analýza dotazníku je vypracována v druhé části práce. Součástí jsou i přehledné grafy a tabulky, ze kterých lze získat velmi dobrý přehled o zkoumané problematice.

Interpretace a prezentace výsledků

Při jakékoliv prezentaci výsledků je nutné dodržovat několik zásad, při jejichž dodržování lze úspěšně výzkum završit. Mezi hlavní zásady bezesporu patří dodržování objektivnosti (jakékoliv zkreslení výsledků je nežádoucí), opatrné zobecňování (zejména v případě, že máme malý vzorek respondentů, který navíc netvoří průřez spektrem) a rozlišení mínění od faktů.

Vzhledem k účelu, za kterým byl dotazník vypracován, je interpretace a prezentace výsledků výzkumu zkoncipována do analytické části práce, v jejímž závěru

je provedena konfrontace nabídky a poptávky ve zkoumaném poradenském sektoru. Výsledky výzkumu jsou použity jako relevantní podklad pro návrhovou část práce².

² Zdroje: GROVER, Rajiv a Marco VRIENS. *The handbook of marketing research: uses, misuses, and future advances*. Thousand Oaks: Sage Publications, c2006, xi, 705 p. ISBN 14-129-0997-X.

KOTLER, Philip. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

2. Literární přehled

2.1. Definice služeb

Existuje velké množství definic služeb. Služba je ve své podstatě produktem činnosti člověka, která je však nehmátatelné povahy a primárně slouží k uspokojování jiných, než základních potřeb člověka.

Je zajímavé, že pojem služby je zakotven i v legislativě Evropské unie. V článku 50 konsolidovaného znění smlouvy o Evropské unii a smlouvy o založení Evropském společenství se uvádí:

„Za služby se podle této smlouvy pokládají výkony poskytované zpravidla za úplatu, pokud nejsou upraveny ustanoveními o volném pohybu zboží, kapitálu a osob.

Služby zahrnují zejména:

a) činnosti průmyslové povahy;

b) činnosti obchodní povahy;

c) řemeslné činnosti;

d) činnosti v oblasti svobodných povolání“.³

Velmi široké pojetí, které nám ale vlastní pojem služby nevymeží. Zajímavější a přínosnější je definování služby jako soubor aktivit či užitků, které jsou nabízeny zákazníkovi. Nejvýstižnější lze ale služby popsat jako „*produkty nehmotné povahy,*

³ Evropská unie. Konsolidovaná znění Smlouvy o Evropské unii a Smlouvy o založení Evropského společenství. In: *Úřední věstník Evropské unie*. 2006. [online]. [cit. 2013-02-15]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2006:321E:0001:0331:CS:pdf>

kteřé jsou uskutečňované formou realizace určitých činností či užitků, díky nimž příjemce nebo nabyvatel získá určitou výhodu“.⁴

Je na místě uvést, že služba může či nemusí být spojena s fyzickým produktem a její spotřebou nedochází ke změně vlastnictví. Podstatné je ale to, že je vždy nějakým způsobem navázána na zákazníka. Služba nemůže být provedena bez interakce se zákazníkem, čímž je jednoznačně odlišena od produktu fyzické povahy⁵.

⁴ KOTLER, Philip. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2. str. 33.

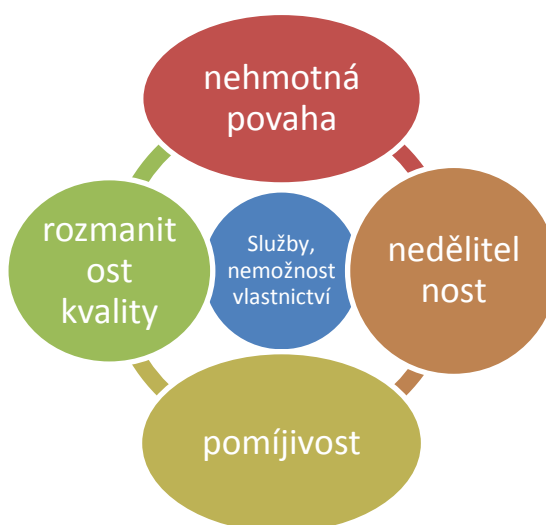
⁵ Zdroje: Evropská unie. Konsolidovaná znění Smlouvy o Evropské unii a Smlouvy o založení Evropského společenství. In: *Úřední věstník Evropské unie*. 2006. [online]. [cit. 2013-02-15]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2006:321E:0001:0331:CS:pdf>

KOTLER, Philip. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.str. 33.

2.2. Povaha a vlastnosti služeb

Z definice služeb můžeme celkem jasně vyčíst, že služby nejsou hmotné. Službu nemůžeme dopředu jakýmkoliv způsobem otestovat. Dokud službu nespotřebujeme, nelze ji ani objektivně hodnotit. Pokud na služby pohlédneme z hlediska marketingu, můžeme rozlišit čtyři hlavní vlastnosti, kterými jsou nehmotná povaha, nedělitelnost, rozmanitost kvality a pomíjivost. Za další, pátou vlastnost, lze označit její nemožnost vlastnictví, která vyplývá ze samotné podstaty služby.

Obrázek 2: *Hlavní charakteristické vlastnosti služeb*



Zdroj: *vlastní úprava dle KOTLER, Philip. Marketing*

2.2.1. Nehmotná povaha

Základním charakteristickým znakem služeb je jejich nehmotná povaha. Tato vlastnost značí nemožnost jejího otestování. Službu nelze jakýmkoliv smyslem dopředu zhodnotit. Nelze ji ochutnat, očichat, slyšet, prohlédnout ani osahat. Zákazník tak bude jen velmi těžko porovnávat stejné služby poskytované různými poskytovateli, proto je nákup služby pro něj spojen s rizikem. Určitým vodítkem se stávají osobní doporučení ostatních zákazníků, kterým již byla služba poskytnuta. Zákazníci více než kde jinde hledají důkazy kvality, která může být spojena s cenou služby, s informačními materiály a celkovou prezentací a chováním poskytovatelů služby.

Poskytovatel se tak musí zaměřit na odstranění přílišné složitosti služby, na zdůraznění hmotných podnětů (propagace např. kvalitními informačními materiály),

zajištění ústního doporučení spokojených zákazníků, na budování značky (jejího udržení v podvědomí zákazníků) a zejména na kvalitu poskytované služby.

2.2.2. Nedělitelnost

Na rozdíl od hmotných výrobků, které jsou nejdříve vyrobeny, poté skladovány, zakoupeny zákazníkem a až následně spotřebovány, jsou služby charakteristické tím, že jsou nejdříve koupeny zákazníkem a až poté jsou poskytovatelem vytvořeny za současné spotřeby ze strany zákazníka. Nedělitelností je tak myšleno vázání služeb přímo na poskytovatele. Služba nemůže být vyrobena bez přímé účasti poskytovatele, který se tak stává nedílnou součástí služby samotné. Protože je navíc mnoho služeb spojeno i s přímou účastí zákazníka, mohou mít na konečnou kvalitu vliv oba. Rozdíl, kdo má na kvalitu hmotného výrobku a služby vliv, je patrný z níže uvedených schémat.

Obrázek 3: *Klasické schéma řetězce hmotného produktu a možnosti jeho ovlivnění*



Zdroj: vlastní

Obrázek 4: *Schéma „řetězce“ služby a její možnosti ovlivnění*



Zdroj: vlastní

Z obrázku 4 je navíc zřejmé, že právě vzájemná propojenost poskytovatele se samotnou službou a nutná přítomnost zákazníka v průběhu poskytování služby, má významný vliv na kvalitu služby.

Nedělitelnost se tak může stát hlavním rozlišovacím znakem pro získání konkurenční výhody. Jako příklad lze uvést soukromého učitele, který díky své schopnosti podat látku poutavě, má velké množství žáků. I samotný zákazník je spolutvůrcem služby. Na jeho přístupu záleží, jak bude nakonec služba vnímána. I sebelepší učitel totiž nezmůže nic, pokud se žák nebude učit. Ještě markantněji lze

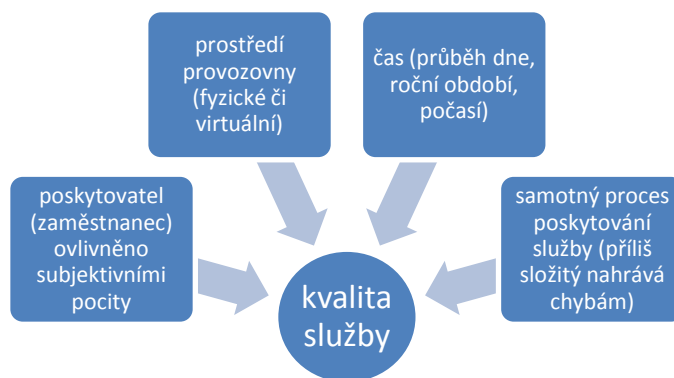
vliv zákazníka vidět u hromadné spotřeby služby, jakou může být například divadelní představení. Jeden nezdvořilý návštěvník dokáže zkazit příjemný zážitek všem ostatním.

2.2.3. Rozmanitost kvality

Rozmanitost (proměnlivost) kvality služeb je dána tím, že ji poskytují lidé. Kvalita je úzce spjata s osobou poskytovatele služby, prostředím, dobou. Tato vlastnost služeb je příčinou toho, že zákazník nemusí vždy obdržet stejnou kvalitu a to i přes to, že je služba poskytnuta stejnou osobou.

Ze strany poskytovatele je velmi obtížné kvalitu služeb dopředu garantovat, nebo držet na vysoké úrovni. Je proto nezbytně nutné zaměstnance nejen pečlivě vybírat, ale i pozitivně motivovat a vzdělávat, neustále monitorovat spokojenost zákazníků a hlavně neuspokojivé výsledky okamžitě řešit, protože jedna kladná reference dokáže získat deset nových zákazníků, ale jedna negativní je schopna odradit sto dalších. Co vše ovlivňuje kvalitu služby je patrné z následujícího schéma.

Obrázek 5: Faktory ovlivňující kvalitu služeb



Zdroj: vlastní

2.2.4. Pomíjivost služeb

Pomíjivost služeb je dána jejich neskladovatelností. Službu nelze vyrobit dopředu a uskladnit ji pro následný prodej. Zákazník tak může pociťovat nadbytečnou i nedostatečnou kapacitu, popřípadě může mít problém s reklamací služby. Mnohdy se totiž špatně provedená služba nedá reklamovat či adekvátně nahradit jak je tomu

například při špatné obhajobě nebo chybně provedené operaci. Nemožnost jejího skladování může mít pro poskytovatele fatální následky. Pokud je poptávka po službě relativně stálá, je pomíjivost z hlediska kapacity zvládnutelná. V případě pravidelné cykličnosti (vyvolané například ročním obdobím) lze konstatovat totéž. Pokud se však jedná o stálé, ale množstevně nárazové poskytování služby, vyžaduje to ze strany poskytovatele precizní řízení kapacity (např. flexibilní pracovní doba zaměstnanců, možnost náhlého pronájmu zařízení) a pokud je to alespoň trochu možné plánování poptávky (např. cenovou diferenciací, rezervačním systémem apod.).

Při práci se službami musí jejich poskytovatel všechny vlastnosti marketingově pojmut a přijmout je jako neměnný fakt. Pouze jejich precizní zvládnutí může zajistit vysokou kvalitu služeb a jejím prostřednictvím dosažení konkurenční výhody.

2.2.5. Druhy služeb

Sektor služeb je natolik rozsáhlý, že nelze použít pouze jediné hledisko k jejich klasifikaci. S ohledem na jejich různorodost je tedy vhodné je třídit např. podle jejich vlastností, zacílení apod.

Rozdělení podle způsobu úhrady

Podle toho, jakým způsobem jsou služby hrazeny, rozlišují se na tržní a netržní. Tržní služby lze směnít za peníze a jsou tak zpravidla poskytovány soukromým sektorem. Netržní služby jsou hrazeny zcela či z části z veřejného rozpočtu a jsou poskytovány veřejnými či neziskovými organizacemi. Z tohoto důvodu jsou nazývány službami veřejnými.

Hlavním znakem veřejných služeb je nemožnost vyloučení jakýchkoliv osob z jejich spotřeby, která je navíc nedělitelná. Nedělitelnost znamená, že spotřeba služby jedním zákazníkem neznamená snížení možnosti její spotřeby pro ostatní (přejetím řeky po mostě jednoho uživatele nesníží možnost přejetí dalším). S ohledem na nedělitelnost a nevyločitelnost se však často stává, že služba je stále méně kvalitní, proto jsou mnohdy zaváděny poplatky různého charakteru.

Rozdělení podle cílového zákazníka - příjemce

Služby mohou být poskytovány jak konečným spotřebitelům (dle anglické zkratky B to C - business to customer) nebo dalším organizacím (B to B). Rozdíl je v užitku, který poskytovaná služba vyvolá. Spotřebitel má ze služby soukromý užitek, který neposkytuje další návaznou reakci. Organizace naopak spotřebou služby získá prostředky pro svou další činnost.

Rozdělení podle míry zhmotnění služby

Toto rozdělení se může zdát být mírně zavádějící, neboť jednou ze základních vlastností služby je právě její nehmotnost. Služba může ale doprovázet hmotný produkt, který ji tak propůjčí hmatatelnost. Na základě tohoto pojetí lze tedy služby rozdělit do následující tabulky:

Tabulka 1: *Rozdělení služeb podle míry jejich zhmotnění*

Služby nehmotné	<ul style="list-style-type: none">•komunikační systémy•cestovní ruch
služby doprovázející hmotný produkt	<ul style="list-style-type: none">•reklama•překladačské služby
služby zpřístupňující hmotný produkt	<ul style="list-style-type: none">•smluvní výzkum a vývoj•poštovní zásilky

Zdroj: *vlastní úprava dle VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb*

Rozdělení podle formy charakteru a způsobu používání

Rozdělení služeb podle tohoto hlediska je zaměřeno na formu poskytování, frekvence a způsobu kontaktu se zákazníkem. Podle těchto charakteristik lze např. služby dělit:

- podle jejich zaměření – služba zaměřená na člověka (zdravotnictví), nebo na stroj (servis)
- podle formy služby – uniformní (předem předepsaný scénář – MHD), na zakázku (advokacie)

- podle frekvence styku se zákazníkem – vysoký kontakt (česká pošta), nízký kontakt (svoz odpadů)

Rozdělení podle charakteru poskytovatele

- podle povahy podniku – soukromý ziskový či neziskový sektor, veřejný ziskový či neziskový sektor
- podle charakteru služby – poradenství, zdravotnictví, doprava...⁶

⁶ Zdroje: KOTLER, Philip. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

RAMPA, Lukáš. *Marketing služeb: přednášky*. Praha, 2009.

2.3. Kvalita služeb

Pro řízení služeb je kvalita jednou z klíčových otázek a mnohdy právě vysoká kvalita stojí za konkurenční výhodou firem. Význam kvality služeb se odráží ve spokojenosti zákazníka. Pouze spokojený zákazník bude vůči firmě loajální, bude pozitivně referovat a díky tomu bude firmě zvyšovat zisky. Stejně jako u hmotných produktů je nezbytně nutné znát požadavky zákazníka. Jen hlubší poznání zákaznickových potřeb může vést k jeho plnému uspokojení.

S ohledem na vlastnosti služeb a na skutečnost, že kvalitu služby vytváří zákazník s poskytovatelem ve vzájemné interakci, může být kvalita služeb velmi relativním pojmem. Kvalita je ve své podstatě hodnota, jakou vnímá zákazník. Je tedy zřejmé, že prvořadým úkolem poskytovatele bude udržení vysokého standardu služeb, nicméně je jasné, že 100% kvalitu prostě nelze trvale udržet, právě z důvodu vysokého podílu lidského faktoru na poskytování služeb, proto se i nejlepšímu hráči na trhu se může stát, že kvalita nedostojí očekávání zákazníka. Je poté na poskytovateli, jakým způsobem bude tento nedostatek řešit. I na nadstandardním řešení podobných nedostatků může být vybudována konkurenční výhoda.

Zákazník samozřejmě požaduje vždy vysokou kvalitu. Jak ji ale lze dopředu deklarovat? Co může s ohledem na vlastnosti služeb očekávat? Určitým vodítkem může být nastavení standardu služeb, čímž je směrem k zákazníkovi vyslán signál o určité jakosti. Zákazník tedy „dopředu“ ví, co může očekávat. Stanovení standardu není věcí snadnou a mnohdy je třeba dlouhé doby, aby k selekci určitého standardu došlo.

Způsoby stanovení standardů:

- Získáním certifikátu ISO 9000 a navazujícího ISO 9001:2000. Tyto normy zaručují firmám stálou jakost kvality produktů, tedy i služeb. Pro zákazníka představují jasný signál o řízeném procesu v systému kontroly a udržování jakosti kvality. Firmy, které tento certifikát obdrží, mají na trhu služeb nespornou konkurenční výhodu.
- Vyznačením v obchodních podmínkách firem. Na základě obchodních podmínek si tedy může zákazník udělat jasnou představu o kvalitě či

dostupnosti služeb. Jako typický příklad můžeme uvést stanovení hvězdiček u hotelů. I zde je ale třeba mít na paměti např. národní standardy – tři hvězdičky pro hotel v ČR nejsou měřítkem pro 3 hvězdičky v hotelu Turecku.

- Rozdělením kvality do několika tříd, které jsou jasně popsány. Třídy jsou zpravidla i cenově diferencované, jak je tomu například u tříd v železniční či letecké dopravě. Pro zákazníka tedy může být ukazatelem i cena, kterou provozovatel za poskytnutí určité služby požaduje.
- Získáním všeobecně uznávaného ohodnocení ze strany nezávislého hodnotitele, jako je tomu například od francouzské společnosti Michelin. Michelin je vydavatelem světově uznávaného Červeného (pro vybrané státy Evropy) či Zeleného (pro hlavní města Evropy) průvodce restauracemi. Restaurace, která získá alespoň jednu z tří možných hvězdiček, je pro zákazníky synonymem pro vysokou kvalitu.
- Stanovením garance samotnými organizacemi u specifických služeb. Smyslem těchto garancí je např. podání jasné informace o maximální době doručení zásilek, nebo o termínu svozu odpadů, maximálního dojezdu servisních pracovníků apod.
- Stanovením vnitřních standardů poskytování služeb profesními komorami, jako jsou například Stomatologická, Lékařská, Advokátní aj. Porušení těchto standardů ze strany členů komor je řešeno kázeňsky, přičemž opakované pochybení může být sankcionováno udělením pokuty, pozastavením činnosti a nebo přímým vyloučením, čímž je prakticky znemožněna jejich další činnost.
- Zavedením standardů nadřízeným orgánem, jak je tomu např. v prostředí veřejné správy. Nadřízený orgán (úřad) má poté jasně stanoveny mechanismy kontroly a prověřování kvality poskytování služeb. V případě zjištění nedostatků má možnost účinně zasáhnout. V tomto sektoru existuje i řada pozitivních ukazatelů, jako je například každoroční ocenění ústředních orgánů státní správy udělované podřízeným organizacím.
- Stanovením základních norem chování zaměstnanců, včetně postupů vyřizování reklamací. Takovýmto vnitřním předpisem může být obecně vnitřní řád, nebo etický kodex. Organizace (firmy) musejí mít v tomto

případě nastaven kontrolní mechanismus, který dokáže nevhodné chování podchytit a následně účelně řešit.

2.3.1. Hodnocení kvality služeb

Pro zjištění, zda je poskytovaná služba kvalitní, slouží její hodnocení. Na kvalitu služby můžeme nahlížet ze dvou úhlů pohledu a to ze strany zákazníka a ze strany poskytovatele. Proto i hodnocení může být nejen značně rozdílné, ale hlavně se pro posuzování kvality služeb používají odlišné metody.

Hodnocení ze strany spotřebitele - zákazníka

Je třeba mít na zřeteli, že každý spotřebitel si vytváří hodnocení vlastní, které je založeno na jeho momentálním rozpoložení, a proto je značně subjektivní. Na základě dlouhodobých průzkumů lze určit nějaká obecná kritéria, podle kterých se více či méně řídí každý. Těmito kritérii jsou:

- Spolehlivost – to jakým způsobem byla služba naplněna, zda splnila očekávání,
- schopnost reakce ze strany poskytovatele – při osobním kontaktu může být pro zákazníka rozhodující přiměřenost a vhodnost reakce,
- schopnost vcítění se do potřeb zákazníka - zejména při osobním kontaktu,
 - hmotné prvky doprovázející službu – místo, kde je služba poskytována, oděv poskytovatelů služby apod.

Metoda SERVQUAL

Tato metoda je jednou z nejvíce propracovaných metod pro hodnocení kvality služeb a je aplikovatelná na každou službu. Její nespornou výhodou je nejen její přesnost, ale i překvapující snadnost aplikace.

Tato metoda pracuje s mírou splnění očekávání ze strany zákazníka, neboli hodnotí očekávání zákazníka před spotřebou služby ve srovnání s pocitem zákazníka po její spotřebě. U služby jsou nejdříve vybrány vlastnosti, které jsou z pohledu zákazníka důležité. Poté je jim přiřazena váha (stupeň důležitosti) ve stupnici 1-10. Následuje

určení očekávané úrovně vlastnosti služby ze strany zákazníka opět ve stupnici 1-10 (kdy nejvyšší číslo je zároveň i nejvyšší úroveň). Následně se nechají vlastnosti zhodnotit po spotřebě služby. Je-li výsledný propočet vyšší po spotřebě služby, tak služba předčila očekávání. Vlastní aplikaci metody ukazuje následující tabulka hodnocení kvality e-shopu.

Tabulka 2: hodnocení kvality služeb metodou SERVQUAL

Vlastnosti	váha	Očekávaná úroveň	body	Skutečná úroveň	body
Přehlednost stránek a snadnost nákupu	5	6	30	8	40
Dostatek poskytovaných informací o produktu	4	5	20	6	24
Údaje o provozovateli	3	6	18	3	9
Reakce na dotazy	4	5	20	5	20
Vyřízení reklamace	5	7	35	3	15
Součet			123		108

Zdroj: vlastní

V tomto případě bylo očekávání zákazníka větší, než výsledná kvalita služby.

Tato metoda se velmi dobře uplatní i při hodnocení více poskytovatelů stejné služby. Konečný výsledek jednotlivých poskytovatelů se vzájemně porovná a výsledkem je výběr toho nejvhodnějšího.

Samozřejmě způsobů, jakým lze tuto metodu aplikovat je mnoho, zde je popsán jen ten nejjednodušší.

Průzkumy kvality služeb

Průzkumy se provádějí pomocí klasického marketingového výzkumu, který je popsán výše. V tomto případě se nejčastěji provádějí různé způsoby dotazování, jako např. telefonické, e-mailové, pomocí různých forem dotazníků apod.

Pokud službu využívá častěji určitý okruh zákazníků, může s nimi firma navázat užší kontakt a pořádat tzv. panelová sezení, jejich účelem je přímé zjištění odezvy na poskytování služby. Tento způsob je u ověřených zákazníků vhodný i při zjišťování názoru na nově zaváděnou službu.

Technika kritických případů

Tato metoda je založena na aktivním výzkumu. Podstatou je sběr přímých rozhovorů se zákazníky, kteří využili službu, přičemž služba v nich zanechala hlubší zážitek a to jak kladný, tak záporný. Cílem metody je tedy zjištění zdroje uspokojení nebo naopak nespokojenosti zákazníka. Zákazníkovi jsou podávány otevřené otázky, v nichž má svobodnou možnost vyjádřit své pocity spojen s poskytnutou službou.

Shromážděná data se následně třídí a klasifikují, načež se hodnotí nejméně čtyřmi nezávislými odborníky, kteří pracují v týmu představující situaci podobnou té, kterou prožil zákazník.

Tato metoda je poměrně nákladná a to tak z časového, tak finančního hlediska, proto je využívána zejména v případech, kdy je na trh zaváděna nová služba, od které si poskytovatel slibuje velké zisky.

Hodnocení služby ze stany poskytovatele

Fingovaný nákup

Tato metoda má poměrně široké spektrum použitelnosti a poskytovateli slouží jako zdroj velmi dobrých informací. Její podstata je založena v samotném názvu metody. Nákup služby je prováděn speciálně vyškolenou osobou samotné firmy, nebo výzkumným pracovníkem. Při fingovaném nákupu jsou hodnoceny všechny aspekty,

kteřé mohou mít vliv na kvalitu služby. Je zde např. hodnoceno prostředí firmy, vstřícnost prodavačů, množství a kvalita poskytnutých informací apod.

Shromážděné informace slouží jako podklad pro vypracování vnitřních řádů, stanov a standardů.

Audit

Tato metoda je metodou okrajovou, protože vnitřní audit nezahrnuje vnější pohled a může být tedy značně zkreslený. Přínosnost této metody je tak více či méně postavena na odbornosti a praxi auditorů⁷.

⁷ Zdroje:

ČSN EN ISO 9000. *Systémy managementu kvality: Základní principy a slovník*. Praha: Český normalizační institut, 2006.

ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu jakosti: Požadavky*. Praha: Český normalizační institut, 2002.

ŠKODOVÁ PARMOVÁ, Dagmar. *Řízení služeb: přednášky*. České Budějovice, 2011.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

2.4. Lidé ve službách

Lidský faktor ve službách má na rozdíl od výrobní sféry obrovský vliv na konečný produkt. Na první pohled je zřejmé, že fyzickému produktu je naprosto lhostejné, kdo jej vyrábí. Zákazník si jej koupí, a pokud produkt splní jeho očekávání, nezajímá ho, zda jej vyrobil unuděný zaměstnanec. Zcela jinak je tomu ale ve službách, kde na jakékoli „klopýtnutí“ ze strany poskytovatele služby, nebo jeho zaměstnance, může být okamžitě reagováno nespokojeností zákazníka. Pro sektor služeb tedy lidský faktor nabývá strategického významu.

Lidé se mohou na poskytování služeb podílet buď ze strany poskytovatele, nebo ze strany zákazníka. Ze strany poskytovatele se na produkci služeb podílí:

- Kontaktní skupina - samotní zaměstnanci přicházející do styku se zákazníkem;
- Ovlivňující skupina – vedení a to jak manažeři, tak majitelé firem či organizací. Tato skupina obvykle není v přímém kontaktu se zákazníky. Má však velký vliv na vlastní chod organizace a na zaměstnaneckou politiku.
- Pomocná skupina – ostatní personál, který se spolupodílí na chodu firmy, jako jsou např. účetní, vývojáři aj.

Ze strany zákazníka je jeho zapojení možné v těchto podobách:

- Zákazník je přímý objekt poskytované služby - např. v případě kadeřnických služeb, masérských či lékařských služeb apod.,
- zákazník je majitel (provozovatel) objektu, na němž je vykonávána služba - např. vlastní automobil, který vyžaduje opravu,
- zákazník je zdroj informací potřebných pro výkon služby – finanční služby apod.,
- zákazník svou fyzickou přítomností spotřebovává službu ve vzájemné interakci s ostatními zákazníky – např. koncerty, prohlídka kulturních památek apod.

Pro poskytování kvalitní služby je tedy velmi důležité, jak budou lidské zdroje řízeny. Vzhledem k tomu, že řízení zákazníků je ve většině případů nemožné (s výjimkou provozních či návštěvních řádů), musí být pro udržení či zlepšení kvality služeb řízena zejména kontaktní skupina a to prostřednictvím řízení lidských zdrojů⁸.

⁸ Zdroje:

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

2.5. Poradenství jako specifická služba

Definovat poradenství je velice obtížné. Většina lidí si pod poradenstvím představí nějakou činnost, která vede např. k lepšímu pochopení nějaké situace, poskytne podklady pro vlastní rozhodnutí, nebo umožní nahlédnutí na jádro věci z jiného úhlu pohledu apod.

Pokud bychom se na definici poradenství podívali například z hlediska rozdílů mezi způsoby poskytování informací, můžeme dospět k následujícímu rozdělení:

- přenos informací,
- vzdělávání,
- poradenství.

Přenos informací má mnoho forem, přičemž podstatou je tok informací z místa, kde informace jsou, do místa spotřeby (často se jedná o nevyžádané informace typu reklama, spam).

Vzdělávání je vědomý přenos informací mající mnoho specifik, patří k nim ověřování předaných vědomostí.

Poradenství je přenos informací specifický doporučením. Součástí každého poradenství je doporučení (kupte si výrobek, pojistěte se u nás, udělejte protierozní opatření...) často i variantní a podložené nějakými argumenty. Podstatou poradenství je i to, že je přijímáno vědomě. Nemůže být vnuceno, jako prostá informace. Předaná informace se tedy stává poradenstvím, pokud obsahuje nějaký druh doporučení.

V sektoru služeb může být poradenství chápáno ve dvojím smyslu. V prvním případě ho můžeme chápat jako doplněk (benefit) k vlastnímu produktu. V tomto případě se tedy bude jednat o poskytování určité sumy informací, které zákazníkovi poskytnou lepší orientaci ve službě. Pro příklad lze uvést poskytování poradenství po výběr vhodné destinace k trávení dovolené, poskytnutí informací pro lepší orientaci v oblasti televizních monitorů apod.

V druhém, a pro nás stěžejním případě, lze poradenství chápat jako samostatný druh služby. Služba tedy bude poskytována samotným poradenstvím. Poradenství

v tomto případě můžeme definovat jako poskytování specifických informací, obsahující rady či doporučení, které se dotýkají různých aspektů života zákazníka a to jak osobních, tak pracovních. Poradenství může být poskytováno jak přímo, formou přímé spolupráce se zákazníkem, např. sociální poradenství, psychologické poradenství apod., nebo zprostředkovaně např. prostřednictvím „hotline“, specializovaných webových portálů apod. Do této sféry spadá i poradenství v agrárním komplexu.

2.5.1. Poradenství v agrárním komplexu

Poradenství v agrárním sektoru je specifickou činností, jejímž primárním cílem je poskytování specifických informací obsahující doporučení pro širokou zemědělskou veřejnost. Poradenská činnost je zajištěna prostřednictvím veřejných i soukromých subjektů, kteří poskytují komplexní informace pro rostlinnou i živočišnou produkci.

2.5.1.1. Agrární komplex

Agrární komplex (sektor) v sobě zahrnuje rozsáhlý soubor činností, které se vztahují k celé resortní produkci od samotné výroby po konečnou spotřebu. Agrární sektor tedy zahrnuje:

- zemědělskou prvovýrobu, lesnictví, vodní hospodářství,
- potravinářský průmysl,
- krmivářský průmysl,
- služby pro zemědělství a potravinářský průmysl (nákup, zásobování, šlechtitelství a semenářství, plemenářství, služby, výzkum, poradenství atd.),
- dodavatelská odvětví vstupů do zemědělství a potravinářství (specializované strojírenství, chemie, energetika atd.),
- potravinářský obchod a veřejné stravování.

Agrární sektor má nezastupitelné místo v ekonomice každého státu. Sektor je producentem zvláštního zboží, kterým jsou potraviny. Potraviny jsou v podstatě nenahraditelným produktem, proto jsou zároveň i předmětem státní politiky. Agrární sektor je rozhodujícím činitelem i v tvorbě životního prostředí. Agrární politika je hybnou silou při vytváření kulturní krajiny a má velký vliv na rozmístění obyvatel ve

státu a celkovou regionální politiku. Použité výrobní suroviny se podstatnou měrou podílejí na kvalitě povrchových i spodních vod. V neposlední řadě má i nezastupitelnou roli při naplňování požadavku trvale udržitelného rozvoje.⁹

3. Řešení problematiky

3.1. Historie poradenství v agrárním komplexu

Před rokem 1990 v České republice poradenství tak, jak ho známe dnes, neexistovalo. Poradenskou činnost prováděli specialisté státních statků, zemědělských družstev a vysokých škol, kteří vytvářeli ad hoc skupiny k vyřešení určité problematiky. Tyto skupiny byly nazývány komplexní racionalizační brigády, jejichž členy byli výše zmínění zástupci, kteří byli řízeni po politické linii. Výstupem byla zpráva, která pojednávala o řešení problému. Po roce 1989 vznikaly tzv. Poradenské kroužky, jejichž členy byly odborníci z několika podniků, které měly stejný problém (tato činnost byla podporována z dotačního programu Ministerstva zemědělství). V roce 1992 začalo Ministerstvo zemědělství (dále jen Mze) poskytovat dotace do oblasti poradenství, které měli za úkol:

- zformovat dosud neexistující zemědělské poradenství zejména podporou zahájení činnosti specializovaných poradců,
- přispívat k šíření povědomosti o existenci poradenství mezi širokou zemědělskou veřejností, za účelem zvýšení využívání těchto služeb,

⁹ Zdroje

BEČVÁŘOVÁ, V. *Agrární politika: Přednáška 1*. 2005, 6 s. Dostupné z: http://www.google.cz/search?q=agr%C3%A1rn%C3%AD+komplex&rls=com.microsoft:cs:IE-SearchBox&ie=UTF-8&oe=UTF-8&sourceid=ie7&rlz=1I7SKPB_cs&redir_esc=&ei=QI8sUdPCO8XOswb1voH4Bw

DRYDEN, Windy. *Poradenství: stručný přehled*. Vyd. 1. Překlad Ivo Müller. Praha: Portál, 2008, 117 s. Stručný přehled. ISBN 978-807-3673-710.

- řešení specifických problémů od nákupu nových technologií a strojů, přes problematiku rostlinné a živočišné výroby, až po orientaci zemědělských podnikatelů v nových poměrech evropského agroprostoru.

Na základě zkušeností získaných v průběhu let 1990 – 1998, zpracovalo MZe v roce 1999 koncepci zemědělského poradenství, která sloužila jako nástroj k systémové poradenské činnosti a upravovala poskytování finančních prostředků ze státního rozpočtu na základě nově vzniklých resortních poradenských programů. Ve svém důsledku tak tato koncepce dala vzniknout poradenství ve veřejném zájmu, na kterém se podíleli pracovníci výzkumných ústavů při Mze.

V letech 1998 – 2002 byla poradenská pomoc poskytována prostřednictvím poradenských kroužků (obdoba ad hoc svolaných kolektivů před rokem 1989), jejichž účelem bylo vyřešení výrobních problémů. Tento kroužek musel předložit společný projekt, s jasně stanoveným cílem. Platba byla následně poskytnuta na základě zhodnocení míry dosažení stanoveného cíle. Tento způsob byl vysoce ceněn nejen zemědělskou veřejností, ale i hodnotiteli z EU.

Nařízením Rady č. 1782/2003 byly stanoveny nové priority při udělování podpor v rámci společné zemědělské politiky (dále jen SZP), což mělo za následek vytvoření nové Koncepce zemědělského poradenství na období 2004-2010. Z tohoto nařízení plynula povinnost členským státům vytvořit nejpozději k 1. lednu 2007 komplexní systém zemědělského poradenství, v minimálním rozsahu pro oblast zákonných požadavků na hospodaření a respektování vhodných agroenvironmentálních podmínek. V bodě (8) zmíněného NR se přímo uvádí – *„Aby se pomohlo zemědělcům přizpůsobit se normám moderního a kvalitního zemědělství, je nutné, aby členské státy zřídily komplexní poradenský systém pro obchodní zemědělské podniky. Uvedený zemědělský poradenský systém má přispět k tomu, aby si zemědělci více uvědomili vztahy existující mezi toky surovin a zemědělskými procesy na jedné straně a normami týkajícími se životního prostředí, bezpečnosti potravin, zdraví zvířat a dobrých životních podmínek*

zvířat na straně druhé, aniž by jakýmkoli způsobem ovlivňoval jejich povinnosti a odpovědnosti, co se týče dodržování uvedených norem“¹⁰.

S ohledem na skutečnost, že každý členský stát musí buď sám, nebo zprostředkovaně zodpovídat za schválení a kontrolu pověřených poradenských subjektů, byla část řídicích pravomocí přenesena na Ústav zemědělských a potravinářských informací (dále jen ÚZEI), který pověřen i funkcí správce Registru poradců vedených v Registru poradců MZe a prováděním potřebných administrativních úkonů spojených s akreditací. Požadavky na přípravu poradců a na jejich odbornou způsobilost stanovovala akreditační směrnice MZe.

Ministerstvem byla zřízena Národní rada poradenství pro zemědělství a rozvoj venkova (dále jen „Národní rada“), ve které byli zástupci ÚZEI, agrárních nevládních neziskových organizací, výzkumných ústavů a univerzit. Celoplošná dostupnost informací byla zjištěna pomocí subjektu na úrovni kraje, který obdržel statut Krajského informačního střediska (dále jen KIS).

Vstupem ČR do EU se začal zájem o využívání poradenských služeb postupně zvyšovat a to úměrně zvyšování počtu zájemců o čerpání dotací.

Podpory z národních dotací na využívání poradenských služeb byly ukončeny v roce 2006 a od r. 2007 je poradenství zařazeno do Programu rozvoje venkova ČR (dále jen „PRV“) na období 2007-2013. Podpora zemědělského poradenství vychází z obsahového vymezení a postupů stanovených opatřením I.3.4. PRV, plně odpovídá

¹⁰ Evropská unie. Nařízení Rady (ES) č. 1782/2003 ze dne 29. září 2003, kterým se stanoví společná pravidla pro režimy přímých podpor v rámci společné zemědělské politiky a kterým se zavádějí některé režimy podpor pro zemědělce a kterým se mění nařízení (EHS) č. 2019/93, (ES) č. 1452/2001, (ES) č. 1453/2001, (ES) č. 1454/2001, (ES) č. 1868/94, (ES) č. 1251/1999, (ES) č. 1254/1999, (ES) č. 1673/2000, (EHS) č. 2358/71 a (ES) č. 2529/2001. In: *Úřední věstník Evropské unie*. 2006. [online]. [cit. 2013-03-9]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=DD:03:40:32003R1782:CS:PDF>. str. 271.

cílům SZP a respektuje všechna nařízení Rady či Komise ES, která upravují zaměření a rozsah zemědělských poradenských služeb¹¹.

3.2. Poradenství zajišťované veřejnými subjekty

Poradenství veřejných subjektů je zajišťováno primárně prostřednictvím MZe a jeho příspěvkových a rozpočtových organizací ÚZEI a ÚHUL, Státního zemědělského intervenčního fondu (dále jen SZIF) a agrárními nestátními neziskovými organizacemi (dále jen NNO). Významnou roli v poradenství mají rovněž výzkumné instituce, univerzity a výzkumné ústavy, které touto cestou uplatňují své výzkumné poznatky v praxi. Poradenství vymezené zákonem je poskytováno orgány státní správy např. Státní rostlinolékařskou správou, Státní veterinární správou apod.

3.2.1. Systém poradenství

Stávající systém poradenství je pevně stanoven co do stupňů i jednotlivých okruhů poradenství, které do nich spadají. Systém zcela vychází z Koncepce poradenského systému MZe na léta 2009 – 2013. Vlastní systém je rozdělen na čtyři stupně, přičemž každý stupeň představuje jinou formu poskytování poradenství. Tyto

¹¹ Zdroje:

Evropská unie. Nařízení Rady (ES) č. 1782/2003 ze dne 29. září 2003, kterým se stanoví společná pravidla pro režimy přímých podpor v rámci společné zemědělské politiky a kterým se zavádějí některé režimy podpor pro zemědělce a kterým se mění nařízení (EHS) č. 2019/93, (ES) č. 1452/2001, (ES) č. 1453/2001, (ES) č. 1454/2001, (ES) č. 1868/94, (ES) č. 1251/1999, (ES) č. 1254/1999, (ES) č. 1673/2000, (EHS) č. 2358/71 a (ES) č. 2529/2001. In: *Úřední věstník Evropské unie*. 2006. [online]. [cit. 2013-03-9]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=DD:03:40:32003R1782:CS:PDF>

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Koncepce poradenského systému Ministerstva zemědělství na léta 2009-2013*. Praha, 2009.

stupně na sebe navazují, vzájemně se doplňují a podporují, čímž vytvářejí kompletní systém.

3.2.1.1. První stupeň – vstupní (orientační) konzultace

Vstupní konzultace jsou pro uživatele bezplatné a slouží k získání všeobecných informací ke vznesenému dotazu, informacích o podpůrných programech, o vyžadovaných termínech. Zároveň mohou být tazatelé nasměrováni na další odborné konzultace nebo individuální poradenské služby. Dotazy mohou být směřovány do oblasti zemědělství, lesnictví, rybníctví, vodního hospodářství a oblasti rozvoje venkova.

Do konce roku 2013 budou tyto konzultace zajišťovány prostřednictvím Zemědělských agentur (dále jen ZA), které od 1.1.2013 přešly pod SZIF. Pracovníci ZA poskytují informace o veškerých programech podpor poskytovaných MZe, pomáhají po formální stránce s vyplňováním potřebných formulářů apod. Tazatelé se mohou na ZA obrátit i se základními dotazy v oblasti právních předpisů týkajících se zemědělství. Pro oblast vodního hospodářství je konzultačním místem Sekce vodního hospodářství na MZe.

Dalšími významnými poskytovateli základních informací jsou NNO, nevládní organizace se statutem KIS pro zemědělství a rozvoj venkova, a členové Celostátní sítě pro venkov, jimiž se mohou stát i agrární nevládní neziskové organizace, které tak mohou zaměřit svou činnost i na oblasti rozvoje venkova.

Velkou část informací poskytuje ÚZEI, a to zejména se zaměřením na technologické standardy, metodiky a návody, normy a tabulkové údaje o oborech zemědělské výroby, na informace z oblasti veterinární a rostlinolékařské péče, na informace o zemědělské a dotační politice, podpůrných programech pro zemědělství a rozvoj venkova, na informace o správné zemědělské praxi a nejlepších dostupných technikách v oblasti zemědělství a potravinářství, na výsledky výzkumu, na informace o možnostech jejich využití apod. obdobnou funkci plní pro oblast lesního hospodářství ÚHÚL.

3.2.1.2. Druhý stupeň – odborné konzultace

Odborné konzultace jsou bezplatné, přičemž tazatelé mají možnost využít telefonický, elektronický, nebo osobní kontaktu. Účelem je zodpovězení jednotlivých odborně zaměřených dotazů převážně provozního charakteru. Odborné dotazy mohou být zodpovězeny ve spolupráci se zástupci vědecko-výzkumných institucí. Tyto instituce jsou zodpovědné i za transfer poznatků výzkumu pro zkvalitňování činnosti poradců, lektorů a konzultantů poradenského systému Mze a jeho zaměstnanců. Tento stupeň zahrnuje i speciální poradenství pro živočišnou a rostlinnou výrobu. Dotazy mohou být směřovány do oblasti zemědělství, lesnictví, rybářství a vodního hospodářství.

Konzultace jsou poskytovány resortně orientovanými výzkumnými ústavy, veřejnými vysokými školami. Konzultační činnost pro oblast vodního hospodářství a rybářství poskytují odborné útvary MZe. Garantem speciálního poradenství pro živočišnou a rostlinnou výrobu je komoditní úsek MZe, který tuto formu poradenství zajišťuje prostřednictvím uznaných chovatelských sdružení, pěstitelských svazů, případně oprávněných osob. Tento stupeň byl finančně zajištěn z národních dotací. Podpora odborných konzultací byla od r. 2012 zastavena. Odborné konzultace od roku 2012 probíhají bez podpory MZe.

3.2.1.3. Třetí stupeň – individuální poradenství podporované z PRV, opatření I.3.4.

Toto poradenství je poskytováno akreditovanými poradci a podmínkou pro jeho využití je finanční spoluúčast tazatelů. Tento stupeň je využíván v případech, kdy podnikatelský subjekt potřebuje řešit odbornou problematiku zaměřenou především na oblast dodržování zásad společné zemědělské politiky, cross-compliance a správné zemědělské praxe do větší hloubky nebo komplexněji, než to umožňují odborné konzultace.

Garantem výběru dodavatelů poradenských služeb a kontroly dodržování standardu a rozsahu těchto služeb je stát, který tuto povinnost vykonává prostřednictvím MZe. Poradcem se mohou stát pouze osoby, které mají poradenství v předmětu svého

podnikání a jsou vedeny v Registru poradců MZe. Registrace je podmíněna akreditací, při které musejí prokázat své odborné znalosti a materiální zázemí. Pravidla pro akreditaci a registraci poradců jsou upravena Směrnicí MZe o akreditaci poradců a jejich vedení v Registru poradců MZe.

MZe část své pravomoci přenáší na ÚZEI, jehož povinností je schvalování privátních poradenských subjektů, poskytování metodické a informační podpory schváleným poradcům, provádění kontroly obsahu, rozsahu a kvality poradenských služeb.

Individuální poradenství je podporováno z PRV, opatření I.3.4 Využívání poradenských služeb. Finanční podpora je určena zemědělcům, vlastníkům a nájemcům lesa ke spolufinancování nákladů při využívání služeb zemědělského poradenského systému.

3.2.1.4. Čtvrtý stupeň – poskytování poradenství prostřednictvím specializovaných webových portálů

Webové portály jsou stále více využívaným prostředkem k získání informací. Základním zdrojem mohou být webové stránky MZe, které obsahují nejen velké množství informací, ale zároveň odkazují na další zdroje.

Obrázek 6: Úvodní stránka portálu Mze



Zdroj <http://eagri.cz/public/web/mze/>

Mezi zemědělskou veřejností je velmi oblíbený portál Farmáře SZIF, který poskytuje velké množství informací. Na tomto portálu žadatelé naleznou základní informace o činnosti SZIF a hlavně množství informací potřebných pro podávání žádostí. Prostřednictvím tohoto portálu je možné i elektronické podávání žádostí o dotace. Tento způsob je stále více preferován a navíc aplikace umožňuje okamžité opravení logických chyb, kterých se žadatelé dopouštějí při vyplňování žádostí.

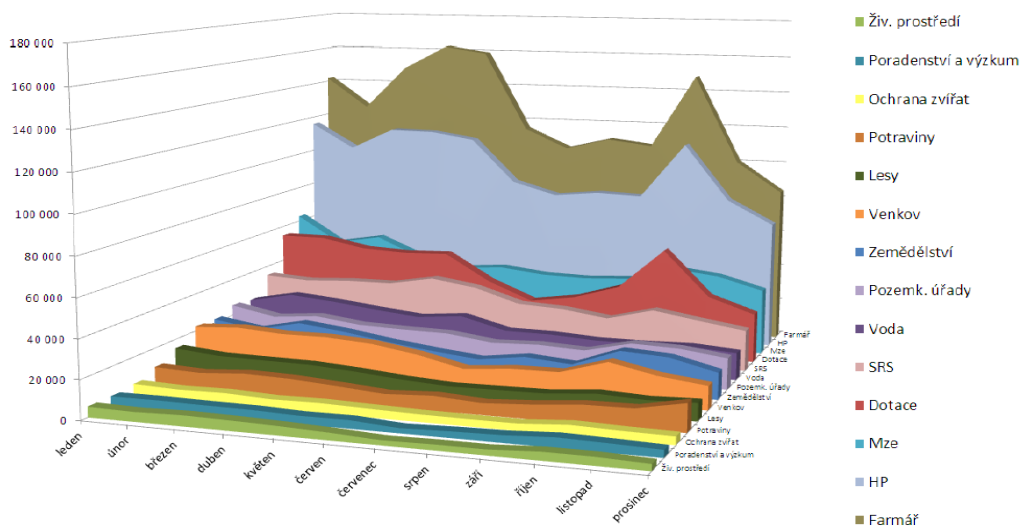
Obrázek 7: Úvodní stránka portálu Farmáře SZIF



Zdroj: <https://www.szif.cz/irj/portal/pf/pf-uvod>

O tom, jakou měrou jsou navštěvované webové stránky svědčí následující obrázek.

Obrázek 8: Souhrn návštěvnosti subportálů MZe v roce 2012



Zdroj: Souhrnná zpráva Redakční rady eAGRI za rok 2012

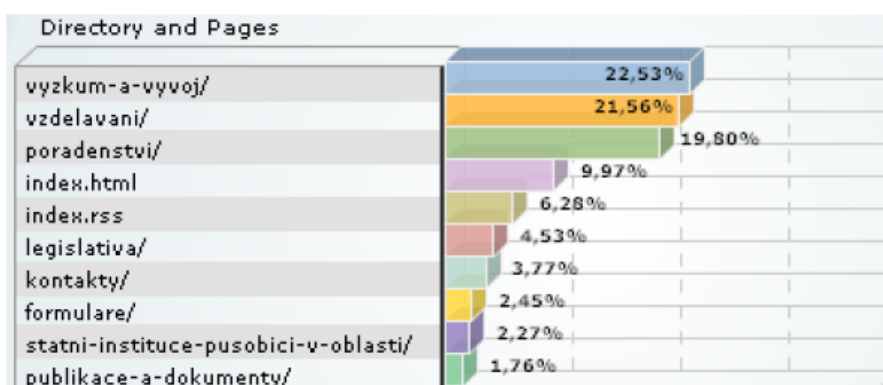
Nejnavštěvovanějším subportálem je Portál farmáře (1 508 645), úvodní stránka eAGRI (Homepage, zkratka HP – 1 148 098) a následují subportály Ministerstvo zemědělství (516 724), Dotace (503 909) a Státní rostlinolékařská zpráva (SRS – 367 299) atd.

Poradenství je na webovém portálu MZe společně s výzkumem. Stránka poradenství je umístěna na adrese:

URL: <http://eagri.cz/public/web/mze/poradenstvi-a-vyzkum>

Návštěvnost uvedených stránek rok od roku stoupá. V roce 2010 jí navštívilo 45748 subjektů, v roce 2011 45990 subjektů a v roce 2012 dokonce 51345 subjektů. Strukturu návštěvnosti jednotlivých stránek ukazuje následující obrázek, ze kterého je patrné, že stránka poradenství je jednou z nejnavštěvovanějších.

Obrázek 9: Nejnavštěvovanější stránky subportálu



Zdroj: Souhrnná zpráva Redakční rady eAGRI za rok 2012

3.2.2. Institucionální zajištění poradenského systému

Koncepčním a řídicím orgánem poradenského systému MZe je odbor výzkumu, vzdělávání a poradenství. Útvar zajišťuje vytváření podmínek pro poskytování poradenských služeb, spolupráci s odborem venkovských podpor PRV v záležitostech týkajících se poradenství v rámci Celostátní sítě pro venkov, atd. Jeho úkolem je i návrh a administrativní zajištění podpůrných programů z národních dotací a metodické usměrňování a podporování činností jednotlivých prvků systému.

Poradenský systém je dále zajištěn prostřednictvím Národní rady poradenství a vzdělávání pro zemědělství a rozvoj venkova, jejíž činnost se řídí statutem a jednacím řádem.

Vedením Registru poradců MZe je pověřen ÚZEI, který je příspěvkovou organizací MZe. ÚZEI je pověřen akreditační přípravou poradců, kontrolou jejich služeb podporovaných z PRV, opatření I.3.4. Aby byla zajištěna plná informovanost poradců, organizuje ÚZEI různé vzdělávací akce, zpracovává metodické materiály pro jednotlivé stupně poradenského systému, přičemž k zajištění tohoto cíle koordinuje i odbornou činnost vědecko-výzkumných institucí.

3.2.3. Financování poradenských programů

Financování poradenských programů je zajištěno prostřednictvím národních dotací a dotací z EU. Níže jsou uvedeny jednotlivé programy a opatření, ze kterých jsou prostředky na poradenskou činnost vynakládány.

Program rozvoje venkova ČR na období 2007-2013 (PRV)

I.3.1 Další odborné vzdělávání a informační činnost

Tento program sice nepatří do okruhu poradenských programů, ale tento vhodně doplňuje, proto je na místě, aby byl uveden.

Podpora je cílena na vzdělávací projekty zaměřené na získávání, prohlubování a inovaci znalostí a dovedností a šíření informací k jednotlivým opatřením EAFRD a k cílům SZP a to především v oblasti: zákonných požadavků na hospodaření vztahujících se k nárokům na přímé platby (C-C), osvětové činnosti k zavádění nových výrob, výrobních metod a technologií, které jsou slučitelné s trvale udržitelným rozvojem, zvyšování efektivnosti hospodaření subjektů působících v resortu, možností diverzifikace činnosti zemědělských podniků v rámci priorit osy I a II, zachování a údržby krajiny a ochrany životního prostředí, řešení problémů souvisejících s erozí půdy, znečišťováním vod, snižování energetické zátěže, zvyšování biodiverzity a rozmanitosti krajiny, oblastmi NATURA 2000, nitrátově a jinak zranitelnými oblastmi, potravinářství, lesnického a lesnicko-environmentálního hospodaření.

O podporu může zažádat fyzická nebo právnická osoba, která má vzdělávání v předmětu činnosti. Konečnými příjemci (uživateli) dotace na Další odborné vzdělávání a informační činnost jsou zemědělci, potravináři a osoby hospodařící v lesích.

Podpora je poskytována formou přímé nenávratné dotace ve výši 100 % způsobilých výdajů, z čehož příspěvek EU činí 75 % veřejných zdrojů a příspěvek ČR činí 25 % veřejných zdrojů. Celková výše způsobilých výdajů, na které může být poskytnuta podpora, je stanovena od 200 tis. Kč do 1 mil. Kč na jeden projekt vzdělávacích a informačních činností. Maximální výše podpory na jednoho předkladatele projektů je 50 mil. Kč pro období 2007 - 2013.

I.3.4 Využívání poradenských služeb

Opatření má průřezový charakter a kromě osy I je využíváno také v rámci témat osy II.

Předmětem podpory je finanční podpora pro zemědělce ke krytí nákladů při využívání služeb zemědělského poradenského systému, který bude zemědělcům poskytovat poradenské služby ke zvyšování manažerských schopností pro zvyšování výkonnosti jejich hospodaření a dodržování zásad společné zemědělské politiky, zejména C-C a správné zemědělské praxe, nejméně v rozsahu povinných norem Společenství v oblasti životního prostředí, ochrany přírody a údržby krajiny, zdraví lidí, zvířat a rostlin a potravinové bezpečnosti a norem bezpečnosti práce. Finanční podpora bude dále sloužit k podpoře šetrného způsobu hospodaření v souvislosti např. s agro-environmentálními opatřeními, finanční podpora vlastníkům lesa, nájemcům lesa a podnikatelským subjektům v lesním hospodářství pro poradenství v okruzích platné legislativy včetně příslušnosti orgánů státní správy a procesních lhůt (ochrana životního prostředí, pracovně právní vztahy, bezpečnost práce aj.), norem příslušného certifikačního systému, managementu a marketingu, logistiky, nových technologií. Finanční podpora bude dále sloužit k podpoře šetrného způsobu hospodaření v lesích v souvislosti např. s lesnicko-environmentálními opatřeními.

O podporu může zažádat zemědělský podnikatel, tzn. fyzická nebo právnická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu jako soustavnou a samostatnou činnost vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku, právnická osoba podnikající v zemědělství, dále fyzická nebo právnická osoba hospodařící v lesích, které jsou ve vlastnictví soukromých osob nebo jejich sdružení, nebo ve vlastnictví obcí nebo jejich sdružení. Podporu lze poskytnout jako příspěvek na nákup poradenských a konzultačních služeb, které odpovídají účelu podpory.

Podpora je poskytována formou přímé nenávratné dotace, přičemž podpora za poskytnuté poradenské služby je poskytována max. do výše 80 % způsobilých výdajů. Příspěvek EU činí 75 % veřejných zdrojů a příspěvek ČR činí 25 % veřejných zdrojů. Maximální výše dotace na podnik je stanovena do 1500 €¹².

Národní dotační programy

Program 9.A. Speciální poradenství

9.A.a. Speciální poradenství pro živočišnou výrobu ve vztahu k zákonu č.154/2000 Sb.

a) podpora pořádání seminářů a školení ve vztahu k zákonu č. 154/2000 Sb., pro chovatelskou veřejnost, avšak maximální výše podpory na jeden seminář či školení nepřesáhne částku 200 000 Kč – tento předmět dotace nebyl od roku 2012 realizován,

b) vydávání poradenských publikací ve vztahu k zákonu č. 154/2000 Sb., poskytovaných chovatelům zdarma – tento předmět dotace nebyl od roku 2012 realizován.

9.A.a.1) Podpora poradenství pro živočišnou výrobu ve vztahu k zákonu č. 154/2000 Sb.

¹² MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *PROGRAM ROZVOJE VENKOVA ČESKÉ REPUBLIKY NA OBDOBÍ 2007 – 2013*. Praha, 2011. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/188414/PRV_dokument.pdf

9.A.a.2) Podpora osvětové činnosti v živočišné výrobě

9.A.a.2.a) Zveřejňování výsledků plemenářské práce.

9.A.b. Speciální poradenství pro rostlinnou výrobu.

9.A.b.1) publikace doporučených odrůd a souvisejících informací poskytované pěstitelům zdarma.

9.A.b.2) pořádání výstav pěstovaných rostlin.

9.A.b.3) podpora pořádání seminářů, školení pro pěstitelskou veřejnost

9.A.b.4) podpora zajištění samostatných odrůdových zkoušek registrovaných odrůd polních plodin, za účelem zajistit získání a šíření informací o pěstitelských vlastnostech registrovaných odrůd polních plodin.

9.F. Podpora poradenství v zemědělství

9.F.e. Regionální přenos informací prostřednictvím Krajských informačních středisek pro rozvoj zemědělství a venkova

9.F.i. Odborné konzultace

Předmět dotace je podpora poradenství v zemědělství zaměřená na odborné konzultace formou telefonického, elektronického, písemného či osobního kontaktu časově limitovaného (do 60 minut), které pomohou tazateli, tj. mikro, malým a středním podnikům, zodpovědět jednotlivý odborně zaměřený dotaz provozního charakteru¹³.

¹³ Zdroje:

Evropská unie. Nařízení Rady (ES) č. 1782/2003 ze dne 29. září 2003, kterým se stanoví společná pravidla pro režimy přímých podpor v rámci společné zemědělské politiky a kterým se zavádějí některé režimy podpor pro zemědělce a kterým se mění nařízení (EHS) č. 2019/93, (ES) č. 1452/2001, (ES) č. 1453/2001, (ES) č. 1454/2001, (ES) č. 1868/94, (ES) č. 1251/1999, (ES) č. 1254/1999, (ES) č. 1673/2000, (EHS) č. 2358/71 a (ES) č. 2529/2001. In: *Úřední věstník Evropské unie*. 2006. [online]. [cit.

3.3. Komerční poradenství

Mimo poradenství zajišťovaného s veřejnou podporou, existuje v České republice množství soukromých subjektů, které se zaměřují na zemědělské poradenství nepodporované z veřejných zdrojů. Rozsah jejich činnosti koresponduje s agrárním komplexem, a proto lze říct, že plně pokrývá danou problematiku.

Komerční poradenství je zajišťováno poradci i poradenskými firmami a zapojují se do něj i poradci akreditovaní MZe. Akreditace MZe je mezi klienty vnímána jako záruka odbornosti. Je samozřejmé, že toto poradenství je zpoplatněné, přičemž cenová škála je více či méně podobná. Namátkově lze např. uvést sazebník společnosti PV – Agri s. r. o.

Obrázek 10: *Ceník poradenských služeb PV - Agri*

2013-03-9]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=DD:03:40:32003R1782:CS:PDF>

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Koncepce poradenského systému Ministerstva zemědělství na léta 2009-2013*. Praha, 2009.

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Portál eAGRI - resortní portál Ministerstva zemědělství* [online]. © 2009-2011 [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/>

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *PROGRAM ROZVOJE VENKOVA ČESKÉ REPUBLIKY NA OBDOBÍ 2007 – 2013*. Praha, 2011. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/188414/PRV_dokument.pdf

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Prostředky vydávané na poradenství v resortu zemědělství*. Praha, 2012.

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Souhrnná zpráva redakční rady*. Praha, 2013.

STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÝ INTERVENČNÍ FOND. *Portál farmáře SZIF* [online]. © SZIF 2000-2013 [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: <https://www.szif.cz/irj/portal/pf/pf-uvod>

Ceník služeb

Popis služby	Cena bez DPH	Poznámka
PORADENSTVÍ		
<u>Odborné konzultace obecně</u>	500 Kč/hod. + 6 Kč/km cestovní náhrady	
<u>Komplexní vedení evidencí</u>	5 000 – 10 000 Kč/cca 100 ha farmu a rok	dle velikosti a rozsahu se přizpůsobuje cena
<u>Doporučení opatření řešení erozní ohroženosti</u>	50 Kč/půdní blok	
<u>Havarijní plán</u>	6 000 – 20 000 Kč/podnik	dle počtu středisek a složitosti plánu
<u>Aktualizace havarijního plánu</u>	1 000 – 5 000 Kč/podnik	dle rozsahu měněných dat
<u>Zpracování identifikace vlastnictví pozemků</u>	350 Kč/hod.	
<u>Vyměření pozemků</u>	500 Kč/hod. + 6 Kč/km cestovní náhrady	
<u>Specifické poradenství v řešení dotačních problémů či problémů v LPIS</u>	cena dohodou	dle charakteru problému
ŠKOLENÍ		
<u>Individuální na farmě či v podniku</u>	500 Kč/hod. + 6 Kč/km cestovní náhrady	
<u>Skupinové školení</u>	1 500 Kč/hod. + 6 Kč/km cestovní náhrady	může se lišit podle počtu pomocných lektorů

Zdroj: <http://www.pvagri.cz/cenik-sluzeb.html>

Otázkou je, proč by zemědělci měli využívat placené služby, když obdobné poskytují veřejné subjekty? Odpověď je velmi jednoduchá. Poradenství v PRV je zaměřeno na problematiku cross-compliance a bezpečnost práce tj. základní poradenskou službu, a technologické poradenství s tím související tj. tematicky zaměřenou poradenskou službu. Například návrh technologické linky si musí klient koupit v komerčním poradenství.

Pomocí dotace poskytované v rámci Programu rozvoje venkova a to prostřednictvím opatření Využívání poradenských služeb I.3.4. v první ose lze požádat o dotaci ve výši cca 40.000,-Kč (bez DPH) ročně, přičemž tato částka umožní žadateli získat adekvátní poradenství zaměřené na zmíněnou problematiku. V opatření jsou vymezeny dva okruhy poradenské služby, na které lze dotaci využít. Jedná se o základní poradenskou službu a tematicky zaměřené poradenskou službu. Poradenská služba je žadateli v rámci opatření poskytována komplexně a ne častěji než je nezbytně nutné, tzn., že stejná poradenská služba může být příjemci poskytnuta pouze jednou za programovací období. Podpořená poradenská služba vždy zahrnuje základní

poradenskou službu a minimálně jednu poradenskou službu tematicky zaměřenou. Žadatel může požádat o základní poradenskou službu v kombinaci s libovolným počtem doplňkových tematicky zaměřených poradenských služeb.

Další, velmi využívaný způsob poskytování poradenství soukromými subjekty, je pořádání odborných seminářů, které jsou zaměřeny jak obecně, tak individuálně. Jednotlivé zemědělské podniky tak mohou prostřednictvím PRV, opatření I.3.1 zažádat o dotaci, která slouží k úhradě objednaného školení. Pořádání odborných seminářů se sice řadí do vzdělávání, nicméně v rámci těchto školení jsou účastníkům poskytována různá doporučení, a to hlavně formou odpovědi na otázky, které jsou na seminářích položeny.

Jak často a na co jsou zaměřeny jednotlivé požadavky zemědělských podnikatelů, lze vyčíst z analýzy dotazníku, která je obsažena v kapitole č. 4¹⁴.

3.4. Exkurz do zahraničí

Česká republika není samozřejmě jediná, která má zemědělské poradenství. Jak již bylo uvedeno výše, poradenský systém musí mít každá země, která je členem EU. Proto i ostatní země mají propracovaný poradenský systém.

Poradenství je samozřejmě, tak jako v České republice, financováno z veřejných prostředků. Stále více se ale objevuje snaha o jeho převedení na soukromý sektor. Většina zemí si nicméně ponechává strategické oblasti, jako je ochrana vod, udržení

¹⁴ Zdroje:

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Pravidla pro opatření I.3.4: část B*. Praha, 2012. [online]. [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/172332/Pravidla_I_3_4_Vyuzivani_poradenskych_sluzeb_na_web.pdf

PV - AGRI S. R. O. *PV-Agri - Poradenské a vzdělávací služby pro zemědělce* [online]. © 2012 [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://www.pvagri.cz/cenik-sluzeb.html>

biologické rozmanitosti apod. Způsob, jakým je poradenský systém institucionalizován, je rozdílný, neboť EU v tomto směru ponechává členským státům „volnou ruku“. Některé země mají tak např. dvě sítě participujícího systému (jako např. Maďarsko), jiné mají ústřední orgán, který koordinuje poradenské služby (Estonsko). Rovněž to, jak jsou tyto služby zemědělskou veřejností využívány, se v řadě zemí liší. Například Francie a Německo se může pyšnit poměrně velkým zájmem, v Maďarsku a Lotyšsku je to právě naopak. Způsoby řešení poradenského systému v některých zemích jsou uvedeny níže.

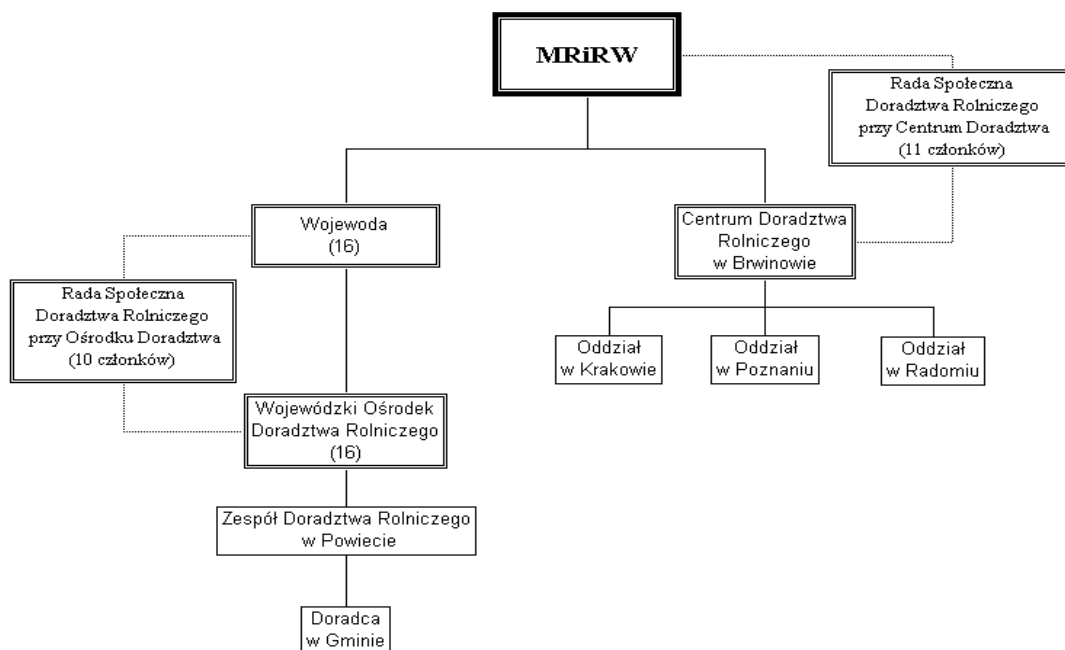
3.4.1 Polsko

Poradenství se v Polsku se řídí zákonem o zemědělských poradenských jednotkách ze dne 22. 10. 2004, který vstoupil v platnost dne 1. ledna 2005 / Sb. pod číslem U. č. 251, položka. 2507.

Poradenské jednotky jsou organizační složky státu s právní subjektivitou, a obsahují i zemědělské poradenství. Cílem zemědělského poradenství je zlepšení příjmu zemědělců a zlepšení konkurenceschopnosti polského zemědělského trhu a propagace udržitelného rozvoje venkova. Současně systém dbá na zvyšování úrovně odborných dovedností zemědělců a dalších obyvatel venkova.

Poradenství je zajištěno prostřednictvím vnitrostátní instituce Zemědělského poradenského centra v Brwinówě, které je podřízeno ministru zemědělství a rozvoje venkova - s pobočkami v Krakově, Poznani a Radomi. Dále je zajištěno 16 regionálními poradenskými centry, která jsou podřízena příslušným vojvodům v každém vojvodství (Pozn.: nejvyšší územněsprávní celek Polska je wojewodzie - vojvodství , powiat je okres a gmina obec). Členění a hierarchie je patrná z níže uvedeného obrázku.

Obrázek 11: *Struktura poradenství v Polsku*



Zdroj: Marek Przekop, *System Doradztwa Rolniczego w Polsce*

Poradenství je zajišťováno celkem 5619 osobami, z nichž 196 působí v Zemědělském poradenském centru a 5100 osob působí v provinčních poradenských centrech.

Poradenská centra zahrnují široký okruh činnosti je zaměřen na:

- sjednocení řízení vzdělávacích služeb,
- plánování a vykazování činnosti, standardizaci dokumentace agro-environmentálních plánů,
- harmonizaci přístupů při podpoře místních, regionálních a tradičních produktů;
- standardy odborných zemědělských poradců,
- přípravy pravidel a metodiky cross-compliance,
- vydávání informačních a vzdělávacích materiálů, návodů pro zemědělce a pravidelných newsletterů,
- zajišťování a koordinaci vzdělávání včetně e-learningu,
- vývoj a údržbu centrálního informačního systému www.cdr.gov.pl,

- koordinaci činností zaměřených na zlepšení a rozvoj ekologického zemědělství.

Zemědělská poradenská centra úzce spolupracují s výzkumnými ústavami, díky čemuž je zajištěn transfer nových technologií mezi polskou zemědělskou veřejností.

Vzhledem k tomu, že centra jsou organizační složkou státu, je poradenství hrazeno z veřejného rozpočtu.

3.4.2. Dánsko

Dánsko má poradenský systém vypracovaný Dánským zemědělským poradenským servisem (DAAS), který je vlastněn a řízen zemědělci, prostřednictvím jejich členství v zemědělských organizacích. Hlavním úkolem DAAS je poskytování poradenství související se všemi aspekty chovu, se zemědělským účetnictvím, výrobou a řízením hospodářství. Poskytované aktivity lze shrnout do následujících okruhů:

- zprostředkování možných technických know-how a podpory související s výrobní metodikou a ekonomikou;
- poskytnutí poradenství pro některé druhy plánování a realizace výroby;
- organizování kurzů pro další vzdělávání zemědělců;
- zprostředkování předávání informací mezi zemědělci a výzkumem a experimentálními institucemi;
- příprava účetní závěrky a daňových přiznání pro zemědělce, a poskytnutí stavebního poradenství v oblasti řízení, včetně způsobu financování.

Poradenská služba tak překlenuje mezeru mezi zemědělským výzkumem a zemědělskou prvovýrobou a zajišťuje zavádění nových technologií na farmách tak rychle, jak je to možné. DAAS umožňuje i další placené poradenství ke všem aspektům zemědělského podnikání. Dále je DAAS oficiálně a všeobecně uznáván jako neustranný orgán, který nepodléhá vládě. Organizačně se DAAS skládá z 31 nezávislých místních poradenských center v celé zemi a jedním národním znalostním centrem, které poskytuje místním centrům nejnovější informace z dánského a zahraničního výzkumu.

3.4.3. Finsko

Finská organizace zabývající se zemědělským poradenstvím se nazývá ProAgria. Má 16 regionálních poradních celostátních center se 685 zaměstnanci. Členská základna čítá na 113 000 členů. Finanční prostředky jsou poskytovány ze 16% státem, 65% klienty, 18% projekty a 1% z ostatních zdrojů. Společně tyto prostředky tvoří roční obrát ve výši 49 milionů €. Služby ProAgria využívá cca 80% finských farem.

Činnost ProAria je zaměřena na:

- poskytování poradenství face to face přímo na farmách, nebo prostřednictvím e-služeb;
- provozování on-line registru poradců, kde si klient může vyhledat poradce a domluvit si s ním přímo schůzku;
- rozvoj dovedností a znalostí poradců, který je zajištěn prostřednictvím integrovaného systému řízení znalostí a AdvisorAcademy- v odborné přípravě;
- podporu celostátních odborných týmů, které tvoří samostatnou organizaci v rámci skupiny ProAgria.

3.4.4. Německo

V Německu existuje mnoho poradenských systémů a to s ohledem na fakt, že Německo je spolkovou republikou. Státy se nicméně prolíná Německá zemědělská společnost (DLG), která byla založena v roce 1885 inženýrem a projektantem Maxem Eythem. Má na 20.000 členů a je vedoucí organizací v rámci zemědělského a potravinářského komplexu. Klíčovými vlastnostmi DLG jsou jeho svoboda a nezávislost, pokrovost a mezinárodní orientace. DLG zaměstnává cca 200 lidí na plný úvazek a spolupracuje s cca 3000 dobrovolníky. Odborníci společně pracují na řešení problémů, kterým čelí odvětví. V rámci DLG pracuje více jak 80 výborů, které garantují odbornost a pracovních skupin. Všechny pracovní skupiny se setkávají jednou za rok v "Hauptausschuss", přičemž výstupem je Zpráva o aktuálním dění v DLG. Informace jsou veřejně nabízeny na kongresech a menších akcích, kde jsou uvedeny technické a obchodní inovace. DLG úzce spolupracuje s vědeckými a výzkumnými institucemi,

přičemž nové technologie a poznatky jsou předávány prostřednictvím odborných seminářů.

Oblasti činnosti DLG jsou zaměřeny na:

- rozšiřování znalosti prostřednictvím výstav, jako je například Agritechnica a Anuga;
- zkoušení nových zařízení, nových technologií a testování potravin.¹⁵

¹⁵ Zdroje:

EUROPEAN COMMISSION. *Agricultural Knowledge and Innovation Systems in Transition — a reflection paper*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012. ISBN 978-92-79-22252-8.

PRZEKOP, Marek. *System Doradztwa Rolniczego w Polsce*. Brwinow, 2008.

4. Provedení analýzy

V předchozích kapitolách jsou vysvětleny základní pojmy a popis stávající situace v oblasti poradenských služeb v agrárním sektoru. Bez těchto a následujících údajů by nebylo možné provést návrh možných změn, které by mohly vézt k úspoře veřejných finančních prostředků, nebo k zefektivnění celého systému.

4.1. Analýza nákladů a zátěže pro státní rozpočet

Výše vynaložených prostředků ve veřejném sektoru je analyzována v období od roku 2009 do roku 2012. Tento rozsah byl zvolen tak, aby plně kopíroval stávající Koncepti poradenského systému MZe na léta 2009 – 2013. Data jsou pro lepší přehlednost uvedena v tabulce, kde jsou prostředky rozděleny nejen podle zdroje financování (národní dotace a dotace z PRV), ale přímo na osy, aby měly údaje lepší vypovídací schopnost. Pro komplexnost pohledu je přehled doplněn o 2 vzdělávací programy financované z prostředků PRV.

Tabulka 3: *Vynaložené prostředky na financování poradenství v resortu zemědělství*

Rok platby	Označení programu (opatření)				
	Národní dotace		Program rozvoje venkova ČR na období 2007 – 2013		
	9. A.	9.F.	I.3.1	I.3.4	III.3.1.
	Speciální poradenství (tis. Kč)	Podpora poradenství (tis. Kč)	Další odborné vzdělávání a informační činnost (tis. Kč)	Využívání poradenských služeb (tis. Kč)	Vzdělávání a informace (tis. Kč)
2009	39 928	13 812	29 027	34 725	17 897
2010	39 079	14 747	32 965	28 019	21 713
2011	25 833	6 961	56 292	46 073	14 498
2012	25494	3 640	57 358	73 737	5 098

Zdroj: MZe

S ohledem na skutečnost, že ÚZEI má přímo ve své náplni poskytování poradenství, které je hrazeno z jeho rozpočtu (je tedy zahrnuto do jeho funkčních úkolů a je tak zcela placeno z veřejných prostředků), je níže dále uvedena tabulka zobrazující skutečně vynaložené náklady na tuto oblast.

Tabulka 4: *Přehled nákladů na poradenství a vzdělávání za období 2009 až 2012*

Období	rok 2009	rok 2010	rok 2011	rok 2012
Rozpočet ÚZEI (v tis. Kč)	178 210	172 816	151 205	132 360
Náklady na poradenství a vzdělávání (v tis. Kč)	33 803	29 549	21 101	14 060
Podíl nákladů k celkovému rozpočtu (v %)	18,9	17,1	13,9	10,6

Zdroj: SZIF

Z prostého srovnání časové osy je zřejmé, že prostředky na oblast poradenství se každoročně snižují a to i z procentuálního hlediska. Tento trend je především způsoben změnou priorit s dopadem na snižování rozpočtu ÚZEI. Snížení podpory poradenství z veřejných zdrojů tak otevírá v této oblasti prostor komerčnímu poradenství ¹⁶.

4.2. Analýza výsledků dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo prováděno v období od prosince 2012 do března 2013. Oslovení respondenti byli ze všech částí České republiky, přičemž okruh respondentů byl volen tak, aby zahrnoval pokud možno veškeré oblasti zemědělského podnikání.

První 4 otázky byly zaměřeny na zjištění délky podnikání, geografické oblasti a zaměření podnikání a počtu zaměstnanců, tedy na informace týkající se samotných zemědělských podnikatelů.

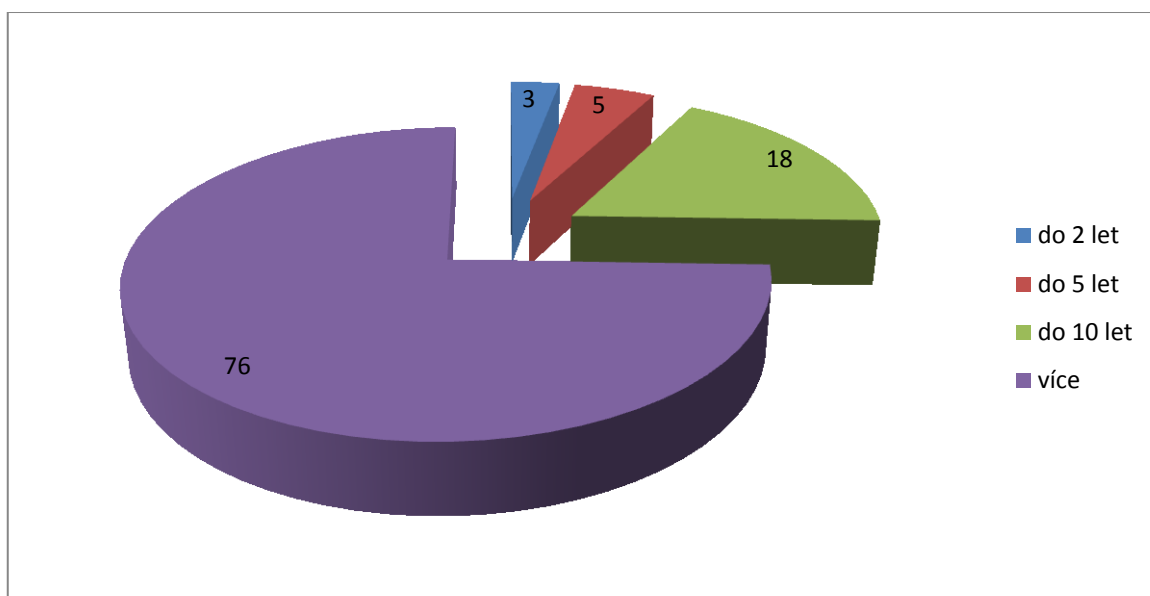
¹⁶ Zdroje:

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *interní zdroje*. Praha, 2013.

4.2.1. Délka podnikání

Respondenti měli na výběr ze 4 možných odpovědí, přičemž účelem této otázky bylo následné zjištění, zda existuje vztah mezi délkou podnikání a využívání poradenských služeb. Disproporce mezi počtem správně vyplněných dotazníků a součtem respondentů v grafu je zapříčiněna rozdílem mezi těmi respondenty, kteří poradenství nevyužívají a ti, co ho využívají.

Graf 1: Délka podnikání v agrárním sektoru



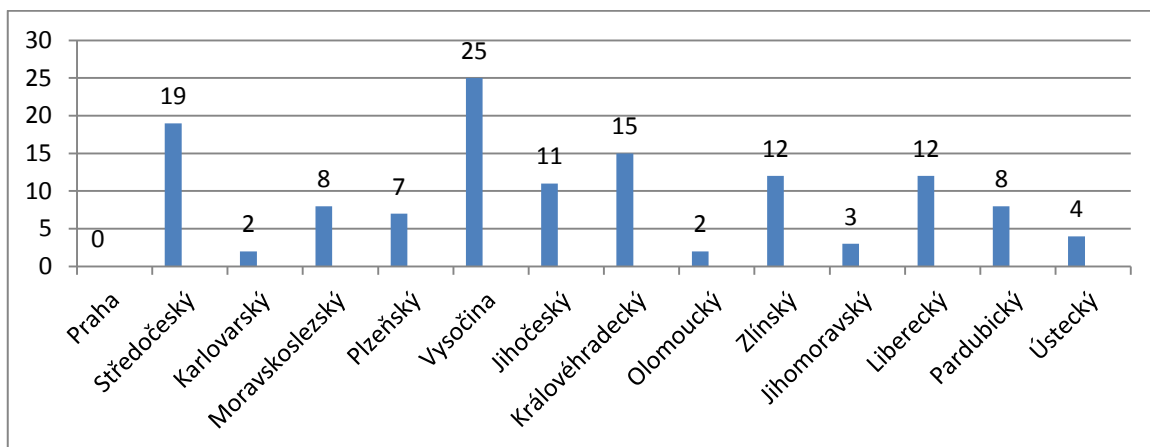
Zdroj: vlastní

Velmi zajímavou „vedlejší“ informací je zjištění, že v agrárním sektoru podnikají zejména osoby s dlouhodobou praxí. Podnikání v zemědělství má totiž konzervativní povahu, půda je předmětem dědictví, proto jsou podnikatelé k půdě fixováni. Půda se navíc málokdy prodává, proto ani primární agrární sektor není pro podnikatele příliš velkým lákadlem.

4.2.2. Kraj podnikání

V tomto případě byla zvolena otevřená otázka, jejímž účelem bylo zejména potvrzení informace, že respondenti opravdu pocházejí ze všech částí republiky a tvoří tak skutečný reprezentativní vzorek.

Graf 2: Rozdělení respondentů dle krajů



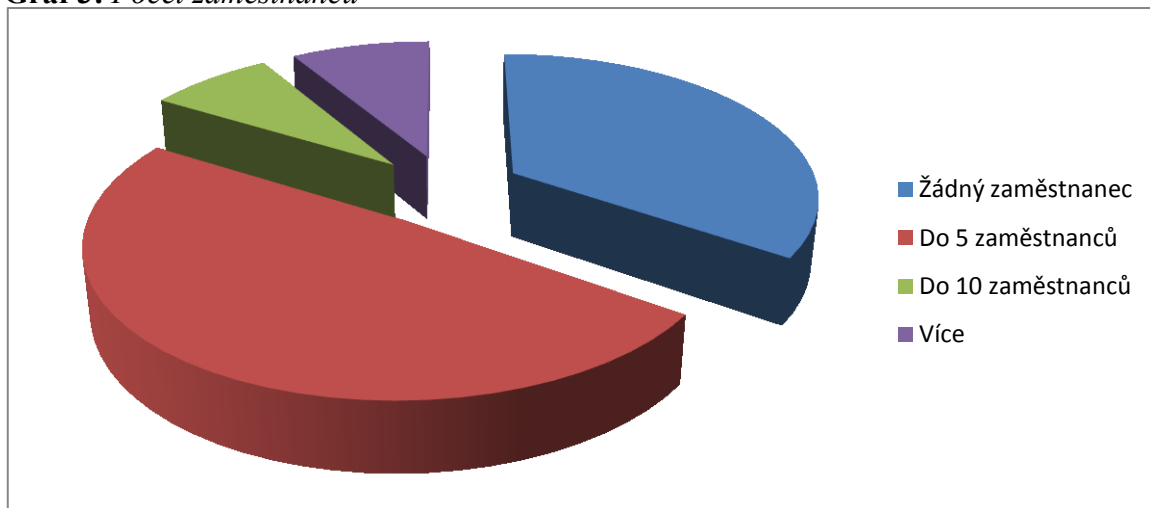
Zdroj: vlastní

Na základě výsledků je zřejmé, že respondenti opravdu pocházejí z celé České republiky. Vyšší počet respondentů ze Středočeského kraje a kraje Vysočina nemá v tomto případě vypovídající hodnotu, neboť část dotazníků byla získána na školení.

4.2.3. Počet zaměstnanců

I v tomto případě byla zvolena otevřená otázka. Respondenti sami doplňovali počet zaměstnanců. Cílem této otázky bylo následné zjištění, zda existuje vztah mezi velikostí podniku (živnosti) na poptávce po poradenských službách. Z dotazníků byly vyloučeny ty, u nichž respondenti zaškrtnuli nevyužívání poradenských služeb.

Graf 3: Počet zaměstnanců



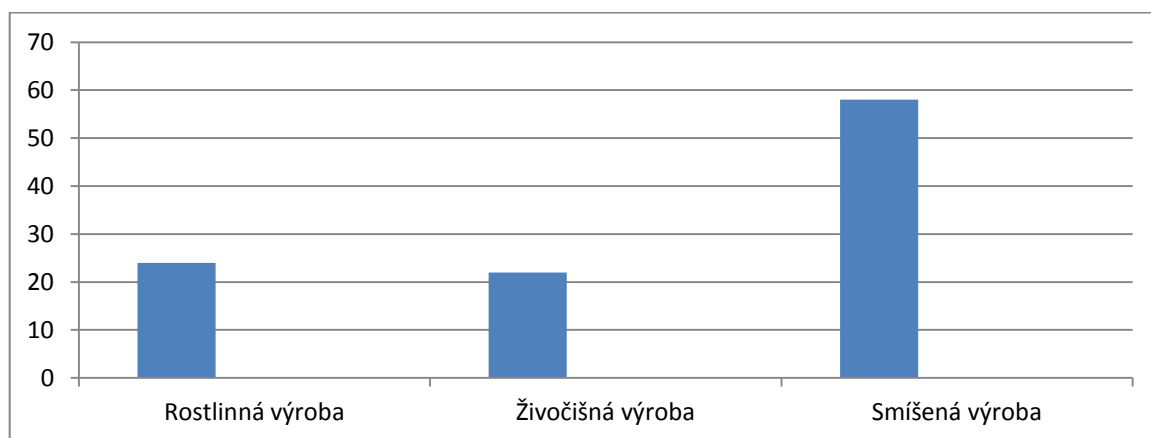
Zdroj: vlastní

Výsledek může být v tomto případě zkreslen v tom smyslu, že na základě vybraného vzorku respondentů nelze generalizovat rozložení zemědělských podnikatelů. Pro toto zjištění by byl třeba kvantitativní výzkum.

4.2.4. Oblast podnikání

Pro zjištění oblasti podnikání byla uzavřena otázka s možností výběru hlavní kategorie a následného upřesnění. Cílem této otázky bylo hlavně rozdělení respondentů na osoby podnikající v živočišné a rostlinné výrobě a následovně zjištění vztahu mezi poptávaným druhem poradenství.

Graf 4: Rozdělení zemědělských podnikatelů dle zaměření



Zdroj: vlastní

Z grafu je jednoznačně vidět, že převládají podnikatelé se smíšenou výrobou.

4.2.5. Využití služby poradenství

Cílem této otázky bylo jednoznačné zjištění v jaké míře je poradenství využíváno. Z celkem 128 správně vyplněných dotazníků 24 respondentů odpovědělo, že poradenské služby vůbec nevyužívá. Tento vzorek odpovídá téměř 19%. 21 těchto respondentů nemá žádné zaměstnance, což znamená, že se jedná o rodinnou farmu. S ohledem na vyplněné zaměření nelze jednoznačně generalizovat, že by se jednalo pouze o zemědělce podnikající v určité oblasti.

Zajímavé na tomto zjištění je především to, co je vlastně ze strany zemědělských podnikatelů za poradenskou službu považováno. Můžeme se domnívat, že ačkoliv tito respondenti odpověděli, že poradenské služby nevyužívají, mají přístup k internetu, který obsahuje velké množství informací, spadajících do čtvrtého stupně poradenského systému. Bohužel tato otázka nebyla v tomto směru rozvinuta.

4.2.6. Impuls k využití poradenství

Pro zjištění, z jakého impulsu bylo poradenství využito, byla použita otevřená otázka. Cílem bylo zjištění, zda byli respondenti někým motivováni, nebo zda sami pociťovali potřebu zjištění některé informace.

Odpovědi bylo možné shrnout do 4 kategorií:

1) Impuls vzešel od poradce.

V těchto případech šlo o konkrétní problémy, které byly diskutovány na společných setkáních (různých školení). Respondentům se poradce sám nabídnul poskytnutím odborné pomoci. Zajímavým postřehem byla i odpověď typu „*Poradce se mi vnutil*“.

2) Impuls vzešel od samotného respondenta

V těchto případech byla na straně respondenta zjištěna potřeba využití poradenských služeb a to nejčastěji v souvislosti se zpracováním různých evidencí a havarijních plánů. V těchto případech respondenti sami aktivně vyhledali příslušné školení, nebo akreditovaného poradce, který jim pomohl problém vyřešit.

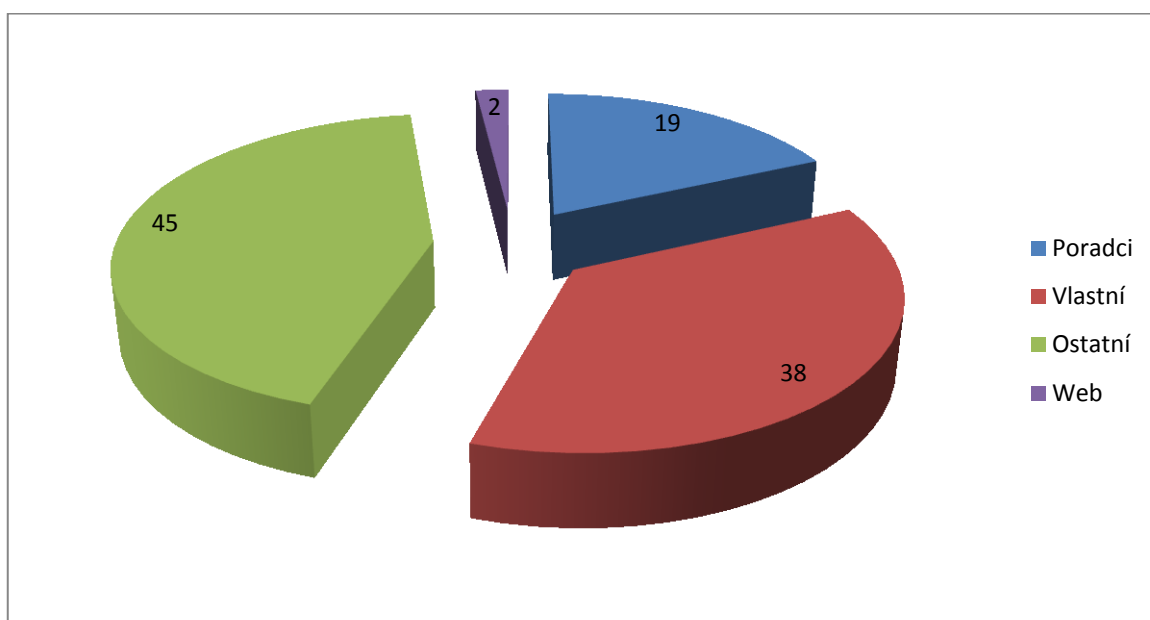
3) Impulz vzešel ze zjištění nedostatku prostřednictvím webového portálu

Jedná se v podstatě o jedinou zmínku o využívání webových portálů jako zdroje informací. Zde jsou uváděny novinky ve směru k zemědělským podnikatelům, přičemž ke splnění některých nových požadavků bylo nutné využít poradenských služeb.

4) Ostatní impulzy

Do této skupiny byly zařazeny odpovědi typu „*Motivoval mě známý, kolega z ASZ apod.*“. Tento tip odpovědí svědčí o skutečnosti, že respondenti své problémy diskutují a hlavně že mají zájem na jejich vyřešení.

Graf 5: *Impulz pro využití poradenských služeb*

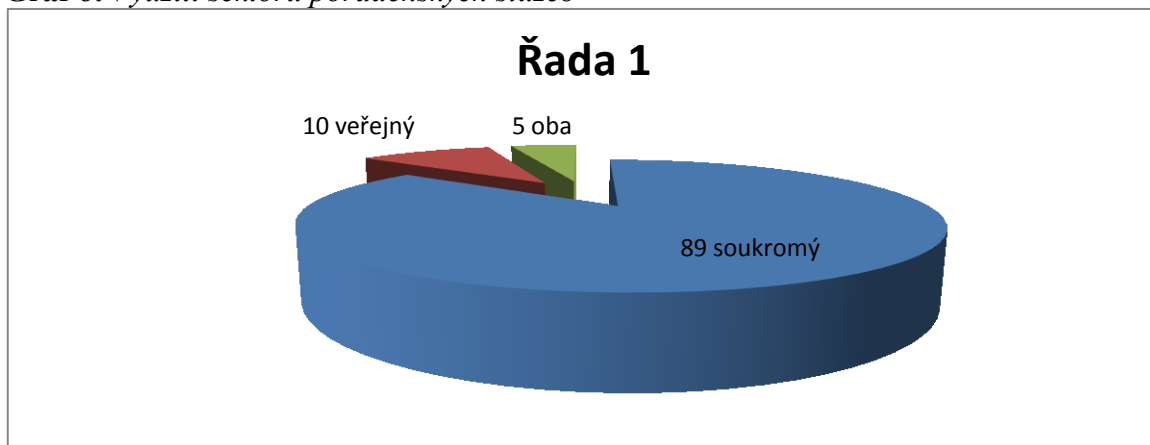


Zdroj: vlastní

4.2.7. Sektor

Touto otázkou se pomalu dostáváme k jádru celé problematiky. Cílem této otázky, která byla uzavřeného typu, bylo zjištění, na jaký sektor se respondenti obracejí v případě, že využijí poradenských služeb. Na výběr byly pouze dvě možnosti - veřejný a soukromý sektor.

Graf 6: *Využití sektoru poradenských služeb*



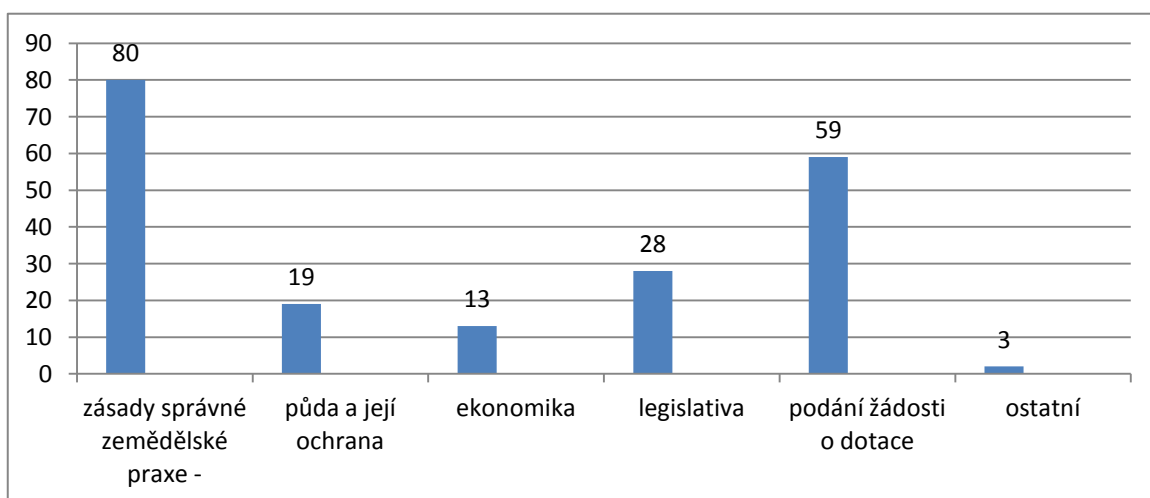
Zdroj: vlastní

Na první pohled je z grafu patrné, na jaký sektor se respondenti obracejí. Je zřejmé, že soukromý sektor respondentům poskytuje širší okruh informací, které pro svou podnikatelskou činnost potřebují. Velmi zajímavou skupinu (i když velmi malou) tvoří respondenti, kteří využili oba sektory. Jejich srovnání obou sektorů bude vyhodnoceno níže.

4.2.8. Směřování dotazů

Tato otázka byla opět uzavřeného typu a respondenti měli na výběr z 5 možností, které byly vyspecifikovány ve spolupráci s poradci. Těchto pět okruhů představuje nejproblematictější oblasti, které jsou respondenti nuceni řešit. V rámci analýzy bude vyčíslen o počet dotazů, které směřovaly do veřejného sektoru.

Graf 7: *Oblast dotazů respondentů*



Zdroj: vlastní

Jak je z grafu patrné, v největší míře se respondenti obracejí na poradenské služby v oblasti správné zemědělské praxe, kontroly podmíněnosti Cross Compliance, tedy oblasti, která je ve velké míře regulována EU. Navíc v této oblasti dochází poměrně často ke změnám, proto jsou dotazy v této oblasti více než opodstatněné. Z celkového počtu „dotazů“ jich bylo pouze osm směřováno na veřejný sektor.

Další velkou skupinu dotazů tvoří problematika podávání žádostí o dotace. Ačkoliv dotace běží mnoho let, respondenti se stále potýkají nejen s vlastním podáváním žádostí, ale v některých případech ani neví, o co vše mohou požádat. Určitou výhodu mají ti, co jsou členy různých asociací, neboť ty se o své členy starají a informují je jak o možnostech, tak i o samotném způsobu podání žádosti. Z celkového počtu „dotazů“ bylo devět směřováno na veřejný sektor. Tyto dotazy se poté dotýkaly specifických oblastí jako např. dotací směřujících do lesního hospodářství a rybářské infrastruktury.

S větším odstupem následuje skupina dotazů směřujících k problematice legislativy. Tento okruh je ve větší míře spojen s problematikou získání dotací, respektive sepisování různých žádostí na přezkoumání zamítnutí žádostí, nebo s novou legislativou upravující specifické oblasti podnikání jako je např. povolování domácích porážek skotu, problematika spojená s nitrátovou směrnicí apod. Z celkového počtu dotazů jich bylo 5 směřováno na veřejný sektor.

Půda a její ochrana je další oblastí, na které jsou dotazy směřovány. Ve všech případech, šlo o dotazy směřující ke standardům Dobrého zemědělského a environmentálního stavu (GAEC), neboť hospodaření v souladu s těmito standardy je podmínkou pro poskytnutí plné podpory přímých plateb. Pro představu se např. jedná o problematiku pěstování širokořádkových plodin (kukuřice) na erozně ohrožených půdních blocích aj. Tyto dotazy byly vždy v přímé souvislosti s dotazy směřujícími do oblasti správné zemědělské praxe, a tudíž lze říci, že půda a její ochrana je jednou z jejích podmínek. Pouze jeden dotaz směřoval do veřejného sektoru.

Oblast ekonomických dotazů je zastoupena v podstatně menší míře. Tyto dotazy byly vždy spojeny s problematikou dotací. Z výsledku šetření je tak zřejmé, že pokud

mají zemědělství podnikatelé ekonomické dotazy, obrazejí se na specializované poradce (daňové). I zde byl jeden dotaz směřován na veřejný sektor.

Poslední malou skupinku tvořily dotazy ad hoc, které se nedaly zařadit pod žádnou z nabídnutých možností. Tyto dotazy směřovaly do oblasti výživy a hnojení rostlin a pomoci při zvládnutí registru zvířat (veřejný sektor) a portálu farmáře.

Při analýze oblasti směřování dotazů nebyla zjištěna žádná souvislost s délkou podnikání.

4.2.9. Kvalita a rychlost ve spojitosti s přínosem

Následující dvě otázky spolu souvisely, proto jsou uvedeny společně. Účelem těchto otázek bylo zjištění, zda byli respondenti spokojeni s výslednou informací, zda byla požadovaná informace podána včas, v požadované kvalitě a jaký byl její přínos. Při negativní odpovědi byli respondenti vyzváni k upřesnění.

Velmi pozitivním faktem bylo zjištění, že respondenti jsou z 93% spokojeni jak se službou, tak s jejím konečným přínosem. Zbylí respondenti byli se službou nespokojeni, přičemž nedostatky (postřehy) jsou následující:

- hlavní cíl poradce je získat dotaci, až na druhém místě je vlastní provádění poradenství;
- cena neodpovídala poskytnuté kvalitě;
- poradce problematice vůbec nerozuměl;
- malá detailnost poskytnuté informace, která tak byla omezeně využitelná;
- obecná nespokojenost s nějakým poradcem – vyřešeno jeho „výměnou“;
- poradenství nesplnilo očekávání – příliš mnoho teorie a konkrétní rada nikde.

Samostatným problémem, který přímo nesouvisí poskytováním poradenských služeb, je dle respondentů příliš dlouhé trvání vyřízení žádosti o dotace v rámci opatření I.3.4. (PRV) a s tím spojená nadměrná administrativa a přílišné slovíčkaření.

4.2.10. Porovnání veřejného a soukromého sektoru

Cíl této otázky byl jednoznačný – zjištění postřehů respondentů, kteří se obrátili na oba sektory. S ohledem na skutečnost, že těchto respondentů bylo málo, jsou uvedeny veškeré postřehy.

- nelze jednoznačně srovnávat, protože každý sektor poskytuje jiný druh poradenství;
- veřejný sektor neposkytuje takový rozsah poradenství jako soukromý;
- záleží na jednotlivcích;
- AZV řeší jen LPIS a dotace;
- pan XY z AZV Opava poskytuje lepší informace než akreditovaný poradce;
- ve veřejném sektoru je běžné, že ač je uvedeno, že pracovníci poskytují bezplatné informace, po zkontaktování se nedočkáme odpovědi;
- každý radí něco jiného;
- veřejný sektor v podstatě poskytuje pouze informace o dotacích;
- poradci jsou na rozdíl od úředníků seznámeni s provozem.

Z uvedených postřehů lze jednoznačně uvést, že ve velké míře záleží na jednotlivcích, tedy na poskytovateli služby. I když samotná služba může být sebelépe „vymyšlena“ pokud je špatně podána, nebude pro respondenty dostačující. V podstatě nezáleží na sektoru, kterým je poradenství poskytováno (ve smyslu kvality, nikoliv ve smyslu rozsahu).

4.3.11. Dostupnost, přehlednost a adekvátnost poskytovaného poradenství

Tato otázka byla koncipována jako kombinovaná. V případě negativní odpovědi byl respondent požádán o uvedení, v čem spatřuje nedostatky. Nejčastější nedostatky lze shrnout do následujících bodů:

- neexistence přehledu, jaké poradenské služby jsou nabízeny a s tím spojená nepřehlednost nabídky;

- poradci se neadekvátně vnucují se svými službami;
- nabídka je příliš široká ale povšechná, chybí kvalitní informace;
- není jasná specializace poradců;
- chybí hodnocení poradců;
- poradci nedosahují očekávaných kvalit.

Celkově byl stávající systém negativně ohodnocen 15% respondentů. U kladných odpovědí se často objevoval dodatek ve stylu „*orientuji se díky ověřenému poradci*“.

4.3.11. Odpovědnost poradců

Tato otázka byla koncipována jako otevřená a cílem bylo zjištění, zda by respondenti uvítali pojištění poradců. S nějakým způsobem zavedení odpovědnosti za škody způsobené poskytnutím nekvalitní poradenské služby souhlasilo celkem 75% respondentů, z toho 5% striktně volá po odpovědnosti za špatné vedení evidencí. 4% respondentů za případné pochybení považují za vysloveně soukromý vztah mezi poradcem a zemědělcem a 6% respondentů se vyjádřilo negativně. Ostatní respondenti se k této otázce buď nevyjádřili, nebo nemají názor.

Jako problematické se poté jeví vlastní prokazování, neboť služba je často poskytována i slovně, bez písemného podkladu. Výjimkou jsou samozřejmě poradci akreditovaní MZe, kteří musí uzavřít písemnou smlouvu o provedení poradenství a předat písemný výstup s doporučeními. Při kontrolách poradců je to předmětem kontroly, písemný výstup je součástí podkladů při proplacení dotace. Zmínění poradci jsou také většinou pojištěni proti škodám způsobeným výkonem povolání. Podnikatel samozřejmě vždy zodpovídá za své podnikání ze zákona, což platí to i o poradenství.

4.3.12. Chybějící okruh poradenství

I tato otázka byla otevřeného typu, neboť hlavním cílem bylo zjistit, jaký okruh poradenství zemědělským podnikatelům chybí.

Pokud pomineme odpovědi typu „*nevím, nic mi nechybí, je toho moc*“, pak nejčastěji respondenti volají po poradenských službách zaměřených na:

- podmínky čerpání dotací po roce 2014 (nelze prozatím poskytnout, neboť rámec se teprve tvoří na půdě EU);
- stavební zemědělské projekty;
- cílenou legislativu;
- nové technologie;
- výživu a ochranu rostlin;
- možnosti nákupu půdy od SPÚ;
- podmínky chovu krav bez tržní produkce mléka na trvale zatravněných porostech.

4.3.13. Náměty

Poslední otázka byla rovněž otevřeného typu. Respondenti zde měli možnost napsat své náměty pro zlepšení poradenského systému. Nutno podotknout, že většina respondentů se vyjádřila a jejich postřehy a náměty jsou hodny hlubšího zamyšlení. Vycházejí totiž z každodenní praxe, tedy z oblasti, která je úředníkům mnohdy vzdálená. S ohledem na velmi zajímavá zjištění, jsou v seznamu uvedeny veškeré náměty (některé jsou zobecněny).

- zavedení systému pro hodnocení poradců přístupnému zemědělské veřejnosti;
- zavedení ucelené nabídky dostupného poradenství;
- zavedení specializovaných seminářů (ty ovšem spadají do oblasti vzdělávání), kde mají tazatelé možnost využít individuálního poradenství v rámci zvoleného tématu;
- snížení složitosti předpisů;
- snížení byrokracie při podávání žádostí o dotace;
- zavedení komplexního poradenství pro zemědělské podniky;
- zavedení stálé poradenské služby;
- vytvoření poradenské platformy pro začínající zemědělce – velmi zajímavý postřeh, který ale vzešel od respondentů s více jak desetiletou praxí;

- zavedení specializovaného poradenství na zpracování zemědělských produktů a následných služeb;
- zpřístupnění nových poznatků a technologií z výzkumných ústavů a vysokých škol například právě prostřednictvím poradců.

4.3. Veřejný versus soukromý sektor

Porovnávat navzájem veřejný sektor se soukromým je z určitého úhlu pohledu velmi problematické.

Veřejný sektor

Veřejný sektor k dnešnímu dni nabízí pouze omezené poskytování poradenské služby. V největší míře poskytuje poradenství prostřednictvím SZIF, ÚZEI a webových stránek a to v oblastech podávání žádostí o dotace a obecných informací, které jsou dohledatelné i z jiných zdrojů. Navíc, jak bylo zjištěno provedeným dotazníkovým šetřením, se stále objevuje neochota úředníků, tuto službu poskytnout, i když je to veřejným sektorem deklarováno. Stále ve větší míře se tak setkáváme s názorem, že je to „pouze o lidech“. Pokud budou ve veřejném sektoru ochotní úředníci, budou schopni poskytnout kvalitní informace v rámci své běžné pracovní náplně. Nicméně na druhou stranu je zřejmé, že nelze po úřednících požadovat, aby poskytovali poradenské služby nad rámec své pracovní činnosti (s ohledem na stále se snižující rozpočet a s tím související snižující se počet zaměstnanců ve veřejné správě).

Veřejný sektor je dále více zaměřen na teorii než na praxi, což vyplývá z jeho povahy. Toto v sobě však skrývá velký potenciál pro legislativní poradenství, a to ve všech ohledech. Vždyť kdo by měl lépe vědět o veškerých změnách, které s sebou přináší hlavně členství v EU. Zemědělská problematika je nejvíce legislativně měněnou oblastí a to právě ze strany EU. Členské státy tak mají povinnost tyto změny promítnout do svých právních řádů, což má za následek neustále se měnící právní prostředí, které je tak pro zemědělské podnikatele velmi nepřehledné.

Veřejný sektor je dále garantem pro vzdělávání poradců. Stanovuje pravidla pro udělování akreditací a má na starosti jejich další vzdělávání. V tomto bodě je tak nejvíce spjat se soukromým sektorem, neboť poradci poté působí v komerční sféře.

Velký potenciál se ještě skrývá v provázanosti s vědou a výzkumem. Veřejný sektor poskytuje nemalou část finančních prostředků na vědu a výzkum. Podporovány jsou především projekty, které mají návaznost na praxi a je zde alespoň relevantní záruka, že výsledky budou pro praxi použitelné. Bohužel i přes požadavky a snahu uvádění výsledků výzkumu „v život“, se bohužel většinou setkáváme s poměrně velkou časovou prodlevou. Výhodu mají v tomto případě velké podniky, které se sami aktivně účastní výzkumných projektů. Samostatnou skupinu tvoří poradenství probíhající ve výzkumných organizacích a veřejných vysokých školách, které je každodenní součástí jejich života. Toto poradenství existuje v mnoha formách - tváří v tvář, na farmě, formou krátkých konzultací i formou webového poradenství atd. Pro malý příklad lze uvést odkaz na webové stránky Výzkumného ústavu zemědělské techniky <http://www.vuzt.cz/index.php?I=A34>.

Soukromý sektor

Na rozdíl od veřejného sektoru, jehož činnost je hrazena z veřejného rozpočtu, se soukromý sektor nachází v tržním prostředí. Je sice pravdou, že část jeho činnosti je hrazena prostřednictvím dotačních titulů, nicméně i tato činnost je „na objednávku“. V zájmu soukromého sektoru je tedy poskytovat natolik kvalitní službu, která obstojí v konkurenčním prostředí, což se plně odráží v jeho nabídce.

Rozsah poskytovaného poradenství je tedy mnohonásobně vyšší než u veřejného sektoru. Poradci, kteří zde působí, musí a hlavně mohou velmi rychle reagovat na požadavky trhu, tedy na požadavky zemědělských podnikatelů. Je v jejich vlastním zájmu sledovat veškeré změny, které se promítají do podnikatelské činnosti. Někdy bohužel jejich houževnatost hraničí s vnucováním služby.

Soukromý sektor je schopen pružně reagovat na požadavky zemědělských podnikatelů například prostřednictvím individuálních konzultací, které jsou v poslední

době velmi žádané. Díky provázanosti na praxi a přímému kontaktu se zemědělskými podnikateli, může soukromý sektor v podstatě pokrýt celou poptávku.

Nicméně i v soukromém sektoru můžeme najít zápory. Hlavním nedostatkem je kontrola kvality poskytovaných služeb, následkem čehož může dojít až k poškození zemědělského podnikatele. Soukromý sektor se někdy se zpožděním dozvídá o výsledcích výzkumu a vývoje, ačkoliv každý projekt Národní agentury pro zemědělský výzkum má povinnost v rámci uzavřené smlouvy s uživatelem výsledky do praxe zavést. I státní dotační politika má vliv na kvalitu služeb (jak je zřejmé z provedeného šetření). Pokud soukromý sektor spoléhá více či méně právě na úhradu své služby prostřednictvím dotačních titulů, může snadno sklouznout k rigiditě. Tento problém je však z velké části řešitelný obecně platnými principy tržního hospodářství. Špatnou službu si prostě nikdo dvakrát neobjedná.

Dalším problémem, který se však prolíná poradenským systémem obecně, je jeho celková nepřehlednost.

4.3.1. Konfrontace nabídky a poptávky

V dnešní době se pohybujeme v tržním prostředí, které, byť je jakkoliv modifikované, stále vykazuje základní principy fungování v podobě konfrontace nabídky a poptávky. Ne jinak je to v oblasti poradenských služeb v agrárním sektoru.

Z analýzy dotazníkového šetření jasně vyplývají dvě věci:

- 1) nabídka v určitém směru převyšuje poptávku;
- 2) poptávka v určitém směru převyšuje nabídku.

Nabídka převyšuje poptávku

Při analýze dotazníků bylo zjištěno, že nabídka v podobě školení doplněného o poradenství převyšuje poptávku ze strany zemědělských podnikatelů. Velmi často se v dotaznících objevila věta ve smyslu – „*mnohá školení se dělají jen pro školení, dotované poradenství chrlí mnoho školení o ničem, školeních je zbytečně mnoho a jsou neúčelná*“. Tyto poznámky jasně vypovídají o převisu nabídky v podobě obecných

školení, kterých je zbytečně mnoho a navíc mnohdy nemají odpovídající kvalitu. Poptávka po tomto druhu poradenství je tedy minimální. Nutno podotknout, že se jedná o jedinou oblast, kde je nabídka vyšší než poptávka.

Poptávka převyšuje nabídku

Pokud se zaměříme na poptávku, tak brzy zjistíme, že převis je v tomto případě mnohem větší. Jak vyplynulo z analýzy dotazníkového šetření, zemědělství podnikatelé poptávají více, než je ze stran veřejného i soukromého sektoru nabízeno. Pokud pomineme naprosto specifické oblasti, které do zkoumané problematiky spadají spíše okrajově (viz poptávka po poradenských službách souvisejících se stavebními projekty pro zemědělské budovy, ekonomické poradenství apod.), lze nekrytou poptávku rozdělit do třech velkých oblastí.

První oblastí je poptávka po specializovaných školeních, jejichž nedílnou součástí by bylo poskytování cíleného poradenství přesně podle požadavků zemědělských podnikatelů. V tomto směru jde především o poptávce po ucelené platformě školení, kde bude jasně stanoven okruh, v jehož rámci se mohou zemědělci dotazovat (Pozn.: školení sice do okruhu poradenství nespadá, je s ním ale mnohdy natolik provázané, že je podnikateli jako určitá forma poradenství všeobecně vnímáno).

Druhá oblast v sobě sdružuje všechny oborově specifické druhy poradenství. Namátkou můžeme jmenovat oblast výživy a ošetření rostlin, podmínky chovu krav bez tržní produkce mléka na trvalých travních porostech, a nebo poradenství uvádějící v život nové technologie.

Poslední oblast je specifická co do náplně. Jak vyplynulo z analýzy, v poradenském systému chybí ucelená oblast pro začínající zemědělce. Nikde neexistuje „balíček vstupních informací“. Začínající zemědělci jsou poté odkázáni buď na rady kolegů, nebo pracně, z mnoha zdrojů, vyhledávají potřebné informace. Otázkou zůstává, zda by v tomto případě mělo poradenství suplovat odborné znalosti, které zemědělský podnikatel potřebuje. Odborná kvalifikace získaná v zemědělských školách, nebo několikaletá praxe, by měla tvořit základnu pro vlastní rozhodnutí, zda začít podnikat v agrárním sektoru. Poradenství musí být bráno jako nadstavbový prvek.

5. Návrhová část

Poradenský systém v agrárním sektoru je v současné době rozpracován ve dvou sektorech. Zatímco v soukromém sektoru si v podstatě „žije svým životem“ a ovlivnit jej v podstatě lze pouze prostřednictvím zvýšené poptávky za principů platných v tržním hospodářství a nastavením příslušných dotačních titulů, ve veřejném sektoru jsou možnosti jeho změny jeho nastavení sofistikovanější.

Následující kapitola tedy bude věnována jednotlivým možnostem úpravy stávající Koncepce poradenského systému MZe na léta 2009 – 2013 se zohledněním výsledků plynoucích z dotazníkového řešení.

5.1. Změna nastavení systému poradenství veřejných subjektů

Zavedení poradenství je jednou z mnoha povinností členských států EU, proto se poněkud neřešitelným stává požadavek na zrušení dotovaného poradenství ze strany zemědělských podnikatelů, kteří argumentují, že se tak sníží počet školení vytvářených jen pro školení a dále, že se díky tomu „vyčistí“ trh s poradci. Problém je tedy spíše na straně žadatelů (jejich morálního cítění).

Jakékoliv změna nastavení stávajícího systému poradenství v sobě nese riziko, že nebude ze strany zemědělské veřejnosti kladně přijato. Pokud bychom však respektovali požadavky, které například vyplynuly z dotazníkového šetření, mohli bychom tento problém do značné míry eliminovat.

Na základě provedené analýzy, výsledků z dotazníkového šetření a postřehů zemědělské veřejnosti, se mi jako nejvhodnější řešení jeví redukce stávajícího systému za současného posílení ponechaných částí.

Z analýzy jasně vyplývá, že v současné době máme 4 stupňový poradenský systém, který ale zdaleka nesplňuje požadavky ze strany zemědělské veřejnosti. Tento systém je hlavně nepřehledný a ze stran zemědělské veřejnosti neuchopitelný. Jako nejméně efektivní a zároveň méně využívaný se jeví první a druhý stupeň. Pokud bychom tyto dva stupně redukovali v jeden pod jednotným názvem prvotní a odborné

konzultace, bylo by možné penzum poskytovaných informací sjednotit do určitých linií, které by přesně kopírovali požadavky zemědělské veřejnosti na základní a rozšířené odborné informace.

Gestorem jednotlivých linií – rostlinná výroba, živočišná výroba, lesnictví, rybářství apod. – by mohl být příslušný úsek na MZe a částečně SZIF, přičemž poradenské problematice by se v náplni své práce mohl věnovat malý tým zaměstnanců. Tento tým by zajišťoval pouze základní penzum informací s tím, že by přesně věděl, na koho se může tazatel obrátit v případě specifických dotazů. Přehled těchto zaměstnanců by měl být umístěn na subportálu poradenství a na stránkách SZIF a ÚZEI.

Této úpravě „nahrává“ i skutečnost, že vstupní konzultace probíhají z větší části na nevládních organizacích zastupujících zájmy zemědělských podnikatelů a to bez podpory MZe. Odborné konzultace jsou zavedeny na výzkumných institucích a univerzitách i VŠ, kde probíhají prakticky od jejich založení, opět bez přímé podpory MZe. Navíc jsou zaměřeny na transfer nových poznatků do praxe.

Zbylé dvě části stávajícího poradenského systému - třetí a čtvrtá - by měly být posíleny a doplněny.

Individuální poradenství podporované z PRV by mělo více respektovat požadavky zemědělců zejména ve smyslu posílení opatření I.3.4 Využívání poradenských služeb. Jak je z dotazníkového šetření zřejmé, tento program je jedním z nejžádanějších programů. Zemědělcům nabízí přesně to, co potřebují. Reflektuje přesně na individuální požadavky, a pokud jsou informace zprostředkovány zkušenými poradci, je jeho přínos bezesporný.

Ve čtvrtém a posledním stupni - poskytování poradenství prostřednictvím specializovaných webových portálů – vidím největší potenciál. Tento stupeň je dle mého názoru schopen uspokojit většinu požadavků na informace a navíc je schopen propojit všechny stupně tak, aby poradenský systém poskytoval veškeré požadované penzum dat na uživatelsky příjemné platformě.

Stávající nabídka specializovaných webových portálů je velmi roztržštěná, a pro naprostou většinu zemědělské veřejnosti uživatelsky nepřehledná. Přitom právě ucelený

system by mohl poskytnout naprostou většinu informací. Navrhované řešení navíc v sobě nenese ani zvýšení zátěže rozpočtu MZe, neboť úpravy by se mohly provést v rámci stávajícího rozpočtu.

Pro lepší přehlednost by bylo vhodné na úvodní stránku portálu MZe (eAgri) umístit odkaz na poradenství, kde by se po jeho otevření otevřel celý subportál, který by obsahl základní seznam odkazů např. v podobě:

- Seznam akreditovaných poradců
- Živočišná výroba
- Rostlinná výroba
- Lesnictví
- Rybářství a vodní hospodářství
- Cross compliance
- Legislativa
- Elektronické podávání žádostí
- Pro začínající zemědělce
- Uvádění vlastních výrobků na trh
- Dotační programy
- Dotazy, aj.

Tento výčet samozřejmě není taxativní a obsahuje pouze nejčastěji požadované okruhy. Po otevření příslušného odkazu by se v nabídce objevil kontakt na příslušného zaměstnance odborného úseku (MZe, SZIF, ÚZEI apod.), penzum základních a aktuálních informací a další. Informace by měly být aktualizovány minimálně jednou za měsíc, v případě legislativních změn, jejichž nedodržením by mohl být zemědělec sankcionován, ihned.

Poradenský subportál by měl dále obsahovat přímé odkazy na portál farmáře a jednotlivé organizace, které se poradenstvím více či méně zabývají, např. ÚZEI apod. Zemědělská veřejnost by tak mohla získat velmi dobrý přehled o tom, jaké poradenství a v jakém rozsahu je jí poskytováno. V současné době se například na seznam poradců dostane uživatel ze základního webu eAgri až na 5. úrovni a to musí vědět, kde se

přesně tento seznam nachází – jednodušeji se na seznam dostane napsáním příslušného hesla do vyhledávače google. Tento fakt pouze potvrzuje nepřehlednost čtvrtého stupně.

6. Závěr

Poradenství je specifickým druhem služby, jejímž primárním účelem je zajištění takových informací, které jsou pro uživatele nepostradatelné, srozumitelné a přehledné, účelně využitelné a snadno dostupné. Jakým způsobem je tento účel naplněn, závisí do značné míry na řízení těchto služeb.

Hlavním tématem této práce je poradenství v agrárním sektoru, které je specifické nejen svým zaměřením na zemědělskou veřejnost, ale především svou provázaností na legislativu Evropské unie.

V diplomové práci se zabývám řízením poradenských služeb v agrárním sektoru poskytovaných Ministerstvem zemědělství a jím řízených organizací, podnikatelskými subjekty specializovanými na tuto činnost a jejich komparací s potřebami cílových skupin, tedy zemědělských podnikatelů.

Cílem práce bylo zanalyzování aktuálního stavu nabídky poradenských služeb a jejich zhodnocení na bázi potřeb zemědělské podnikatelské veřejnosti. V rámci této analýzy bylo provedeno dotazníkové šetření cílené na zemědělské podnikatele. Zjištěná data byla vzájemně konfrontována tak, aby bylo zjištěno, zda je naplněn účel poradenství.

Na základě zjištěných údajů byly navrženy změny stávajícího poradenského systému Ministerstva zemědělství, které by vedly k zefektivnění celého systému a to zejména ve směru k zemědělské veřejnosti. Úpravy by napomohly k lepší orientaci v dané problematice, která je s ohledem na přímou zainteresovanost Evropské unie již tak velmi složitá.

7. Rezumé

Advisory services offer specific type of service with primary objective of providing useful and indispensable information for the user, comprehensibly and clearly arranged and easily available for practical utilization.

The main topic of this work is the advisory service in agricultural sector which is specific not only for its focus on agricultural public but also for its linking with European Union legislation.

In my thesis I deal with management of advisory services in agricultural sector as provided by the Ministry of Agriculture with subsidiary organizations under control, business entities specialized for such activities and their comparison with the needs of target groups, in other words, entrepreneurs in agriculture.

The object of the work was to analyze the current status of advisory services supply and their assessment on the basis of demand from entrepreneurs in agriculture. Within the framework of the analysis investigation via questionnaire was conducted among entrepreneurs. The collected data then compared to find out whether the purpose of the advisory service has been fulfilled.

On the basis of collected data the changes in the existing advisory system at the Ministry of Agriculture were put forward with expected result in streamlining and increasing the efficiency of the whole system, especially with respect to agricultural public. The modifications would contribute to better orientation in present problems which are quite complicated with view to direct involvement of the European Union.

Key words: service, advisory service, advisory service in agricultural sector, advisory system at the Ministry of Agriculture

8. Přehled literatury

BEČVÁŘOVÁ, V. *Agrární politika: Přednáška 1.* 2005, 6 s. Dostupné z: http://www.google.cz/search?q=agr%C3%A1rn%C3%AD+komplex&rls=com.microsoft:cs:IE-SearchBox&ie=UTF-8&oe=UTF-8&sourceid=ie7&rlz=1I7SKPB_cs&redir_esc=&ei=QI8sUdPCO8XOswb1voH4Bw

ČSN EN ISO 9000. *Systémy managementu kvality: Základní principy a slovník.* Praha: Český normalizační institut, 2006.

ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu jakosti: Požadavky.* Praha: Český normalizační institut, 2002.

DRYDEN, Windy. *Poradenství: stručný přehled.* Vyd. 1. Překlad Ivo Müller. Praha: Portál, 2008, 117 s. Stručný přehled. ISBN 978-807-3673-710.

EUROPEAN COMMISSION. *Agricultural Knowledge and Innovation Systems in Transition — a reflection paper.* Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012. ISBN 978-92-79-22252-8.

Evropská unie. Konsolidovaná znění Smlouvy o Evropské unii a Smlouvy o založení Evropského společenství. In: *Úřední věstník Evropské unie.* 2006. [online]. [cit. 2013-02-15]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2006:321E:0001:0331:CS:pdf>

Evropská unie. Nařízení Rady (ES) č. 1782/2003 ze dne 29. září 2003, kterým se stanoví společná pravidla pro režimy přímých podpor v rámci společné zemědělské politiky a kterým se zavádějí některé režimy podpor pro zemědělce a kterým se mění nařízení (EHS) č. 2019/93, (ES) č. 1452/2001, (ES) č. 1453/2001, (ES) č. 1454/2001, (ES) č. 1868/94, (ES) č. 1251/1999, (ES) č. 1254/1999, (ES) č. 1673/2000, (EHS) č. 2358/71 a (ES) č. 2529/2001. In: *Úřední věstník Evropské unie.* 2006. [online]. [cit. 2013-03-9]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=DD:03:40:32003R1782:CS:PDF>

), sv. 9. ISBN 80-858-5010-9.

GROVER, Rajiv a Marco VRIENS. *The handbook of marketing research: uses, misuses, and future advances*. Thousand Oaks: Sage Publications, c2006, xi, 705 p. ISBN 14-129-0997-X.

HRABÁNKOVÁ, Magdalena. *Strukturální fondy: příprava na využívání strukturálních fondů Evropské unie v zemědělství ČR*. Vyd. 1. V Praze: Institut výchovy a vzdělávání Ministerstva zemědělství ČR, 1999, 52 s. ISBN 80-710-5182-9.

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Koncepce poradenského systému Ministerstva zemědělství na léta 2009-2013*. Praha, 2009.

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Portál eAGRI - resortní portál Ministerstva zemědělství* [online]. © 2009-2011 [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/>

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Pravidla pro opatření I.3.4: část B*. Praha, 2012. [online]. [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/172332/Pravidla_I_3_4_Vyuzivani_poradenskych_sluzeb_na_web.pdf

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *PROGRAM ROZVOJE VENKOVA ČESKÉ REPUBLIKY NA OBDOBÍ 2007 – 2013*. Praha, 2011. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/188414/PRV_dokument.pdf

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Prostředky vydávané na poradenství v resortu zemědělství*. Praha, 2012.

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Souhrnná zpráva redakční rady*. Praha, 2013.

PRZEKOP, Marek. *System Doradztwa Rolniczego w Polsce*. Brwinow, 2008.

PV - AGRI S. R. O. *PV-Agri - Poradenské a vzdělávací služby pro zemědělce* [online]. © 2012 [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://www.pvagri.cz/cenik-sluzeb.html>

RAMPA, Lukáš. *Marketing služeb: přednášky*. Praha, 2009.

STAIUCU, NICOLETA a NICOLETA MATEOC-SÎRB. AGRICULTURAL CONSULTANCY: A REAL SUPPORT FOR THE PROFESSIONAL TRAINING OF THE FARMERS. *Agricultural Management / Lucrari Stiintifice Seria I, Management Agricol*. 2011, roč. 13, č. 2, s. 367-372. ISSN 14531410.

STÁTNI ZEMĚDĚLSKÝ INTERVENČNÍ FOND. *Portál farmáře SZIF* [online]. © SZIF 2000-2013 [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: <https://www.szif.cz/irj/portal/pf/pf-uvod>

ŠKODOVÁ PARMOVÁ, Dagmar. *Konkurenceschopnost a služby pro podnikatele*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2012. ISBN 978-80-87197-46-2.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Seznam obrázků, grafů a tabulek

- Obrázek 1: Fáze marketingového výzkumu.....6
- Obrázek 2: Hlavní charakteristické vlastnosti služeb.....12
- Obrázek 3: Klasické schéma řetězce hmotného produktu a možnosti jeho ovlivnění.....13
- Obrázek 4: Schéma „řetězce“ služby a její možnosti13
- Obrázek 5: Faktory ovlivňující kvalitu služeb.....14
- Obrázek 6: Úvodní stránka portálu Mze.....34
- Obrázek 7: Úvodní stránka portálu Farmáře SZIF.....35
- Obrázek 8: Souhrn návštěvnosti subportálů MZe v roce 2012.....35
- Obrázek 9: Nejnavštěvovanější stránky subportálu.....36
- Obrázek 10: Ceník poradenských služeb PV – Agri.....42
- Obrázek 11: Struktura poradenství v Polsku45
- Tabulka 1: Rozdělení služeb podle míry jejich zhmotnění16
- Tabulka 2: hodnocení kvality služeb metodou SERVQUAL.....21
- Tabulka 3: Vynaložené prostředky na financování poradenství v resortu zemědělství.....49
- Tabulka 4: Přehled nákladů na poradenství a vzdělávání za období 2009 až 2012.....50
- Graf 1: Délka podnikání v agrárním sektoru.....51
- Graf 2: Rozdělení respondentů dle krajů 52
- Graf 3: Počet zaměstnanců.....52
- Graf 4: Rozdělení zemědělských podnikatelů dle zaměření53
- Graf 5: Impulz pro využití poradenských služeb.....55
- Graf 6: Využití sektoru poradenských služeb.....56
- Graf 7: Oblast dotazů respondentů 56

9. Byla poskytnutá informace v požadované kvalitě a rychlosti?
ano
ne (uveďte prosím nedostatek)*
10. Bylo pro Vás poradenství přínosné, nebo jste se setkal(a) s tím, že poskytnuté informace byly následně k Vaší tíži? Prosím uveďte.
11. Máte zkušenosti s porovnáním služby poradenství ve veřejném a soukromém sektoru? ano (uveďte prosím jaké)
ne*
12. Domníváte se, že je pro Vás poradenství dostatečně přístupné, přehledné a adekvátní? ano
ne (uveďte prosím nedostatky)*
13. Jaký je Váš názor na zavedení odpovědnosti za způsobenou škodu poradcem?
Prosím uveďte.
14. Jaký okruh poradenství Vám chybí? Prosím uveďte.
15. Vaše náměty na zlepšení služby poradenství v zemědělském sektoru
- Děkuji za čas věnovaný tomuto dotazníku.