

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**  
**Ekonomická fakulta**

*Sborník příspěvků*  
*z mezinárodní doktorské*  
*vědecké konference*

**INPROFORUM**   
**2010** *Junior*

**Podniky - Regiony - Organizace**

**26. listopadu 2010**

**České Budějovice**



**Mezinárodní doktorská vědecká konference**

**INPROFORUM Junior 2010**

byla pořádána Ekonomickou fakultou

Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

**Garant konference:**

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.  
děkanka Ekonomické fakulty JU

**Vědecký výbor konference:**

prof. Ing. František Střeleček, CSc., Dr.h.c.  
prof. RNDr. Pavel Tlustý, CSc.  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
doc. Ing. Eva Cudlínová, CSc.  
doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.

**Předseda organizačního výboru:**

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
proděkan pro vědu a výzkum EF JU

**Organizační výbor konference:**

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
Ing. Monika Březinová, Ph.D.  
Ing. Martin Pech

## OBSAH

Jan Adamec	<i>Faktory predikce finanční tísně</i>	5-9
Jiří Alina	<i>Intenzita silniční dopravy ve vztahu k rozvoji regionu</i>	10-16
Barbora Antonová	<i>Možnosti krizového řízení veřejnou správou</i>	17-22
Božena Baluchová	<i>Vplyv vývoja ekonomiky a politiky na médiá v SR v rokoch 2002 – 2010</i>	23-30
Pavλίna Dalíková	<i>Spotřební chování generace Y v kontextu udržitelné spotřeby</i>	31-37
Marie Duspivová	<i>Kvalita služeb a řízení lidských zdrojů v pohostinství</i>	38-44
Radim Dušek	<i>Rozvíjení kompetencí u studentů Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích</i>	45-49
Radana Fichnová	<i>Aktuální dění v oblasti účetnictví</i>	50-55
Pavλίna Harušťáková	<i>Management zmeny a teória komplexity</i>	56-61
Ondřej Hůrský	<i>Rostoucí Vliv čínské ekonomiky na trh EU</i>	62-72
Martin Kešner	<i>Formy podpory inovativních firem ve Finsku a Velké Británii</i>	73-78
Martin Kohel	<i>Vybrané aspekty řízení lidských zdrojů v oboru lékárenství v podmínkách České republiky</i>	79-84
Petra Kolářová	<i>Teoretické daňové principy – analýza a jejich naplnění novelizací zákona daně z nemovitostí</i>	85-92
Ivana Košťuříková	<i>Vliv statutární sazby na efektivní zdanění příjmů korporací</i>	93-98
Tomáš Kotrba Jiří Omelka	<i>Modelový příklad využití pracovního času akademických pracovníků</i>	99-105
Martina Krásnická Rudolf Hrubý	<i>Veřejné zakázky a akcie na majitele – legislativní změny v České republice</i>	106-112
Anna Krausová	<i>Bioprodukty v Česku</i>	113-116
Jana Kubínová	<i>Hodnocení dodavatelů</i>	117-122
Václav Kupec Otto Hain	<i>Vliv adaptace pracovníků na výkon podniku</i>	123-127
Vít Mejda	<i>Efektivita přeprav balíkových zásilek</i>	128-132
Petra Molková	<i>Současný vývoj trhu životního pojištění v České republice</i>	133-142

Filip Petrách	<i>Disparity na regionální úrovni – příčiny, teoretické přístupy</i>	143-147
Jiří Písečka	<i>Platnost rozhodčí doložky ve smlouvě o spotřebitelském úvěru</i>	148-154
Radomír Piszczur	<i>Role podnikové kultury při implementaci strategie organizace</i>	155-160
Lenka Pouchová	<i>Lidský kapitál jako faktor úspěšnosti podniku</i>	161-166
Petr Richter	<i>Jak financovat zemědělský podnik?</i>	167-175
Martin Sedláček	<i>Procesní analýza a její využití při zlepšování procesů</i>	176-182
Alena Srbová	<i>Mimosoudní řešení přeshraničních spotřebitelských sporů</i>	183-188
Jan Šalamoun Iveta Pavezová	<i>Řízení privátních značek obchodníků</i>	189-195
Iris Šimíková	<i>Determinace českého účetnictví v historickém kontextu</i>	196-201
Petr Štumpf Vladimír Dvořák Roman Švec	<i>Nové trendy v oblasti stravovacích služeb</i>	202-210
Michal Šulc	<i>Měnová politika a regiony</i>	211-216
Veronika Uličná	<i>Hodnotenie investícií pomocou čistej súčasnej hodnoty a vplyv zmeny faktorov na investičné rozhodovanie</i>	217-222
Marie Vejsadová Dryjová	<i>Hospodaření zemědělských podniků v důsledku čerpaných dotačních podpor</i>	223-229
Kateřina Veselá	<i>Postavení cestovního ruchu z marketingového hlediska</i>	230-233
Miroslava Vlčková	<i>Krizový management a vliv účetních dat na řízení v krizových situacích</i>	234-239

## FAKTORY PREDIKCE FINANČNÍ TÍSNĚ

Ing. Jan Adamec<sup>1</sup>

**Abstrakt:** Otázka klíčových faktorů pro předpověď finanční tísně, které by byly relativně snadno dostupné a zároveň poskytovaly uspokojující výsledky je stále aktuální. Statické metody založené na účetních výkazech je nutno stále testovat a hledat nové proměnné, které by dokázaly generovat včasné signály finanční tísně a úpadku společnosti.

**Klíčová slova:** bonitní a bankrotní modely, diskriminační analýza, logistická regrese, index IN 05

**Title:** Factors forecasting financial distress

**Abstract:** The goal to recognize the key factors for forecasting financial distress, which are easily achievable and still have sufficient explaining power is still present-day. The static methods, which use financial statements, must be time and again tested to find new factors, which are most useful as warning signals against financial distress and bankruptcy.

**Key words:** value and bankruptcy models, discriminat analysis, logit analysis, IN 05 index

### Úvod

Při finanční tísně podnik není schopen včas hradit své splatné závazky. V této situaci se podnik dostává pod tlak svých věřitelů a významně se projevují náklady finanční tísně, které zvyšují transakční náklady firmy, tlak věřitelů oslabuje efektivní výkon vlastnických práv, zvyšují se rizika spojená s morálním hazardem a náklady na zastupování, snižuje se motivace managerů i zaměstnanců. Finanční tíseň tak ohrožuje existenci firmy, má dopad na její hranice i vnitřní strukturu. Jak uvádí A. Damodaran [2], finanční tíseň firmy v reálném světě je mnohem častější, než si většina z nás myslí. Trvajících finanční tíseň způsobuje firmě problémy při naplňování jejího podnikatelského záměru. Negativní dopady jako ztráta zákazníků, zvýšená fluktuace zaměstnanců, přísnější podmínky dodavatelů oproti finančně zdravým firmám jsou označovány jako náklady finanční tísně. Tyto náklady podle výzkumů mohou dosahovat 10-25% hodnoty firmy. Finanční tíseň ovlivňuje produkční a nákladovou funkci podniku a má vliv na cenu a výstup firmy. Dokázat identifikovat předstihové ukazatele finanční tísně a předpovědět bankrot podniku je předmětem zájmu vědců, podnikatelské sféry i regulátorů dohlížejících na fungování bankovního systému. Riziko úpadku je nutno kalkulovat, má dopad do cen zdrojů podniků a ovlivňuje rozhodování o optimální kapitálové struktuře. Rozšířeno je používání statických modelů (Altman, Ohlson) analyzujících finanční ukazatele vykazované společnostmi obvykle 1-3 roky před úpadkem. Tyto analýzy se zaměřují na definování statisticky významných proměnných. V rámci České republiky se jedná

---

<sup>1</sup> Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra účetnictví a financí, jenax@centrum.cz

zejména o IN index (Neumaierová) [4], který se stal široce citovaným modelem hodnocení finančního zdraví podniku.

### Cíl a metodika

Pro zkoumání faktorů ovlivňujících finanční tíseň jsou používány statistické metody lineární vícerozměrné diskriminační analýzy a logistické regrese. Při této statistické metodě jsou zkoumány dva soubory, jeden zahrnuje zdravé podniky a druhý finančně slabé, resp. společnosti v úpadku.

Obecně můžeme zapsat výsledek lineární diskriminační funkce:

$$D = d_0 + d_1 V_1 + d_2 V_2 + \dots + d_n V_n \quad (1)$$

kde  $D$  = výsledek funkce -  $\infty$  až  $+\infty$   
 $V_1 \dots V_n$  = nezávislá proměnná  
 $d_0 \dots d_n$  = diskriminační koeficient

Obecný zápis logistické regrese, jehož výsledkem je odhad pravděpodobnosti výskytu určitého jevu:

$$L = \frac{1}{1 + e^{-(b_0 + b_1 V_1 + b_2 V_2 + \dots + b_n V_n)}} \quad (2)$$

kde  $L$  = výsledek funkce 0 až 1  
 $V_1 \dots V_n$  = nezávislá proměnná  
 $b_0 \dots b_n$  = regresní koeficient

Následující tabulka nabízí srovnání hlavních jednotlivých nezávisle proměnných faktorů k identifikaci finančního zdraví podniku a předpovědi bankrotu podniku. Předmětem zájmu této studie je schopnost modelu IN05 identifikovat finančně nezdravý podnik.

Pro testování modelu IN05 byly použity finanční výkazy tuzemských společností, na které byl soudem prohlášen v roce 2008 a 2009 úpadek a zároveň jim byla umožněna reorganizace. Z těchto společností byly vybrány průmyslové podniky s dostupnými finančními výkazy v Obchodním rejstříku. Soubor celkem čítal 14 společností. Posuzovány byly výkazy 1 až 3 roky před prohlášením úpadku. Za výkazy 1 rok před úpadkem byly považovány výsledky, kdy účetní rok končil déle než 12 měsíců před prohlášením úpadku, tzn. pokud byl úpadek prohlášen např. v květnu 2009, pak za 1 rok před úpadkem byly považovány výkazy na konci roku 2007.

**Tabulka 1 – Porovnání hlavních složek nezávisle proměnných pro predikci finanční tísně**

<b>IN05 [3]</b>	<b>ZETA [1]</b>	<b>Ohlson score [5]</b>	<b>Shumway [6][6]</b>
Zadluženost	Zadržené zisky	Zadluženost	Zadluženost
EBIT	Stabilita zisků	Závazky vyšší než aktiva	Čistý zisk
Krytí úroků	EBIT	Stabilita čistého zisku	Minulá výnosnost akcií
Celková likvidita	Krytí úroků	Čistý zisk	Sigma
Výnosy / aktiva	Celková likvidita	Záporný čistý zisk 2 roky	Tržní hodnota firmy
	Tržní hodnota firmy	Peněžní tok z provozní činnosti	
	Velikost firmy - aktiv	Pracovní kapitál	
		Krátkodobé závazky / krátkodobá aktiva	
		Velikost firmy - aktiv	

Zdroj: (vlastní souhrn)

### Výsledky

Do následující tabulky byly seříděny výsledky, kdy mezi správně zařazeno jsou uvedeny případy, kdy IN05 indikuje společnost ohroženou bankrotem. V řádce chybně zařazeno jsou uvedeny počty společností, u kterých IN05 nedokázal ještě identifikovat úpadkový stav a společnosti byly řazeny do tzn. šedé zóny.

**Tabulka 1 – Schopnost predikce IN05 úpadku**

<b>INDEX IN05</b>	<b>1 rok před úpadkem</b>		<b>2 roky před úpadkem</b>		<b>3 roky před úpadkem</b>	
správně zařazeno	10		8		5	
chybně zařazeno	1	<b>91%</b>	5	<b>62%</b>	6	<b>45%</b>

Zdroj: (vlastní výpočty)

Pro možnost detailnějšího posouzení schopnosti jednotlivých proměnných předpovídat úpadek byla posouzena změna jednotlivých složek IN05 u společností 1 rok před úpadkem a 3 roky před úpadkem.

Tabulka 2 – Průměrné hodnoty jednotlivých složek IN05

	1 rok před úpadkem	3 roky před úpadkem	1 rok před úpadkem	3 roky před úpadkem
	<i>aritmetický průměr</i>		<i>medián</i>	
<b>Zadluženost (A/CZ)</b>	<b>1,46</b>	1,64	<b>1,39</b>	1,54
<b>Solventnost (EBIT/Ú)</b>	<b>-7,70</b>	2,56	<b>1,03</b>	3,23
<b>Rentabilita (EBIT/A)</b>	<b>-0,09</b>	0,03	<b>0,00</b>	0,03
<b>Aktivita (VÝN/A)</b>	1,65	1,66	1,68	1,36
<b>Likvidita (OA/KZ+KBÚ)</b>	<b>0,86</b>	1,14	<b>0,85</b>	0,99

Zdroj: (vlastní výpočty)

### Závěr

Finanční charakteristiky společnosti 1 rok před úpadkem obvykle bývají již natolik vyprofilované, že model je schopen relativně s vysokou schopností předpovědět úpadek analyzovaných společností. Schopnost IN05 předpovědět úpadkový stav u společností se výrazně zhoršuje již 2 roky před úpadkem. Pro další zkoumání se nabízí otázka, zda je možno nalézt další nezávisle proměnné, které jsou signifikantní pro predikci finančních obtíží společností, inspirací mohou být faktory uváděné v zahraničních modelech.

Jako významný faktor ovlivňující úpadek je obecně považováno výše zadlužení společnosti a schopnost hradit dluhovou službu. Výsledek srovnání vývoje zadlužení tento předpokládaný vztah potvrzuje. Zadluženost zkoumaných společností před úpadkem vzrostla, nicméně tato tendence se neprojevila u všech společností. Problematicky působí, že ukazatel zadluženosti je odvozován z účetních hodnot, kdy účetní a tržní hodnota aktiv se může značně lišit. Tento závěr je zřejmý porovnáním IN05 se zahraničními modely, kde se projevuje snaha o implementaci tržních dat. Použití tržních hodnot, které v sobě obsahují očekávání budoucnosti, by bylo optimálnější, naráží však na omezenou existenci dat. Ukazatel aktivity neprokázal svou schopnost predikovat bankrot, naopak se spíše projevuje nutnost podniku ve finanční tísní zrychlit obrátku aktiv, což vede ke zlepšování tohoto ukazatele. Důležitá pro predikci finanční tísně a úpadku se potvrdila rentabilita vyjádření na úrovni EBIT i likvidita v nejširším pojetí.

Pro získání více validních výsledků je žádoucí zkoumání na větším vzorku společností, což bude předmětem mého dalšího zkoumání. Analýzu bude nutno rozšířit i o správné či chybné řazení zdravých společností do problematických.



### Literatura

- [1] ALTMAN, E. I., *Bankruptcy, Credit Risk, and High Yield Junk Bonds*. Massachusetts: Blackwell Publisher Inc., 2002, ISBN 0-631-22563-3.
- [2] DAMODARAN, A. *The Cost of Distress: Survival, Truncation Risk and Valuation*. Papers and Research - Valuing Distressed Firms, 2006, Stern School of Business, Dostupné z: < <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> >.
- [3] NEUMAIER, I., NEUMAIEROVÁ, I. *Index IN 05*. Brno 21. - 23. 6. 2005. In: Sborník příspěvků mezinárodní vědecké konference „Evropské finanční systémy“. Brno: Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy university v Brně, 2005, s. 143 - 148.
- [4] NEUMAIER, I., NEUMAIEROVÁ, I. *Proč se ujal index IN a nikoli pyramidový systém ukazatelů INFA*. *Ekonomika a management* 2008, č. 4, ročník 2, 10 s.
- [5] OHLSON, J.A. *Financial Ratios and the Probabilistic Prediction of Bankruptcy*. *Journal of Accounting Research*, 1980, Vol. 18, No. 1, pp109-131.
- [6] SHUMWAY, T. *Forecasting bankruptcy more accurately: a simple hazard model*. *Journal of Business*, 2001, Vol. 74, No. 1, pp 101-124.

## INTENZITA SILNIČNÍ DOPRAVY VE VZTAHU K ROZVOJI REGIONU

Ing. Jiří Alina<sup>2</sup>

**Abstrakt:** Úroveň intenzity dopravy je uživateli dopravní infrastruktury zaznamenávána každým okamžikem. V daném momentě ovšem je dopad na účastníka provozu velmi diferencovaný v závislosti na mnoha faktorech. Mezi tyto faktory patří konkrétní situace finanční, sociální ale i subjektivní hodnocení. Na druhou stranu, v dlouhém období hodnoty intenzity silniční dopravy mají velmi podobný vliv nejen na účastníky silniční dopravy ale celkově na populaci, růst a rozvoj regionu atd. Příspěvek se zabývá nástinem problematiky vzájemné souvislosti mezi silniční dopravou, konkrétně pak její intenzitou, a rozvojem regionu.

**Klíčová slova:** intenzita, silniční doprava, rozvoj regionu

**Title:** The Intensity of road transport in connection with region development

**Abstract:** The level of intensity transport is noted by users of traffic infrastructure by every moment. In a given moment it is true impact on participant of traffic is very differentiate depending on many factors. Among these factors belongs the concrete financial ,social situation but also subjective evaluation. At the other side, in long period values of road transport intensity have very similar influence on participants road transport but globally on population, growth and region development etc. Paper deals with outline problems mutually connection between road transport, concretely its intensity, and region development.

**Key words:** speed - flow curve, speed, traffic flow

### Úvod

Primárním cílem příspěvku je nástin problematiky intenzity silniční dopravy ve vztahu s rozvojem regionu. Toto velmi složité téma bylo v posledních měsících náplní vědecké činnosti autora. Jakým způsobem a do jaké míry je rozvoj regionu ovlivňován silniční dopravou. Pro zodpovězení takto složité otázky, je nezbytné shrnout velké množství dat a ukazatelů. Souhrn těchto ukazatelů a indikátorů rozvoje regionu je v příspěvku představen.

### Literární přehled

Intenzita dopravy je hlavním měřítkem vytížení komunikace. Nejčastěji se udává tzv. roční průměr denních intenzit (RPDI) pro daný úsek komunikace v obou směrech v počtu vozidel za 24 hodin. Intenzita dopravy se měří sčítáním, a to jak ručním, tak automatickým. Pravidelně v pětiletých cyklech (naposledy v roce 2005) probíhá celostátní sčítání dopravy v celé ČR, příští sčítání se uskuteční v roce 2010. Mimo celostátního sčítání se k získání dat o intenzitách dopravního proudu na

<sup>2</sup> Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra ekonomiky, jalina@ef.jcu.cz

komunikacích využívá i automatických sčítačů dopravy, které jsou osazeny na vybraných úsecích dálniční a silniční sítě [1].

Hodnota úrovně intenzity dopravy je také závislá na zavedení různých poplatků v okolních zemích. Například po vstupu České republiky do Evropské unie a zavedení elektronického mýtného v Rakousku a posléze i Německu se výrazně zvýšila intenzita tranzitu nákladních vozidel přes území České republiky. Potvrzují to i výsledky průzkumu vyřízení vybraných silničních komunikací, který v období od května do listopadu loňského roku provádělo Ředitelství silnic a dálnic ČR [2]. K sledování dopravní sítě v reálném čase se ve Velké Británii používá speciální softwarový systém. Systém měření zatížení silnic využívá zařízení k získání informací o dopravě identifikací stejného vozidla na dvou nebo více místech silniční sítě. Kamery jsou podél silniční sítě rozmístěny tak, aby poskytovaly monitorování dopravní situace v reálném čase [3]. Měření intenzity dopravy probíhá v typický pracovní den, to znamená v úterý, středu a čtvrtek, sčítání se provádí po dobu minimálně 4 hodiny. Z hodnot, které se získají z tohoto měření, se vypočítá celoroční průměrná intenzita za 24 hodin. [4].

#### Rozvoj regionu

Regionální rozvoj lze chápat ve dvou základních přístupech a to praktickém a akademickém. Praktické chápání regionálního rozvoje znamená vyšší využívání a zvyšování potenciálu daného území vznikajícího v důsledku prostorové optimalizace socioekonomických aktivit a využití přírodních zdrojů. Toto se projevuje v lepší konkurenceschopnosti soukromého sektoru, životní úrovni obyvatel, stavu životního prostředí atd. Potenciál regionu lze například hodnotit pomocí těchto ukazatelů: hrubý domácí produkt na jednoho obyvatele, míra nezaměstnanosti, výše průměrné mzdy, vzdělanostní struktury, kvalita a dostupnost infrastruktury. Přírodně-geografický potenciál regionu se hodnotí pomocí ukazatelů jako je množství a kvalita nerostných surovin, znečištění ovzduší a pod [5].

V současnosti se v České republice zájem o problematiku regionálního rozvoje zřetelně zvyšuje. Za touto skutečností stojí vnitřní a vnější příčiny. Mezi vnitřní se řadí výrazné regionální rozdíly v míře nezaměstnanosti či výši průměrných mezd. Mezi vnější patří především vstup do Evropské unie, která usiluje o realizaci moderní regionální politiky. „Regionální politika je chápána jako soubor opatření a nástrojů, pomocí kterých má dojít ke snížení příliš velkých rozdílů v socioekonomické úrovni jednotlivých regionů [6]. Kvalitní dopravní infrastruktura je jedním z limitujících faktorů rozvoje národního hospodářství a tím i regionálního rozvoje, neboť umožňuje mobilitu výrobních faktorů. Je zřejmé, že s postupující globalizací její význam roste. Trendy v současné dopravě lze shrnout následovně:

- rostoucí mobilita společnosti za cenu zhoršování kvality života zdraví emisemi a hlukem z automobilové dopravy,
- nežádoucí růst emisně a energeticky náročné individuální dopravy na úkor veřejné hromadné silniční i drážní dopravy zejména v důsledku nezahrnutí externích nákladů do cen (paliv) dopravy, růstu flexibility a mobility pracovní síly a nutnosti zajištění dodávek zboží JIT (just in time),
- podfinancování údržby a oprav komunikací,
- narůstá význam kvalitního dopravního spojení pro rozvoj do regionů a zlepšování podmínek života jejich obyvatel. Dálniční síť má paprskovitý charakter, což umožňuje dobré spojení s Prahou, ale není výhodné pro ostatní krajská města, protože spojení mezi nimi zůstává v původních nevyhovujících trasách. Obdobný stav existuje i na nižší úrovni urbanizačních center [7].

## Materiál a metodika

Pro zkoumání závislosti mezi intenzitou silniční dopravy a rozvojem regionu bylo nutné v prvním kroku provést analýzu intenzity silniční dopravy a silniční infrastruktury na území České republiky. Data pro tuto analýzu byly čerpány především z databáze Ředitelství silnic a dálnic ČR. Je možné konstatovat, že pro růst a rozvoj regionu jsou primární komunikace 1. tříd, rychlostní komunikace a dálnice. Česká republika má poměrně hustou síť. Hustota je uváděna v délce komunikací na kilometr čtverečný území.

**Tabulka 1 - Hustota silniční sítě v ČR**

kraj	dálnice	I. Třída	II. Třída	III. Třída	Celkem
	m/km <sup>2</sup>	m/km <sup>2</sup>	m/km <sup>2</sup>	m/km <sup>2</sup>	m/km <sup>2</sup>
MĚSTO PRAHA	21,37	64,26	61,24	0,00	146,9
STŘEDOČESKÝ	17,63	72,26	214,98	567,86	872,7
JIHOČESKÝ	1,54	65,75	162,65	379,77	609,7
PLZEŇSKÝ	14,45	55,57	200,01	408,43	678,4
KARLOVARSKÝ	0,00	68,34	146,81	401,52	616,7
ÚSTECKÝ	9,85	92,08	168,96	516,22	787,1
LIBERECKÝ	0,00	105,16	153,87	508,52	767,5
KRÁLOVÉHRADECKÝ	3,38	91,89	187,92	508,19	791,4
PARDUBICKÝ	1,80	101,32	201,22	491,62	796,0
VYSOČINA	13,63	62,49	239,86	433,54	749,5
JIHOMORAVSKÝ	18,67	62,04	204,95	338,75	624,4
OLOMOUCKÝ	4,22	83,74	175,36	415,05	678,4
ZLÍNSKÝ	1,83	85,62	144,80	302,75	535,0
MORAVSKOSLEZSKÝ	5,11	129,68	141,09	349,52	625,4
Česká republika celkem	8,76	78,74	185,03	433,16	705,7

*Zdroj: ŘSD ČR*

Tento ukazatel je možné považovat jako určitý nástroj komparace krajů z pohledu vybavenosti krajů silniční infrastrukturou. Komplexní koeficient, který je využíván pro deskripci regionů a jejich charakteristiky je Uspenského koeficient [8].

### Uspenského koeficient

$$UK = \frac{l}{\sqrt[3]{spq}} \quad (1)$$

l – délka komunikací (km)

s – plocha území (km<sup>2</sup>)

p – počet obyvatel území (10 000 obyvatel)

q – přepravní výkon v rámci území (mil. tun)

Přepravní výkony dopravy v jednotlivých krajích poukazují na skutečnost, jak velké množství věcí a osob se v rámci daného regionu přepraví. Samozřejmě na základě těchto údajů lze relativně odvozovat, jaká je vytíženost komunikací v daném kraji a zároveň lze částečně určit, jaká bude dopravní kongesce. Jižní Čechy jsou z hlediska všech sledovaných ukazatelů v tabulce č. 2 zhruba kdesi v průměru jednotlivých hodnot, spíše v podprůměru. Dovoz, ale především vývoz, mají poměrně nízké hodnoty, s přepravou osob je na tom pak kraj již poměrně lépe. I přesto lze usuzovat, že vytíženost není tak dramatická jako v ostatních krajích (Středočeský, Jihomoravský, Olomoucký anebo Moravskoslezský).

**Tabulka 2 - Přepravní výkony dopravy podle krajů v roce 2008**

Kraje celkem, kraje	Silniční nákladní a veřejná autobusová doprava			
	vývoz věcí do jiných krajů (tis. t)	dovoz věcí z jiných krajů (tis. t)	přeprava věcí v rámci kraje (tis. t)	přeprava cestujících v rámci kraje (tis. osob)
Kraje celkem	72 897	72 897	309 524	338 403
Hl. m. Praha	8 940	9 033	23 766	6 294
Středočeský	14 033	13 995	43 006	52 661
Jihočeský	3 704	4 835	16 240	19 998
Plzeňský	4 104	3 942	22 081	12 887
Karlovarský	1 681	1 714	10 804	7 665
Ústecký	5 293	4 237	31 080	13 649
Liberecký	3 248	3 028	10 764	14 571
Královéhradecký	4 192	4 862	13 666	15 063
Pardubický	4 490	3 316	15 600	16 378
Vysočina	3 023	3 686	17 038	18 169
Jihomoravský	6 559	6 393	33 454	62 980
Olomoucký	6 776	4 807	18 367	27 930
Zlínský	2 933	3 751	10 217	27 635
Moravskoslezský	3 921	5 298	43 440	42 525

Zdroj: ŘSD (2008), ČSÚ (2009a)

Ve vztahu silniční dopravy k regionálnímu rozvoji je nezbytné vymezit indikátory, kterými je regionální rozvoj sledován. Dle Strategie regionálního rozvoje České Republiky jsou definovány tyto indikátory: HDP na 1 obyvatele (mil. Kč); HDP na 1 obyvatele v PPS, EU = 100; Čistý disponibilní důchod domácnosti (mil. Kč); Zaměstnanost celkem (osoby); Struktura zaměstnanosti dle sektorů; Míra ekonomické aktivity obyvatel (muži, ženy, celkem); Průměrná měsíční mzda (Kč); Míra registrované nezaměstnanosti (%); Obecná míra nezaměstnanosti. Rok 1999 byl rokem, kdy Evropská komise začala vytvářet Společné evropské indikátory. Výsledkem je sada deseti tematických indikátorů. Tento soubor ukazatelů umožňuje

porovnávat stejné informace o pokroku směrem k udržitelnosti rozvoje. Tento soubor indikátorů je chápán jako doplněk k již stávajícím ukazatelům na místní úrovni. Výběr indikátorů je postaven na těchto principech udržitelného rozvoje:

- rovnoprávnost a sociální rovnost,
- posílení místní samosprávy,
- ochrana životního prostředí,

Hlavní indikátory

- Spokojenost občanů s životem v obci
- Místní příspěvek ke globální změně klimatu (emise CO<sub>2</sub>)
- Mobilita a místní přeprava cestujících (denní vzdálenosti a způsoby přepravy)
- Dostupnost veřejné zeleně a místních služeb
- Kvalita místního ovzduší (počet překročení mezních hodnot vybraných látek znečišťujících prostředí)

## Výsledky

Jak bylo uvedeno v předchozí části, pro nalezení souvislostí mezi výkony silniční dopravy a rozvojem regionu, je nezbytné analyzovat data pomocí zmíněných ukazatelů. Uspenského koeficient je velmi často využíván pro jeho komplexnost zahrnující čtyři základní aspekty regionu z pohledu silniční dopravy. Výsledné hodnoty jsou uvedeny v tabulce č. 3, tedy hodnoty Uspenského koeficienty pro jednotlivé regiony, kde jednoznačně Jihočeský kraj má nejvyšší hodnotu, tedy nejmenší vytíženost. Vyšší hodnoty znamenají lepší situaci v kraji, tedy nižší vytíženost.

**Tabulka 3 - Uspenského koeficient k 31.12.2008 dle krajů**

Území (kraj)	Uspenského koeficient
město Praha	0,281
Středočeský	2,053
Jihočeský	3,030
Plzeňský	1,983
Karlovarský	2,191
Ústecký	2,045
Liberecký	2,913
Královéhradecký	2,852
Pardubický	2,979
Vysočina	2,341
Jihomoravský	1,477
Olomoucký	2,399
Zlínský	2,537
Moravskoslezský	2,278
Česká republika celkem	2,108

*Zdroj: vlastní výpočet*

Jedním z primárních faktorů působících na rozvoj regionu z pohledu silniční dopravy je intenzita dopravy. V následující tabulce jsou vypočítány meziroční změny intenzity silniční dopravy. Intenzita dopravy je vyjadřována jako počet vozidel, který projede daným úsekem komunikace za časový interval. Data jsou pouze od roku 2004 do 2008, nicméně je patrný permanentní růst intenzity dopravy na všech typech komunikací.

**Tabulka 4 - Meziroční změny intenzity dopravy**

rok	meziroční změny intenzity dopravy			
	dálnice	I. Třída	II. Třída	III. Třída
2005	13%	6%	4%	6%
2006	3%	2%	2%	2%
2007	-3%	4%	2%	2%
2008	2%	3%	2%	3%
průměr nárůstu	4%	4%	2%	3%

*Zdroj: vlastní výpočet*

Na základě předchozích odstavců je možné vyvodit určité závěry o stavu silniční infrastruktury a stavu silniční dopravy v České republice. Jednotlivé ukazatele sumarizované a pomocí statistických metod propojené s indikátory rozvoje regionu definují reciproční vliv silniční dopravy a rozvoje. Logickým výsledkem, který by mohl být predikován, je vzájemná závislost. Zásadním problémem je ovšem kvantifikace závislosti a převedení „do čísel“ Představené téma je dlouhodobým tématem výzkumné činnosti autora. Kvantifikovaný výsledek vlivu intenzity silniční dopravy na indikátor HDP, HDP na hlavu je vypočítáný náklad přetížení dopravní infrastruktury. Dle metodiky navržené autorem a publikované v dopravním periodiku Perner's contact vycházejí hodnoty nákladů přetížení na cca 4000,- Kč na osobu. Tato hodnota v sobě zahrnuje hodnotu času stráveného na cestě a explicitní náklady vznikající účastníkům silničního provozu. Další a hlubší souvislosti jsou předmětem pokračujícího výzkumu, přičemž podstatná část je součástí disertační práce autora.

### **Diskuse a závěr**

Hlavním cílem příspěvku bylo nastínit problematiku vzájemného vlivu silniční dopravy a rozvoje regionu. Konektivita s regionálním rozvojem je neoddiskutovatelná. Autor nastínil v literární rešerši a v aplikované části množství ukazatelé, které je nezbytné zahrnout do komplexního modelu, který by co možná nejpřesněji vystihoval takto reálnou situaci. Přestože v tomto příspěvku, částečně díky limitu rozsahu, nejsou uvedeny všechny ukazatele v plném rozsahu, autor nastínil problematiku a výsledkem je i diskuzní otázka, pro další výzkum. „Je růst intenzity dopravy pozitivním vlivem na rozvoj regionu?“ Nalezení odpovědi na tuto otázku bude autor věnovat budoucí výzkum.

## Literatura

- [1] Ceskedalnice.cz [online]. 06.05.2009 [cit. 2010-10-21]. *Intenzity dopravy*. Dostupné z WWW: <<http://www.ceskedalnice.cz/odborne-info/intenzity-dopravy>>.
- [2] KONÍČEK, T. *Modern administration* [online]. 3.6.2009 [cit. 2010-10-12]. Dostupné z WWW:<<http://www.mvcz.cz/mvcren/article/bezpecnost-silnicni-dopravy-prevence-878811.aspx?q=Y2hudW09MTQ%3D>>.
- [3] AMBROS, J., DONT, M. *Periodická sledování dopravně-inženýrských charakteristik*. Observatoř bezpečnosti silničního provozu [online]. 2008, [cit. 2010-10-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.czrso.cz/index.php?id=345>>.
- [4] VANHERCK, R., VANHOOF, K. *Investigating the Variability in Daily Traffic Counts*. TRANSPORTATION RESEARCH RECORD [online]. 2008, [cit. 2010-10-12]. Dostupný z WWW: < [www.uhdspace.uhasselt.be/dspace/bitstream/1942/9525/1/ntensity.pdf-20](http://www.uhdspace.uhasselt.be/dspace/bitstream/1942/9525/1/ntensity.pdf-20) >.
- [5] WOKOUN, R., MALINOVSKÝ, J., DAMBORSKÝ, M., BLAŽEK, J. a kolektiv autorů. *Regionální rozvoj, východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování*, str.11-14.
- [6] ŽÍTEK, V., KLÍMOVÁ, V. *Regionální ekonomie a politika*, str. 36.
- [7] *Strategie regionálního rozvoje České republiky na roky 2007-2013* [online]. 2010, [cit. 2010-10-27]. Dostupné na www: < <http://www.mmr.cz/getdoc/f77e14bc-2c26-4884-9fda-b47c24a5294b/Strategie-regionalniho-rozvoje-Ceske-republiky-pro> >.
- [8] TUZAR, A., MAXA, P., SVOBODA, V. *Teorie dopravy*. 1. vydání. Praha : ČVUT, 1997. 278 s. ISBN 80-01-01637-4.



## MOŽNOSTI KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ VEŘEJNOU SPRÁVOU

Ing. Barbora Antonová<sup>3</sup>

**Abstrakt:** Článek se věnuje popisu krize a krizového řízení v případě výskytu živelní pohromy. Dále obsahuje výčet katastrof přírodního charakteru a popis orgánu (IZS), který se zabývá záchrannými a likvidačními pracemi v průběhu krize způsobené pohromou. V článku jsou rozebrány krizové situace ve městě Litovel a uvedena opatření, která by měla být provedena pro lepší ochranu města před povodněmi. Na závěr je v článku popsáno krizové řízení veřejné správy města Litovle v případě výskytu tornáda.

**Klíčová slova:** krize, krizové řízení, přírodní katastrofa, integrovaný záchranný systém, protipovodňová opatření, tornádo

**Title:** Public Service's Options in Crisis Management

**Abstract:** The article defines the term crisis and also describes crisis management during a natural disaster. Further it contains listing of catastrophes of natural character and it describes a joint rescue service (IZS) that deals with salvage and liquidation operations during the crisis caused by a disaster. In the article there are depicted crisis situations in the Litovel county and there are mentioned certain steps to help the town to improve its flood prevention. The last part of the article characterize public service's crisis management in case of tornado appearance.

**Key words:** crisis, crisis management, natural disaster, joint rescue service, flood control, tornado

### Úvod

V dnešní době jsou lidé již natolik rozumní a zkušení, že nutnost zajištění krizového řízení v podniku či ve veřejné správě je jim zřejmá. Je jasně dokázáno, že „šťěstí přeje připraveným“, a proto se s krizovým managementem můžeme setkat téměř kdekoliv. Ale i výjimka potvrzuje pravidlo, a to v případě události nečekané, překvapující a svou silou zdrcující. Stejně tak, jako nikdo nečekal vznik velké ekonomické krize před dvěma lety, nikdo nemůže předem odhadnout, kdy udeří „Matka příroda“ a vyvolá krizi způsobenou přírodní katastrofou.

V tomto článku se budu věnovat problematice krizového řízení v případě živelní pohromy, orgánům integrovaného záchranného systému, který má na starosti úkony spojené s likvidační činností po vzniku krize, a na závěr uvedu opatření a postupy města Litovle v situacích, kdy obec postihla přírodní katastrofa.

---

<sup>3</sup> Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, antonova@opf.slu.cz

## Cíl a metodika

Cílem článku bude zhodnotit připravenost města Litovel na krizi způsobenou živelní pohromou a kvalitu krizového řízení během krize. Teoretické informace uvedené v článku získám z odborné literatury a dalších důvěryhodných zdrojů, využiji metod indukce či syntézy. K jednotlivým závěrům se dopracuji metodou předpovídání, dotazování a pozorování (osobní zkušeností).

### Krize a krizové řízení

#### *Krize*

Slovo krize pochází z řeckého „krino“ (tzn. oddělovat, posuzovat), vyjadřovalo konečné, neodvolatelné rozhodnutí typu buď – anebo, naléhavou potřebu, pociťování nejistoty, hledání záchranu nebo zabránění neštěstí (Šimák, 2001). Krize je těžká, svízelná situace, potíže, zmatek, určitá nestabilní doba či stav věcí, ve kterém se blíží rozhodující změna (Vavrečka, 1999).

#### *Krizový management*

Působení každé krize má nepříznivý dopad nejen na objekt zasažený krizí, ale i na jeho okolí. Proto se podniky zasažené krizí snaží o eliminaci jejích následků a to za pomoci krizového řízení (managementu), což je interdisciplinární vědní obor, který můžeme chápat jako celistvý soubor přístupů, metod a doporučení uplatňovaných v hierarchizovaném a funkčně propojeném systému orgánů veřejné správy, právnických a fyzických osob. Cílem tohoto řízení je minimalizovat pravděpodobnost vzniku krize, snižovat rozsah škod, minimalizovat dobu trvání krize, odstraňovat následky působení negativních faktorů krizových situací a snaha o obnovu systému do jeho původního stavu (Mikolaj, 2000).

Ke stanovení kompetencí a pravomocí státních orgánů a orgánů samosprávných celků a práv a povinností právnických a fyzických osob při přípravě na krizové situace a při jejich řešení byl vydán zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů, tzv. krizový zákon. Tento zákon vymezuje krizové řízení jako souhrn řídicích činností věcně příslušných orgánů zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik, plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s řešením krizové situace, což je mimořádná událost, při níž je vyhlášen stav nebezpečí nebo nouzový stav nebo stav ohrožení státu.

Mimořádnou událostí chápeme škodlivé působení sil a jevů vyvolaných lidskou činností, přírodními vlivy a různé havárie, které ohrožují život, zdraví, majetek nebo životní prostředí a vyžadují vykonání záchranných a likvidačních prací.

V rámci mimořádné události může být vyhlášen:

- a) stav nebezpečí - vyhláší se v případě, kdy intenzita ohrožení nedosahuje značného rozsahu, ale není možné jej odvrátit běžnou činností správních úřadů a složek integrovaného záchranného systému.
- b) nouzový stav - státní krizové opatření pro závažné živelní nebo průmyslové katastrofy.
- c) stav ohrožení státu - mimořádný stav, který může být vyhlášen v případě bezprostředního ohrožení svrchovanosti státu, územní celistvosti státu nebo jeho demokratických zásad.

### *Krise a krizové řízení v důsledku přírodních katastrof*

Přírodní katastrofa neboli živelní pohroma je rychlým přírodním procesem způsobující vážné narušení funkce společnosti, velké ztráty na životech, majetku či životním prostředí, které přesahuje možnosti postiženého společenství zvládnout je pouze vlastními zdroji. Jakákoliv taková katastrofa může, a většinou vyústí v krizi.

Katastrofy máme:

- Přírodní katastrofa – nepředvídaný, rozsáhlý přírodní jev způsobující zkázu, smrt a utrpení v postižených oblastech, který nevznikl působením lidské činnosti.
- Antropogenní katastrofa – způsobená vlivem lidské činnosti nebo společnosti dobrovolně či nedobrovolně, se závažnými následky pro lidskou populaci a životní prostředí.

### *Krizové situace přírodního charakteru*

Tyto situace jsou většinou nezávislé na lidském konání a vůli. Většinou je nelze předvídat ani ovlivnit rozsah jejich nežádoucího působení na lidstvo, životní prostředí a majetek.

Mezi krizové jevy přírodního charakteru patří:

- Zemětřesení – uvolnění obrovské mechanické energie uvnitř země způsobené pohybem litosférických desek,
- Povodně - rozlití nadměrného množství vody v krajině mimo koryta řek,
- Požáry – nekontrolovatelný oheň, který vzniká obvykle buď v důsledku technické chyby, přírodního neštěstí nebo úmyslným zapálením. Kromě vysoké teploty v zóně požáru, jejíž účinky jsou destruktivní a smrtící, je produktem požáru i toxický dým,
- Sesuvy půdy – proces svahové modelace. Je to většinou relativně pomalý gravitací způsobený klouzavý pohyb hornin nebo zvětralin po svahu podél smykové plochy,
- Sněhové laviny – rychlý a náhlý sesuv většího množství sněhu po svahu na dráze delší než 50 metrů,
- Sopečná činnost – všechny povrchové projevy magmatické aktivity způsobující obrovský přesun hmoty a tepelné energie,
- Proudění vzduchu (vítr) – horizontální proudění vzduchu v atmosféře.

Příhodným řešením, jak se na krizi vzniklé v důsledku nejen přírodní katastrofy připravit, je důkladné a včasné zpracování krizových scénářů a krizových plánů<sup>4</sup>, což mimo jiné ukládá orgánům krizového řízení i krizový zákon.

### *IZS (integrováný záchranný systém)*

K přípravě na mimořádné události a k provádění záchranných a likvidačních prací jsou v České republice využívány složky integrovaného záchranného systému. IZS je tvořen zákonem č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů, ve znění zákona č. 320/2000 Sb., pro případy společného postupu různých subjektů při provádění záchranných a likvidačních prací při mimořádných událostech (Rektořík, 2004).

Složky IZS se rozlišují na základní a ostatní složky IZS.

<sup>4</sup> Pozn. Krizový scénář - obsahuje popis okolností, událostí, plánovaných postupů či způsobů jednání, které by měli zajistit připravenost podniku čelit potenciální krizi.

Krizový plán - přímo definuje automatická řešení předvídatelných situací, zmapování nástrojů ke zvládnutí krize, vymezení rolí účastníků zvládnutí krize a vztahů mezi nimi.

Základními složkami IZS jsou:

- Hasičský záchranný sbor ČR,
- Jednotky požární ochrany (JPO) zařazené do plošného pokrytí kraje jednotkami PO,
- Policie ČR
- Zdravotnická záchranná služba.

Základní složky IZS zajišťují neustálou pohotovost pro příjem ohlášení vzniku mimořádné události.

Ostatní složky IZS tvoří:

- Vyčleněné síly a prostředky ozbrojených sil ČR,
- Ostatní ozbrojené bezpečnostní sbory,
- Ostatní záchranné sbory
- Orgány ochrany veřejného zdraví,
- Havarijní, pohotovostní, odborné a jiné služby
- Zařízení civilní obrany,
- Neziskové organizace a sdružení občanů

Při zásahu jsou složky IZS povinny řídit se příkazy velitele zásahu, příp. pokyny starosty obce s rozšířenou působností, hejtmána kraje nebo Ministerstva vnitra ČR, pokud provádějí koordinaci záchranných a likvidačních prací. Stálými orgány pro koordinaci složek IZS jsou operační a informační střediska IZS.

## Výsledky

### Město Litovel a krize způsobené přírodní katastrofou

#### *Protipovodňová opatření města Litovel*

Město Litovel se nachází v rovinaté oblasti Olomouckého kraje, v údolí řeky Moravy. Díky 6 ramenům této řeky protékajících městem je Litovel přezdívána „Hanácké Benátky“. Litovel je jedním z nejproblematičtějších oblastí České republiky z pohledu řešení problematiky protipovodňové ochrany. V roce 1997 město zažilo povodně<sup>5</sup>, kdy bylo postiženo téměř 90 % území města.

Kroky vedoucí k prevenci či ochraně před povodněmi:

- *Obnovení zasypaných ramen, která by se využívala pouze v případě zvýšené hladiny a to k rychlejšímu odtoku vody z města.*
- *Vyčištění ramen vedoucí ke zvýšení jejich průtočné kapacity a zajištění tak jejich větší schopnosti pojmout vodu,*
- *Zpevnění příčných profilů pomocí vegetačního či nevegetačního opevnění,*
- *Vymezení záplavových míst a zahrnout je v rámci územního plánu jako plochy, kde je zakázáno stavět. Takto vyznačená místa potom využívat jako pole či louky a v době povodní jako poldry.*
- *Mobilní protipovodňová ochrana*

---

<sup>5</sup> Pozn. Povodeň - přechodné výrazné zvýšení hladiny vodních toků nebo jiných povrchových vod, při kterém voda již zaplavuje území mimo koryto vodního toku a může způsobit škody tím, že z určitého území nemůže dočasně přirozeným způsobem odtékat nebo její odtok je nedostatečný, případně dochází k zaplavení území při soustředěném odtoku srážkových vod.

### *Krizové řízení v případě tornáda v Litovli*

Každoročně nastává určité ohrožení města Litovel v důsledku tání, bouřek apod. Vzhledem ke zkušenostem ze „stoleté vody“ v roce 1997, mají jak struktury veřejné správy, tak obyvatelstvo zažitě zkušenosti z mimořádných situací. To se kladně projevilo při řešení krize v červnu roku 2004 po působení ničivého tornáda<sup>6</sup>.

Dne 9. června v 17:00 zasáhl město Litovel silný liják a větrná smršť ve formě tornáda poměrně silné intenzity F3<sup>7</sup>, které udeřilo asi ve třetině města. Průchod tornáda kopíroval jedno z ramen řeky Moravy, kde nejničivější účinky byly zaznamenány v pásu širokém zhruba 200 m. Nejvíce byli postiženi obyvatelé, kteří měli domy před sedmi lety zaplaveny.

Vzhledem k rozsahu škod byl na návrh starosty města vyhlášen „Stav nebezpečí“. a to z důvodu ochrany životů a zdraví obyvatel a ochrany majetku v souvislosti s odstraňováním následků živelní pohromy. Dle rozhodnutí hejtmána Olomouckého kraje byla stanovena tato krizová opatření a jejich rozsah:

- Provedení evakuace osob z ohrožených prostorů,
- Nouzové ubytování obyvatelstva v budově Speciální školy pro zrakově postižené v Litovli,
- Ochrana evakuované oblasti,
- Bezodkladné stavby, stavební práce, terénní úpravy nebo odstranění staveb za účelem zmírnění nebo odvrácení ohrožení,
- Pravidelné informování a varování obyvatelstva.

V rámci krizového řízení bylo prioritou číslo jedna odstranění přímého nebezpečí v podobě narušených konstrukcí, které hrozily pádem a následné prozatímní překrytí budov proti dešti. Vzhledem k rozsáhlým závadám střech bylo na rozkaz velitele zásahu přivoláno několik staticů. Dále byl hned v prvotní fázi povolán psycholog HZS Olomouckého kraje, který měl za úkol poskytnout postiženým nutnou péči a předat jim informace o možných důsledcích prožité katastrofy, kontakty na linky bezpečí a vytvořit podmínky pro práci posttraumatického týmu.

Na záchranných pracích se podílelo 14 profesionálních a 10 dobrovolných jednotek hasičů. Dále bylo nasazeno 60 vojáků z Olomouce s těžkou technikou. Z důvodu rostoucí hladiny řeky Moravy pracovníci Povodí Morava vlastními silami a prostředky likvidovali plovoucí předměty s cílem zabránit vytváření záatarasů a rozlivu řeky s důrazem na městské části.

K financování škod, které dle odhadu přesáhly 100 mil. Kč, byly využity prostředky z rozpočtu města Litovle, Olomouckého kraje, dary a zdroje získané od organizací a občanů (Antušák, 2009).

<sup>6</sup> Pozn. Tornádo - silně rotující vír se zhruba vertikální osou, vyskytující se pod spodní základnou konvektivních bouří, který se během své existence alespoň jednou dotkne zemského povrchu a je dostatečně silný, aby na něm mohl způsobit hmotné škody.

<sup>7</sup> Pozn. F3 - rychlost 70 až 92 m/s (252 až 332 km/h, 158 až 206 mph), vážné škody - ničí střechy i zdi dobře postavených domů, převrací vlaky, většina stromů v lesích je vyvrácena, těžká auta jsou zdvihána ze země a odvrhávána.

## Závěr

Přírodní katastrofy na Zemi probíhají již od nepaměti, ovšem v poslední době se stále častěji setkáváme s ničivými povodněmi, neočekávanými tornády, sněhovými lavinami či nezkrotnými požáry. Musíme si uvědomit, že s rozmary přírody není radno si zahrávat a jediné co zmůžeme, je důkladně se na možné situace připravit.

Ale ne vždy to bez výjimky platí. O tom, jak je všechno úsilí téměř zbytečné, že krizové plány nejsou vždy dostatečné, a jak usilovně musí pracovat členové krizového managementu ve veřejné správě, se mohli obyvatelé České republiky přesvědčit již několikrát. Ať už v roce 1997, kdy obyvatelé východu Čech, Moravy a Slezska zaskočila obrovská masa vody či v roce 2004, kdy se přes město Litovel prohnalo ničivé tornádo.

Na základě využití několika metod bylo zjištěno, že v případě města Litovel bohužel dodnes nebylo podniknuto dostatek kroků, aby se povodním v městě a okolí do budoucna dostatečně zabránilo. Nebyla zde vykonána všechna nutná opatření k zabezpečení řeky Moravy před rozlitím při dalších případných povodních, i přesto, že jsou k tomuto vypracovány důkladné plány. Zato krizovému řízení v případě tornáda se nedá téměř nic vytknout. Rychlost a nasazení IZS bylo až překvapivé a ochota pomáhat se vyskytla i v místech, kde bychom ji nečekali. Nezbývá než doufat, že město Litovel bude po povodních a tornádu dalšího řádění přírodních živlů ušetřeno. a nejen ono.

## Literatura

- [1] ANTUŠÁK, E. *Krizový management: hrozby – krize – příležitosti*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2009, 396 s. ISBN 978-80-7357-488-8
- [2] MIKOLAJ, J. a kol. *Krizový manažment ako spoločensko-vedný problém*. 1. vyd. Žilina: Žilinská univerzita v Žilině, 2000, 141 s. ISBN 80-88829-54-2
- [3] REKTOŘÍK, J. a kol. *Krizový management ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha: Ekopress, s. r. o., 2004, 252 s. ISBN 80-86119-83-1
- [4] ŠIMÁK, L. *Krizový manažment vo verejnej správe*. 2. vyd. Žilina: Žilinská univerzita v Žilině, 2001, 243 s. ISBN 80-88829-12-5
- [5] VAVREČKA, M., LEDNICKÝ, V. a kol. *Pojmový slovník managementu (česko-anglicko-německo-ruský)*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita Ostrava, 1999, 202 s. ISBN 80-7042-555-5
- [6] GeoWeb - geologický informační server [online]. 2010 [cit. 13-12-2010] Dostupný z WWW: < <http://www.gweb.cz> >.

## VPLYV VÝVOJA EKONOMIKY A POLITIKY NA MÉDIÁ V SR V ROKOCH 2002 – 2010

Mgr. et Mgr. Božena Baluchová<sup>8</sup>

**Abstrakt:** Zloženie parlamentu a charakter vlády vždy priamo aj nepriamo ovplyvňuje vývoj Slovenskej republiky. Po júnových parlamentných voľbách 2010 zostavila vládu pravicová štvorkoalícia na čele s premiérkou Ivetou Radičovou. Posledných osem rokov bol vývoj slovenskej politiky a ekonomiky (hospodárske reformy, vstup SR do EÚ, nástup hospodárskej krízy atď.) turbulentný, čo sa odzrkadľuje aj vo vývoji a správaní médií. Vstup investičných skupín do médií, ovplyvňovanie vysielania finančnými „žralokmi“ vplývali a vplývajú na slobodu tlače na Slovensku.

**Kľúčové slová:** vláda, parlamentné voľby, hospodárske reformy, sloboda tlače, ovplyvňovanie médií, Grafobal, J&T, Penta, Slovensko, Fico, Dzurinda, Radičová

**Title:** The impact of economic and political development on the media in Slovakia during years 2002 – 2010

**Abstract:** The composition of Parliament and the nature of government have always direct and indirect influence on the development of the Slovak Republic. After parliamentary election in 2010 right-wing four-coalition with its leader Iveta Radicova formed the government. Last eight years the development of Slovak politics and economics (economic reforms, entering of Slovak republic into EU, beginning of economic crisis etc.) was turbulent, the fact being reflected in the development and behaviour of the media. There are notable influences on freedom of the press in Slovakia caused by entry of investment groups into media market, changes in the television broadcasts initiated by financial “sharks”.

**Key words:** government, parliamentary election, economic reforms, freedom of the press, influences on media, Grafobal, J&T, Penta, Slovakia, Fico, Dzurinda, Radičová

### Úvod

V júni 2010 sa na Slovensku uskutočnili parlamentné voľby, piate v poradí novodobej samostatnej Slovenskej republiky. Ako ostatné parlamentné voľby v histórii štátu s parlamentnou demokraciou, budú mať priamy vplyv na utvorenie a charakter vlády na ďalšie volebné obdobie. Zloženie parlamentu a charakter vlády budú zároveň priamo aj nepriamo ovplyvňovať ekonomický vývoj Slovenskej republiky v širokom časovom horizonte. To sa, samozrejme, odzrkadlí aj na fungovaní a komunikácii médií.

Tento príspevok prináša nový pohľad, aktuálne zhrnutie (v číslach aj súvislostiach), ale aj analýzu zmien v hospodárskej politike – v závislosti od

---

<sup>8</sup> Univerzita svätých Cyrila a Metoda v Trnave, Fakulta masmediálnej komunikácie, Katedra masmediálnej komunikácie, bozena.baluchova@ucm.sk

povolebnej situácie a zmien vo vláde/vedení Slovenskej republiky (ako aj odraz v médiách) za posledné desaťročie.

### **1. Analýza dvoch vlád – dvoch prístupov k ekonomickému rozvoju**

Cieľom práce bolo odlíšiť a analyzovať prereformné pravicové Dzurindovo vládnutie od nereformného ľavicového Ficovho vládnutia; poukázať na celosvetové, európske, ako aj domáce vplyvy na ekonomiku krajiny (najmä v povolebnom období); preukázať prepojenia politických štruktúr s vydavateľmi médií; ako aj prognózovať hospodársku politiku najbližších štyroch rokov za vlády Ivety Radičovej.

Opäť môžeme pozorovať úplnú zmenu v názoroch novej vlády na ekonomické riadenie krajiny v porovnaní so svojou predchodkyňou. Pravicová vláda premiérky Radičovej opúšťa ľavicové koncepty sociálnodemokratického premiéra Fica a sľubuje do budúcnosti viacej hospodárskeho liberalizmu a ekonomiku do väčšej miery riadenú trhovými mechanizmami. Samozrejme, k presne opačnej situácii došlo po predposledných voľbách v roku 2006, kedy sa dostala k moci vláda premiéra Fica a snažila sa opustiť systém hospodárskeho riadenia krajiny nastavený pravicovou reformnou vládou premiéra Dzurindu. Ten mal v roku 2002 pri zostavovaní novej vlády pozíciu o niečo ľahšiu, nakoľko moc v krajine aj v predošlom volebnom období držala v rukách ním vedená vláda. Je dôležité podotknúť, že väčšina reforiem prežila aj obdobie rokov 2006 – 2010, napriek deklaráciám premiéra Fica o nutnosti celkom zrušiť reformy predošlej vlády. Došlo k úprave niektorých čiastkových noriem, no nosné piliere reforiem ostali zachované.

### **2. Zásadné vplyvy na hospodársky vývoj na Slovensku**

Hospodárstvo Slovenskej republiky ovplyvňovalo v posledných dvoch volebných obdobiach viacero faktorov, no môžeme konštatovať, že pre vývoj slovenskej ekonomiky mali zásadný význam tri procesy, pričom každý z nich bol samotnou vládou Slovenskej republiky ovplyvniteľný inou mierou.

Dôležitou udalosťou bola európska intergrácia a následné zavádzanie spoločnej európskej meny. Vstup Slovenska do Európskej únie bol prakticky bezproblémový. Euro nahradilo slovenskú korunu v roku 2009 a dnes už vieme, že z technickej stránky bolo prijatie novej meny zvládnuté skutočne hladko, čo nakoniec potvrdzujú aj Európska centrálna banka a Európska komisia vo svojich správach týkajúcich sa prijímania spoločnej meny na Slovensku.<sup>9</sup> Európska integrácia Slovenska rovnako ako prijímanie spoločnej meny bolo ovplyvňované krokmi slovenskej vlády rovnako ako vonkajšou situáciou, napr. rozhodnutiami pôvodných krajín Európskej únie pri prijímaní nových štátov, rozhodnutiami krajín eurozóny alebo Európskej komisie pred naším vstupom do menovej únie.

Slovensko vstúpilo do Európskej únie v roku 2004 spoločne s ďalšími desiatimi krajinami. Je samozrejme, že na rast Slovenska v minulých rokoch mala vplyv aj skutočnosť, že sa Slovenská republika stala súčasťou obrovského hospodárskeho bloku, v rámci ktorého sa uskutočňuje voľný pohyb kapitálu, tovaru, osôb a pracovnej sily, hoci u tej platia niektoré prechodné obmedzenia.

Podstatným predelom vo vývoji ekonomickej situácie na Slovensku bol vznik finančnej a následne ekonomickej krízy. Slovensko, ako malá, na zahraničný obchod orientovaná ekonomika, nemala na vznik a celosvetový priebeh krízy nijaký dopad, jednalo sa teda o okolnosti celkom diktované vývojom v zahraničí, hlavne vo veľkých európskych ekonomikách ako Nemecko alebo Francúzsko – tie zase boli závislé na

<sup>9</sup> <http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?catID=3852>



vývoji v Spojených štátoch amerických. Protikrízové opatrenia už ale mala v rukách opäť slovenská vláda.

Jednou z hlavných okolností vplyvujúcich na hospodársky vývoj Slovenska bolo zavádzanie, resp. nezavádzanie hospodárskych reforiem. V období rokov 2002 – 2006 bolo tempo vysoké, v rokoch 2006 – 2010 prakticky ustalo. V tejto oblasti pritom ide o procesy, ktoré sú celkom závislé na domácich pomeroch v krajine a tak je tempo reformovania úplne v rukách vládnej reprezentácie. Problematiku hospodárskych reforiem si priblížime bližšie.

### 3. Dva prístupy k hospodárskym reformám

V oblasti hospodárskych reforiem môžeme jednoznačne odlíšiť činnosť dvoch predošlých vlád. Už z bežného pohľadu na zákonodarnú činnosť v hospodárskej oblasti vidíme silno proreformnú pravicovú vládu premiéra Dzurindu a nereformnú ľavicovú vládu premiéra Fica.

Roky 2002 – 2006 sa vyznačujú neobyčajnou hĺbkou a širokým dosahom, ktorým jednotlivé reformné kroky vlády mali nielen na hospodárstvo, ale na celkovú sociálnu štruktúru Slovenska. V priebehu 4 rokov sa začala uskutočňovať fiškálna konsolidácia rozpočtu, boli zreformované verejné financie, zároveň došlo k uskutočneniu úplnej daňovej reformy spočívajúcej v zavedení rovnej dane z príjmu aj DPH vo výške 19 percent. Uskutočnila sa dôchodková reforma, ktorá reorganizovala prispievanie ekonomicky činného obyvateľstva smerom od štátneho sociálneho fondu k fondom súkromným. Došlo k prijatiu nového zákonníka práce, ktorý spružnil trh práce, znížil istoty zamestnancov a zväčšil právomoci zamestnávateľov pri prijímaní a prepúšťaní. Významnou reformou bola snaha o reštrukturalizáciu zdravotníckeho systému – bola prijatá zdravotnícka reforma, ktorá si kládla za úlohu sprehľadniť finančné toky v zdravotníctve a presunúť zodpovednosť zo štátu na pacienta a finančnú kontrolu zo štátu na poisťovne. Tento výpočet reforiem nie je v žiadnom prípade konečný, ale dokladá, s akou silou sa vláda premiéra Dzurindu postavila k otázke liberalizácie ekonomiky Slovenska.

Naopak, v priebehu nasledujúcich štyroch rokov dochádza k zastaveniu reformného úsilia slovenskej vlády. Dokonca dochádza k úprave niektorých právnych noriem, ktoré liberalizovali ekonomiku Slovenska v predošlom období. Opäť sa začína znepružňovať pracovný trh, čo v časoch konjunktúry do roku 2008 nepredstavuje závažný problém, v nasledujúcom krízovom období ale dochádza kvôli neochote súkromného sektora k prijímaniu pracovnej sily k prudkému zvyšovaniu úrovne nezamestnanosti. Dochádza k rôznym obštrukciám týkajúcich sa súkromného druhého piliera dôchodkového sporenia a k snahe o presmerovanie väčšieho množstva obyvateľstva k prispievaniu do štátneho dôchodkového systému, ktorý je kvôli demografickej situácii na Slovensku z dlhodobého hľadiska neudržateľný. Rovnako je obmedzovaný zisk pre zdravotné poisťovne, čo vedie dokonca k podaniu žalôb vlastníkov poisťovní na Slovenskú republiku. Na druhej strane, sociálnodemokratická vláda sa neuchýli k sľubovaným populistickým zmenám systému, ako napr. zrušenie rovnej dane alebo celkové zrušenie povinného dvojpilierového dôchodkového systému.

Deklarovaná snaha vlády premiéra Fica o posilnenie sociálneho štátu a narastanie zásahov štátu do vývoja trhu zhoršuje povest' Slovenska v očiach zahraničných investorov. V rebríčku medzinárodnej konkurencie schopnosti Svetového ekonomického fóra sa Slovensku pod vplyvom reforiem darí zlepšovať svoje postavenie až do roku 2006 (postup na 36. miesto z 46. miesta v roku 2002). Neskôr

už dochádza len k pádu na momentálne 47. miesto v roku 2009, takže došlo k negovaniu celého pokroku od roku 2002.

**Tabuľka 1 - Umiestnenie Slovenska v rámci medzinárodnej konkurencieschopnosti Svetového ekonomického fóra<sup>10</sup>**

2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
46.	43.	43.	41.	36.	41.	46.	47.

Zdroj: WEFORUM

#### 4. Vývoj hrubého domáceho produktu

Hospodárska politika a reformy vlád premiéra Mikuláša Dzurindu mali v ekonomickej oblasti prorastový účinok; tento účinok sa odrážal v raste hrubého domáceho produktu (HDP). Jednoduchý prehľad je možné získať pri porovnaní úrovne hrubého domáceho produktu na obyvateľa na Slovensku s priemernou úrovňou celej Európskej únie, pričom HDP je prerátaný paritou kúpnej sily a uvádzaný na oficiálnych internetových stránkach EuroStatu. V roku 2002 dosahovalo v tomto ukazovateli Slovensko úroveň 54 percent priemeru EÚ, v konečnom roku druhej Dzurindovej vlády v roku 2006 to bolo 63 percent. Vysoko rastová tendencia slovenského hospodárstva bola zachovaná aj v priebehu väčšiny obdobia vlády premiéra Fica. Na vrchole hospodárskeho cyklu v roku 2008 dosiahol slovenský HDP na obyvateľa hodnotu 72 percent priemeru EÚ, pričom si túto hodnotu zachoval aj pre krízový rok 2009.

**Tabuľka 2 - HDP v parite kúpnej sily vyjadrený v percentách priemeru EÚ (EÚ27=100)<sup>11, 12</sup>**

Poradie	Krajina	HDP v roku 2004	Krajina	HDP v roku 2009
1	Cyprus	90	Cyprus	98
2	Slovinsko	86	Slovinsko	86
3	Malta	77	Česko	80
4	Česko	75	Malta	78
5	Maďarsko	63	Slovensko	72
6	Slovensko	57	Maďarsko	63
7	Estónsko	57	Estónsko	62
8	Poľsko	51	Poľsko	61
9	Litva	50	Litva	53
10	Lotyšsko	46	Lotyšsko	49

Zdroj: EUROSTAT

Uvedené údaje dokazujú skutočný úspech hospodárskych reforiem prvej polovice nultých rokov 21. storočia. Pri porovnaní so susednými transformujúcimi sa malými ekonomikami je dobiehanie úrovne EÚ zo strany Slovenska najrýchlejšie, a hoci nedosahuje výšku HDP na obyvateľa v Českej republike, predbehlo dlhé roky stagnujúce Maďarsko, ktorého priemer voči EÚ už takmer desať rokov stagnuje pri hodnotách blízkych 60 percentám. Blížší prehľad udáva nasledujúca tabuľka:

<sup>10</sup> <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm>

<sup>11</sup> <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsieb010>

<sup>12</sup> [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_PUBLIC/2-21062010-AP/EN/2-21062010-AP-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/2-21062010-AP/EN/2-21062010-AP-EN.PDF)

**Tabuľka 3 - HDP v parite kúpnej sily vyjadrený v percentách priemeru EÚ (EÚ27=100)**<sup>13</sup>

Krajina/Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Česko	70	73	75	76	77	80	80	80
Maďarsko	62	63	63	63	63	63	64	63
Slovensko	54	55	57	60	63	68	72	72

Zdroj: EUROSTAT

Zároveň sa zatiaľ zdá, že rast hrubého domáceho produktu minulých rokov bol zdravý a pevný, čo dokazuje relatívne priemerný prepád hospodárstva v krízou najpostihnutejšom roku 2009 v porovnaní s ostatnými krajinami EÚ. Hospodárske reformy uskutočnené na Slovensku mali trvalejší dopad a ich prospech pre hospodárstvo krajiny nebol celkom negovaný prebiehajúcou krízou. Dokumentuje to porovnanie dobiehania úrovne EÚ Slovenskom a tromi pobaltskými štátmi, ktoré sú prezentované ako krajiny, ktoré v minulosti reformovali svoje hospodárstvo veľmi rýchlo a skutočne hlboko. Priemernú hospodársku úroveň Slovenska sa podarilo prekonať jedinej – Estónsku v 2005 (62 percent priemeru EÚ v Estónsku, 60 percent na Slovensku), ale to bolo opäť prekonalé Slovenskom v roku 2008 (slovenských 72 percent proti estónskym 67 percentám). Zároveň ale rok 2009 a hospodárska kríza priniesli do Pobaltia skutočne silný hospodársky prepád spôsobený zlou štruktúrou hospodárskeho rastu v predošlých rokoch, predstavovaný hlavne masívnym úverovaním podnikov a domácností. Zatiaľ čo slovenská ekonomika, ako bolo spomínané, dokázala udržať svoju hospodársku úroveň na 72 percentách priemeru EÚ, pobaltské štáty zažili mimoriadny zostup – Estónsko z maxima 69 percent na 62, Litva zo 62 na 53 percent a krízou najviac zasiahnuté Lotyšsko z 57 percent na 49, teda späť na úroveň pod polovicou priemeru EÚ. Podrobnejšie údaje prináša tabuľka nižšie:

**Tabuľka 4 - HDP v parite kúpnej sily vyjadrený v percentách priemeru EÚ (EÚ27=100)**<sup>14</sup>

Krajina/Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Estónsko	50	54	57	62	65	69	67	62
Litva	44	49	50	53	55	59	62	53
Lotyšsko	41	43	46	49	52	56	57	49

Zdroj: EUROSTAT

## 5. Ekonomické a politické ovplyvňovanie médií na Slovensku

Ústavný poriadok Slovenskej republiky ako demokratickej krajiny garantuje plnú slobodu v mediálnej oblasti. Článok 26 Ústavy Slovenskej republiky v časti politické práva jednoznačne zaisťuje slobodu šírenia informácií tlačou a inými médiami a výslovne zakazuje cenzúru.<sup>15</sup> Vývoj na tomto poli bol na Slovensku v posledných dvoch volebných obdobiach rovnako turbulentný, ako vývoj ekonomický.

<sup>13</sup> <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsieb010>

<sup>14</sup> <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsieb010>

<sup>15</sup> <http://www-8.vlada.gov.sk/data/files/1086.pdf>

Dôležitým procesom, ktorý charakterizoval obdobie rokov 2002 – 2010 v oblasti médií na Slovensku bolo prerastanie investičných skupín s jednotlivými médiami. Podobné spájanie nie je neobvyklé ani v starých európskych demokraciách. a keďže sú v súčasnej dobe informácie a zábava hodnotným tovarom, záujem investorov/iek o ich poskytovateľov/ky bude pravdepodobne ešte narastať. V slovenských pomeroch sa ale problematickou javí (vlastne poloopená) naviazanosť týchto investičných skupín s politickými stranami. Jednotlivé médiá sa tak napriek proklamovanej nezávislosti dostávajú pod tlak politiky, ktorú reprezentujú majiteľovi/ke spriaznené politické strany.

Na Slovensku pôsobia dve silné investičné skupiny, zhodou okolností sú obidve slovensko-české, čo je spôsobené malým vnútorným trhom na Slovensku; ich prisilná pozícia bola trňom v oku aj viacerým predstaviteľom/kám hospodárskeho života. Ako sa napríklad vyjadril pre hospodársky denník Financial Times viceguvernér Národnej banky Slovenska Martin Barto, dve najväčšie investičné skupiny dominujú na slovenskej podnikateľskej scéne v neobvyklej a kontroverznej miere a koncentrácia ich ekonomickej sily je príliš veľká.<sup>16</sup>

Spoločnosť J&T, väčšia z dvojice silných investorov, je prepojená so stranou Smer-Sociálna demokracia bývalého premiéra Fica. Do investovania pustila v mediálnej oblasti s veľkou silou. Na ňu prepojené podnikateľské skupiny ovládajú druhý najčítanejší mienkotvorný denník na Slovensku Pravda, rovnako ako druhú najsledovanejšiu komerčnú televíziu TV Joj.<sup>17</sup> Hoci vedenie televízie akýkoľvek vplyv na vysielanie zo strany spoločnosti J&T odmieta, pred tohtoročnými parlamentnými voľbami otriasol nezávislosťou spravodajstva tejto televízie zásah vedenia a príkaz na neuverejnenie pripravenej reportáže týkajúcej sa pochybného financovania strany Smer. O neuverejnenie tejto reportáže pritom požiadal jeden zo spolujiteľov investičnej skupiny. Určitá tendencia k umiernenějšímu kriticismu voči bývalej vláde premiéra Fica v spravodajstve bola pritom pred voľbami zrejme.

Pozadie slovensko-českej investičnej skupiny Penta ukazuje smerom k bývalému premiérovi Dzurindovi a jeho materskej strane Slovenská demokratická a kresťanská únia – Demokratická strana. Spoločnosť Penta sa však angažovala skôr v privatizačných aktivitách, nie v mediálnej oblasti v rozsahu, ako jej konkurent J&T.<sup>18</sup>

## Záver

Medzinárodná mimovládna organizácia *Reportéri bez hraníc* už niekoľko rokov uverejňuje všeobecne známy index, ktorý hodnotí jednotlivé krajiny vo vzťahu k slobode tlače v tom ktorom štáte, pričom udeľuje týmto štátom indexové hodnotenie. Najlepšie hodnotenie bolo dosiahnuté za vlády premiéra Dzurindu v roku 2004. Index 0,50 (čím menšie číslo, tým väčšia sloboda tlače) z toho roku zaistil Slovensku dokonca prvé miesto v rebríčku, spoločne s takými krajinami ako Holandsko, Švajčiarsko alebo Nórsko. K obrovskému zhoršeniu hodnotenia úrovne slobody tlače došlo v roku 2009 (aj v súvislosti s novým tlačovým zákonom). Skok smerom nadol bol skutočne obrovský – index stúpol na hodnotu 11,00 a Slovensko obsadilo 44. miesto z pomedzi 175 hodnotených krajín.<sup>19</sup>

<sup>16</sup> <http://aktualne.centrum.sk/ekonomika/slovensko-a-ekonomika/clanek.phtml?id=228717>

<sup>17</sup> <http://www.sme.sk/c/5265639/dennik-pravda-kupili-klienti-jt.html>

<sup>18</sup> [http://www.izurnal.sk/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2073&Itemid=89](http://www.izurnal.sk/index.php?option=com_content&task=view&id=2073&Itemid=89)

<sup>19</sup> <http://en.rsf.org/spip.php?page=recherche&lang=en&recherche=index&image.x=50&image.y=6&image=%3E%3E>

Tak, ako bolo umiestnenie Slovenska v rebríčku krajín vo vzťahu k slobode tlače v posledných dvoch volebných obdobiach nestále, taká turbulentná bola aj ekonomická a politická situácia. Najbližšie štyri roky by kroky novej pravicovej proreformnej vlády premiérky Ivety Radičovej situáciu mohli upokojiť, krajina by dokonca mohla v týchto oblastiach dosiahnuť pozitívne výsledky a rešpekt zo strany susedných, ako aj ďalších štátov EÚ.

### Literatúra

- [1] CZWITKOVICS, T. *JOJ a TA3 - J&T a Grafobal si vymenili televízie* [online]. 16. 1. 2007 [cit. 16. 10. 2010]. Dostupné z WWW: < <http://medialne.etrend.sk/televizia-spravy/joj-a-ta3--j-t-a-grafobal-si-vymenili-televizie.html> >.
- [2] ČTK/SME *Denník Pravda kúpili klienti J&T* [online]. 1. 3. 2010 [cit. 16. 10. 2010]. Dostupné z WWW: < <http://www.sme.sk/c/5265639/dennik-pravda-kupili-klienti-jt.html> >.
- [3] DOKTOR, V. *Synonymom tlačiarň sú firmy Ivana Kmotríka* [online]. 26. 11. 2007 [cit. 16. 10. 2010]. Dostupné z WWW: < <http://hnonline.sk/c1-22492330> >.
- [4] DROZDÍKOVÁ, I. *Ako sa prikrmujú žraloci* [online]. 1. 7. 2008 [cit. 16. 10. 2010]. Dostupné z WWW: < [http://www.izurnal.sk/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2413&Itemid=89](http://www.izurnal.sk/index.php?option=com_content&task=view&id=2413&Itemid=89) >.
- [5] EUROSTAT. *GDP per capita in Purchasing Power Standards* [online]. 2010 [cit. 16. 10. 2010]. Dostupné z WWW: < <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsieb010> >.
- [6] EUROSTAT. *GDP per inhabitant in the Member States varied between 41% and 268% of the EU27 average* [online]. 21. 6. 2010 [cit. 16. 10. 2010]. Dostupné z WWW: < [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_PUBLIC/2-21062010-AP/EN/2-21062010-AP-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/2-21062010-AP/EN/2-21062010-AP-EN.PDF) >.
- [7] KANCELÁRIA NÁRODNEJ RADY SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Ústava Slovenskej republiky* [online]. 2004 [cit. 16. 10. 2010]. Dostupné z WWW: < Bratislava, <http://www-8.vlada.gov.sk/data/files/1086.pdf> >.
- [8] MINISTERSTVO FINANCIÍ SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Zavedenie eura* [online]. 1. 4. 2009 [cit. 16. 10. 2010]. Dostupné z WWW: < <http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?catID=3852> >.
- [9] MÚČKA, F. *Prezentácia v správach TA3 sa dá zaplatiť* [online]. 23. 6. 2008 [cit. 16. 10. 2010]. Dostupné z WWW: < <http://medialne.etrend.sk/televizia-clanky/prezentacia-v-spravach-ta3-sa-da-zaplatit.html> >.
- [10] SITA/medialne.sk: *Viceguvernér . J&T a Penta sú príliš silné* [online]. 20. 2. 2007 [cit. 16. 10. 2010]. Dostupné z WWW: < <http://aktualne.centrum.sk/ekonomika/slovensko-a-ekonomika/clanek.phtml?id=228717> >.
- [11] ŠÍPOŠ, G. *Rybníček vs Nižňanský: za koho bola STV pred voľbami provládnejšia* [online]? 5. 6. 2010 [cit. 16. 10. 2010]. Dostupné z WWW: < <http://spw.blog.sme.sk/c/231156/Rybnicek-vs-Niznansky-za-koho-bola-STV-pred-volbami-provkladnejsia.html#ixzz0udFo99Gt> >.

- [12] ŠÍPOŠ, G. SPW. *Ivan Kmotrík a integrita TA3, TV Joj* [online]. 12. 1. 2006 [cit. 16. 10. 2010]. Dostupné z WWW: < <http://spw.blog.sme.sk/c/32142/SPW-Ivan-Kmotrik-a-integrita-TA3-TV-Joj.html#ixzz0udJZd0rm> >.
- [13] ŠÍPOŠ, G. *Má TA3 naozaj čierny zoznam firiem "nevhodných" do vysielania* [online]? 24. 6. 2008 [cit. 16. 10. 2010]. Dostupné z WWW: < <http://spw.blog.sme.sk/c/151827/Ma-TA3-naozaj-cierny-zoznam-firiem-nevhodnych-do-vysielania.html> >.
- [14] ŠÍPOŠ, G. *Slovenské médiá 2008 – pod tlakom vlády i vlastných biznis záujmov* [online]. 22. 12. 2008 [cit. 16. 10. 2010]. Dostupné z WWW: < <http://spw.blog.sme.sk/c/175975/Slovenske-media-2008-pod-tlakom-vlady-i-vlastnych-biznis-zaujmov.html#ixzz0udBuJ9bq> >.
- [15] ŠÍPOŠ, G. *Denník Pravda sa vracia do svojej populistickéj minulosti* [online]. 7. 7. 2010 [cit. 16. 10. 2010]. Dostupné z WWW: < <http://spw.blog.sme.sk/c/234338/Dennik-Pravda-sa-vracia-do-svojej-populistickej-minulosti.html#ixzz0udNlrLHt> >.
- [16] WORLD ECONOMIC FORUM. *The Global Competitiveness Report 2009-2010* [online]. 2010 [cit. 16. 10. 2010]. Dostupné z WWW: < <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm> >.

## SPOTŘEBNÍ CHOVÁNÍ GENERACE Y V KONTEXTU UDRŽITELNÉ SPOTŘEBY

Ing. Pavlína Dalíková<sup>20</sup>

**Abstrakt:** Udržitelná spotřeba patří ke klíčovým prvkům globálního směru udržitelného rozvoje. Lze ji charakterizovat jako spotřební chování uspokojující potřeby současných i budoucích generací. V kontextu udržitelné spotřeby je klíčové poznat a pochopit spotřební chování konečných spotřebitelů. Tento příspěvek shrnuje výsledky výzkumu postojů spotřebitelů z řad generace Y k jednotlivým aspektům udržitelné spotřeby. Spotřební chování této generace bude v budoucnu určovat směr vývoje, neboť do roku 2025 bude tvořit většinu obyvatelstva v produktivním věku. Výsledky ukazují, že tato generace má k aktivitám udržitelné spotřeby kladný vztah, avšak pod podmínkou co nejmenší ztráty pohodlí, což naznačuje i jeden z globálních spotřebitelských trendů.

**Klíčová slova:** generace Y, spotřební chování, udržitelná spotřeba

**Title:** Consumer behaviour of generation Y in the context of sustainable consumption

**Abstract:** Sustainable consumption is one of crucial parts of global trend of sustainable development. Sustainable consumption can be characterized as consumer behaviour which is considerate to current and the future generation. Very important is to get to know and understand behaviour of a final consumer. This article summarizes the results of the research of the consumer attitudes from generation Y to some aspects of sustainable consumption. Consumer behaviour of this generation will stipulate the direction of the future development because this generation will be representing majority of inhabitants in productive age by year 2025. As results show this generation have good relation to activity of sustainable consumption. They, however, don't want to lose their comfort. This corresponds with one of the global consumer trends.

**Key words:** generation Y, consumer behaviour, sustainable consumption

### Úvod

Dlouho se předpokládalo, že narůstající negativní dopady na životní prostředí i společnost vyřeší nové technologie. Až v 90. letech začalo být patrné, že tyto technologie nejsou schopny napravit dopady naší zvyšující se chuti spotřebovávat a spotřebovávat stále více. Na počátku jednadvacátého století se tedy sociální a environmentální dopady bezpodmínečného následování ekonomického růstu staly zřejmé. Současný trend a cestu, jak se vymanit, představuje globální snaha o trvalou udržitelnost. Na rozdíl od myšlenky trvale udržitelného rozvoje, zaměřeného zejména na podnikovou sféru, je trvale udržitelná spotřeba úkolem zejména pro nás, spotřebitele. Kolářová (2004, s. 3) ji definuje jako: „spotřebu založenou na spotřebovávání výrobků a služeb, které zajišťují základní potřeby společnosti a kvalitu jejich života, a zároveň zohledňují stejné potřeby budoucích generací“.

<sup>20</sup> Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra řízení, dalikova.pavlina@email.cz

Zásadní pro udržitelnou spotřebu je poznat a pochopit spotřební chování konečných spotřebitelů. Koudelka (1997, s. 11) definuje spotřební chování jako: „chování lidí (konečných spotřebitelů), jež se vztahuje k získávání, užívání a odkládání spotřebních produktů, tedy kdy a jak produkty užívat přestávají“. Jedná se o složitou problematiku, neboť jak uvádí Lindstrom (2009) – chování spotřebitelů nemá často logické či jednoznačné vysvětlení. Velký posun kupředu představuje nový obor „neuromarketing“, který pomocí analyzování činnosti mozku studuje sensorické, kognitivní a afektivní reakce spotřebitelů na určité podněty. Lindstrom (2009) dále uvádí, že většina našich rozhodnutí nakupovat není vědomých. Náš mozek 85 % času pracuje automaticky, a to např. pomocí somatických markerů či zrcadlových neuronů. Přestože se tedy většinou snažíme řídit naším rozumem, výzkumy ukazují, že to, co nás ve skutečnosti ovlivňuje, jsou především emoce. Ty představují jeden z nejmocnějších prostředků, který nás vede ke konkrétnímu nákupu.

Tento příspěvek se zaměřuje na konečného spotřebitele z tzv. generace Y (ročníky 1982 – 1995, někteří autoři uvádějí až 2000). Tato generace bude do roku 2025 tvořit převážnou část populace v produktivním věku, a tedy právě její spotřební chování bude hrát hlavní roli v rozvoji společnosti. Z hlediska spotřebních trendů nabízí internetový server Trendwatching.com hned několik příkladů pro rok 2010. V souvislosti s udržitelnou spotřebou je očekávaným trendem „eco-easy“ (rostoucí zájem spotřebitelů o udržitelnou spotřebu, avšak s minimem ztráty volného času a pohodlí) a s ním související trend „embedded generosity“ (trend rostoucí spotřeby obecně prospěšných produktů).

Tato práce se zabývá spotřebním chováním generace Y v kontextu jednotlivých aspektů udržitelné spotřeby, jako je snižování spotřeby, úspora energií, spotřeba produktů šetrných k životnímu prostředí a spravedlivých k lidské práci, spotřeba produktů ekologického zemědělství, regionální produkty, produkty z recyklovaných materiálů, zamezení praktikám sociálního dumpingu, problematika nakládání s odpady atd.

### **Cíle a metodika**

Hlavním cílem příspěvku je charakterizovat spotřební chování respondentů z řad generace Y, a to především z pohledu vazby na udržitelnou spotřebu.

V rámci kvantitativního výzkumu byla získána data prostřednictvím analýzy sekundárních dat a především prostřednictvím analýzy primárních dat – analýza výsledků elektronického dotazníkového šetření. Pro účely dotazníkového šetření byl vytvořen elektronický dotazník, pomocí internetové aplikace Gogole.docs. Dotazník obsahoval 15 otázek, přičemž byl klasicky strukturován. Úvodní otázky byly zaměřeny na samostatné zamyšlení respondentů, jak vnímají své spotřební chování v kontextu udržitelné spotřeby. V rámci tzv. zahřívacích otázek bylo zjišťováno obecné spotřební (nákupní) chování respondentů. Před specifickými otázkami týkajícími se postojů k jednotlivým aspektům udržitelné spotřeby, byl respondentům stručně vysvětlen pojem udržitelnost. V závěru dotazníku byly zjišťovány identifikační data ohledně pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, průměrných čistých příjmů domácností a sociálního statutu respondentů. V dotazníku bylo využito např. asociačních technik, preferenčních otázek, přičemž klíčové bylo využití tzv. statementů – výroky popisující určitý postoj ke zkoumanému tématu hodnocené pomocí Likertovy škály. Následně byl dotazník upraven a vyspecifikován dle výsledků



pilotáže na vzorku deseti osob. Výsledný dotazník byl sdílen prostřednictvím sociálních sítí a emailem, přičemž dané šetření probíhalo v období 15. 3. – 16. 4. 2010. Základní soubor tvořili obyvatelé České republiky patřící do tzv. „generace Y“, z daného souboru byl vybrán vzorek nepravděpodobnostní metodou nahodilého výběru o velikosti 173 respondentů.

Vzorek se skládal ze 112 žen (65 %) a z 61 mužů (35 %). Polovina respondentů byla středoškolsky vzdělaná s maturitou a druhou nejsilnější skupinou byli vysokoškolsky vzdělaní respondenti (47 %). Průměrný čistý měsíční příjem domácností respondentů činil 20 000 – 39 999 Kč u 30 %, do 9 999 Kč u 28 % a příjmy v rozmezí 10 000 – 19 999 Kč uvedlo 27 % respondentů. Nejčastěji respondenti pocházeli z domácností techniků, úředníků a nižších odborníků – tedy z tzv. střední třídy (40,5 %) a dále z domácností, kde hlava rodiny působí ve středním či vyšším managementu – tedy vyšší střední třídy (29 %) a 15 % respondentů se zařadilo do nižší střední třídy – domácnosti kvalifikovaných manuálních pracovníků, mistrů, nižších úředníků či nižšího technického personálu.

Výsledná data byla zpracována v programu Microsoft Excel, vyhodnocena a následně porovnána se zjištěními analýzy sekundárních dat.

## Výsledky

### Generace Y

V České republice dnes žije přes 10,5 mil. obyvatel, jak uvádí Český statistický úřad. Do generace Y můžeme zahrnout přibližně 2,28 mil. obyvatel (1.108.883 žen a 1.176.231 mužů). Přestože se nejedná o nejsilnější skupinu, bude generace Y klíčovou, neboť jak bylo uvedeno v úvodu příspěvku, do roku 2025 bude tvořit většinu obyvatel v produktivním věku.

McCrimble (2002) uvádí, že to, co nejvíce rozděluje společnost, není ani gender, rasa, příjmy ani technologie, ale odlišnosti v generacích. U generace Y tedy hovoříme o ročnících 1982 – 2000. Každá generace funguje jiným způsobem, přestože na společnost globálně působí sociální, ekonomické i politické prostředí, každá generace jej vnímá odlišně. Např. technologie je dostupná pro všechny generace, přesto přes 70 % sms zpráv posílá právě generace Y.

V kontextu generací je rozhodující doba jejich dospívání, resp. podmínek, ve kterých dospívali. Pokud se podíváme na dobu mládí tzv. babyboomers i generace X, jedná se o poválečnou dobu, vliv komunismu, normalizace, vědecko-technického pokroku a rozvoj multikulturnosti. Generace Y oproti tomu vyrůstala prakticky v demokratické republice, především mladší ročníky jsou již od mládí úzce propojeny s technologiemi (internetem) a velmi ovlivněny globalizací, v posledních letech i environmentalismem.

Velmi významnou odlišností od předchozích generací je změna hodnot. Oproti starším generacím, které považovali za klíčové hodnoty jako je silná pracovní morálka, respekt k autoritám či finanční konzervatismus. Pro mladou generaci hodnoty udává společenská skupina, ve které se realizují. Generace Y se tedy nejvíce nechá ovlivňovat svými vrstevníky. Pro tuto generaci je tedy typický odklon od tradičních hodnot - v České republice daných ustupujícím křesťanstvím. Přesto tato generace tíhne k rozmanitým filozofiím, světovým náboženstvím, spiritualitě atd. Rovněž vykazuje silně sociální cítění, dobrovolnické aktivity, vysokou tolerantnost. Hodnoty pro tuto generaci velmi silně stanovuje hudební, televizní i filmový průmysl.

Rovněž je typická krátkodobá zaměřenost, cílem je dokončit studia, ale dlouhodobější perspektivy má jen několik zástupců této generace.

Neopomenutelný vliv na generaci Y má i její materiální zajištění, které v takovém měřítku neměla žádná jiná předchozí. Současná generace má oproti předchozím, svobodu jak cestovat (např. podpora z EU), tak i ve studiu, komunikaci, poznávání a vzdělávání – podpořenou dobrým materiálním zázemím v rodině. Na druhé straně tuto generaci ovlivňuje i odvrácená stránka materiálního úspěchu rodičů, a to rostoucí rozvodovost, stresy i nemoci. Pro tuto generaci je rovněž typická touha po stále novém, po změně, rozmanitosti, originalitě – mladá generace nežije pro práci, ale pracuje pro život.

Vlivem médií je tato generace snadno manipulovatelná a silně tlačena reklamou, zároveň všeobecně pro obyvatele České republiky je charakteristická impulsivnost při nákupu. Generace Y hledá určitý návod, určitého průvodce životem – přesto nechce někoho, kdo zná cestu, ale někoho, kdo ji prošel. Mladá generace vyhledává informace, vyžaduje transparentnost, relevantnost, spontánnost, interakci, nové technologie atd.

V kontextu finančního zabezpečení domácností přinese nástup nové generace do jisté míry alarmující změny. 70 – 90 % příjmů domácností jsou vynakládány na spotřebu (Kušková, 2009), přičemž trendem právě generace Y je tzv. „spotřeba na úvěr“. Obecně tato generace zatím nemá finanční závazky, většinu svých příjmů vynakládá libovolně, a to na zábavu, cestování a jídlo. Růst zadluženosti spojený s poklesem úspor této generace představuje dlouhodobě neudržitelný model. Na druhou stranu se generace Y vyznačuje efektivnějším využíváním času i prostředků, přesto peníze jsou pro ni prostředkem a ne hodnotou jako pro generaci předcházející.

V České republice patří k nejfrekventovanějšímu životnímu stylu život s rodinou a pro rodinu, na druhé straně upadá venkovský životní styl. Globální trend zdravého životního stylu je stále více znatelný i ve spotřebním chování obyvatel České republiky dlouhodobě roste spotřeba biopotravin (Kušková, 2009).

### **Postoje spotřebitelů generace Y k jednotlivým aspektům udržitelné spotřeby**

Postoje spotřebitelů charakterizuje Schiffman a Kanuk (2004, s. 252) jako: „naučený sklon chovat se shodně příznivě nebo nepříznivě vzhledem k danému produktu“. Postoje spotřebitelů generace Y k jednotlivým aspektům udržitelné spotřeby lze obecně považovat za příznivé, ovšem významnou roli zde hraje zachování pohodlí. Z pohledu respondentů, 52 % považuje své spotřební chování za dlouhodobě udržitelné (16 % jej za udržitelné naopak nepovažuje).

Udržitelnou spotřebu z hlediska nákupního chování lze charakterizovat jako upřednostňování produktů místní výroby, upřednostňování produktů ekologického zemědělství, upřednostňování produktů recyklovatelných či z recyklovaných materiálů, ale všeobecně se jedná o snížení spotřeby jako takové. Pouhá 3 % dotazovaných preferují produkty udržitelné spotřeby, většina respondentů (65 %) tyto produkty kupuje občas, naopak 21 % tyto produkty nekupuje z důvodu vyšší ceny a pouhá 3 % uvedla, že sami takovéto produkty vyrábějí (pěstují).

Pouze necelá polovina respondentů se aktivně snaží omezovat spotřebu energií v domácnosti, ostatní se o ni nestarají. Ohledně otázky třídění odpadu jsou obyvatelé České republiky příkladní nejenom v rámci Evropské unie. To potvrdily i výsledky dotazníkového šetření, kdy 97 % respondentů třídí odpad, a to nejenom základní druhy (papír, sklo a plasty), ale rovněž kovy, bio či nebezpečný odpad. Rovněž

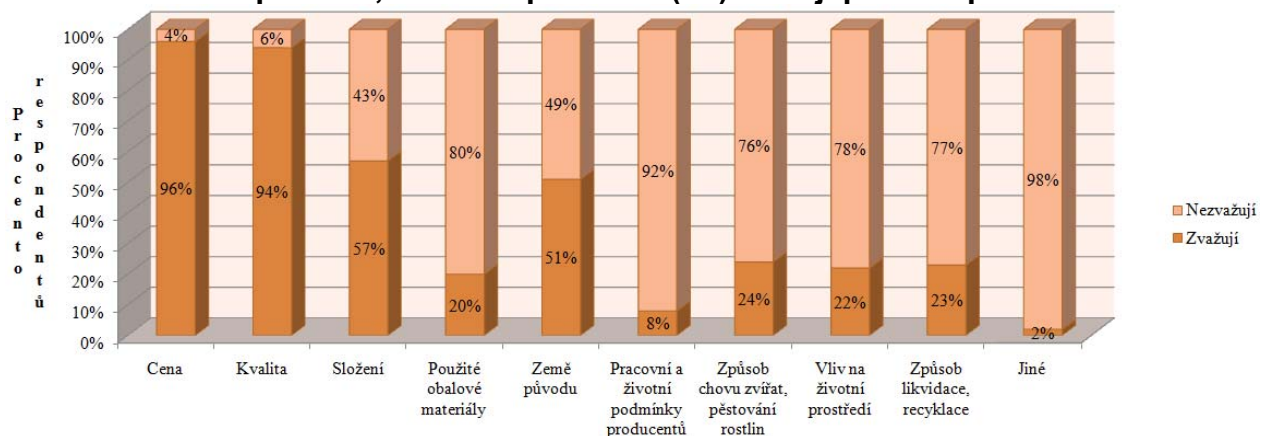
většina respondentů uvedla, že třídit odpad má smysl. Na druhé straně 65 % dotázaných netřídí odpad za všech okolností.

Nakupování za druh zábavy považuje pouze necelých 12 % dotázaných, rovněž pouhé 1 % uvedlo, že v nákupních centrech tráví volný čas s rodinou. 13 % respondentů dále uvedlo, že často koupí produkt, který nebyl cílem jejich nákupu. V obdobné záležitosti 66 % dotazovaných uvedlo, že se jim nestává, že by koupili věc, kterou nepotřebují. 46 % respondentů upřednostňuje nakupování v menších obchodech.

Třetina respondentů se cítí lépe, pokud ve svých životech zohledňují udržitelnost. Na druhé straně přes 70 % respondentů v domácnosti běžně nepoužívá ekologicky šetrné produkty. 69 % dotazovaných vnímá spotřebu místních produktů jako ohleduplnější k životnímu prostředí, přesto spotřebu těchto produktů uvedlo jen necelých 20 %. Obdobně v otázce nutnosti preferovat produkty etického obchodu se většina respondentů vyslovila kladně (65 %), přesto v každodenní realitě tyto produkty u většiny respondentů nejsou vyhledávány.

Položky, které respondenti zvažují při svých nákupech, jsou podrobněji rozepsány v grafu 1, přičemž je patrné, že kromě klasických atributů, jako jsou cena a kvalita, velký význam mají i složení produktu a země původu. Naopak menší význam pro respondenty při nákupu mají pracovní a životní podmínky producentů či použité obalové materiály.

**Graf 1 – Přehled položek, které respondenti (ne)zvažují při nákupu**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Další pohled na spotřební chování generace Y, resp. respondentů z této generace shrnuje tabulka 1, a to částky, které respondenti v průměru vynakládají na jednotlivé položky. Je logické, že nejvíce peněz respondenti vynakládají na bydlení a domácnost, potraviny a naopak nejmenší obnos vydávají za oblečení či kulturní a sportovní vyžití. Výsledky rovněž ukázali závislost výdajů vzhledem k sociálnímu zařazení respondenta resp. jeho domácnosti. Respondenti s vyššími výdaji za domácnost utrácejí méně peněz za kulturní a sportovní vyžití a za elektroniku – naopak tito dotazovaní uvedly vyšší výdaje za oblečení a cestování.

**Tabulka 1 – Přehled procentuelní skladby průměrných měsíčních výdajů respondentů na jednotlivé položky**

	Potravin y	Oblečen í	Elektronik a	Bydlení a domác nost	Kulturní a sportov ní vyžití	Cestová ní, pohonné hmoty
do 999 Kč	18,5 %	72 %	88,5%	26 %	63,5 %	45 %
1 000 – 3 499 Kč	54 %	26 %	10 %	46 %	35 %	45 %
3 500 – 7 499 Kč	23,5 %	2 %	0,5 %	23%	1 %	9,5 %
7 500 – 9 999 Kč	3,5 %	-	1 %	4%	0,5 %	0,5 %
více než 10 000 Kč	0,5 %	-	-	1 %	-	-

*Zdroj: vlastní zpracování*

### Závěr

Mladá generace, generace Y, vykazuje značně odlišná specifika oproti předchozím. Ty jsou dány jednak velmi odlišným prostředím, ve kterém daná generace vyrůstala a zároveň rychlostí, se kterou se společnost a především technologie vyvíjejí. V kontextu zkoumání jejich spotřebního chování hraje významnou roli změna hodnot. Především se jedná o změnu vnímání hodnoty peněz, kdy generace Y je vnímá jako prostředek umožňující dělat to, co chtějí. Zároveň došlo k tomu, že se mladá generace odklonila od tradičních hodnot a ty naopak hledá a nachází v hudebním, televizním a filmovém průmyslu. Tato generace je tedy do značné míry manipulovatelná skrze média.

V České republice stále ještě převažuje životní styl s rodinou a pro rodinu, rovněž nejčastějším typem domácností stále zůstávají úplné rodiny. Již nyní je patrný růst singl a jiných netradičních domácností, jejichž počet se bude i nadále zvětšovat. S tím souvisí rostoucí ekologická stopa domácnosti přepočítaná na jednotlivce. Zároveň tato generace přinese nástup alternativních životních stylů, nejenom dnes proklamovaný zdravý životní styl, ale roli bude hrát především změna, originalita, rozmanitost atd. V souvislosti se sociálním zařazením z výzkumu vyplývá, že zatímco vyšší sociální třída začleňuje aspekty udržitelné spotřeby do svých životů na základě trendu, je obdobné chování u střední třídy dáno více přirozeně – porozuměním dané problematice.

Generace Y má všeobecně kladný vztah k dané problematice, z výzkumů vyplývá i potvrzení výše zmiňovaného trendu „eco-easy“, kdy respondenti projeví kladný přístup k dané problematice. Na druhé straně však většina respondentů není ochotná praktikovat udržitelnější životní styl na úkor svého pohodlí. Často uváděným faktorem byla rovněž vyšší cena daných produktů či jejich nedostupnost, tato skutečnost však bude v souvislosti s rozvojem daného konceptu ztrácet na významu. Problém, který je v současnosti rovněž velmi diskutován je i tzv. „greenwashing“, kdy s růstem zájmu o danou problematiku ze strany spotřebitelů se na trhu čím dál více objevují i firmy, které tento zájem zneužívají a nabízejí produkty či služby pod štítkem „green“, přestože tomu ve skutečnosti tak není.

Z výsledků výzkumu lze usuzovat budoucí kladný vztah této generace k udržitelné spotřebě a její rozvoj v zapojení do každodenních životů. Přesto je nutné vytvořit pro tuto generaci podmínky a vhodné klima pro začlenění udržitelnosti do jejich životů, neboť nejenom vlivem filmového průmyslu, kde je často konzumerismus dán jako synonymum „mít se dobře“ či dokonce „nadřazenosti“, může se tato generace velmi snadno odvrátit od udržitelnosti a razit současnou cestu konzumerismu.

### Literatura

- [1] Český statistický úřad. *Genderové statistiky. Zaostřeno na ženy a muže 2009. Obyvatelstvo a rodiny a domácnosti* [online]. 2009 [cit. 2010-11-08]. Dostupné z WWW: <<http://czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/kapitola/1413-09-2009-10>>.
- [2] DALÍKOVÁ, P. *Postoje spotřebitelů k problematice udržitelné spotřeby*. Č. Bud., 2010. Diplomová práce. JIHOČESKÉ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH. Ekonomická fakulta.
- [3] KOUDELKA, J. *Spotřební chování a marketing*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN/ 80-7169-372-3.
- [4] KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X
- [5] KUŠKOVÁ, Petra, a kol. *Češi ve spotřebitelském ráji (!?): Vývoj spotřeby českých domácností v posledních dvaceti letech*. Praha: CENIA, 2009. 57 s. Dostupné z WWW: <[http://www.mzp.cz/osv/edice.nsf/243F080C086028B1C12575DF003D0F56/\\$file/OVV-cesi\\_raj-20090630.pdf](http://www.mzp.cz/osv/edice.nsf/243F080C086028B1C12575DF003D0F56/$file/OVV-cesi_raj-20090630.pdf)>. ISBN 978-80-85087-70-3 >.
- [6] LINDSTRÖM, M. *Nákupologie. Pravda a lži o tom, proč nakupujeme*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2396-6.
- [7] MC CRINDLE, M.: *Understanding Generation Y* [online]. 2002 [cit. 2010-11-08]. The Australian Leadership Foundation. Dostupné z WWW: <<http://learningtolearn.sa.edu.au//Colleagens/files/links/UnderstandingGenY.pdf>>.
- [8] SCHIFFMAN, L. G., KANUK, L. L. *Nákupní chování*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0094-4.
- [9] Trendwatching.com. *10 crucial consumer trends for 2010* [online]. 2010 [cit. 2010-02-08]. Trendwatching.com. Dostupné z WWW: <<http://trendwatching.com/trends/10trends2010/>>.

## KVALITA SLUŽEB a ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V POHOSTINSTVÍ

Ing. Marie Duspivová<sup>21</sup>

**Abstrakt:** Problematika řízení lidských zdrojů a její vliv na kvalitu služeb je pro podniky, působící nejen v pohostinství, zásadní. Podstatou tohoto příspěvku je shrnutí závěrů průzkumu, který byl proveden v roce 2008 v restauraci XY. Hlavním cílem tohoto příspěvku bylo specifikovat vybrané aspekty řízení lidských zdrojů, ovlivňujících kvalitu služeb a jejich analýza ve specifických podmínkách malého podniku v pohostinství. Pro bližší zkoumání byly využity dva vlastní strukturované dotazníky. Výsledkem průzkumu bylo zjištění informací o vnímání úrovně služeb v pohostinství zákazníky a jejich poskytovateli, údaje o konfrontaci názorů na standard řízení lidských zdrojů v malém podniku mezi zaměstnanci a jejich vedoucím.

**Klíčová slova:** řízení lidských zdrojů, kvalita služeb, vedoucí, zaměstnanci, hosté

**Title:** Quality of services, human resources management in hotel industry

**Abstract:** The issue of human resources management that influence the quality of services is fundamental for companies operating not only in the hotel industry. This article presents the main conclusions of research, of which aim was to deal with some aspects of human resources management that influence the quality of the offered services in specific conditions of a small firm in the hotel industry. The research was provided in 2008 in restaurant XY. For closer investigation of these issues were used two own structured questionnaires. This research provided information how guests and service providers perceive the quality of services, on the other hand confrontation of attitude to standard of the human resources management in the small firm among the manager and his employees.

**Key words:** human resources management, quality of services, manager, employees, guests

### Úvod

Řízení lidských zdrojů patří ke klíčovým činnostem řízení podniku a je náplní každodenní činnosti všech pracovníků, kteří řídí a ovlivňují jiné pracovníky.

Podle Koubka (2001) se řízení lidských zdrojů stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace.

Mezi základní úlohy řízení lidských zdrojů patří podle Krninské (2002) vytváření podmínek pro soustavný rozvoj potenciálu všech pracovníků podniku, využití potenciálu každého pracovníka, respektive dobrovolné vložení vlastního potenciálu

<sup>21</sup> Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra řízení, duspim00@ef.jcu.cz

pracovníkem ve prospěch optimálního fungování firmy, dále zabezpečování souladu mezi úrovní potenciálu nositele pracovního místa s nároky kladenými na konkrétní pracovní místo a v neposlední řadě přistoupení k tvorbě podnikové kultury.

Při řízení lidských zdrojů malá a střední firma očekává, že její zaměstnanec splní řadu požadavků. Přeje si zaměstnávat kvalifikovanou a mnohostranně použitelnou pracovní sílu. Svým zaměstnancům, oproti velké firmě, nabízí například osobní přístup a atmosféru důvěry mezi zaměstnancem a vedením, prostředí, kde je větší vstřícnost akceptovat spojení pracovního a osobního života, prostor pro autonomní a flexibilní nasazení a práci v malých skupinách, kde jsou příjemnější osobní vztahy. V podstatě jde o podmínky, které pozitivně působí na spokojenost s prací (Kleibl, Dvořáková a kol., 2001).

Podle Bedrnové, Nového a kol. (2004) všechny organizace mají zájem na tom, aby dosáhly trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Musí proto věnovat zvýšenou pozornost vhodným způsobům motivování lidí. Armstrong (2007) uvádí, že dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace. Většina z nás však potřebuje být ve větší či menší míře motivována z vnějšku. Organizace jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitosti ke vzdělávání a růstu.

Vysoká úroveň výkonu lidí vede, mimo jiné, k poskytování kvalitních služeb. Podle Horovitze (1994) je kvalita úroveň dokonalosti, kterou si podnik vybral, aby oslovil své vybrané zákazníky. Beránek, Kotek (2003) uvádí, že kvalita v dnešním slova smyslu neznámá něco absolutně nejlepšího, ale spíše to nejlepší, co je zákazník ochoten a schopen zaplatit. Pro poskytování kvalitních služeb je třeba, aby vedení hotelu bylo informováno o potřebách a požadavcích hostů a aby prostřednictvím poskytovaných služeb byly potřeby hostů uspokojovány na nejvyšší možné úrovni.

Vzájemný vztah mezi službami zákazníků a řízením je tak mimořádně důležitý, že pokud ho organizace ignorují, činí tak na vlastní nebezpečí. Mnohé organizace se bohužel pokoušejí zlepšit své služby zákazníkům, aniž by se zabývaly základními problémy vyžadujícími změnu řízení (Freemantle, 1996).

Problematika řízení lidských zdrojů a její vliv na kvalitu služeb je pro podniky, působící nejen v pohostinství, zásadní a proto byl proveden průzkum v restauraci XY, jehož cílem bylo zjistit, zda jsou zákazníci spokojeni s poskytovanými službami a zda vedoucí daného podniku své zaměstnance řídí adekvátně.

## **Cíl a metodika**

Hlavním cílem příspěvku je specifikovat vybrané aspekty řízení lidských zdrojů, ovlivňujících kvalitu služeb a jejich analýza ve specifických podmínkách malého podniku v pohostinství.

Pro zkoumání dané problematiky byly využity dva strukturované dotazníky. Cílem prvního dotazníku bylo zjistit, zda jsou hosté spokojeni s úrovní služeb v daném podniku, popř. jaké spatřují nedostatky v poskytování služeb. Pro potřeby tohoto příspěvku byly využity vyplněné dotazníky od 50 náhodně vybraných hostů.

Druhý dotazník byl vyplněn zaměstnanci restaurace a zabýval se úrovní řízení lidských zdrojů, konkrétně identifikací zaměstnance s prací a podnikem, pracovními podmínkami, obsahem a náplní práce a stimulací a motivací.

Po vyhodnocení těchto dotazníků byly tytéž otázky zadané vedoucímu a směřovaly k zjištění jeho mínění o svých zaměstnancích. Odpovědi vedoucího a jeho zaměstnanců byly využity ke srovnávání. Prostřednictvím této metody je možné tyto odpovědi do určité míry konfrontovat. Dále lze srovnat, jak hosté hodnotí chování personálu, které odráží řízení lidských zdrojů a kvalitu služeb s tím, jak služby vnímá personál restaurace.

Všechny dotazníky byly vyhodnoceny a zpracovány do tabulek. Pro potřeby tohoto příspěvku byly využity pouze vybrané okruhy ze strukturovaných dotazníků.

## Výsledky

### Kvalita služeb

Jak již bylo uvedeno výše, kvalita služeb v daném podniku byla zkoumána pomocí strukturovaného dotazníku zadaného hostům restaurace.

Z tabulky 1 vyplývá, že je většina hostů se službami v dané restauraci spíše a určitě spokojena. Počet méně spokojených hostů se pohybuje v rozmezí od 4 do 14 %.

V dnešní době mají stravovací zařízení značnou konkurenci. Samozřejmostí by proto měla být, mimo jiné, příprava z čerstvých a kvalitních surovin nebo správná teplota při výdeji. Velice důležitá je i patřičná úroveň servírování a především nápaditá a působivá úprava vzhledu pokrmů. S kvalitou pokrmů byla určitě spokojena nadpoloviční většina dotázaných hostů (55 %), spíše spokojeno bylo 40 % těchto osob a spíše nespokojeno bylo 5 % respondentů.

Lidé ale nenavštěvují restauraci pouze z důvodu dobrého jídla a pití, ale touží i po kontaktu s lidmi a určitém zážitku z této návštěvy. Proto je vystupování personálu nedílnou součástí poskytovaných služeb a také na této součásti závisí jejich kvalita a úroveň. V této restauraci téměř 7 % dotázaných hostů vidí právě ve vystupování personálu nedostatek, především postrádají přátelský pozdrav.

V poměru k jiným okruhům otázek, bylo nejvíce hostů (14 %) nespokojeno se zařízením a inventářem restaurace, konkrétně se tato část dotazovaných domnívá, že jsou v restauraci používány i poškozené talíře a sklenice, a že nejsou stoly vhodně a čistě prostřeny.

Z výsledků dotazování je zřejmé, že 10 % respondentů nevyhovuje vystavený účet. Tito hosté totiž nedostali včas svůj vyžádaný účet, který byl navíc často nepřehledný.

Všechny tyto i některé další nedostatky vyústily v situaci, že pouze polovina hostů je toho názoru, že tato restaurace poskytuje určitě kvalitní služby. Téměř polovina (46 %) je spokojena se službami v daném podniku pouze spíše a jen 4 % dotázaných hostů odpovědělo, že restaurace spíše kvalitní služby neposkytuje.



**Tabulka 1: Průměrné výsledky strukturovaného dotazníku pro hosty restaurace v %**

Okruhy otázek	%			
	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Kvalita pokrmů	55	40	5	-
Vystupování personálu	54	39	6	1
Zařízení a inventář	37	49	13	1
Vystavený účet	59	31	10	-
Celková spokojenost a kvalita služeb	50	46	4	-

*Zdroj: Vlastní výzkum*

### Řízení lidských zdrojů

Problematika řízení lidských zdrojů byla zkoumána pomocí strukturovaného dotazníku, který byl zadán všem zaměstnancům a vedoucímu restaurace.

Z tabulky 2, je zcela evidentní, že mají zaměstnanci ze dvou třetin kladný přístup k práci a profesi, což je jeden z předpokladů pro poskytování kvalitních služeb. Odpovědi zaměstnanců se v podstatě shodovaly s názorem vedoucího pracovníka. Ze zaměstnavatelových odpovědí lze soudit, že jsou podle jeho názoru zaměstnanci zcela oddaní vůči podniku. Většina zaměstnanců (83 %) je s podnikem určitě a spíše spjata. Těmto lidem je nepříjemné, pokud se o restauraci, kde pracují, mluví negativně a také neúspěch podniku považují za neúspěch vlastní. Z kladných odpovědí lze tedy soudit, že vztah zaměstnanců je určitě a spíše vřelý a to lze považovat za další z mnoha podmínek pro poskytování kvalitních služeb.

Nezbytné je zmínit největší nesoulad mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnanci, který byl v odpovědích na otázky zkoumající pracovní podmínky, obsah práce a motivaci. Vedoucí se mylně domnívá, že jsou pracovníci spokojeni například s pracovním zázemím a s výší mzdy.

S pracovním zázemím je spokojeno pouze 17 % zaměstnanců. Ostatní spíše a určitě spokojeni nejsou a jsou tudíž v rozporu s názorem zaměstnavatelovým. Neshoda v odpovědích mohla vzniknout tím, že vedoucí pracovník nezná, nebo podceňuje sociální a hygienické potřeby svých podřízených. Ze zkoumání na místě bylo zjištěno, že jsou zaměstnanci díky nedostatečnému vybavení pracoviště vystaveni nadměrnému hluku, vysokým teplotám na pracovišti a znečištěnému vzduchu. Mimo jiné mají pracovníci k dispozici nedostatečně vybavenou šatnu a především nevyhovující sociální zařízení. Většina zaměstnanců je tedy nespokojena s pracovním zázemím zcela oprávněně.

Z výzkumu je patrné, že si nikdo ze zaměstnanců nemyslí, že jejich odměna odpovídá výkonu práce. Jedna polovina zaměstnanců si to myslí pouze spíše a jedna třetina zaměstnanců s tímto názorem určitě nesouhlasí. Lze se domnívat, že z důvodu nespokojenosti s výší mzdy zastává celá jedna polovina zaměstnanců názor, že vyšší mzda vede ke kvalitnějšímu výkonu práce. Jedna třetina spíše a 17 % určitě tento názor nezastává. Zaměstnavatelova odpověď „určitě ne“ se tudíž shoduje pouze s částí zaměstnanců. Obecně platí, že pokud zaměstnanci dostávají dostatečně vysokou mzdu, která odpovídá náročnosti práce, po zvýšení mezd svou práci kvalitněji dělat nebudou, což nemusí být případ zaměstnanců této restaurace. Z výsledků dotazování bylo zjištěno, že celá třetina zaměstnanců není se svou mzdou spokojena. Lze se tedy domnívat, že pokud by se jim zvýšily mzdy, zvýšila by

se jejich spokojenost a zřejmě i výkon a tím by se následně zvýšila i spokojenost zákazníků.

Vedoucí pracovník se domnívá, že jeho zaměstnanci nejsou dostatečně iniciativní, ale že jejich snahu a aktivitu spíše ohodnocuje. Je ale důležité zmínit, že například zvyšování kvalifikace v této restauraci není žádným způsobem ohodnoceno a podle většiny zaměstnanců (83 %) není ohodnocena ani jejich snaha a tvořivost. Jejich záporné odpovědi se významně odlišují od názoru vedoucího. V tomto případě je nedostatkem to, že v tomto podniku je mzda pevná, bez blíže specifikovaných částí a odměn a zaměstnanci zde ohodnocení vlastní snahy nevidí. Lze se také domnívat, že vedoucí nepoužívá ani jiný způsob motivace zaměstnanců, jakým může být například pochvala. Z dotazníkového šetření je totiž patrné, že vztah mezi vedoucím a jeho podřízenými je založený na kontrole (viz dále) a tudíž i na mocenském odstupu.

**Tabulka 2: Průměrné výsledky strukturovaného dotazníku pro zaměstnance a vedoucího v %**

Okruhy otázek	Průměr odpovědí zaměstnanců (%)					Odpovědi vedoucího
	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nedovedu posoudit	
Spokojenost s profesí	33	33	17	-	17	Spíše ano
Identifikace s podnikem	66	17	17	-	-	Určitě ano
Spokojenost s pracovním zázemím	-	17	50	33	-	Spíše ano
Adekvátnost odměny k výkonu práce	-	50	-	33	17	Určitě ano
Vyšší mzda vede ke kvalitnějšímu výkonu práce	50	-	33	17	-	Určitě ne
Vysoké výkonové zatížení versus kvalita služeb	17	50	17	16	-	Spíše ne
Kontrola kvality	100	-	-	-	-	Určitě ano
Ohodnocení snahy a tvořivosti	-	-	66	17	17	Spíše ano
Motivace pomocí ohrožení ztrátou místa	17	33	33	-	17	Určitě ano
Celková kvalita služeb	100	-	-	-	-	Spíše ano

*Zdroj: Vlastní výzkum*

Ze zaměstnavatelových odpovědí je dále zřejmé, že za jediný způsob motivace pravděpodobně považuje ohrožení zaměstnanců ztrátou pozice ve firmě. Polovina zaměstnanců s ním určitě a spíše souhlasí. Ostatní zaměstnanci zastávají názor, že za cenu ztráty místa by zvýšenou iniciativu nevyvinuli. Lze předpokládat, že zvláště v období krize, ohrožení ztrátou místa či pozice zvýšené úsilí zaměstnance vyvine.

Lze se domnívat, že pokud vedoucí v tomto směru svůj názor nezmění, je toto řešení pouze dočasné.

Všichni zaměstnanci se shodli, že je kvalita služeb jejich vedoucím pravidelně kontrolována a z toho lze usuzovat, že tato firma funguje na přísné kontrole. Kontrola může být tím hlavním, čím vedoucí vůči svým zaměstnancům disponuje a co mezi nimi tvoří vzájemné vztahy. U poskytovaných služeb je sice provádění kontroly kvality nutné, ale tuto kontrolu by měla v ideálním případě provázet i vlastní sebekontrola každého pracovníka, jež by měla být průběžná a ke které by měli být zaměstnanci motivováni.

V České republice a především v českých firmách je běžné, že je mezi nadřízeným a podřízeným značný odstup. Z hlediska řízení lidských zdrojů hovoříme o výrazném mocenském odstup. Ve světě je tomu ale jinak. Například v irských podnicích vedoucí pečují o podmínky svých zaměstnanců, různě je motivuje a je spíše jejich kamarád, než nadřízený. To vše působí pozitivně na spokojenost zaměstnanců, jejich snahu poskytovat kvalitní služby a tím kladně ovlivňovat spokojenost zákazníků.

## Závěr

Prostřednictvím výzkumu, který byl proveden mezi hosty, zaměstnanci a u vedoucího podniku (zaměstnavatele) bylo zjištěno, že se jejich názory na různé otázky často odlišují. Neshody byly především v odpovědích a náhledu na kvalitu poskytovaných služeb. Všichni zaměstnanci předpokládají, že jsou služby jimi poskytované určitě kvalitní, ale zákazníci si to určitě myslí pouze z poloviny a vedoucí s 46 % hostů si to myslí jen spíše.

Časté rozpory v odpovědích mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem byly také v otázkách souvisejících s odměňováním, motivací, péčí o pracovníky, či pracovními podmínkami. Z výše uvedených výsledků vyplývá, že zaměstnanci mají ke své profesi, práci i podniku kladný vztah, ale tato skutečnost nemusí k poskytování kvalitních služeb dlouhodobě stačit.

Cílem každého podnikatele je spokojený zákazník. Je ale velmi důležité, aby byli spokojeni i pracovníci, kteří služby poskytují. V daném podniku příliš spokojeni nejsou. Dvě třetiny zaměstnanců sice jejich práce baví, ze dvou třetin jsou i spjati s podnikem, ale 83 % zaměstnanců je nespokojeno s pracovním zázemím, 33 % s výší mzdy a 83 % si je jista, že by nebylo ohodnoceno jejich zvyšování kvalifikace.

Vedoucí restaurace by si měl uvědomit, že podnikání neobnáší pouze stránky ekonomické a provozní, ale i práci s lidmi, neboť kvalitu podniku určuje kvalita jeho lidského kapitálu. Pro zvýšení kvality lidského kapitálu a konkurenceschopnost podniku je velice důležitý rozvoj znalostní ekonomiky, který je podmíněn podporou vytváření znalostí a jejich efektivní využívání. To vše samozřejmě souvisí s dostatkem vzdělané a kvalifikované pracovní síly a jejím dalším vzděláváním.

Pro zlepšení řízení lidských zdrojů v budoucnosti byla v daném podniku navržena některá opatření. Vzhledem k tomu, že vedoucí podniku nemá potřebný rozhled v moderních přístupech spojených s problematikou řízení lidských zdrojů, bylo první opatření spjato s doporučením k rozšíření vzdělání právě v tomto směru. Vedoucímu bylo navrženo absolvování konkrétního kurzu „Řízení lidských zdrojů – Chování lidí v organizaci“. S tím souvisí i další návrh a tím byla podpora zvyšování kvalifikace a znalostí zaměstnanců, včetně oceňování jejich snahy a tvořivosti. V neposlední řadě by bylo důležité, aby se vedoucí pokusil také o zlepšení pracovních podmínek,

především nezbytného vybavení pracovního zázemí. Závěrem lze konstatovat, že vedoucí malé firmy (zaměstnavatel) při širokém spektru svých povinností zatím neklade žádoucí důraz na řízení lidských zdrojů.

Kvalita lidských zdrojů organizace má pro fungování podniku a jeho rozvoj rozhodující význam, neboť od kvality řízení lidských zdrojů se odvíjí kvalita služeb. Řízení lidských zdrojů je v dnešní společnosti světový trend, který pomáhá udržet konkurenceschopnost nejen na místním trhu, ale v rámci globální společnosti.

### Literatura

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Přek. J. Koubek, Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 800 s. Orig. a handbook of human resource management praktice. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [3] BERÁNEK, J., KOTEK, P. *Řízení hotelového provozu*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. 220 s. ISBN 80-86724-00-X.
- [4] DUSPIVOVÁ, M. *Kvalita služeb, řízení lidských zdrojů a podniková kultura v cestovním ruchu*. Č. Bud., 2010. Diplomová práce. JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH. Ekonomická fakulta.
- [5] FREEMANTLE, D. *Bezkonkurenční služby zákazníkům: test kvality*. Praha: Management Press, 1996. 162 s. ISBN: 80-85943-26-3.
- [6] HOROVITZ, J. *Jak získat zákazníka: kvalita služeb*. Přek. Toman, P. a Novotný, P., Praha: Management Press, 1994. 134 s. Orig. La Qualité de Service. ISBN 80-85603-45-4.
- [7] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [8] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [9] KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. Č. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3.

## ROZVÍJENÍ KOMPETENCÍ U STUDENTŮ EKONOMICKÉ FAKULTY JIHOČESKÉ UNIVERZITY V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ing. Radim Dušek<sup>22</sup>

**Abstrakt:** V příspěvku jsou uvedeny nejpodstatnější závěry výzkumu, jehož cílem bylo zhodnotit míru úspěšného rozvíjení oborových a klíčových kompetencí u studentů Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Výzkum, jehož primární data byla získána dotazníkovým šetřením, se týkal studentů, kteří v letech 2003 – 2007 úspěšně absolvovali obor Obchodní podnikání či Účetnictví a finanční řízení podniku. V současné době je rozvíjení kompetencí významnou součástí vzdělávací strategie v rámci celé Evropské unie.

**Klíčová slova:** absolventi, kompetence, Ekonomická fakulta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

**Title:** Developing skills of the students of the Faculty of Economics, University of South Bohemia in České Budějovice

**Abstract:** The contribution presents the main conclusions of the research, whose aim was to assess the quality of the hard and soft skills' successful development at the Faculty of Economics of the University of South Bohemia in České Budějovice. The research, whose primary data was obtained by questionnaire method, covered the graduates of Accounting and Financial Management of an Enterprise and Commercial Management, who have graduated in the years 2003 – 2007. Currently, the development of competencies is the essential part of learning strategy throughout the European Union.

**Key words:** graduates, skills, Faculty of Economics of the University of South Bohemia in České Budějovice

### Úvod

V poslední době se velmi často diskutuje o kompetencích, které se – jako výstupní kategorie – stávají, či spíše mají stát, součástí českého vzdělávacího systému [1]. Kompetence ve vzdělávání jsou rozděleny na oborové kompetence, které jsou představovány „klasickými“ předměty, a klíčové kompetence, které kromě vědomostí zahrnují i dovednosti, postoje a hodnoty [2].

Poté, co se kompetence staly významnou součástí vzdělávací strategie České republiky a navázaly na vývoj evropské vzdělávací politiky, byla i u nás v podstatě dokončena implementace přístupu ke vzdělávání a učení podle kompetencí do systému celoživotního učení a vzdělávání [1].

---

<sup>22</sup> Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra řízení, dusekr00@ef.jcu.cz

Vizi rozvoje terciárního vzdělávání a vytyčení směru změn v něm zpracovává Bílá kniha terciárního vzdělávání. O kompetencích se zmiňuje především v souvislosti s nutností změny formy výuky [3]. Základem pro práci se studenty dle nových kurikulí je vypracování studijních plánů, které zohlední jak náplň kompetencí oborových, tak klíčových. Rozvíjení kompetencí u studentů je výzvou pro pedagogy, kteří tak mohou využít svou kreativitu, fantazii a doopravdy se studenty pracovat, nikoliv jim pouze převyprávět dané penzum látky [2].

### **Cíl a metodika**

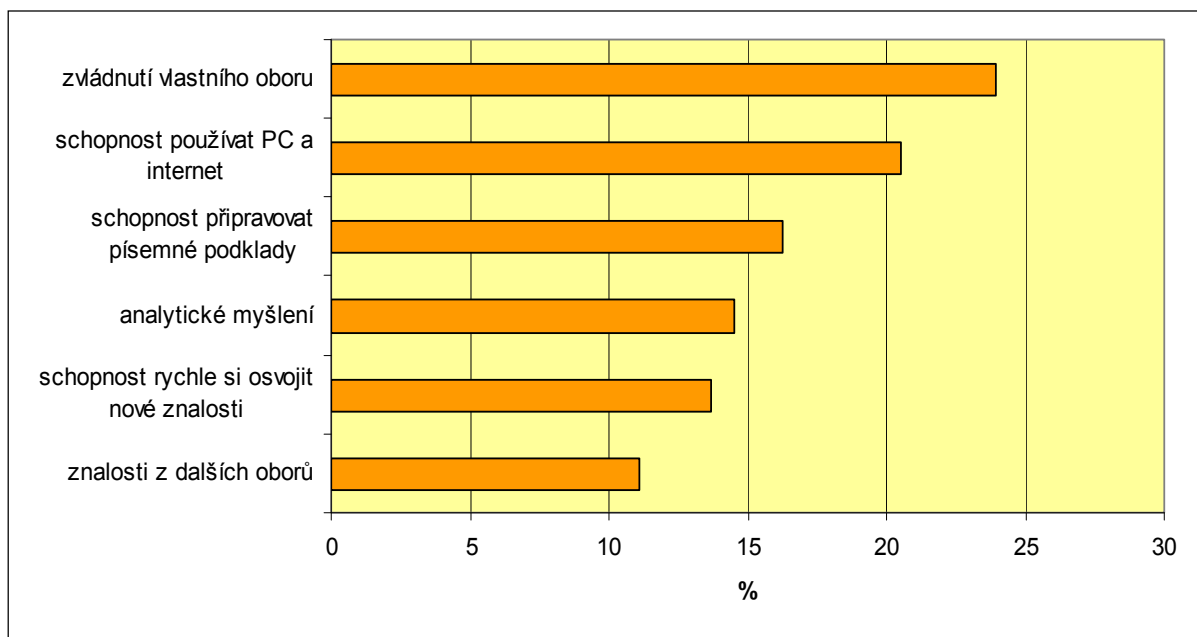
Cílem příspěvku je zhodnocení míry úspěšného rozvíjení oborových a klíčových kompetencí u studentů Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích (dále jen EF JU). Tento průzkum se týkal studentů oborů Obchodní podnikání (dále jen OP) a Účetnictví a finanční řízení podniku (dále jen ÚFŘP), kteří ukončili své bakalářské či magisterské studium v letech 2003 – 2007.

Primární data byla od absolventů EF JU získána prostřednictvím dotazníkového šetření, jenž proběhlo v období prosinec 2008 – leden 2009 v rámci rektorátem JU organizovaného komplexního výzkumu, který se týkal uplatnění absolventů na trhu práce. Počet odeslaných dotazníků absolventům oborů OP a ÚFŘP byl 1297. Ve stanoveném termínu zaslalo zpět na fakultu správně vyplněný dotazník celkem 387 respondentů. Návratnost tedy činila téměř 30 %. Získané údaje byly po editaci zpracovány v softwaru MS Excel.

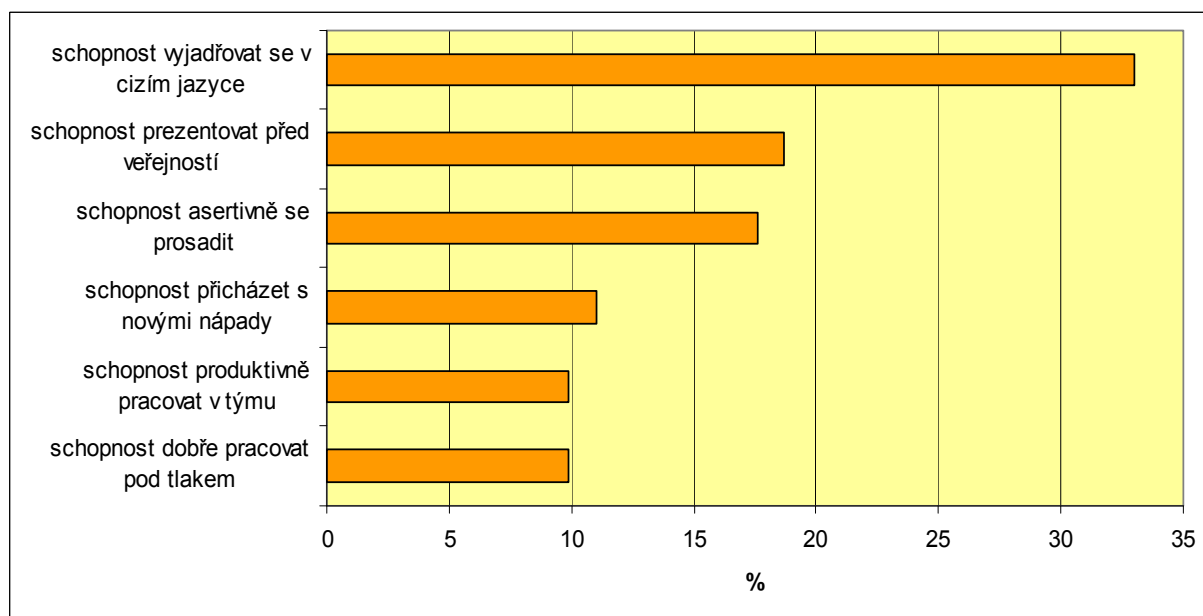
### **Výsledky**

Z výsledků výzkumu vyplývá, že u absolventů oborů OP a ÚFŘP z let 2003 – 2007 byly v průběhu studia nejlépe rozvíjeny kompetence oborové – tedy zvládnutí vlastního oboru (23,9 %). Přibližně 21 % respondentů se shoduje na tom, že se díky studiu na EF JU naučili používat PC a internet na takové úrovni, jaká je dnes vyžadována praxí. Další respondenti kladně hodnotí především nabytou schopnost připravovat písemné podklady a také schopnost analytického myšlení. Zhruba 14 % absolventů se v rámci studia na EF JU naučilo rychle si osvojovat nové znalosti a podle 11 % respondentů poskytlo studium v dostatečné míře znalosti z dalších oborů (viz obrázek 1).

Jedna třetina respondentů se shoduje na tom, že jim absolvovaný obor v dostatečné míře neposkytl schopnost vyjadřovat se v cizím jazyce. Přibližně 18 % respondentů v dotazníku uvedlo, že u nich v průběhu studia nebyla uspokojivě rozvinuta schopnost prezentovat výsledky své práce před veřejností a také schopnost asertivně se prosadit. Aktivity zaměřené na rozvíjení kreativity, tedy schopnosti přicházet s novými nápady, chyběly ve výuce 11 % absolventů. Okolo 10 % respondentů je přesvědčeno, že se na EF JU nenaučilo dostatečně produktivně pracovat v týmu a pod tlakem (viz obrázek 2).

**Obrázek 1 - Kompetence, které absolventům poskytli vystudovaný obor**

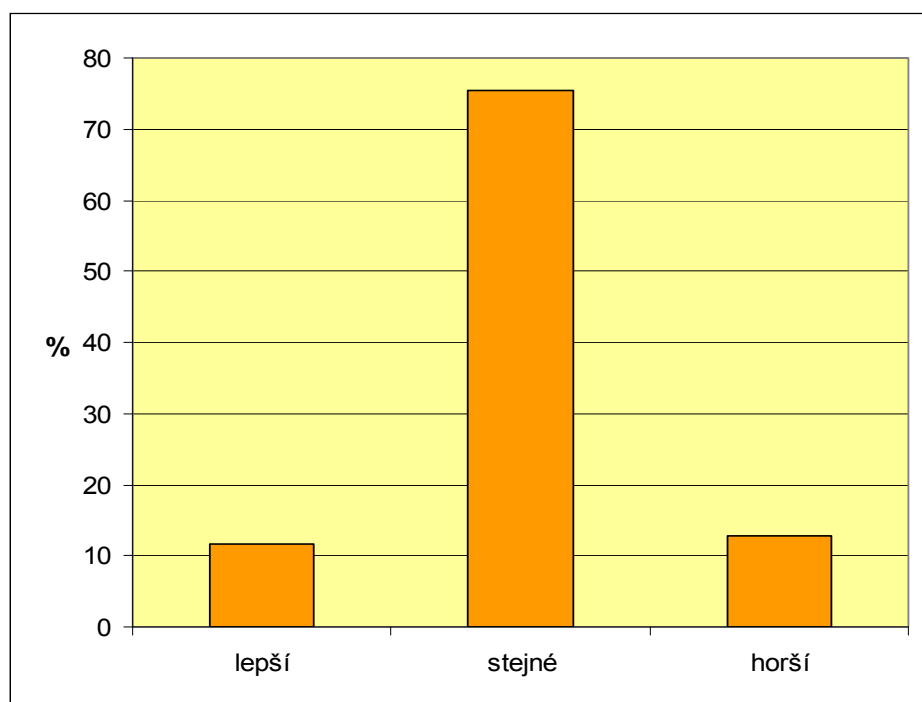
*Zdroj: vlastní výpočty*

**Obrázek 2 - Kompetence, které absolventům v dostatečné míře neposkytl vystudovaný obor**

*Zdroj: vlastní výpočty*

Z obrázku 3 je patrné, že 76 % respondentů je přesvědčeno o tom, že jejich šance na trhu práce jsou ve srovnání s absolventy jiných vysokých škol shodné. Tento názor nesdílí 13 % absolventů, kteří v dotazníku uvedli, že jejich šance na trhu práce jsou spíše horší. Přibližně 12 % respondentů si myslí, že mají lepší šance na úspěšné uplatnění v praxi než absolventi jiných vysokých škol.

**Obrázek 3 – Šance absolventů EF JU na trhu práce ve srovnání s absolventy jiných VŠ**



*Zdroj: vlastní výpočty*

### Závěr

Z výše uvedených zjištění je patrné, že EF JU rozvíjela u studentů oborů OP a ÚFŘP především kompetence oborové. Z kompetencí klíčových bylo respondenty nejlépe hodnoceno rozvíjení schopností týkajících se práce s výpočetní technikou a internetem, dále připravování písemných podkladů či využívání analytického myšlení a osvojování nových znalostí.

Studium naopak absolventům v uspokojivé míře neposkytlo schopnost vyjadřovat se v cizím jazyce či bez problémů prezentovat výsledky své práce před veřejností. Respondenti se dále shodli na tom, že by výuka na EF JU mohla více zaměřit na rozvíjení kreativity a schopnosti produktivně pracovat v týmu. I přesto je převážná většina respondentů přesvědčena, že jejich současné šance na trhu práce jsou ve srovnání s absolventy jiných vysokých škol stejné.



### Seznam použité literatury

- [1] VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. 160 s. ISBN 978-247-1770-8.
- [2] SRBECKÁ, G. Rozvoj kompetencí studentů ve vzdělávání. *Inflow: information journal* [online]. 2010, roč. 3, č. 7 [cit. 2010-10-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.inflow.cz/rozvoj-kompetenci-studentu-ve-vzdelavani>>. ISSN 1802-9736.
- [3] MŠMT: *Bílá kniha terciárního vzdělávání* [online]. 2009, [cit. 2010-10-20]. Dostupný z WWW: <http://www.msmt.cz/reforma-terciarniho-vzdelavani/bila-kniha>.

## AKTUÁLNÍ DĚNÍ V OBLASTI ÚČETNICTVÍ

Ing. Radana Fichnová<sup>23</sup>

**Abstrakt:** Příspěvek informuje o aktuálním dění v oblasti účetnictví, popisuje navrhované změny zákona o účetnictví a zákona o přeměnách, posuzuje jejich dopady a poukazuje na sankce, které by hrozily v případě nezpracování změn do legislativy České republiky. Novelu zákona předpokládá hospodářský a finanční dopad na podnikatelské prostředí ve formě úspor u vybraných jednotek a možné konkurenční výhodě oproti méně flexibilním lokálním úpravám v jiných členských státech EU.

**Klíčová slova:** zákon o účetnictví, zákon o přeměnách, vyhláška o inventarizaci majetku, konsolidovaná účetní závěrka, zahraniční fyzická osoba, sankce za protiprávní jednání, mezinárodní účetní standardy

**Title:** Current Developments in Accounting

**Abstract:** The article post information on current developments in accounting, describing the proposed amendments to the Law on Accounting and the Law on Transformation, assess their implications and points to the sanctions, which could otherwise not incorporated in the event of changes to the legislation of the Czech Republic. Reform Act provides economic and financial impact on the business environment in the form of savings on selected units and a potential competitive advantage over less flexible local adjustments in other EU Member States.

**Key words:** accounting Act, the Law on Transformation, Inventory Order, the consolidated financial statements, foreign natural person, the penalty for the infringement, international accounting standards

### Úvod

Z důvodu probíhající účetní reformy v oblasti veřejných financí byla dne 20. září 2010 zveřejněna ve Sbírce zákonů vyhláška č. 270/2010 Sb., o inventarizaci majetku a závazků. Vyhláška vstoupila v platnost 5. října 2010.

V září 2010 byla v poslanecké sněmovně předložena k projednání novela zákona o účetnictví. Novela se týká zejména použití mezinárodních účetních standardů u účetních jednotek, které dočasně nepodléhají povinnosti účtovat a sestavovat účetní závěrku podle mezinárodních účetních standardů, zjednodušení předávání dat účetních jednotek v konsolidačním celku používajícím pro sestavení konsolidované účetní závěrky mezinárodní účetní standardy, rozšíření sankcí za protiprávní jednání při vedení účetnictví a stanovení shodných podmínek pro vedení účetnictví zahraničními fyzickými osobami, které podnikají na území České republiky.

---

<sup>23</sup> Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, Ústav doktorských studií, r.fichnova@seznam.cz

Dne 16. září 2009 byla zveřejněna novela směrnic EU upravující společensvé právo s povinností implementace do 30. června 2011. Je připravována rozsáhlá novela zákona č. 125/2008 Sb., o přeměnách společností, schválení novely lze očekávat na jaře 2011. Cílem je zejména nová či přesnější úprava vybraných oblastí přeměn obchodních společností.

### **Cíl a metodika**

Cílem tohoto příspěvku je informovat o aktuálním dění v oblasti účetnictví, posoudit dopady navrhovaných změn a poukázat na sankce, které by hrozily v případě jejich nezpracování do legislativy České republiky. K vypracování článku byla použita metoda sběru dat, analýzy, komparace, následné syntézy a vyhodnocení. Data byla získána z odborné literatury a z webových portálů.

### **Výsledky**

Pokud by nedošlo k uskutečnění navrhovaných změn, mohla by být Česká republika sankciována se strany EU, že nezajistila implementaci ustanovení výše uvedených směrnic Evropského parlamentu a Rady. Rovněž by nebyla splněna podmínka zákazu diskriminace, která je obsažena ve Smlouvě o založení Evropských společností a hrozila by sankce v podobě řízení pro porušení Smlouvy.

### **Vyhláška o inventarizaci majetku a závazků**

Vyhláška o inventarizaci majetku a závazků byla vydána na základě ustanovení § 4 odst. 8 písm. u), § 29 odst. 4 a § 30 odst. 5 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Po technické a prováděcí vyhlášce k zákonu o účetnictví je dalším předpisem nutným k vytvoření účetnictví státu.

Vyhláška stanoví požadavky na organizační zajištění a způsob provedení inventarizace majetku a závazků pro vybrané účetní jednotky, jimiž se dle § 1 odst. 3 rozumí organizační složky státu, státní fondy podle rozpočtových pravidel, Pozemkový fond České republiky, územní samosprávné celky, dobrovolné svazky obcí, Regionální rady regionů soudržnosti, příspěvkové organizace a zdravotní pojišťovny.

Zvláštní pozornost je věnována způsobu provedení inventarizace kulturních památek, sbírek muzejní povahy a archeologických nálezů.

Inventury musí provádět minimálně dvoučlenné inventarizační komise. Ministerstva, státní fondy a Pozemkový fond České republiky musí zřídit i ústřední inventarizační komisi, která bude řídit a kontrolovat činnost inventarizačních komisí a vypracovávat inventarizační zprávy.

Skutečný stav majetku se bude zjišťovat fyzickou nebo dokladovou inventurou. V případě majetku, u kterého je možné vizuálně zjistit jeho fyzickou existenci, se skutečný stav zjistí fyzickou inventurou. V případě nehmotného majetku se pro zjištění skutečného stavu použije inventura dokladová. Obsah a rozsah inventarizačního soupisu je uveden v § 8 vyhlášky, inventurní závěr v § 15.

Podle přechodných ustanovení se vyhláška nepoužije pro inventarizace zahájené před 1. lednem 2011, vybrané účetní jednotky však mohou použít ustanovení této vyhlášky přiměřeně i pro inventarizace související s účetním obdobím roku 2010.

## Novelizace zákona o účetnictví

### *Důvody novelizace*

Navrhované změny by měly zajistit implementaci směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2009/49/ES ze dne 18. června 2009, kterou se mění směrnice Rady č. ES 78/660/EHS týkající se individuálních účetních závěrek a směrnice Rady č. 83/349/EHS týkající se konsolidovaných účetních závěrek. Novela dále zapracovává nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 1606/2002 ze dne 19. července 2002 ve znění č. 297/2008, o uplatňování mezinárodních účetních standardů, zjednodušená pravidla pro konsolidaci a úpravu některé terminologie.

### *Zahraniční fyzické osoby*

Subjekty povinné vést účetnictví jsou vymezeny v § 1 zákona o účetnictví. Pokud fyzická osoba nespĺňuje tyto podmínky, není účetní jednotkou a tento zákon se na ni nevztahuje. Vede pak pouze evidenci pro účely stanovení základu daně z příjmů. Zahraniční osoby, které na území České republiky podnikají nebo provozují i jinou činnost podle zvláštního předpisu, podléhají zákonu o účetnictví, přičemž zákon nerozlišuje, zda se jedná o zahraniční právnické nebo fyzické osoby. Zahraniční osoby jsou tedy povinny vést podvojně účetnictví bez ohledu na formu podnikatelské jednotky. Toto ustanovení bylo dlouhodobě kritizováno z důvodu nerovného postavení tuzemských a zahraničních osob. Novela by proto měla přinést rovnoprávnost tuzemských i zahraničních osob upřesněním § 1 odst. 2.

### *Vybrané účetní jednotky*

V souvislosti se zajišťováním účetních záznamů pro potřeby státu byly v novele zákona o účetnictví platné od 1.1.2010 doplněny ustanovení směřující ke shromažďování účetních záznamů do centrálního systému účetních informací státu a k sestavení účetních výkazů za Českou republiku od vybraných účetních jednotek.

Byla stanovena povinnost uvádět denní souhrnné obraty v hlavní knize. Navrhovaná novela umožňuje, aby tuto podmínku splňovala i jiná účetní kniha, např. deník.

Vybrané účetní jednotky, které překročí jedno ze dvou kritérií pro povinný audit, tj. 40 mil. Kč brutto aktiv nebo 80 mil. Kč obratu, by měly mít opětovně zavedenu povinnost sestavovat povinně kromě rozvahy, výkazu zisků a ztrát a přílohy k účetní závěrce také přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu.

Jedním ze základních principů účetnictví je i tzv. princip opatrnosti, který vyžaduje, aby účetní jednotky braly v úvahu předvídatelná rizika a možné ztráty, které se týkají majetku a závazků a jsou jim známy do okamžiku sestavení účetní závěrky, jakož i všechna snížení hodnoty bez ohledu na to, zda je výsledkem hospodaření účetního období zisk nebo ztráta. Vybrané účetní jednotky předávají mezitímní účetní závěrku do centrálního systému účetních informací státu pouze za účelem zajištění kontrolních vazeb s předávanými finančními údaji. Z tohoto titulu není významné, aby čtvrtletně prováděly všechny účetní operace související s naplněním účetních metod, které mají povinnost provádět k rozvahovému dni. Novela navrhuje, aby se toto ustanovení nevztahovalo na sestavování mezitímních účetních závěrek.

Novela rovněž navrhuje, aby se oceňování majetku určeného k prodeji netýkalo zásob, neboť se vyskytly tak významné interpretační problémy, že bylo zapotřebí tento druh majetku z oceňování reálnou hodnotou vyjmout. Důvodem byla zejména snaha o eliminaci pracnosti při zavádění nových pravidel zejména v případě malých účetních jednotek.

### *Použití Mezinárodní účetních standardů (IFRS)*

Účetním jednotkám, které jsou obchodními společnostmi a jsou emitenty cenných papírů registrovanými na regulovaném trhu cenných papírů v členských státech Evropské unie, ukládá § 19 odst. 9 zákona povinnost účtovat a sestavovat účetní závěrku v souladu s IFRS. Novela navrhuje toto ustanovení zrušit a nahradit jej novým paragrafem 19 a), který dává účetním jednotkám větší možnost volby v případech, kdy:

- v průběhu účetního období došlo k obchodování cenných papírů – jednotka se může rozhodnout, zda IFRS použije od počátku tohoto období nebo od období následujícího
- cenné papíry přestaly být obchodovány v průběhu účetního období – účetní jednotka se může rozhodnout, zda použije IFRS do konce tohoto období nebo ukončí vykazování v IFRS k poslednímu dni období předchozího
- cenné papíry účetní jednotky přestaly být obchodovány, do konce tohoto období nejvyšší orgán účetní jednotky rozhodne o záměru požádat nejdéle do tří let o přijetí nového cenného papíru k obchodování – účetní jednotka se může rozhodnout pro použití IFRS do konce období, ve kterém má dojít k přijetí nového cenného papíru k obchodování
- nejpozději k poslednímu dni účetního období, ve kterém skončí výše uvedená tříletá lhůta a účetní jednotka požádá o přijetí cenného papíru k obchodování, může prodloužit používání IFRS o další účetní období. Pokud v tomto měsíci k obchodování nedojde, od následujícího účetního období již IFRS nepoužije
- existuje předpoklad, že k rozvahovému dni bude mateřská společnost sestavovat konsolidovanou účetní závěrku podle IFRS. Nejvyšší orgán účetní jednotky může rozhodnout pro účtování a sestavení individuální účetní závěrky podle IFRS jak konsolidující společnosti, tak společností tvořících konsolidační celek.

Pravomoc rozhodnout se o tom, zda ve výše uvedených případech přejít na účtování podle CAS nebo ponechat vedení účetnictví a vykazování podle IFRS je navržena z toho důvodu, aby účetní jednotky, které přestaly být dočasně emitenty cenných papírů přijatých k obchodování na regulovaném trhu, mohly využít přechodné období pro používání IFRS. Přechod z IFRS na CAS a zpět je nejen složitý a finančně náročný, ale poskytuje i obtížně srovnatelné účetní závěrky.

Účetní jednotky vstupující do konsolidace s konsolidující společností sestavující konsolidovanou účetní závěrku podle IFRS, mají možnost sestavit své individuální účetní závěrky podle IFRS. Je na zvážení těchto účetních jednotek, zda náklady na zpracování účetnictví podle IFRS, které umožní snadnější komunikaci v rámci konsolidačního celku, vyváží náklady spojené s tvorbou podkladu pro daň z příjmů, neboť při použití IFRS základ daně z příjmů i nadále vychází z CAS.

### *Konsolidovaná účetní závěrka*

Návrh novely zcela ruší původní § 22 upravující pravidla pro konsolidovanou účetní závěrku a nahrazuje jej § 22 a) a § 22 b). Zpřesňuje definice vybraných pojmů.

Kritéria pro povinnost konsolidovat, nově vymezená v § 22 a), zůstávají stejná: suma aktiv brutto více než 350 mil. Kč, roční úhrn čistého obrátu více než 700 mil. Kč a průměrný přepočtený stav zaměstnanců více než 250. Konsolidujícím účetním jednotkám je nově dána možnost nesestavovat konsolidovanou účetní závěrku, pokud k podání věrného a poctivého obrazu předmětu účetnictví a finanční situace konsolidačního celku postačuje účetní závěrka konsolidující účetní jednotky, neboť konsolidované účetní jednotky ovládané konsolidující účetní jednotkou jsou jednotlivě

i v úhrnu nevýznamné. Nový § 22 b) stanoví pravidla pro konsolidovanou výroční zprávu. Pro posílení právní jistoty účetních jednotek se navrhuje osvobození od povinnosti konsolidovat, pokud konsolidující účetní jednotka má pouze konsolidované účetní jednotky, ve kterých má podstatný vliv.

### *Správní delikty*

Podle stávajícího zákona jsou sankce upraveny § 37 a § 37 a). Novela tyto paragrafy nahrazuje novým zněním a vložení § 37 aa) a § 37 ab), které upravují správní trestání v souladu se zásadami právní úpravy přestupků a jiných správních deliktů v zákonech upravujících výkon veřejné správy. Přestupky a výši pokut účetních jednotek, které nejsou podnikateli, upravuje nový § 37. Správní delikty a výši pokut účetních jednotek, které jsou podnikateli, včetně konsolidujících účetních jednotek, upravuje nový § 37 a).

Pokud hodnota aktiv vykázaná v účetní závěrce nebo v konsolidované účetní závěrce za účetní období, ve kterém k porušení povinnosti došlo, neodpovídá výši aktiv zjištěné v řízení o uložení pokuty, umožňuje § 37 aa), aby pokuta byla vyměřena z výše aktiv zjištěné kontrolním orgánem. Pokud nelze skutečnou výši aktiv zjistit z účetní závěrky, orgán projednávající porušení právních povinností, stanoví hodnotu aktiv celkem kvalifikovaným odhadem. § 37 aa) má umožnit, aby systém pokut postihoval i jednotky, které mají zásadním způsobem podhodnocena aktiva a pokuta by tak byla stanovena z mnohonásobně nižší hodnoty nesprávně vykázaných aktiv. Úprava zohledňuje i doporučení obsažená v hodnocení plnění „Úmluvy o boji proti podplácení zahraničních veřejných činitelů v mezinárodních podnikatelských transakcích“. Společná ustanovení ke správním deliktům upravuje nově navrhovaný § 37 ab), který stanoví, že právnická osoba neodpovídá za správní delikt, pokud prokáže, že vynaložila veškeré úsilí, které na ní bylo možné požadovat, aby zabránila porušení právní povinnosti. Při určení pokuty se přihlédne k závažnosti správního deliktu, způsobu spáchání, následkům, době trvání a okolnostem, za kterých byl spáchán. Pokud zvláštní předpis nestanoví jinak, projednává správní delikty v prvním stupni finanční úřad.

## **Novela zákona o přeměnách**

### *Změna informační povinnosti*

Novela zákona č. 125/2008 Sb. by měla změnit některé informační povinnosti společností. Významnou změnou by mělo být intenzivnější využití internetových stránek společností. Pokud společnosti umístí vybrané dokumenty na svých webových stránkách v předepsaných termínech, nebudou nuceny zveřejňovat informace v Obchodním věstníku či zasílat společníkům vybrané dokumenty.

V tuto chvíli směrnice EU výslovně upravuje pouze přeshraniční fúzi kapitálových společností. S ohledem na aktuální judikaturu Evropského soudního dvora je sporné, zda omezení ostatních přeměn není v rozporu se základními svobodami, zejména svobodou usazování. Novela navrhuje umožnění všech forem přeměn s přeshraničním prvkem.

### *Zúčtování oceňovacího rozdílu a goodwillu*

Novela by měla zavádět flexibilnější úpravu rozhodného dne, od něhož je přeměna účinná pro účely daně z příjmů a účetnictví. Některé právní úpravy v jiných členských státech EU spojují tento den výhradně se dnem zápisu do obchodního rejstříku či obdobné evidence. Je navrženo, aby bylo možné stanovit rozhodný den

nejen retroaktivně, ale i do budoucna, po schválení přeměny valnými hromadami či společníky.

Novela zákona o účetnictví a vyhláška k zákonu by nově definovaly moment otevírání a uzavírání účetních knih v případě přeměny, a to jak pro vnitrostátní, tak pro přeshraniční fúze.

Novela vyhlášky k zákonu o účetnictví v této souvislosti mění způsob účtování oceňovacího rozdílu a goodwillu. Nově by se ocenění reálnými hodnotami zohledňovalo až v zahajovací rozvaze. Doba odepisování goodwill by tak mohla být kratší nebo i delší než 60 měsíců v závislosti na době použitelnosti goodwillu. Novela definuje časový okamžik, ke kterému vzniká goodwill oceněný na základě znaleckého posudku.

### Závěr

Pokud by nedošlo k uskutečnění navrhovaných změn, mohla by být Česká republika sankciována se strany EU za nezajištění implementace ustanovení příslušných směrnic Evropského parlamentu a Rady. Nebyla by splněna podmínka zákazu diskriminace, která je obsažena ve Smlouvě o založení Evropských společenství a hrozila by sankce.

Návrh zákona předpokládá hospodářský a finanční dopad na podnikatelské prostředí - úspory u konsolidujících účetních jednotek osvobozených od povinnosti konsolidovat, úspory u účetních jednotek, které dočasně přestaly být emitentem cenných papírů přijatých k obchodování na regulovaném trhu EU, úspory za nerealizované přechody z IFRS na CAS a naopak, úspory u zahraničních fyzických osob, které nebudou povinny vést účetnictví.

Pokud by v novele zákona o přeměnách byly umožněny všechny formy přeměn s přeshraničním prvkem, byla by takováto úprava zároveň konkurenční výhodou oproti méně flexibilním lokálním úpravám v jiných členských státech EU.

Nejzazší termín pro implementaci směrnice EU do zákona o přeměnách byl stanoven na 1. července 2011. Je pravděpodobné, že novelizace tohoto zákona ovlivní platnost novely zákona o účetnictví tak, aby účinnost novel obou předpisů byla navzájem sladěna.

### Literatura

- [1] MINISTERSTVO FINANCÍ. Předkládací zpráva. *Důvodová zpráva*. Č.j.28/66 270/2009-281. Praha, 2010.
- [2] Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.
- [3] MÜLLEROVÁ, L. Novela zákona o účetnictví. *Auditor*, 2010, číslo 7. Praha: Komora auditorů České republiky, 2010, 32 s. ISSN: 1210-9096.
- [4] Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2009/49/ES ze dne 18. června 2009.
- [5] Hospodářská komora ČR [online]. 2010 [cit. 2010-10-10]. Dostupné z WWW: < www.komora.cz >.

## MANAGEMENT ZMENY A TEÓRIA KOMPLEXITY

Ing. Pavlína Harušťáková<sup>24</sup>

**Abstrakt:** Príspevok sa zaoberá teóriou komplexity ako nástroja pre lepšie pochopenie managementu zmeny. V úvode analyzuje súčasný stav podnikateľského prostredia, jeho zvyšujúcej sa zložitosti a hlavne zvyšujúce sa nároky na produkty a procesy. Výsledky projektov zmeny nie sú veľmi pozitívne preto je potrebné prispôsobenie sa nelineárnemu priebehu zmien. Tento príspevok má za úlohu priblížiť teóriu komplexity ako jednu z možností porozumieť aspektom zmeny v dnešnom turbulentnom a rýchlo sa meniacom prostredí. V úvode sú predstavené výsledky úspešnosti zavádzania zmien vo firmách a dôvody zlyhania transformačných procesov. Na základe teórie komplexity je vysvetlené fungovanie trhu ako súbor nelineárnych a nepredvídateľných aktivít a zdôraznená je potreba využitia znalostí a inovácií v podniku.

**Kľúčové slová:** management zmeny, teória komplexity, entropia, projekt zmeny, inovácie

**Title:** Management of change and complexity theory

**Abstract:** The paper deals with complexity theory as a tool for better understanding of change management. The introduction analyzes the current state of the business environment, the increasing complexity and especially increased demand for products and processes. Results of project changes are not very positive because it is necessary to adapt to non-linear changes. This article is designed to bring the theory of complexity as one of the options to understand the aspect of change in today's turbulent and rapidly changing environment. The introduction presents the results of the successful application of changes in firms and the reasons for failure of the transformation processes. Based on complexity theory it is explained the functioning of the market as a set of nonlinear and unpredictable activities and stressed the need of using knowledge and innovation in the enterprise.

**Key words:** management of change, complexity theory, entropy, change project, innovation

### Úvod

Mnoho vedúcich pracovníkov bolo zvyknutých spoliehať sa na stálosť a predvídateľnosť zmien v podnikateľskom prostredí. V dnešnej dobe sa však denne musia stretávať s komplexitou, neistotou a turbulentnosťou. Riadenie zmien už nie je len súčasťou dobre plánovaných projektov, ale objavuje sa vo všetkých podnikateľských aktivitách a rozhodnutiach. Niektorí manažéri sa snažia vyhnúť neistote uzatváraním dlhodobých kontraktov a zameraním sa na krátkodobé ciele. V neustále meniacom sa prostredí a pri tlaku na vyvíjanie inovačných aktivít je

---

<sup>24</sup> Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodárska, Katedra managementu, pavlahar@yahoo.com



potrebná prispôsobivosť, učenie sa a znalosti riadiacich pracovníkov a zamestnancov.

Možnosť ako pochopiť zmeny v podnikateľskom prostredí a zároveň zmeny efektívne vykonávať, je prepojenie teórie komplexity a businessu. Teória komplexity bola postupne aplikovaná pre lepšie porozumenie podnikateľského prostredia, ktorého atribútmi sú zložitosť a turbulentnosť prostredia firiem. Dnes už nie je tajomstvom, že najúspešnejšie firmy na trhu sú tie, ktoré si osvojili princípy managementu zmeny a inovácií.

V úvodnej časti príspevku sú uvedené bariéry, ktoré znemožňujú podnikom vytvárať účelné a účinné výstupy projektov zmeny. Na tieto skutočnosti je poukázané na jednotlivých príkladoch a výsledkov prieskumov. V ďalšej časti je predstavená súvislosť medzi podnikateľským prostredím prírodnými vedami. Na konci príspevku je priblížená samotná teória komplexity a jej uplatnenie v managemente zmeny.

## Výsledky

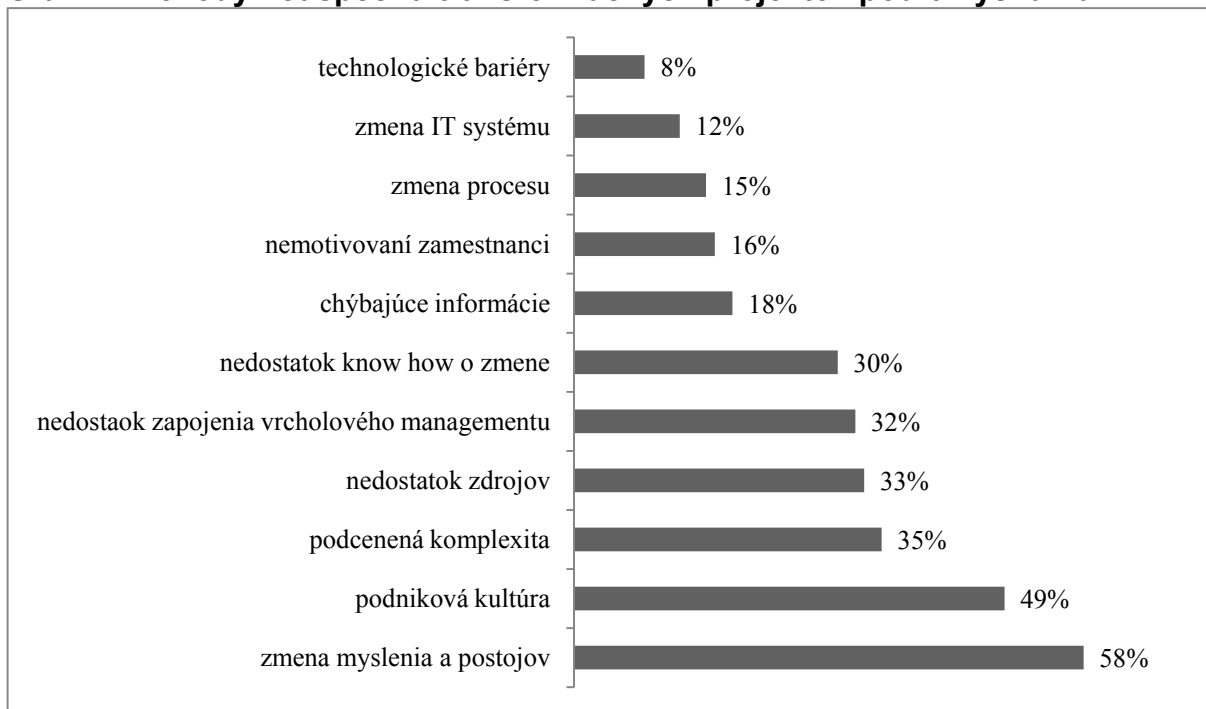
### Bariéry zavádzania zmien

Zmeny sú dôležitým zdrojom produktivity. Nielen tým, že zlepšujú efektivitu procesov, ale aj preto, lebo generujú konkurenčnú výhodu pre výrobcov a sektor služieb zvyšovaním podielu na trhu a vstupom na trhy nové. Je zrejme, že úroveň konkurencieschopnosti sa posúva od efektívneho riadenia podnikových procesov, až po účelný a účinný management zmeny. Účelným a efektívnym v procesoch a činnostiach znamená sústavne rozvíjať možnosti a nevyužitú kapacitu managementu zmeny. Organizácie musia sústavne uskutočňovať zmenu a zvyšovať ich výkonnosť aby prežili.

Vývojové projekty vedú často krát nákladovo a časovo náročné a ich implementácia zložitá. Napríklad štúdie Hammer and Champy (1) odhadujú, že 50 – 70 % projektov business proces reengineeringu (BPR) zlyhá alebo nedosahuje dramatických úspechov. Paradoxom je, že táto skutočnosť je zo strany firiem akceptovaná (2). Vedenie organizácií sa púšťa do programov zmeny s pocitom nutnosti.

V roku 2008 spoločnosť IBM vytvorila štúdiu, do ktorej na základe dotazníkov a rozhovorov formou face-to-face zapojila 1 532 respondentov (3). Zamerala sa na projektové skúsenosti vrcholových manažérov. Dôležitým zistením bolo, že väčšina z nich priznáva, že riadenie zmeny nevedie k dobrým výsledkom. Otázkou sa teda stáva, čo je dôvodom týchto neúspechov? V nasledujúcom grafe sú výsledky spomínaného prieskumu, kde opýtaní manažéri identifikovali dôvody neúspechu projektov. Z výsledkov vyplýva, že dôležitým a zároveň aj najťažším aspektom riadenia je tzv. management mäkkých faktorov (zmena myslenia a postojov, podniková kultúra, atď.) (4).

Väčšie zmeny sa v spoločnosti uskutočňujú z pravidla každé tri roky a tie menšie sústavne. Prieskum spoločnosti *CIPD (The Chartered Institute of Personnel and Development)* dokázal, že okolo 60 % reorganizačných procesov nesplňuje svoj cieľ, ktorým by malo byť zlepšenie situácie. Aj keď je dokázané, že potreba podnikových zmien sa stále zvyšuje, zatiaľ existuje bohužiaľ nedostatok efektívneho riadenia v tejto oblasti. Zaujímavé výsledky štúdie ponúka aj *ILOI Inštitút v Mníchove* v spolupráci s *IfB v St. Gallene vo Švajčiarsku*:

**Graf 1 – Dôvody neúspechu transformačných projektov podľa výskumu IBM**

Zdroj: (5)

Najčastejšie bariéry managementu zmeny:

- 36 % respondentov sa sťažovalo na to, že v ich podnikoch vládne atmosféra vzájomného obviňovania sa,
- 32 % z nich prejavilo rezervovanosť voči inováciám,
- 29 % konštatovalo neexistenciu dostatočnej spätnej väzby v podniku,
- 20 % sa sťažovalo, že v ich podnikoch neexistuje medzi zamestnancami potrebná dôvera.

Manažéri mnohých českých firiem venujú podstatnú časť svojich rozhodovacích aktivít na riešenie operatívnych problémov. Preto sa aj výrazne podceňuje význam formulácie dlhodobej podnikateľskej stratégie pre úspešné pôsobenie firmy a jej ďalší rast.

Požiadavka na zvyšujúcu funkčnosť produktov zvyšuje nároky na dodržanie kvality, nákladov a času. Tento trend nie je dočasný. Práve naopak, bude sa zintenzívňovať. Stupeň komplexnosti produktov a procesov bude väčší. Podniky, ktoré chcú využiť konkurenčnú výhodu sa musia zamerať na životný cyklus produktov, to znamená znižovať riziko v procesoch a produktoch, prinášať konzistentné inovácie, využívať znalosti, zlepšovať produktivity dostupných zdrojov, zlepšovať kvalitu.

### Súčasná teoretická a praktická východiská

Klasická ekonómia, známa v čase Adama Smitha, je postavená na analógii mechaniky a s ňou spojeného bodu mechanickej rovnováhy. No ekonomický systém sa viac podobá termodynamickému systému ako tomu mechanickému. Tak ako v procesoch chemických reakcií nebolo možné predikovať výsledky zmien, dokiaľ nebol vyvinutý zákon entropie, tak aj v ekonómii existuje súvislosť medzi úrovňou zmien a entropiou. Smer ekonomickej zmeny má toľko dočinenia s entropiou, ako

majú aj všetky ostatné dynamické faktory a procesy, ktoré dnes poznáme. Túto myšlienku rozvinul Nicholas Georgescu-Roegen's (6)

„Entropia systému je vyjadrením (mierou) neusporiadanosti systému s tým, že platí čím je entropia väčšia, tým je usporiadanosť systému menšia a naopak.“ (7). Ako názorný príklad môžeme použiť pokus s horúcim čajom a studenou lyžičkou. Ak lyžičku dáme do pohára, entropia je menšia, no po čase sa zvýši, lebo sa teploty postupne vyrovnajú. Energia je najskôr len v čaji, no potom sa rozdelí rovnomernejšie a teda neusporiadanejšie.

Fyzika je dnes jednou z najstarších kvantitatívnych a exaktných vied, a nie je prekvapujúce, že niektoré koncepčné a metodologické problémy v dnešnom svete sú postavené na rovnakom základe ako bolo kedysi. Tak ako v prírode sa nedá všetko vyjadriť zákonmi a termíny (X, Y, Z, ...), tak aj vo svete ekonómie si nevystačíme s tradičnými makroekonomickými premennými (nezamestnanosť, HDP, AD, etc.)

V súčasnosti sa myšlienka previazanosti entropie a podnikateľského prostredia hlási k návratu. (8) V uzavretom systéme dochádza k prirodzenej tendencii, že zvyšujúcou sa entropiou dochádza ku konečnému zániku. V podnikateľskom prostredí má entropia rovnaký efekt. Ak nie je podniknutá nejaká akcia, tak ktorýkoľvek podnik sa stane menej a menej efektívny až nakoniec zanikne. Akcia je vytvorená v zmysle vytvárania zmien a inovácií.

Inovácie a zmeny by mali prinášať optimálny komplexný efekt. Relatívny stupeň komplexity vyjadruje ako ďaleko je určitý systém vzdialený od stavu totálnej neusporiadanosti, ktorá predstavuje pre podnik zánik – smrť.

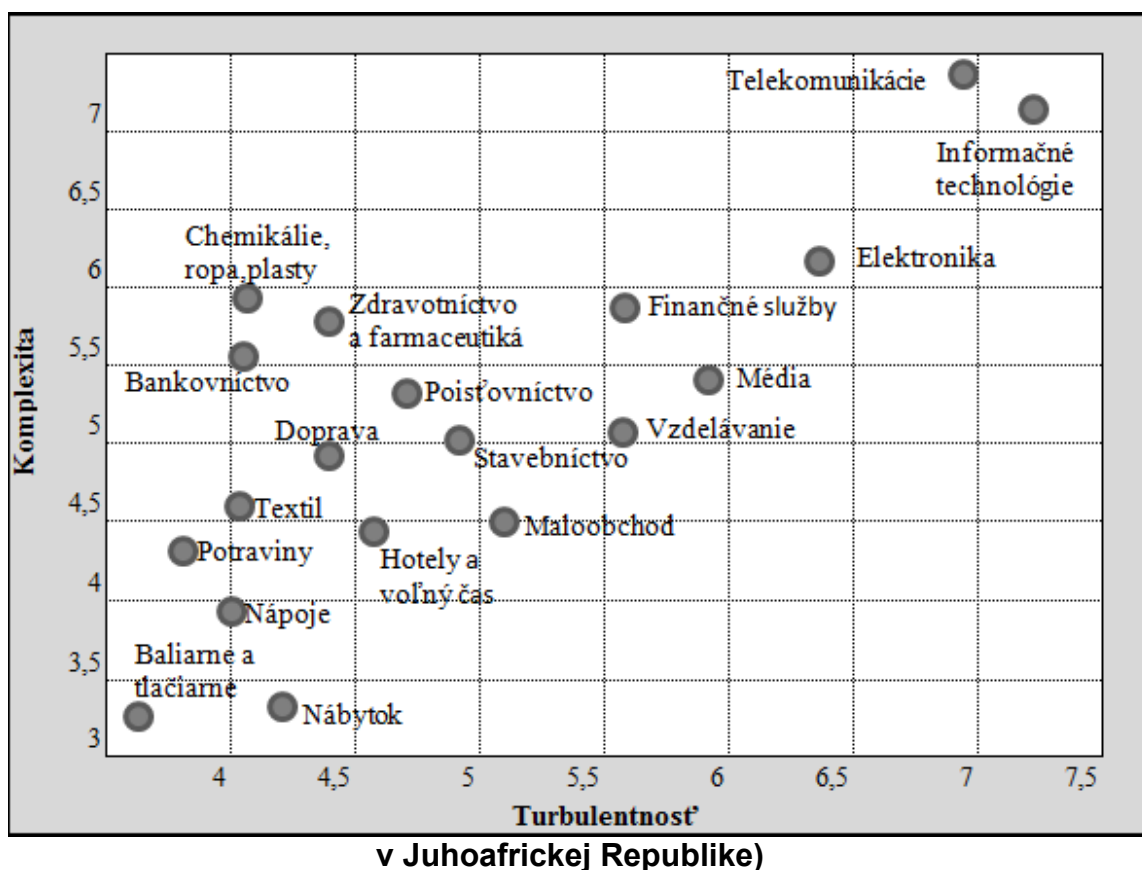
### **Zmena v podniku a komplexita**

Úspešná zmena v podniku by mala vychádzať z teórie komplexity. Management zmeny je témou širokou a multidimenzionálnou. Vo veľa prípadoch je management zmeny v literatúre uvedený ako lineárny model. To znamená, že aktivity a zmeny nasledujú súvisle za sebou. Naproti tomuto mechanickému pohľadu je ale potrebné sa na zmenu pozeráť ako na súbor viacnásobných a prepojených efektov, ktorých vzťahy sú zložité, a veľmi vzdialené lineárnemu modelu. Z uvedeného vyplýva, že tak ako podnik nie je na trhu jedinou jednotkou, ani zmena v podniku nikdy nie je osamotenou akciou.

Základným princípom teórie komplexity a jej použitia v managemente, je že vedie k lepšiemu porozumeniu businessu a tomu ako byť pripravený na zmeny. Napriek tomu že teória komplexity obsahuje niekoľko konceptov, metód, nástrojov a pohľadov, pre účel vysvetlenia a prepojenia s managementom zmeny je nápomocný model štyroch koncepčných základov teórie komplexity: siete, rozdiely, vznik a atraktory (motivátory, stimuly). Každý z týchto pojmov úzko súvisí s inováciami. (9) Preto môžeme predpokladať, že inovácie, ako zdroj managementu zmeny súvisia so sociálnymi sieťami ako fenoménom tejto doby. Inovácie sa odlišujú od iných ich prínosom, čo je rozdielnosť. Taktiež súvisia so vznikom niečoho nového, nových štruktúr a závislostí. Inovácie sú vyvolané nejakým motivátorom, alebo stimulom. Môže sa zdať, že teória komplexnosti vychádza z exaktných vied, ako matematika, fyzika chémia. Ale práve na základe tohto koncepčného základu dostávajú význam sociálne siete. Význam sociálnych sietí stúpa hlavne pre rýchlosť informácií, bezhraničnosť a klesajúci význam formality.

Odborníci veria tomu, že spôsob ako odolávať chaosu, je vytvárať chaos. Preto je dôležité nielen odolávať zmenám, ktoré sú vytvorené na trhu, ale zmeny aj produkovať (1). Výskum ktorý bol uskutočnený medzi firmami v Juhoafrickej republike potvrdzuje nutnosť firiem prispôbiť sa turbulentnému a komplexnému prostrediu (10) Samotný prieskum medzi firmami obsahoval rôzne manažérske štýly riadenia, očakávania a postoje. Bola vytvorená škála odvetví. Od tých menej turbulentných/komplexných (polygrafia, nábytkárstvo, potravinárstvo, atď.) a až po turbulentné/komplexné (telekomunikácie, IT, elektronika, financie, farmaceutiká, atď.). Uvedené rozdelenie je možné vidieť na obrázku č.1. Z oboch extrémov bola vybraná jedna úspešná a jedna neúspešná firma. Rozhovormi, dotazníkmi a delphi metódou bolo zistené, že konkurenčnou výhodou pre firmu je vždy využiť príležitosť, akceptovať zmeny a vytvárať inovácie. Zároveň aj prieskum ukázal, že každé odvetvie prirodzene vykazuje určitý stupeň komplexity, preto je aj pre tieto firmy dôležité akceptovanie princípov zmeny kľúčové.

**Obrázok 1 – Turbulentnosť a komplexita firiem podľa odvetví. (výskum**



Zdroj: (11)

## Záver

Príspevok sa zaoberá teóriu komplexity a jej súvislosťou a aplikáciou do podnikovej sféry a managementu zmeny. Problematika je riešená zo strany niekoľkých názorových teórií, odborníkov, ale aj pomocou prieskumu a dotazníkových šetrení. Výstupom tejto analýzy je tvrdenie, že podnikateľské

prostredie nie je uzavreté a nie je zložené z jednoduchých lineárnych aktivít , ale zo zložitých nepredpokladateľných zmien. Zvyšovanie komplexity v produktoch a procesoch akceleruje zmenu a tým vytvára aj konkurenčnú výhodu pre podnik. Súčasný dopyt na trhu je taký, že si jednoznačne žiada vyšší stupeň komplexity.

Potreba čoraz narastajúcej zložitosti podnikateľského prostredia vytvára nutnosť osvojenia si princípov managementu zmeny a riadenia podnikových procesov na zníženie stupňa entropie a zvýšenie konkurencieschopnosti podniku. Odporúčanie pre firmy je priznanie skutočnosti, že rozdiel medzi cieľovou a neočakávanou zmenou je nejasný. Preto je potrebné vykonávať zámerné alebo náhodné aktivity v prostredí neistoty s dosiahnutím úspechu. To je podmienené znalosťami, rozvojom ľudských zdrojov a ich delegovaním. Zameranie sa na lineárny priebeh zmeny sa firmám už nemusí vyplatiť. Teória komplexity pridáva novú dimenziu analytickému skúmaniu zmeny, ktoré bolo bez nej nevysvetliteľné.

### Literatúra

- [1] HAMMNER, M., CHAMPY J. *Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution*. Boston: Harvard Business Review 68/4, str.104, 2004.
- [2] M., EISENSTAT, R. AND SPECTOR, B. Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*. 68/ 6, str. 158–167, 1990.
- [3] JØRGENSEN, H.H., OWEN L., NEUS,A. Stop improvising change management! *Strategy and Leadership*. 3/37, č.2, str.38-44, 2009.
- [4] KOTTER, J. Leading change: why transformation efforts fail. Boston : Harvard Business Review, 1995.
- [5] The enterprise of the future [online]. 2008 [cit. 2010-10-28]. Dostupné z: < [www.ibm.com/enterpriseofthefuture](http://www.ibm.com/enterpriseofthefuture) >.
- [6] GEORGESCU- ROEGEN, N. *The entropy law and the economic process*. Boston : Harvard University press, 1971. ISBN: 978-1583486009.
- [7] KOVÁŘ, F.,HRAZDILOVÁ-BOČKOVÁ,K. *Management změny*. Praha : VŠEM, 2008. ISBN:978-80-86730-28-8.
- [8] HANDSCOMBE, R.D., PATTERSON E.A. The entropy vector, connecting science and business. *World Scientific Co.Pte.Ltd.London* . 2004.
- [9] GOLDSTEIN, J. Complexity Science Applied to Innovation – Theory meets Praxis. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journa*. 13/3, 2008.
- [10] MASON, R. B. An investigation into how marketers cope with an environment of high complexity and turbulence with special reference to the South African environment (unpublished PhD Thesis). *Rhodes Univesity, Grahamstown*. 2004.
- [11] MASON, R. B.Management actions, attitudes to change and perceptions of the external environment: a complexity theory approach. *Journal of General Management* . 34/1, 2009.

## ROSTOUcí VLIV ČÍNSKÉ EKONOMIKY NA TRH EU

Ing. Ondřej Hůrský<sup>25</sup>

**Abstrakt:** Článek se zabývá zatím poněkud tabuizovanou otázkou rostoucího vlivu čínské ekonomiky a čínských společností na evropských trzích.

**Klíčová slova:** čínské společnosti, Čína, čínské aktivity v Evropě

**Title:** The growing influence of the Chinese economy on the EU market

**Abstract:** The paper deals with the question of the growing influence of Chinese economy and Chinese companies on the European markets, which is still a little taboo.

**Key words:** chinese companies, China, Chinese activities in Europe

### Úvod

Tento příspěvek má za úkol ukázat na rostoucí čínský vliv. Zatímco čínská ekonomika roste, Západní země se vzpamatovávají z ekonomické krize.

Tlak kupní síly Západních zemí zlepšil kvalitu čínského zboží. Příčinou i důsledkem otevření Číny je management přímo z mateřské společnosti ve většině zahraničních podniků. Příkladem jsou drahé módní značky, kdy na visačkách oblečení je viditelně označena země výroby této části světa (Čína, Malajsie, Bangladéš atd.).

Fakt, že Asie/Čína je stále „dílna světa“ není jen v levné pracovní síle, ale také v myšlení jejich obyvatel. O levné pracovní síle lze navíc mluvit pouze dočasně (náklad na jednoho dělníka je cca 3000Kč měsíčně), protože platy i životní úroveň stoupají téměř exponenciálně [16].

V některých oblastech a společnostech dokonce dochází k omezení produkce v Číně a návratu výroby zpět do EU.

### Literární přehled

Ekonomická recese zasáhla celý svět, nicméně Asie a zejména Čína ukazují, že se z této krize rychle dostaly a v globální ekonomice získají silnější pozici než před krizí (viz Obrázek 1). Podle statistik Mezinárodního měnového fondu (MMF) Čína nejnovějšími čísly navíc potvrzuje, že se již plně zotavila (viz Graf 1) [1].

---

<sup>25</sup> Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra řízení, Ondrej.hursky@seznam.cz

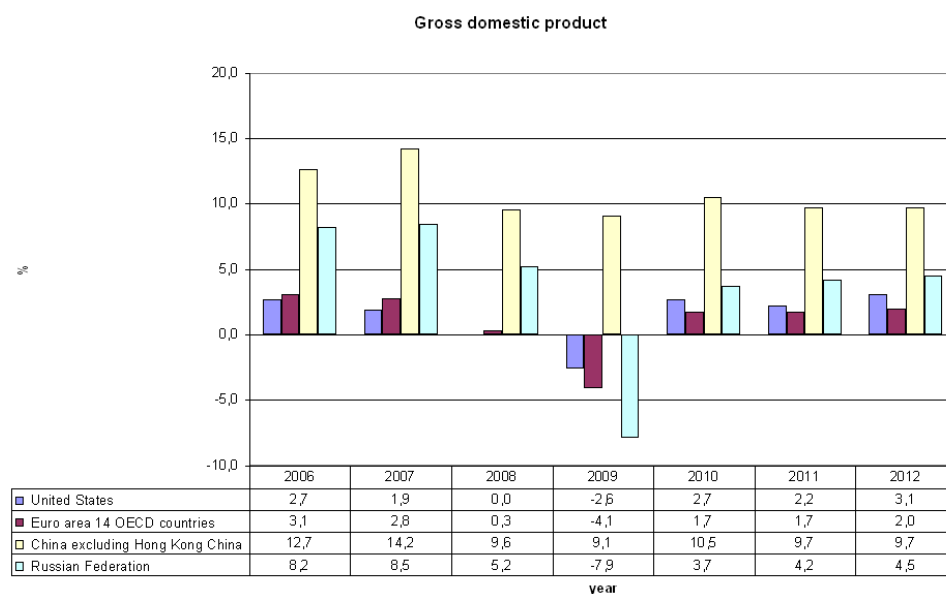
**Obrázek 1 – Meziroční tempo růstu HDP (údaje v %)**

Země (region)	2007	2008	2009*	2010*
Čína	13	9	8,5	9
USA	2,1	0,4	-2,7	1,5
Eurozóna	2,7	0,7	-4,2	0,3

Zdroj: převzato [1]

\* Označené předpovědi

Srovnání se skutečností pro rok 2009:

**Graf 1 – Meziroční tempo růstu v HDP 2010, 2011, 2012 – (odhad)**

Zdroj: převzato [14]

### **Přehled objemů obchodu a investic v EUR mezi EU a ČLR**

#### a) Obchod se zbožím

- vývoz zboží do Číny 2009: € 81.7 bilionů
- dovoz zboží z Číny 2009: € 214.7 bilionů

Předmětem dovozu z Číny do EU je hlavně průmyslové zboží: stroje a dopravní prostředky a průmyslové spotřební zboží. EU vývoz do Číny se také soustředí na průmyslové výrobky: stroje a přepravní zařízení, průmyslové spotřební zboží a chemikálie.

#### b) Obchod se službami

- vývoz služeb do Číny 2009: € 18 bilionů
- služby dovozu z Číny 2009: € 13 bilionů

#### c) Přímé zahraniční investice

- zahraničních investic do Číny 2009: € 5.3 bilionů
- China zahraničních investic do EU 2009: € 0.3 bilionů

Údaje dostupné z [2].

**Přehled objemů obchodu a investic v USD mezi ČR a ČLR****Tabulka 1 - Vývoj vzájemného obchodu mezi ČR a ČLR**

Rok	Vývoz z ČR do ČLR		Dovoz z ČLR do ČR		Obrat		Saldo	
	mil. USD	%	mil. USD	%	mil. USD	%	mil. USD	%
2010*	655,473	42,9	7 406,252	28,6	8 061,725	29,6	-6 750,779	27,3
2009	843,886	9,2	10 591,490	-15,1	11 435,376	-15,5	-9 747,604	-16,5
2008	773,013	11,8	12 470,949	36,4	13 243,962	34,7	-11 667,936	38,0
2007	691,653	78,1	9 144,046	65,0	9 835,699	65,9	-8 452,393	64,1
2006	388,360	27,3	5 540,227	38,4	5 928,587	37,6	-5 151,867	39,3
2005	304,974	14,3	4 002,232	15,2	4 307,206	15,2	-3 697,258	15,3
2004	266,819	12,9	3 472,947	33,0	3 739,766	31,3	-3 206,128	35,7

Zdroj: převzato [18]

\*Údaje za období 1-7/2010

Značné saldo obchodu v neprospěch ČR je setrvalým problémem obchodních vztahů s ČLR (viz Tab. 1), především proto, že je způsobeno mj. ztíženým přístupem českých subjektů na čínský trh. V roce 2009 sice poprvé došlo ke zpomalení růstu tohoto salda a výsledný deficit se snížil téměř o osmnáct procent oproti roku 2008, nicméně vývoj podle aktuálních dat za rok 2010 ukazuje, že tendence růstu záporného deficitu bude obnovena. Specifickým momentem je skutečnost, že čínské zboží se do ČR dostává přes další země formou reexportů. Podle informací ZÚ Peking se české zboží do ČLR dováželo také přes cca 20 dalších zemí, z nichž nejdůležitější byly SRN, Rusko, Rakousko a Nizozemí, stejně tak se čínské zboží do ČR reexportovalo přes cca 75 zemí (nejdůležitější byly výše jmenované země plus Tchaj-wan a Velká Británie).

**Struktura českého vývozu/dovozu podle komodit****Tabulka 2 - Vývoj komoditní struktury obchodu mezi ČR a ČLR (srovnání 2008 a 2009, v mil. USD)**

Zkrácený název tříd	Obrat (v %)	Vývoz z ČR (v %)	Dovoz do ČR (v %)
0 Potraviny a živá zvířata	-21,9	+37,2	-23,8
1 Nápoje a tabák	+32,5	+313,6	-15,3
2 Surové minerály (s výjimkou paliv)	+66,8	+346,2	-4,6
3 Nerostná paliva, mazadla	+30,7	+46,7	-0,4
4 Živočišné a rostlinné oleje, tuky, vosky	+0,6	x	+0,6
5 Chemikálie	-11,5	+63,6	-25,4
6 Tržní výrobky	-30,7	+22,9	-35,9
7 Stroje a přepravní zařízení	-11,2	-9,3	-11,3
8 Různé průmyslové výrobky	-16,3	+34,5	-16,5
9 Komodity jinde nezaříděné	+7,3	x	+7,3

Zdroj: převzato [18]



Ve struktuře českého vývozu (viz Tab. 2) hrají dominantní roli stroje a přepravní zařízení, tržní výrobky a různé průmyslové výrobky, z ČLR se především dovážely stroje a přepravní zařízení, různé průmyslové výrobky a tržní výrobky. V českém vývozu enormního růstu v roce 2009 dosáhly minerály, chemikálie a nerostná paliva, navzdory takřka ztrojnásobení objemu vývozu nápojů a tabáku (zejména pivo, alkohol a minerální vody) je výše exportu do ČLR stále velmi nízká [18].

### ***Další vývoj***

V roce 2009 byla Eurozóna těžko předvídatelná, protože došlo v největší ekonomice EU – v Německu začátkem roku 2009 k propadu výroby. Z významných světových ekonomik tak lze podle OECD se silným růstem letos počítat jen v Číně. Její ekonomika by měla v letošním roce vykázat růst zhruba o 7,7 procenta, což je ještě lepší prognóza, než jakou před pár dny zveřejnila Světová banka. Ta zvýšila výhled HDP Číny z 6,5 na 7,2 procenta. Příští rok by růst čínské ekonomiky mohl podle OECD zrychlit asi na 9,3 procenta [26].

Nyní se předpokládá zpomalení ekonomického růstu ve světě na 4,2 procenta z letošního tempa 4,6 procenta. Pro Českou republiku OECD letos očekává, že ekonomika po loňském čtyřprocentním propadu oživí o 2,4 procenta.

Podle OECD se letos zpomalí jak růst ve Spojených státech, tak v mladých tržních ekonomikách, které jsou nyní tahounem globální ekonomiky. Pro rok 2012 čeká OECD návrat růstového tempa na 4,6 procenta.

OECD zejména snížila odhad pro Spojené státy, kde by měl hrubý domácí produkt letos stoupnout jen o 2,7 procenta namísto květnového odhadu 3,2 procenta pro tento i příští rok. V roce 2011 se má růst největší světové ekonomiky podle prognózy zpomalit na 2,2 procenta a mírně nad tři procenta se má dostat až v dalším roce.

Pro Českou republiku OECD v příštím roce předpokládá zrychlení růstu na 2,8 procenta a další rok na 3,2 procenta. Českou ekonomiku bude táhnout zejména export do sousedního Německa, kde růst z letošního silného tempa 3,5 procenta napřesrok klesne na 2,5 procenta.

Hlavním rizikem pro českou ekonomiku je podle OECD vývoj na exportních trzích, protože spotřebitelé kvůli úsporným vládním opatřením a zdražení elektřiny omezí aktivitu. Vzhledem ke slabé domácí poptávce může Česká národní banka podle organizace pokračovat v uvolněné měnové politice také proto, že inflační tlaky utlumí konsolidace veřejných financí [20].

Tahounem růstu má být hlavně Asie, například Čína má HDP zvýšit o 11 procent a Indie o 8,3 procenta [24].

### ***Pozice Číny ve světě***

Čína oficiálně předstihla Japonsko a zaujala pozici světové ekonomiky číslo dvě. Hrubý domácí produkt Japonska bez sezonního přepočtu vzrostl ve druhém čtvrtletí na 1,2883 bilionu dolarů, zatímco v Číně dosáhl 1,3369 bilionu dolarů. Čísla jsou převedená na dolary podle průměru devizových kurzů za čtvrtletí. Čínská ekonomika je nyní 90násobně vyšší než v roce 1978.

ČLR loni vystřídala USA v pozici největšího automobilového trhu na světě, sesadila rovněž z trůnu Německo jako největšího vývozce.

Země vykazuje výrazný růst a zvyšuje poptávku po surovinách (je největším světovým dovozcem železné rudy a mědi a druhým největším dovozcem ropy), strojích a dalších produktech z rozvíjejícího se i vyspělého světa včetně Japonska a Austrálie. Čína je největším obchodním partnerem Japonska a v ožívování japonské ekonomiky představuje klíčový faktor [5].

Čína rychle zvyšuje devizové rezervy, které se během třetího čtvrtletí podle včerejší zprávy Pekingu stouply o 194 miliard dolarů a koncem září dosáhly rekordních 2,65 bilionu dolarů (zhruba 46,5 bilionu korun). Meziročně vzrostly o více než šestinu a jsou nejvyšší na světě. Vypovídají o tom, že hospodářská síla Číny a její globální vliv sílí. Země své devizové rezervy během uplynulých tří let zhruba zdvojnásobila. Bude-li tento trend pokračovat, pak se během půl roku přiblíží třem bilionům dolarů. Peking svůj obrovský devizový balík už aktivně využívá k oslabování jüanu. a je jenom otázkou času, kdy začne ovlivňovat kurzové poměry mezi ostatními měnami.

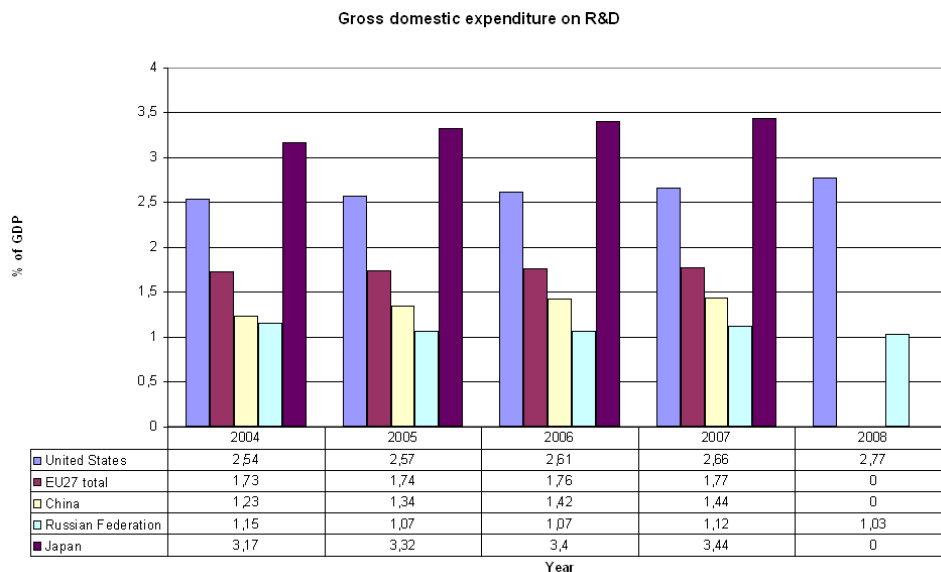
V čínské ekonomice roste peněžní zásoba. Vláda v Pekingu už byla nucena zasáhnout proti zrychlující se inflaci a boomu na trhu nemovitostí, kde hrozí pověstná bublina. Čína se v září 2008 stala největším držitelem amerických vládních dluhopisů, když předstihla Japonsko [10].

Západ, hlavně Spojené státy, takový vývoj zneklidňuje. Americký ministr financí Timothy Geithner upozornil, že Číňané skupují dolary výměnou za svůj jüan, aby uměle udrželi jeho podhodnocený kurz. Spojené státy na Čínu stále tlačí, aby přestala ovlivňovat kurz měny za účelem snadnějšího exportu. Čínský nezájem o následky měnové manipulace dokonce přiměl americký Kongres k úvahám o omezení importu z Číny [5].

### Věda a výzkum

Čína si uvědomila možnost využití vývoje a výzkumu a postupně zvyšuje částky, které investuje do R&D (viz Graf 2). Celkové výdaje v oblasti vědy a výzkumu v roce 2009 dosáhly 543,3 mld. CNY, což je o 17,7% více než v předchozím roce a představuje 1,62% HDP (v roce 2005 bylo 1,34%). Z uvedené částky bylo 27,2 mld. CNY použito na základní výzkum. Celkem bylo uznáno 582 tisíc patentů od domácích a zahraničních žadatelů. V roce 2009 bylo podepsáno 214 tis. smluv na přenos technologie, což představovalo hodnotu 303,9 mld. CNY (růst o 14%) [17].

**Graf 2 - Srovnání vybraných zemí/souboru států v závislosti financování R&D vyjádřené % HDP**



Údaje z roku 2008 zatím nejsou na serverech OECD dostupné pro všechny země [3].

Nyní je světovým lídrem výzkumu mnohých oblastí (například nanomateriály a energetické komponenty). Evropská unie připravuje projekty financovaných čínskou stranou, ve kterých se zapojí vědci z EU a získají větší zkušenost s čínskou vědou, která se velmi rychle rozvíjí [15].

### Materiál a metodika

Podklady pro literární rešerši a diskusi byly získány z dostupných informačních zdrojů zabývajících se danou problematikou, což byly převážně internetové ekonomické portály. Na stránkách oficiálních autorit byly získány relevantní údaje, ze kterých jsou sestaveny grafy.

Největším úskalím je zatím nemožnost získání informací z některých oblastí – konkrétně nedostatek dat na stránkách OECD.

### Výsledky a diskuze

Jak se ukazuje, tak předpovědi o růstu HDP v Číně byly podhodnocené (viz Tabulka 3). V roce 2008 byla předpověď menšího růstu:

**Tabulka 3 - Srovnání předpovědi s reálným vývojem % růstu HDP v Číně**

	2009	2010*
Předpověď MMF	8,5	9
Údaje OECD	9,1	10,5

Zdroj: převzato [1] a [3].

\*označené předpovědi

### Zahraniční obchod mez ČR, EU a ČLR

Česká republika má s Čínou zápornou bilanci ve všech oblastech (viz Tab. 4). Pro ČR jsou na tom nejlépe nezařazené komodity, oleje a tuky a nápoje a tabák. Důvodem jejich relativně dobrého výsledku je však minimální pohyb zboží mezi oběma státy. Naopak nejhůře jsou na tom stroje a přepravní zařízení, které mají za rok schodek přes 5,5 milionu USD. Tato skupina se také z uvedených kategorií nejvíce podílí na vzájemném obchodu ať už jedním nebo druhým směrem. Nicméně se v 2010 podařilo zvýšit export z ČR [4].

Značným problémem pro Evropskou unii zůstává záporná obchodní bilance s Čínou [21]. Týká se to EU jako celku, tak všech členských zemí. Naopak pro Čínu je tato situace výhodná a může z ní těžit. Na druhou stranu jí způsobuje také problémy, a to zejména kvůli dovozu levných výrobků do EU. I přes záporné saldo se daří zvyšovat vývoz z EU do ČLR a to hlavně díky Německu [19].

**Tabulka 4 - Vývoj vzájemného obchodu mezi Českem a Čínou**

Období	Vývoz z ČR do Číny v mil. USD	Meziroční změna vývozu v pct	Dovoz z Číny do ČR v mil. USD	Meziroční změna dovozu v pct	Obrat mil. USD	Meziroční změna obratu v pct	Saldo v mil. USD	Meziroční změna salda v pct
2010*	655,473	42,9	7406,252	28,6	8061,725	29,6	-6750,779	27,3
2009	843,886	9,2	10.591,490	-15,1	11.435,376	-15,5	-9747,604	-16,5
2008	773,013	11,8	12.470,949	36,4	13.243,962	34,7	11.667,936	38,0
2007	691,653	78,1	9144,046	65,0	9835,699	65,9	-8452,393	64,1
2006	388,360	27,3	5540,227	38,4	5928,587	37,6	-5151,867	39,3
2005	304,974	14,3	4002,232	15,2	4307,206	15,2	-3697,258	15,3
2004	266,819	12,9	3472,947	33,0	3739,766	31,3	-3206,128	35,7

Zdroj: převzato [4]

### Čína a Evropa

Čína potřebuje zhodnocovat své obrovské devizové rezervy, které se blíží 2,5 bilionu dolarů, a jsou tak nejvyšší na světě.

Evropská unie je pro čínské firmy stále významnějším odbytištěm. Připadá na ni skoro 24 procent jejich exportu ve srovnání s 20 procenty v roce 2001. Naproti tomu podíl Spojených států klesl z 26,6 na 22,4 procenta. Vyplývá to ze statistik Světové obchodní organizace zveřejněných koncem října [12].

Čína nakoupila řecké vládní dluhopisy a hodlá v těchto nákupech pokračovat, až budou příště nabídnuty trhu. Z Řecka chce udělat hlavní transportní uzel pro svůj export v jihovýchodní a východní Evropě a plánuje během pěti let zdvojnásobit roční hodnotu obchodu s Řeckem na osm miliard dolarů (přes 140 miliard Kč) [9].

Čína již dříve oznámila, že v rámci diverzifikace zahraničních portfolií také nakoupila dluhopisy Španělska, které se také potýká s dluhovými problémy

Číňané však neinvestují jenom do jihoevropských cenných papírů, nýbrž i do reálné ekonomiky. Země východní Evropy potřebují peníze a Peking jim je dává velmi levně - 3 % úroků na 15 let. Díky takovým úvěrům získávají čínské firmy kontrakty v Evropě. Zpráva lobbistického uskupení Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft odhaluje rozsah čínského pronikání hlavně do východní a jihovýchodní Evropy. Nejvíce projektů je domluvených na Balkánu. V Srbsku čínská společnost staví v Bělehradě most přes Dunaj v hodnotě 170 milionů eur, které srbské vládě půjčí čínská státní EXIM banka. S Chorvatskem se zase Peking dohodl na výstavbě nového letiště v Záhřebu.

Německé firmy si stěžují, že přicházejí o zakázky. Nemohou totiž nabídnout stejně lákavé podmínky financování jako čínské firmy. "V Srbsku EXIM půjčila Srbsku 145 milionů eur na patnáct let s tříprocentním úrokem. Běžný úvěr je přitom šest procent na pět let," píše se v německé studii [11].

Průlomem pro čínskou státní společnost Covec byl loňský tendr v Polsku na výstavbu dvou úseků dálnice Varšava-Lodž. Číňané nabídli o třetinu nižší cenu než místní společnosti. Bylo to poprvé, kdy čínská společnost získala v EU významnou státní zakázku. V Bulharsku na bývalé vojenské základně nedaleko Sofie roste čínská průmyslová zóna, která by se měla stát distribučním centrem pro čínský vývoz do EU. V Rumunsku by čínská vláda chtěla investovat miliardu eur, především do energetiky a těžebního průmyslu.

Zatímco implantace v Africe a Latinské Americe umožnila čínským podnikům dostat se na těchto kontinentech k cenným nerostným surovinám, v Evropě chtějí Číňané uplatnit know-how v oblasti výstavby velkých infrastruktur, a to za bezkonkurenčních podmínek a zcela bez ohledu na rozpočtové reformy sjednané mezi jednotlivými státy a MMF. Český ministr dopravy Bárta, uvažuje o podílu čínských firem na výstavě infrastruktury v ČR („Čínské firmy dostanou šanci, řekl Bárta. Mají být příkladem pro ty české“) [8].

Evropu vzaly velké čínské národní skupiny útokem přes periferii. Pekingská vláda už uzavřela „strategické“ smlouvy s Moldávií a Srbskem. V jejich rámci musí Čína Moldávii poskytnout preferenční úvěr ve výši jedné miliardy dolarů [0,68 miliard euro]. Výměnou za to by mělo velké čínské stavební konsorcium China Overseas Engineering Group (Covec) získat obří veřejné zakázky. Výměnou za čínskou pomoc musely země jako Makedonie a Kostarika přerušit vztahy s Tchaj-wanem, který Čína považuje za součást svého území [7].

## Závěr

Evropská unie a Spojené státy přestávají být po světové hospodářské krizi pro asijské země vzorem. Jak řekl guvernér ČNB M. Singer: “ Staré členské země EU a USA vnímají své ekonomické problémy 'ne jako svoje problémy, ale jako něco, co je ve světě univerzální. To prostě není pravda. Asie už je z toho dávno venku, Indie roste, Čína roste. a oni se na nás teď dívají s velikým despektem a přitom současné problémy světové ekonomiky jsou izolovány na Evropu a USA. Já to prostě cítím, že pro ně přestáváme být věrohodným následováním, a to vlastní zásluhou“ [22].

EU se sice snaží nalézt cestu k čínskému trhu podporou podnikání v Číně, ale pokud bude každý stát hrát za sebe a ještě soutěžit o popularitu [13], nebudeme schopni se proti jednotné Číně postavit. Navíc z pohledu Číny je Evropa jednotkou, která se stále více rozděluje a oslabuje, není schopná mluvit jedním hlasem a brzy bude zastíněna rychle se rozvíjejícími čínsko-americkými vztahy [25].

Faktem je, že díky zvýšení kvality a úspoře nákladů máme alternativy k evropským firmám a začínáme testovat jejich možnosti (například snaha o budování infrastruktury v EU).

Špatným signálem je i opatrnost investorů do investic v problémových zemích Evropy a radí vsadit na rozvíjející trhy (Čína, Brazílie, Indie) [27], které začali podporovat R&D (mnohé západní firmy si teprve nyní uvědomují či znovu objevují důležitost intenzivního propojení s R&D).

Samotné výrobky z Číny můžeme rozdělit do několika kategorií podle kvality, ale i ty renomované firmy mají problémy s udržením kvality [23]. Vidíme pokusy o normalizaci mezi EU a ČLR, ale než budeme moci věřit čínským standardům, budou se firmy spoléhat na vlastní metody kontroly kvality nebo na západní zkušební operující v Číně. Navíc samotným společnostem se dá velice těžko věřit. Obecně se

dá říci, že při jednání s čínskou firmou musí být člověk velice opatrný a vlastně dohodě nevěřit, dokud nebude mít dohodnuté zboží ve skladech [18].

Západní země Čínu nabádají, aby pokud možno více spotřebovávala u sebe doma, a zbylo jí méně zboží i služeb na vývoz. Největším problémem stále zůstává ona dravost na světovém trhu a rostoucí ekonomická moc, kterou začínáme cítit i ČR. V budoucnu bychom měli být velice ostražití, protože se reálně může stát, že plno obyvatel EU bude pracovat pro čínské firmy. Je takováto představa pro obyvatele Evropy bezproblémová?

### Literatura

- [1] iHNed.cz. *Čína se rychle otřepala z krize, bohatne a táhne svět z recese. Ekonomika* [online]. 23. 10. 2009 [cit. 2010-11-18]. Dostupný z WWW: <<http://ekonomika.ihned.cz/c1-38768170-animace-cina-se-rychle-otrepala-z-krize-bohatne-a-tahne-svet-z-recese>>.
- [2] China. *European Commission Trade* [online]. 2010 [cit. 2010-11-18]. Dostupný z WWW: <<http://ec.europa.eu/trade/creating-opportunities/bilateral-relations/countries/china/>>.
- [3] OECD Stats Extracts. *Country statistical profiles 2010 MetaData: China* [online]. 2010 [cit. 2010-11-18]. Dostupný z WWW: <<http://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=23114>>.
- [4] E15.cz. *Český vývoz do Číny letos roste, saldo však zůstává záporné* [online]. 2010 [cit. 2010-11-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.e15.cz/domaci/ekonomika/cesky-vyvoz-do-ciny-letos-roste-saldo-vsak-zustava-zaporne>>.
- [5] E15.cz. *Čína asi předstihla Japonsko jako druhá největší ekonomika světa* [online]. 2010 [cit. 2010-11-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.e15.cz/zahranicni/ekonomika/cina-asi-predstihla-japonsko-jako-druha-nejvetsi-ekonomika-sveta>>.
- [6] E15.cz. *Čínská ekonomika je druhá největší na světě* [online]. 2010 [cit. 2010-11-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.e15.cz/nazory/zahranicni-tisk/cinska-ekonomika-je-druha-nejvetsi-na-svete>>.
- [7] Handelsblatt. *Čína expanduje do Evropy* [online]. 23. 9. 2009 [cit. 2010-11-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.presseurop.eu/cs/content/article/102291-cina-expanduje-do-evropy>>.
- [8] Ekonomika.iHNed.cz. *Čínské firmy dostanou šanci, řekl Bárta. Mají být příkladem pro ty české* [online]. 11. 11. 2010 [cit. 2010-11-18]. Dostupný z WWW: <<http://ekonomika.ihned.cz/c1-48094900-barta-chce-levne-dalnice-cina-mu-prestava-vadit>>.
- [9] Ekonomika.iHNed.cz. *Čína jako záchrana Řecka? Zřejmě ano, ale bude to něco za něco* [online]. 4. 10. 2010 [cit. 2010-11-18]. Dostupný z WWW: <<http://ekonomika.ihned.cz/c1-46794100-cina-jako-zachrana-recka-zrejme-ano-ale-bude-to-neco-za-neco>>.
- [10] HN.IHNED.CZ. *Čína rychle zvyšuje devizové rezervy. Západ to znervózňuje* [online]. 14. 10. 2010 [cit. 2010-11-18]. Dostupný z WWW: <<http://hn.ihned.cz/c1-47086580-cina-rychle-zvysuje-devizove-rezervy-zapad-to-znervoznuje>>.
- [11] Ekonomika.iHNed.cz. *Čína úspěšně dobývá Východní Evropu. Na Balkáně staví za miliardy eur* [online]. 9. 11. 2010 [cit. 2010-11-18]. Dostupný z WWW:

- <<http://ekonomika.ihned.cz/c1-48019900-cina-uspesne-dobyva-vychodni-evropu>>.
- [12] FinWeb.iHNed.cz. *Čína začíná masivně kupovat evropské dluhopisy* [online]. 4. 11. 2010 [cit. 2010-11-18]. Dostupný z WWW: <<http://ekonomika.ihned.cz/c1-47795700-cina-zacina-masivne-kupovat-evropske-dluhopisy>>.
- [13] The Economist. *Dragon nightmares* [online]. 23. 9. 2009 [cit. 2010-11-18]. Dostupný z WWW: <[http://www.economist.com/node/13496093?story\\_id=13496093](http://www.economist.com/node/13496093?story_id=13496093)>.
- [14] *Economy: Growth picking up steam but recovery uneven, says OECD Economic Outlook* [online]. 23. 9. 2009 [cit. 2010-11-18]. Dostupný z WWW: <[http://www.oecd.org/document/56/0,3343,en\\_2649\\_34109\\_46434360\\_1\\_1\\_1\\_37443,00.html](http://www.oecd.org/document/56/0,3343,en_2649_34109_46434360_1_1_1_37443,00.html)>.
- [15] EUROSTAT. *EU-27 trade with China and Russia in 2007* [online]. 23. 9. 2009 [cit. 2010-11-18]. Dostupný z WWW: <[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-SF-09-009/EN/KS-SF-09-009-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-09-009/EN/KS-SF-09-009-EN.PDF)>.
- [16] KOH-I-NOOR HARDTMUTH, a.s. *Z médií* [online]. 23. 9. 2009 [cit. 2010-11-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.koh-i-noor.cz/media/soubory/1288605787.pdf>>.
- [17] Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. *Čína. Ekonomická charakteristika* [online]. 23. 9. 2009 [cit. 2010-11-18]. Dostupný z WWW: <[http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/asi/cina/ekonomika/ekonomicka\\_charakteristika\\_zeme.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/asi/cina/ekonomika/ekonomicka_charakteristika_zeme.html)>.
- [18] Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. *Čína. Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR* [online]. 23. 9. 2009 [cit. 2010-11-18]. Dostupný z WWW: <[http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/asi/cina/ekonomika/obchodni\\_a\\_ekonomicka\\_spoluprace\\_s\\_cr.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/asi/cina/ekonomika/obchodni_a_ekonomicka_spoluprace_s_cr.html)>.
- [19] E15.cz. *Německo příští rok vyveze více zboží do Číny než do USA* [online]. 23. 9. 2009 [cit. 2010-11-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.e15.cz/zahranicni/ekonomika/nemecko-pristi-rok-vyveze-vice-zbozi-do-ciny-nez-do-usa>>.
- [20] E15.cz. *OECD: Světová ekonomika příští rok zpomalí* [online]. 23. 9. 2009 [cit. 2010-11-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.e15.cz/zahranicni/ekonomika/oecd-svetova-ekonomika-pristi-rok-zpomali>>.
- [21] E15.cz. *Přebytek zahraničního obchodu Číny v říjnu vzrostl o 60 procent* [online]. 23. 9. 2009 [cit. 2010-11-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.e15.cz/zahranicni/ekonomika/prebytek-zahranicniho-obchodu-ciny-v-rijnu-vzrostl-o-60-procent>>.
- [22] E15.cz. *Singer: Západ přestává být pro Asii vzorem* [online]. 23. 9. 2009 [cit. 2010-11-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.e15.cz/byznys/finance-a-bankovnictvi/singer-zapad-prestava-byt-pro-asii-vzorem>>.
- [23] Europa.eu. *Spotřebitelé: Výroční zpráva systému RAPEX poukazuje na nárůst počtu zjištěných nebezpečných výrobků* [online]. 23. 9. 2009 [cit. 2010-11-18]. Dostupný z WWW: <<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/08/597&format=HTML&aged=0&language=CS>>.
- [24] E15.cz. *Světovou ekonomiku táhne z recese Asie* [online]. 23. 9. 2009 [cit. 2010-11-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.e15.cz/burzy-a-trhy/makroekonomicka-data/svetovou-ekonomiku-tahne-z-recese-asie>>.

- [25] The Telegraph. *US-China relationship marginalises Europe* [online]. 23. 9. 2009 [cit. 2010-11-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/europe/6219907/US-China-relationship-marginalises-Europe.html>>.
- [26] E15. *Vyhlídky ekonomik zemí OECD se mírně zlepšují* [online]. 23. 9. 2009 [cit. 2010-11-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.e15.cz/burzy-a-trhy/vyhličky-ekonomik-zemi-oecd-se-mirne-zlepsuji>>.
- [27] E15. *V příštím roce vsadte na Čínu, Brazílii a Indii* [online]. 23. 9. 2009 [cit. 2010-11-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.e15.cz/burzy-a-trhy/zahranicni-akcie/v-pristim-roce-vsadte-na-cinu-brazilii-a-indii>>.



## FORMY PODPORY INOVATIVNÍCH FIREM VE FINSKU A VELKÉ BRITÁNII<sup>#</sup>

Ing. Martin Kešner<sup>26</sup>

**Abstrakt:** Příspěvek si klade za cíl představit formy podpory vzniku inovativních firem ve Finsku a Velké Británii. Dle globálního indexu konkurenceschopnosti, vydávaným Světovým ekonomickým fórem Finsko a Velké Británie patří do první světové dvanáctky a v rámci EU patří do první čtyřky zemí s největší inovační výkonností. Typickým rysem finského a britského hospodářství je efektivní spolupráce veřejného a soukromého sektoru, transfer znalostí mezi univerzitami a podniky, úspěšná komercializace výsledků vědy a výzkumu či snadná dostupnost rizikového kapitálu.

**Klíčová slova:** inovace, věda a výzkum, podnikání

**Title:** The Forms of Support of Innovative Companies in Finland and United Kingdom

**Abstract:** The paper aims to present forms of support of innovative companies in Finland and United Kingdom. According to the Global Competitiveness Report, issued by the World Economic Forum, Finland and United Kingdom are the world's top countries in innovation performance. a typical feature of Finland and the UK economy is an effective public-private partnerships, knowledge transfer between universities and businesses, and successful commercialization of Research & Development results and easy access to venture capital.

**Key words:** innovation, research & development, entrepreneurship

### Úvod

Velká Británie i Finsko se dlouhodobě řadí na přední místa v žebříčku konkurenceschopnosti zemí, jejich hospodářský růst je založen především na uplatňování inovací. Velká Británie ve srovnání s Finskem dosahuje pouze průměrných výsledků. Pozitivně je hodnocen především snadný přístup k úvěrům a rizikovému kapitálu, ochrana duševního vlastnictví a kvalita výzkumných institucí. Při srovnání s ostatními inovačně řízenými ekonomikami je ve Velké Británii velmi vysoká dostupnost výzkumu a vzdělávacích služeb. Finsko patří mezi země s největšími výdaji na vědu a výzkum, je charakteristické uplatňováním inovací, podporou inovačního podnikání firem, komercializací výsledků vědy a výzkumu či úzkou spoluprací firem, univerzit a samosprávy. Finsko i Velká Británie mají kvalitně zpracované koncepty podpory vzniku a rozvoje inovativních firem, transfer technologií a komercializace výsledků vědy a výzkumu, kdy jednotlivé formy podpory jsou úspěšně implementovány. Přístup těchto zemí může sloužit jako inspirace pro zbývající státy Evropské unie.

---

<sup>#</sup> Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu *Faktory úspěchu mikro firem* projektu registrovaného u Interní grantové agentury VŠE v Praze pod evidenčním číslem 45/VŠ/F3/35/2010.

<sup>26</sup> VŠE v Praze, Fakulta podnikohospodářská, Katedra managementu, kesner@ide-vse.cz

## Výsledky a diskuse

### **Charakteristika Finska**

Konkurenceschopnost Finska je jedna z největších na světě, dlouhodobě se nachází na předních místech žebříčků konkurenceschopnosti světových ekonomik. Dle poslední zprávy, kterou každoročně zpracovává Světové ekonomické fórum, vyplývá, že Finsko se podle hodnoty tzv. Globálního indexu konkurenceschopnosti umístilo na 7. místě (The Global Competitiveness Report 2010-2011). Finská ekonomika patří k těm, jejichž hospodářský růst je především založen na uplatňování inovací. Důležitost inovací si velmi dobře uvědomují představitelé státu, Finsko se řadí mezi země s největšími celkovými výdaji na vědu a výzkum, ty v roce 2007 přesáhly 3,47 % HDP, značné jsou rovněž podnikové výdaje na vědu a výzkum, které přesahují 70 % celkových výdajů na tuto oblast, což je podstatně více, než činí průměr zemí Evropské unie (European Innovation Scoreboard 2009). Výzkum je realizován převážně v podnikatelském sektoru, Finsko je zemí s nejvyšší inovační výkonností, umístilo se na 2. pozici tzv. souhrnného inovačního indexu, ten je každoročně publikován v European Innovation Scoreboard (EIS).

### **Charakteristika Velké Británie**

Velká Británie dle hodnoty tzv. Globálního indexu konkurenceschopnosti se umístila na 12. místě, ze zemí Evropské unie ji předstihlo Švýcarsko, Švédsko, Německo, Finsko, Holandsko a Dánsko (The Global Competitiveness Report 2010-2011). Ekonomika Velké Británie rovněž jako Finska je založená na uplatňování inovací tzv. „Innovation-Driven Economies“, inovační podnikání firem je tak významným motorem hospodářského růstu a vytváření bohatství (GEM Global Report 2009). Avšak ve srovnání s Finskem, Velká Británie dosahuje pouze průměrných výsledků. Pozitivně je hodnocen především snadný přístup k úvěrům a rizikovému kapitálu, ochrana duševního vlastnictví a kvalita výzkumných institucí. V oblasti podnikání ve Velké Británii je kladně hodnocen přístup firem k marketingovým činnostem, a především rozvoj klastrů. Při srovnání s ostatními inovačně řízenými ekonomikami dosahuje velmi vysoké dostupnosti výzkumu a vzdělávacích služeb. Velká Británie se umístila na 4. místě tzv. souhrnného inovačního indexu publikovaného v European Innovation Scoreboard (EIS). Index v kostce vyjadřuje přehled inovační výkonnosti jednotlivých zemí a je vypočten z 29 ukazatelů EIS.

### **Podpora komercializace vědy a výzkumu**

Přístup Finska k inovacím je pragmatický, neboť se neklade vždy důraz na jejich vědecký obsah. Zásadní je komercializace výsledků vědy a výzkumu, na což je kladen důraz ve většině programů a jsou tomu uzpůsobeny nástroje na jejich podporu. Programy na podporu komercializace vědy a výzkumu: (1) Výzkumné programy, (2) Centra excellence, (3) Strategická centra vědy, technologie a inovace, (4) Programy Tekes. Stimulace výzkumných pracovníků ve veřejném sektoru ke komercializaci výsledků vědy a výzkumu a jeho využívání v praxi je zřejmá ve všech přímých finančních nástrojích na podporu výzkumu, nejen v programech účelové podpory, ale i v institucionální podpoře. Ta se skládá ze základního financování a je dána soubory kritérií souvisejících nejen s výukou a výzkumem, ale i interakcí instituce se společností. V oblasti ochrany duševního vlastnictví pro lepší orientaci výzkumných pracovníků připravila Finská akademie směrnici, která popisuje základní principy práv k duševnímu vlastnictví výsledků vědy a výzkumu dle platné legislativy a postupy jejich uplatňování.

### ***Cílené programy pro podporu komercializace***

Program podpory komercializace výsledků vědy a výzkumu na univerzitách, polytechnikách a výzkumných ústavech je ve Finsku cíleně podporována již od roku 1993, v roce 2002 byl program reorganizován. Aktuální přístup dostatečně překleneje období mezi vznikem nového poznatku výzkumu a jeho realizací v praxi. Výzkumní pracovníci i studenti si tak mohou nakoupit expertní služby, poradenství pro komercializaci poznatků, včetně vzniku spin-off firem.

Podpora je poskytována pro různé fáze procesu komercializace (Projekt EF-TRANS, Závěrečná zpráva 2010):

- 1. Úvodní evaluaci**, během které je předběžně ověřen potenciál poznatku pro komercializaci. Podpora může být ve výši do 5 000 € a evaluace trvá několik týdnů.
- 2. Hlubší evaluaci** zaměřenou na komercializaci poznatku, kdy jsou např. prováděny analýzy trhu a konkurence, a zároveň je navržen model pro komercializaci. Podpora do výše 20 000 € je přidělena během jednoho měsíce a evaluace trvá 1 až 3 měsíce.
- 3. Zvýšení komerční hodnoty** poznatku vědy a výzkumu, které je zaměřeno na překonání kritických míst komercializace. Je možné např. vyvinout prototyp, ověřit jeho funkčnost či optimalizovat vývoj finálního produktu. Podpora je poskytnuta opět do 1 měsíce, maximální rozpočet je 30 000 € a tato fáze může trvat 1 až 6 měsíců.

Podstatným přínosem programu je velmi krátká doba posouzení žádosti o podporu vesměs do jednoho měsíce. Jednotlivé projekty mohou být podpořeny do výše 55 tis. €. V roce 2008 obdrželo podporu bezmála 700 projektů, činnost zahájilo 16 nových firem, 26 projektů bylo komercializováno prostřednictvím technologického transferu, ten činil 920 000 €, třetina částky tvořily příjmy univerzit z prodeje licencí a technologií.

Podpora vědy, výzkumu a inovací se ve Velké Británii zaměřuje zejména na posílení spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem, zvýšení intenzity inovačních aktivit u firem, na tvorbu a rozvoj vysoce kvalifikovaných lidských zdrojů. Mezi hlavní formy podpory inovačních firem patří daňové úlevy, podpora fondů rizikového kapitálu, finanční podpory či poradenství a výcvik odborných pracovníků. Ve Velké Británii je komercializace výstupů vědy a výzkumu prováděna obvykle přímo ve výzkumné organizaci nebo na univerzitě, kde duševní vlastnictví vzniklo. V rámci těchto institucí je zřízeno speciální oddělení, poskytující veškeré služby, které jsou s procesem komercializace spojené. Komercializace nabývá podoby patentu, licenční smlouvy nebo založení spin-out firmy. Základní iniciativy podpory komercializace jsou poskytnutí finančních prostředků na zjištění komerčního potenciálu výsledku, zajištění seed-kapitálu či rizikového kapitálu pro financování založení a rozvoje firem, vznikajících na základě specifického know-how.

Ve Velké Británii má odpovědnost za celou oblast terciárního vzdělávání, vědy a výzkumu, inovací a podnikání má Ministerstvo pro podniky, inovace a dovednosti, které tak komplexně a ve vazbách na další činnosti pokrývá celou oblast znalostní ekonomiky. Komplexní přístup k podpoře inovací a návrh inovačního systému shrnuje dokument Bílá kniha Inovační národ, zaměřuje se především na technologický transfer a předávání znalostí mezi výzkumným a podnikatelským sektorem. Dokument se značně soustředí na oblast ochrany duševního vlastnictví, podporu firem s vysokým tempem růstu a poskytování poradenství těmto firmám.

### ***Programy pro podporu komercializace a transferu technologií***

Public Sector Research Exploitation Fund (PSRE Fund), podpora budování infrastruktury pro využití výsledků vědy a výzkumu, financování založení firem vzniklých na základě specifického know-how formou poskytnutí seed-kapitálu,

zajištění rizikového kapitálu pro založení spin-off firmy, analýza komerčního potenciálu projektů. Prostřednictvím iniciativy byly poskytnuty granty ve výši přesahující 80 mil. liber na podporu 97 projektů.

Earlier Knowledge Transfer Schemes, vládní iniciativa podporuje vzdělávání o transferu výsledků vědy, výzkumu a o duševním vlastnictví na univerzitách. Iniciativa má tři složky, jejímž cílem je pomoci univerzitám k úspěšnému transferu znalostí prostřednictvím seed kapitálu, podporovat založení sítě center na univerzitách, specializujících se na výuku komercializace výsledků vědy a výzkumu, a zajistit dostatečný počet vyškolených profesionálů v oblasti transferu technologií a komercializace výstupů vědy a výzkumu.

The Higher Education Innovation Fund, program podporuje posílení spolupráce veřejných výzkumných institucí a univerzit, zprostředkovává výměnu znalostí a transfer technologií mezi jednotlivými výzkumnými institucemi. Cílem této iniciativy je budování a rozvoj kapacit na univerzitách pro komercializace výstupů vědy a výzkumu a transfer technologií a zpřístupnění výsledků dalším univerzitám a ostatním veřejným výzkumným institucím.

Technology programme, podpora firem v oblasti transferu technologií, komercializace vědy a výzkumu a personální spolupráce výzkumné a aplikační sféry. Cílem je identifikovat nové a vznikající technologie, které značně přispějí k růstu ekonomiky Velké Británie.

LINK, podpora spolupráce výzkumných a vývojových projektů mezi firmami, univerzitami a výzkumnými ústavy. Inovační projekty s vysokým potenciálem komerčního využití jsou financovány formou vládních grantů s cílem snížit rizika projektu. Cílem programu je posílit inovační výkonnost podniků prostřednictvím sdílení znalostí mezi výzkumnou a aplikační sférou.

Innovation Voucher, regionální iniciativa podporuje malé a střední firmy a zprostředkovává spolupráci s univerzitami a výzkumnými institucemi. Cílem projektu je snižování bariér mezi akademickým a aplikačním prostředím, podpora začínajících firem, transfer technologií a posílení inovačních aktivit firem.

### ***Financování inovačních firem***

Finsko vyjma podpory univerzit a dalších institucí aplikuje celou řadu konkrétních nástrojů, které zlepšují přístup nových podniků v různých fázích svého rozvoje k rizikovému kapitálu (pre-seed, seed, start-up, early stage). Finanční prostředky jsou podnikům alokovány prostřednictvím státních agentur (Finnvera, Foundation for Finnish Inventions). Prostředky jsou určeny pro malé a střední firmy, které mají kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr. Minimálně 25% takto získaných prostředků musí být věnováno na vědu a výzkum.

### ***Další finanční nástroje:***

- „Seed Fund Vera“ je národní fond seed kapitálu určený pro podniky v počátečních fázích rozvoje, cílem fondu je stimulovat růst společností, aby se staly investičně zajímavými pro fondy rizikového kapitálu. Výše podílu fondu ve společnosti bývá v rozmezí 15 – 40 % a investice se pohybují v rozsahu 100 – 250 tis. €, maximální výše činí 500 tis. €.
- „InvestorExtra“ webová aplikace pro soukromé investory (business angels), kteří mají zájem investovat do nově vzniklých technologicky zaměřených firem. Do těchto podniků následně Seed Fund Vera investuje finanční prostředky fondu a soukromých investorů.

- „Foundation for Finnish Inventions“ podporuje rozvoj výzkumu samostatných badatelů a drobných podnikatelů. Prostředky lze využít pro dotažení poznatku do finálního stádia (např. vývoj prototypu). Podpora je formou grantu, maximální výše podpory jednoho objevu činí 200 tis. € a je poskytována ve splátkách. Ze strany příjemce nejsou požadovány záruky.
- „Funding for purchase of innovation“ je určen pro malé a střední firmy. Forma grantu na nákup služeb, za účelem rozvoje podnikatelských aktivit firem. Takto nakoupené služby lze využít pro komercializaci (např. analýzy trhu, legislativa zahraničních trhů, ochrana práv k duševnímu vlastnictví, transfer znalostí a technologií apod.).

Ve Velké Británii firmy realizující výsledky vědy, výzkumu vytvořených na univerzitách a výzkumných institucích mají snazší přístup k finančním zdrojům pro těchto realizaci projektů. Rizikový kapitál a trh s ním spojený má ve Velké Británii dlouhou tradici a je silně rozšířen. Poskytovatelé rizikového kapitálu jsou sdruženi v British Venture Capital Association, ta má přes 6 000 členů. Menším firmám s vyšší úrovní investičního rizika napomáhá získat kapitál od investora podpůrná iniciativa Enterprise Investment Scheme (EIS). Konkrétně firmám nekótovaným na burze a jejichž objem aktiv nepřesahuje 7 mil. £ pomáhá získat investora typu business angel.

Podpora je poskytována formou daňového zvýhodnění investic na straně investora:

- Investor, který má menší než 30% podíl ve společnosti splňující podmínky mechanismu EIS, může od daně z příjmů odečíst až 20 % objemu investice, přičemž maximální investice do jedné společnosti je 400 000 £ za rok.
- Neúspěšný investor, který investoval do podniku dle podmínek mechanismu EIS, může započíst ztrátu z investice vůči kapitálovým výnosům či jinému příjmu zdanitelnému daní z příjmů.
- Investoři, kteří drží kapitálovou investici v podniku déle než tři roky, zpravidla investoři typu business angels), jsou zcela osvobozeni od daně z kapitálových výnosů.

Enterprise Investment Scheme, významný nástroj nepřímé podpory kapitálových investic do inovačních firem s vyšší úrovní investičního rizika. Cílem je stimulovat investice business angels do raných fází rozvoje firem. Investoři si tak mohou snížit úroveň rizika investic na základě daňových odpočtů. Prostřednictvím organizace Enterprise Capital Funds zastřešující jednotlivé investory je rizikový kapitál poskytován firmám na regionální úrovni a to v 0,5 mil. £. Cílem investic je podpora firem s vysokým inovačním potenciálem a přispět k růstu regionální konkurenceschopnosti. Fond k financování firem kromě rizikového kapitálu využívá i státní dotace.

### ***Nepřímé finanční nástroje***

Firmy ve Velké Británii mohou využívat nepřímé finanční nástroje, cílem je poskytnutí daňových úlev pro společnosti spolupracující s výzkumnou či vývojovou sférou. Daňové úlevy mohou dosáhnout výše až 20 % nákladů na vědu a výzkum. Existuje možnost i odkladu daně ze zdanitelného zisku. Cílem iniciativy je R&D tax credits for SMEs je podpora daňových úlev pro malé a střední firmy. Ty jsou povinni ušetřené výdaje investovat do inovací nebo firemního výzkumu. Lze odečíst výši daně až 175 % způsobilých výdajů na výzkum. Duševní vlastnictví musí být v majetku dané společnosti.

## Závěr

Velká Británie i Finsko se řadí mezi země s nejlépe propracovaným systémem podpory vědy, výzkumu a inovací. Zejména v oblasti transferu znalostí, komercializace výsledků vědy a výzkumu a podporou inovativních firem formou rizikového kapitálu nebo státních dotací. S tím souvisí i propracovaná ochrana práv k duševnímu vlastnictví v rámci výstupu vědy a výzkumu. Legislativa vyjasňuje vlastnictví a stimuluje výzkumné pracovníky k tvorbě výsledků využitelných v praxi. Finsko i Velká Británie si uvědomují, že jejich hospodářský růst a prosperita závisí na vědě a výzkumu a uplatňování jejich výsledků v praxi.

## Literatura

- [1] British Venture Capital Association, BVCA [online]. 2010 [cit. 2010-10-28]. Dostupné z: < <http://www.bvca.co.uk> >.
- [2] European Innovation Scoreboard 2009 [online]. 2010 [cit. 2010-10-22]. Dostupné z: < <http://www.proinno-europe.eu/page/european-innovation-scoreboard-2009> >.
- [3] *Projekt EF-TRANS Závěrečná zpráva 2010 (TC AV ČR)* [online]. 2010 [cit. 2010-06-09]. Dostupné z: < <http://msmt.cz> >.
- [4] The Enterprise Investment Scheme Association, EISA [online]. 2010 [cit. 2010-10-28]. Dostupné z: < <http://www.eisa.org.uk/> >.
- [5] World Economic Forum. *The Global Competitiveness Report 2009-2010* [online]. 2010 [cit. 2010-10-22]. Dostupné z: < <http://www.weforum.org/> >.
- [6] *The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2009 Global Report* [online] 2010 [cit. 2010-10-22]. Dostupné z: < <http://www.gemconsortium.org/> >.
- [7] The Finnish Funding Agency for Technology and Innovation, Tekes [online]. 2010 [cit. 2010-06-11]. Dostupné z: < <http://www.tekes.fi/en/community/Home/351/Home/473> >.
- [8] Agentura CzechTrade. *Souhrnná teritoriální informace Finsko* [online]. 2010 [cit. 2010-06-10]. Dostupné z: < <http://services.czechtrade.cz/pdf/sti/finsko-2010-04-01.pdf> >.
- [9] EUROSTAT. *Statistics in focus 2008* [online]. 2010 [cit. 2010-06-10]. Dostupné z: < <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> >.
- [10] BusinessInfo.cz. *Finsko: Ekonomická charakteristika země*. [online]. 2010 [cit. 2010-06-19]. Dostupné z: < <http://www.businessinfo.cz> >.
- [11] OECD. *Stats Extracts* [online]. 2009 [cit. 2010-06-09]. Dostupné z: < [http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=PATS\\_IPC](http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=PATS_IPC) >.
- [12] BIS. *UK Department for Business, Innovation and Skills* [online]. 2010 [cit. 2010-10-24]. Dostupné z: < <http://www.bis.gov.uk/> >.

## VYBRANÉ ASPEKTY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V OBORU LÉKÁRENSTVÍ V PODMÍNKÁCH ČESKÉ REPUBLIKY<sup>27</sup>

Ing. Martin Kohel<sup>28</sup>

**Abstrakt:** Příspěvek pojednává o vybraných aspektech řízení lidských zdrojů v oboru lékárenství v podmínkách České republiky. Poskytuje základní analýzu situace v oboru lékárenství s přihlédnutím k významu lidských zdrojů pro tento obor. Dále se věnuje oborové legislativě mající dopad na využití lidských zdrojů v oblasti lékárenství. V příspěvku je zdůrazněn význam vzdělávání pro lékárenskou praxi včetně naznačení potřeby doplnění tohoto systému tak, aby vyhovoval současným potřebám lékárenské praxe.

**Klíčová slova:** řízení lidských zdrojů, lékárenství, farmaceutičtí pracovníci, farmaceutičtí asistenti, Česká lékárnická komora, vzdělávání

**Title:** Selected aspects of human resource management in pharmaceutical services in the Czech republic

**Abstract:** This paper deals with human resource management with regards to pharmaceutical services in the Czech republic. It presents a fundamental analysis of the situation in the field of pharmaceutical services in relation to human resource management. Also, it deals with the relevant legal framework that has impacted the use of human resources in pharmaceutical services. The article puts emphasis on the importance of education in pharmaceutical services. It also includes suggestions regarding a possibility of changes to the system to achieve higher efficiency in relation to the practice of medical services.

**Key words:** human resource management, pharmacy, pharmacist, pharmaceutical assistants, Czech Pharmaceutical Chamber, education

### Úvod

*„Protože lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a protože zároveň představují pro organizaci ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace, je personální práce, zejména v podobě odpovídající koncepci tzv. řízení lidských zdrojů, jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace“ (Koubek, 2001).* Lékárenskou péčí se rozumí zejména obstarávání, příprava, kontrola, uchovávání a výdej potřebných léčivých přípravků a zdravotnických prostředků při současně poskytované odborné informaci nemocnému, pokud mu nebyly poskytnuty přímo při výkonu léčebně preventivní péče

<sup>27</sup> článek je zpracován jako jeden z vedlejších výstupů z dosavadní výzkumné práce a sběru dat k disertační práci na téma Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích se zaměřením na obor lékárenství.

<sup>28</sup> Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra řízení, mkohel@seznam.cz

(Zákon č. 20/1996 Sb. o péči o zdraví lidu). Přestože je obor lékárenství silně ovlivněn vývojem moderních technologií, stěžejní a dosud zcela nezastupitelnou rolí v něm i nadále sehrává lidský element.

## Výsledky a diskuse

### Základní charakteristiky oboru lékárenství v České republice

Obor lékárenství má v českých zemích kontinuální několikasetletou tradici. Dle aktuálních údajů bylo v ČR v roce 2009 2 370 lékáren a 253 odloučených oddělení výdejen léčiv. Vývoj počtu lékáren (viz *tabulka 1*) a odloučených výdejen léčiv v období 2006 – 2009 svědčí o jisté saturaci lékárenského trhu ČR z hlediska počtu lékáren.

**Tabulka 1 - Vývoj počtu lékáren v České republice v letech 2006 - 2009**

	2006	2007	2008	2009
Počet lékáren	2 348	2 381	2 419	2 370
Odloučená oddělení výdejen léčiv	234	244	247	253

*Zdroj: Internetové stránky České lékárnické komory: [www.lekarnici.cz](http://www.lekarnici.cz), vlastní úprava*

Ve struktuře majitelů lékáren (viz *tabulka 2*) tvoří největší podíl právnické osoby cca 60% v roce 2008, následovány jsou fyzickými osobami lékárníky, jejichž podíl na celkovém počtu lékáren činí 35%. Ostatní vlastnické skupiny tj. fyzické osoby nelékárníci a lékárny vlastněné státem tvoří minoritní část vlastníků lékáren.

**Tabulka 2 - Struktura majitelů lékáren v České republice v letech 2006 - 2008**

	2006		2007		2008	
	počet	%	počet	%	počet	%
Fyzické osoby nelékárníci	77	3,3%	81	3,4%	84	3,5%
Fyzické osoby lékárníci	873	37,2%	864	36,3%	857	35,4%
Právnické osoby	1 368	58,3%	1 407	59,1%	1 449	59,9%
Státní lékárny	30	1,3%	29	1,2%	29	1,2%

*Zdroj: Internetové stránky České lékárnické komory: [www.lekarnici.cz](http://www.lekarnici.cz), vlastní úprava*

Z hlediska celkových výkonů (viz *tabulka 3*) je možné konstatovat, že v oboru lékárenství dochází v letech 2008 a 2009 k patrnému snižování objemu počtu vystavených receptů, avšak při současném nárůstu celkových tržeb. Tento trend je patrný i z hlediska intenzity výkonů (měřeno ukazatelem počet receptů a poukazů za léčiva a zdravotní prostředky na osobu a ukazatelem výše tržby na osobu tj. farmaceuta a farmaceutického pracovníka).

V roce 2006 byl v České republice zahájen nový trend vzniku velkých lékárenských podniků. Do této doby měla většina lékárenských podniků charakter malých a středních podniků s působností na lokálních trzích (tj. s regionálně omezenou působností). V současné době působí v ČR tři velké lékárenské řetězce: Dr. Max (vlastněný společností Česká lékárna a.s.), Pharmaland (vlastněný společností EUROPHARM a.s.) a Lékárny Lloyds s.r.o.. Jejich podíl na celkovém počtu lékáren dosahoval v roce 2008 cca 10%, podíl na celkových realizovaných tržbách za léčiva a zdravotní prostředky pak dosáhl ve stejném roce 12% (viz *tabulka 4*).



**Tabulka 3 - Výkony zařízení lékárenské péče celkem v letech 2006 – 2009**

	2006	2007	2008	2009
Recepty celkem ks	89 404 710	90 001 816	68 841 223	72 946 271
Poukazy celkem ks	3 041 862	3 086 216	2 914 092	3 161 773
Celkové tržby za léčiva a zdravotní prostředky (mil.Kč)	59 954	63 851	66 023	71 698
Počet receptů a poukazů na F a FA	9 134	9 190	7 205	7 388
Tržba na F a FA (mil.Kč)	5,9	6,3	6,6	7,0

F- farmaceut, FA – farmaceutický asistent

Zdroj: Internetové stránky Ústavu zdravotnických informací a statistiky ČR: [www.uzis.cz](http://www.uzis.cz), vlastní úprava

**Tabulka 4 - Základní charakteristiky velkých lékárenských řetězců (VLŘ) působících v České republice**

	2006			2007			2008		
	T	PL	PZ	T	PL	PZ	T	PL	PZ
Pharmaland (EUROPHARM a.s.)	2 703	49	399	2 487	66	569	2 945	79	849
Dr. Max (Česká lékárna a.s.)*/	x	53	x	2 547	87	559	3 741	110	771
Lékárny Lloyds s.r.o.	1 029	43	330	1 108	43	336	1 222	46	377
<i>Celkové charakteristiky</i>									
Podíl VLŘ na celkovém počtu lékáren	6,2 %			8,2%			9,7%		
Podíl VLŘ na celkových tržbách	6,2%			9,6%			12,0%		

y mil.Kč, PL – počet lékáren, PZ – počet zaměstnanců, \*/činnost řetězce zahájena v roce 2006

Zdroj: vlastní šetření

### **Základní charakteristiky lidských zdrojů v oboru lékárenství v ČR**

Z hlediska povolání jsou pro chod lékárny stěžejní farmaceuti (někdy jsou též označováni jako lékárníci) a farmaceutičtí asistenti.

**Tabulka 5 - Struktura zaměstnanců lékáren dle pracovního zařazení v České republice v letech 2006 - 2009**

	2006	2007	2008	2009
Farmaceuti*/	5 498	5 548	5 455	5 646
Farmaceutičtí asistenti*/	4 623	4 581	4 504	4 656
Počet fyzických osob	12 453	12 307	12 153	12 450
Podíl osob využívající práci na částečný úvazek	19%	18%	18%	17%

\*/ přepočtený stav na plný pracovní úvazek

Zdroj: Internetové stránky České lékárnické komory: [www.lekarnici.cz](http://www.lekarnici.cz), vlastní úprava

Farmaceut získává kvalifikaci studiem v pětiletém akreditovaném magisterském studiu farmacie. Po absolvování studia je farmaceutům udělen titul magistr (Mgr.). V rámci rigorózního řízení jim může být udělen titul doktor farmacie (PharmDr.). V ČR

je toto studium možné absolvovat na Farmaceutické fakultě Univerzity Karlovy v Hradci Králové a Farmaceutické fakultě Veterinární a farmaceutické univerzity v Brně. Farmaceut vykonávající své povolání v lékárenském zařízení v ČR musí být členem České lékárnické komory (dále jen „ČLnK“). ČLnK byla zřízena zákonem ČNR č. 220/1991 Sb., o České lékařské komoře, České stomatologické komoře a České lékárnické komoře. ČLnK je stavovskou organizací sdružující lékárníky, jejíž cílem je mj. dbát, aby její členové vykonávali své povolání odborně v souladu s etikou (z toho důvodu vydala i vlastní etický kodex) a platnou legislativou. Dále pak zaručuje odbornou způsobilost svých členů, potvrzuje splnění podmínek k výkonu lékárenského povolání, posuzuje a hájí zájmy svých členů a poskytuje jim právní pomoc. Do jisté míry tak částečně plní i některé funkce obvyklé pro odborové organizace. Farmaceuti mají povinnost se účastnit celoživotního vzdělávání organizovaného formou kreditního systému ČLnK. Pro vykonávání pracovní pozice vedoucího lékárníky musí farmaceut splnit povinnost získání specializovaného vzdělání formou účasti na specializačním vzdělávání (opět organizuje ČLnK) a úspěšným absolvováním atestační zkoušky. Mezi hlavní činnosti farmaceutů patří činnost při přípravě lékových forem léčivých přípravků, při kontrole léčiv v lékárně a v laboratoři pro kontrolu léčiv, při přípravě, kontrole, skladování a výdeji léčiv v lékárnách (zejména na recept<sup>29</sup>) a v lůžkových zdravotnických zařízeních a při poskytování odborných informací o léčivech, včetně informací o prevenci onemocnění a informací o podpoře zdraví, a při výdeji, kontrole a uchování zdravotnických prostředků.

**Tabulka 6 - Struktura členů České lékárenské komory dle vztahu k lékárnám v letech 2006 - 2009**

	2006	2007	2008
Provozovatelé lékáren	873	864	972
Zaměstnanci	5 399	5 308	5 280
Důchodci, zaměstnanci na mateřské dovolené	966	1 278	1 413

*Zdroj: Internetové stránky České lékárnické komory: [www.lekarnici.cz](http://www.lekarnici.cz), vlastní úprava*

Z tabulky 6 je patrné, že dlouhodobě mezi členky ČLnK převažují zaměstnanci. Za zmínku stojí trend nárůstu provozovatelů lékáren, kdy oproti r. 2006 došlo v roce 2008 k 11 % nárůstu.

**Tabulka 7 - Demografická struktura členů České lékárenské komory dle stavu k 31.12.2008**

Věková kategorie	Muži	Ženy
23 – 30	278	1 523
31 - 40	389	1 899
41 - 50	292	1 330
51 - 60	257	1 079
61 – 70	81	354
71 - 80	42	101
81 - 90	23	17

*Zdroj: Internetové stránky České lékárnické komory: [www.lekarnici.cz](http://www.lekarnici.cz), vlastní úprava*

<sup>29</sup> písemný požadavek lékaře na lékárníka k výrobě či vydání léku

Z hlediska demografické struktury členů ČLnK (viz tabulka 7) je patrná dominance žen tvořících 82 % všech členů. Podíl členů v ekonomicky aktivním věku činí cca 91 %. Největší zastoupení má věková kategorie 31-40 let cca 30 % všech členů ČLnK.

Další významnou skupinou pracovníků lékáren jsou farmaceutičtí asistenti. Kvalifikaci získávají studiem nejméně tříletého studia v oboru diplomovaný farmaceutický asistent na vyšších zdravotnických školách nebo středních zdravotnických školách v oboru farmaceutický laborant (pokud bylo studium zahájeno nejpozději ve školním roce 2004/2005). V případě, že svou odbornou způsobilost získal farmaceutický asistent studiem na střední zdravotnické škole, smí své povolání bez odborného dohledu vykonávat až po 3 letech výkonu povolání farmaceutického asistenta. Za výkon povolání farmaceutického asistenta se považují odborné činnosti spojené zejména s přípravou, výdejem (vyjma výdeje na recept), kontrolou a uchováváním léčiv a zdravotnických prostředků. Některé činnosti smí vykonávat farmaceutický asistent výhradně pod dohledem farmaceuta např. sledování zásob léčivých přípravků a jejich správné uchovávání. Povinností farmaceutických asistentů je celoživotní vzdělávání. Na rozdíl od farmaceutů nemá tento požadavek formalizovanou podobu.

### ***Ostatní dovednosti pracovníků lékáren***

Jak ukázalo dílčí šetření<sup>30</sup> vedle farmaceutických znalostí, na které je zaměřeno vysokoškolské resp. vyšší odborné vzdělání vč. následujícího celoživotního zdělávání farmaceutů a farmaceutických asistentů, je v lékárenské praxi zapotřebí celá plejáda dalších dovedností, které však nejsou předmětem uvedených vzdělávacích systémů<sup>31</sup>. V základním výčtu se jedná o dovednosti spojené s prezentací volně prodejných léčiv, komunikaci s pacienty v oblasti volně prodejných léčiv, manipulací s peněžními prostředky (*označení „prodejní dovednosti“ bylo ze strany farmaceutů a farmaceutických asistentů striktně odmítnuto*). Dále se jedná o okruh dovedností spojených s vedením lidí a organizací práce tj. manažerských dovedností. *V této souvislosti je vhodné podotknout, že potřebě systematizování a zpřístupnění manažerských dovedností širší lékárenské veřejnosti vychází vstříc Česká lékárenská komora, která v roce 2010 zahájila projekt Rozvoje manažerských kompetencí pracovníků lékáren. Tento projekt je podporován Evropskou unií v rámci Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ). Počet účastníků prvního běhu tohoto vzdělávacího programu je 45 tj. pouze 0,8% všech farmaceutů.*

<sup>30</sup> Vlastní dílčí šetření formou řízeného rozhovoru v jehož rámci bylo osloveno 10 farmaceutů, 8 farmaceutických asistentů a 7 manažerů a majitelů lékáren.

<sup>31</sup> Ověřeno vlastním šetřením zaměřeným na studijní programy magisterských oborů farmacie, diplomovaných farmaceutických asistentů a celoživotního vzdělávání farmaceutů a farmaceutických asistentů.

## Závěr

Kvalitní lidské zdroje představují jeden ze základních předpokladů pro úspěšné fungování lékárenského podniku<sup>32</sup>. Obor lékárenství je zařazován do oblasti zdravotnictví. Z hlediska řízení lidských zdrojů však tento obor vykazuje jisté významné odlišnosti oproti jiným zdravotnickým oborům. Na jedné straně zde vystupují pro zdravotnictví typicky vysoké odborné nároky na pracovníky působící v tomto oboru, které jsou dále umocněné pracovní a oborovou legislativou. Na druhé straně se zde oproti ostatním zdravotnickým oborům v daleko větší míře setkáváme s nároky na pracovníky, které jsou typické pro komerční obory tj. zejména prodejní a komunikační dovednosti, ekonomické a marketingové znalosti a manažerské dovednosti. U personálu lékáren tak vzniká požadavek na schopnosti a dovednosti, které u mnoha jiných zdravotnických oborů nejsou vůbec vyžadovány. Stávající systém celoživotního vzdělávání farmaceutů a farmaceutických asistentů dosud tuto skutečnost plně nereflektuje. V této souvislosti je důležité zmínit trend růstu celkových realizovaných tržeb při současném poklesu množství receptů. Tento trend je spojen zejména s nárůstem tzv. volně prodejných léčiv. Tato skutečnost vyvolává zvýšené požadavky na prodejní dovednosti pracovníků lékáren (*jakkoli je označení těchto dovedností u odborné farmaceutické veřejnosti nepopulární*), zejména pak farmaceutických asistentů. Odborné vzdělávání farmaceutických asistentů však není zastřešeno profesní komorou a povinnou účastí, jako je tomu u farmaceutů. Samostatnou otázkou je řešení etických dilemat (např. uplatnění homeopatické léčby, nabídka léčiv se stejnou účinnou látkou v různých cenových hladinách), se kterými je zejména prodej volně prodejných léčiv spojen. Zatímco ČLnK vydala v této souvislosti vlastní etický kodex závazný pro její členy, farmaceutičtí asistenti obdobně závazný etický kodex nemají. Vliv odborného vzdělávání a profesní komory na vnitřní dění v lékárenském podniku je patrný i při obsazování vedoucích míst v lékárnách. Vedoucí lékárníky musí být farmaceutem, splňovat atestační podmínky a zároveň musí být potvrzen i ČLnK. Dalším významným specifíkem je i systém lékárenského provozu, který je založen (díky platné legislativě) na principu dozorování (zejména činnosti farmaceutických asistentů ze strany farmaceutů). Tato skutečnost pak v reálné praxi může vytvářet prostor pro potenciální konflikty mezi jednotlivými pracovníky lékární.

## Literatura

- [1] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 3. vydání, 2003.
- [2] Zákon ČNR č. 220/1991 Sb., o České lékařské komoře, České stomatologické komoře a České lékárnické komoře.
- [3] Zákon č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu.
- [4] Zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů.
- [5] Zákon č. 95/2004 Sb., o zdravotnických povoláních lékaře, zubního lékaře a farmaceuta.

<sup>32</sup> Všichni dotázaní manažeři a majitelé lékáren označili v rámci zmiňovaného šetření dostatek kvalifikovaných zaměstnanců za rozhodující faktor při rozšiřování vlastní lékárenské sítě.

## TEORETICKÉ DAŇOVÉ PRINCIPY – ANALÝZA A JEJICH NAPLNĚNÍ NOVELIZACÍ ZÁKONA DANĚ Z NEMOVITOSTÍ

Ing. Petra Kolářová<sup>33</sup>

**Abstrakt:** Příspěvek se zabývá normativním přístupem teoretických daňových principů při koncipování daně z nemovitosti a jejich nových faktorů ovlivňujících výši příjmů rozpočtu obcí. Příspěvek si klade za cíl a) porovnat ekonomické zhodnocení nových faktorů (novelizovaná ustanovení) daně z nemovitosti v ekonomickém zvýšení příjmů obecných rozpočtů obcí b) analyzovat a porovnat tyto nové faktory daně z nemovitostí s normativním pohledem na naplnění teorie daňových principů. Alokační efekt daní v rozpočtech obcí zpomaluje nízká míra daňové autonomie. Daň z nemovitostí je jedna z mála daní, která na základě daňové pravomoci může být decentralizována (obecně závazné vyhlášky) místním úrovním vlády v podobě obecných rozpočtů, kritický je však pohled z hlediska alokační efektivity, zda rozšířením této pravomoci daňové autonomie, dochází k naplnění základních teoretických daňových principů.

**Klíčová slova:** teorie daňových principů, rozpočtové určení daní, daň z nemovitostí, obecní rozpočet obcí, novelizovaná ustanovení

**Title:** Theoretical principles of taxation – analysis and their impletion near Law taxation from immovables

**Abstract:** The work deals with the direct approach to theoretical principles in the design of tax property taxes and new factors affecting the level of municipal budget revenues. The report aims to: a) compare the economic evaluation of new factors (the revised and amended provisions) property tax revenue increase in the economic base of municipal budget. b) analyze and compare new factors of the property tax from immovables with a view to meeting the normative theory of fiscal principles. Allocative effect of taxes in the budgets of municipalities slows low tax autonomy. Property tax is one of the few taxes that a tax on the base of tax jurisdiction may be decentralized (generally binding regulations) to local levels of government in the form of general budget, but a critical view in terms of allocative efficiency, whether the extension of that power, fiscal autonomy is essential to meeting theoretical tax principles.

**Key words:** theory of tax principles, tax assignment, property tax, municipal budget of municipalities, the revised and amended provisions

### Úvod a cíl

Příspěvek se zabývá porovnáním obecných teoretických daňových principů s porovnáním nových ustanovených zmocnění u daně z nemovitosti platných s účinností od 1. 1. 2009.

Příspěvek si klade za cíl:

---

<sup>33</sup> Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra účetnictví a financí, sweetweepy@seznam.cz

a) potvrzení nárůstu příjmu daně z nemovitosti při účinnosti změn obecných vyhlášek a rozšířením pravomocí místních úrovní vlád, kdy podle daňové autonomie (zdroj OECD, 1999, 2008) má místní úroveň vlády pravomoc stanovit sazbu daně pomocí koeficientů – (fiskální federalismus podle Brennan, Buchanan, 1980).

b) analyzovat účinnost těchto změn a srovnat, zda zvolené legislativní prostředky novelizované daně z nemovitosti kladně odráží teorii základních daňových principů.

c) názorově tak přispět do diskuze ohledně budoucího významu zrušení či reformace daně z nemovitosti v České republice.

## Metodika

Teoretickým východiskem analýzy jsou dva hlavní daňové principy - princip spravedlnosti a princip efektivnosti (Puchinger, 2006). Z podmínky efektivnosti je možné odvodit tzv. princip zdanění podle užítku (viz. Musgrave, 1994), kdy poplatník platí takový příspěvek do veřejných financí, který odpovídá užítku získanému ze spotřeby veřejných statků. Základním problémem je jak vytvořit společné a objektivní kritérium pro zdanění podle užítku (Puchinger, 2006). (Prvky horizontální spravedlnosti) poplatníci se stejnou platební kapacitou platí stejnou daň (musí platit souběžně s prvky vertikální spravedlnosti) poplatníci s různou platební kapacitou platí různé daně, aby byl princip spravedlnosti zachován (Puchinger, 2006).

Spravedlnost je nutně normativní kategorie, o tom, co je spravedlivé budou se vést vždy spory. Daňová teorie rozděluje princip spravedlnosti na 2 pojetí - princip prospěchu a užítku a princip platební schopnosti (Puchinger, 2006) - to, co zaplatíme na daních, by mělo být rovno užítku, který od státu získáme. Problém je vyjádření užítku z toho, co od státu získáme, řada statků má neměřitelný užitek (Musgrave, 1994).

Dalším teoretickým východiskem analýzy je efektivnost alokace zdrojů ve vztahu koncepcí rozpočtového určení daní územním samosprávám. Je málo daňových pravomocí, které mohou být decentralizovány místním úrovní vlád bez snížení ekonomické efektivnosti (Jílek, 2008).

Z hlediska alokační efektivnosti je nutné, aby pravomoci územních samospráv měly možnost významně ovlivnit výši svých příjmů (Musgrave, 1994). Ve většině případů daně určené decentralizovaným úrovní vlád jsou malé daně svým výnosem či daně problematické (Jílek, 2008).

Daň z nemovitostí je jedinou daní, kde obce mají možnost daňovou sazbu zčásti ovlivnit. Zavedena byla v r. 1993, předmětem zdanění jsou pozemky a stavby, které mají odlišnou konstrukci sazeb (Zákon č.338/1992 Sb., o dani z nemovitostí). Alokační příjmy nemovitostního charakteru je ovlivněna počtem obyvatelstva, typologií obce, rozlohou, strukturou a kvalitou půdního fondu, zdanění je výhodné kvůli zdrojům a aktivitám v působnosti území obce.

Ke zvýšení fiskální pravomoci územní samosprávy došlo novelizací zák. č. 1/2009 Sb., o dani z nemovitostí, k možnosti zavedení obecně závazné vyhlášky stanovení míry koeficientů i možnosti ustanovujících zmocnění, kterými úrovně místních územních samospráv mohou u této daně ovlivnit výši ekonomických příjmů.

Součástí mé práce byla 1) srovnávací data výnosu daně z nemovitostí u určité množiny obcí z let 2005 - 2008 na okrese Český Krumlov, jejich porovnání s rokem 2009, ve kterém u místních samospráv dochází k projevům zvýšené fiskální pravomoci obecních úřadů u faktorů uvedených novelizací zákona daně

z nemovitosti. 2) posouzení teoretických daňových principů ve vztahu a jejich uplatnění při zvýšené alokaci příjmů nemovitostního charakteru.

## Výsledky

### **Teoretická východiska**

Aplikace principu fiskální ekvivalence vede k ustanovení místních daní s daňovou autonomií decentralizovaných úrovní vlády. Pro efektivní zabezpečování místních veřejných statků musí mít obec možnost výrazně ovlivnit výši svých příjmů. Daň z nemovitosti je v rozpočtovém určení daní jediným stálým příjmem rozpočtu obce, když její fiskální asymetričnost je značná, náklady nese stát, příjemce výnosu je obec.

Sledované a vyhodnocované faktory novelizace daně z nemovitosti od 1. 1. 2009:

A. Vynětí z místního koeficientu pozemků orné půdy, chmelnic, vinic, zahrad, ovocných sadů a trvalých travních porostů.

B. Zrušení osvobození od daně ze staveb, nových staveb a bytů v nových stavbách.

C. Zrušení osvobození od daně ze staveb, u kterých byly provedeny změny spočívající ve

snížení tepelné náročnosti stavebními úpravami, na které bylo vydáno stavební povolení.

D. Stanovení místního koeficientu.

### **Dílčí závěr**

1. Alokační efekt daně z nemovitosti legislativním zavedením výše sledovaných faktorů je vyhodnocen ve vybrané množině obcí na okrese Český Krumlov v časovém období 2005 - 2008 a výnos daně je porovnáván s r.2009 v následujících tabulkách a grafech.

**Tabulka 1- Daň z pozemku 2005 – 2009**

Obec	Rok				
	2005	2006	2007	2008	2009
<b>D. Třebonín</b>	325090	336716	274890	353908	434648
<b>Frymburk</b>	228361	233517	239906	226580	297538
<b>Křemže</b>	532192	530290	525711	507793	605521
<b>Srnín</b>	37371	63260	50229	59463	74812
<b>Mirkovice</b>	73614	74621	72645	97122	112358
<b>Přísečná</b>	43217	46755	49631	84574	101547
<b>Malšín</b>	94124	105892	66194	113287	123934
<b>Věžovatá Pláň</b>	18859	19824	20397	24920	29948
<b>Bohdalovice</b>	335147	341144	332175	40194	30639

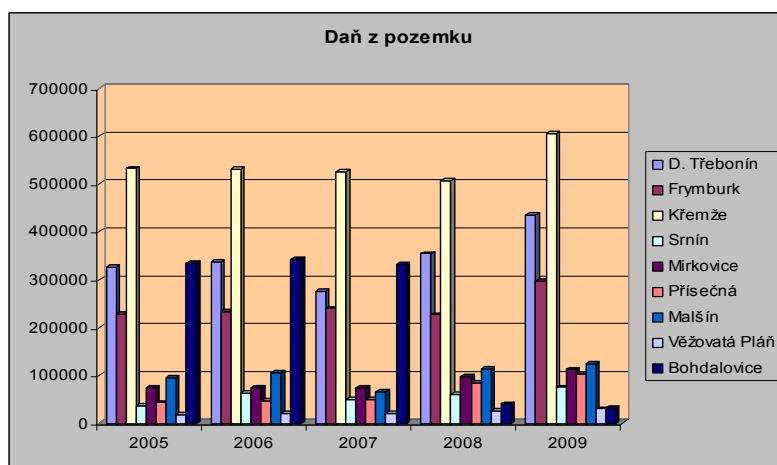
\* údaje jsou uvedené v Kč (Zdroj: MFCR, 2010)

Výsledky analýzy v tabulce 1 vykazují zvýšení výnosu daně z pozemku zavedením úpravy místního koeficientu v roce 2009 v porovnání s roky 2005-2008 zvýšením fiskální pravomoci místních samospráv (obecně platné vyhlášky obcí). Ve vybraném vzorku převažuje zásadní vliv faktoru D, kde při možnosti zavedení tří typů

koeficientů (koreční koeficient, koeficient 1,5 a místní koeficient) je ve větších obcích uplatňován převážně koeficient místní, jenž je obcemi někde zvyšován až trojnásobně. Ve zkoumaném vzorku obcí byla potvrzena přímá úměra vztahu - s růstem velikosti obce se zvyšuje i míra využívání násobku místního koeficientu.

Výsledky u sledovaného vzorku obcí potvrzují narovnání a význam ekvivalence - principu prospěchu, kdy ve zkoumaném faktoru D dochází prostřednictvím místního koeficientu ke zvýšení výnosu daně nemovitostního charakteru, dochází tím souběžně k ekvivalenci užítku ve vztahu k poskytovaným službám (to, co zaplatíme se vrátí ve službách obce). Z prováděné analýzy vyplývá i diferencovaný přístup obcí ke zvolení jednotlivých typů koeficientů v různé výši.

**Graf 1 - Daň z pozemku 2005 - 2009**



**Tabulka 2 - Daň ze staveb 2005 - 2009**

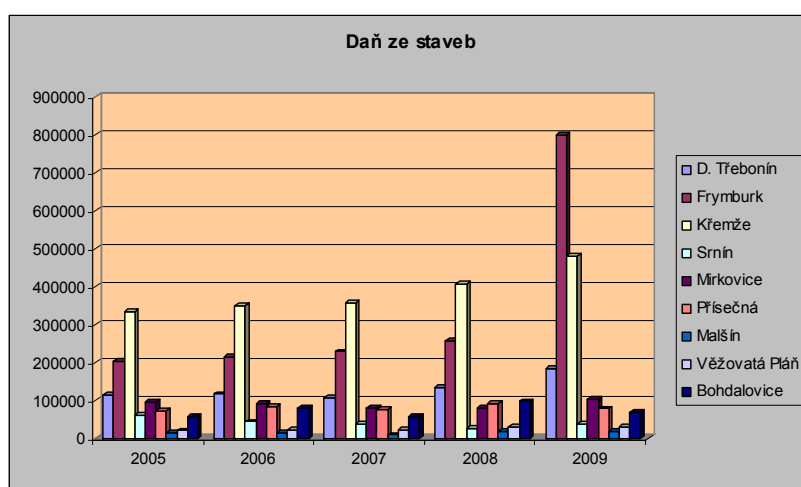
Obec	Rok				
	2005	2006	2007	2008	2009
<b>D. Třebonín</b>	116739	117783	106818	133774	184539
<b>Frymburk</b>	203421	217036	228950	259150	800311
<b>Křemže</b>	335133	349003	356999	407906	480220
<b>Srnín</b>	63575	44959	38446	29102	37561
<b>Mirkovice</b>	96024	92558	81431	80328	103375
<b>Přisečná</b>	73853	86109	77295	91841	79539
<b>Malšín</b>	14877	14589	10018	20381	20222
<b>Věžovatá Pláň</b>	21905	23392	23276	29880	30280
<b>Bohdalovice</b>	58631	79675	59022	98577	70215

\* údaje jsou uvedené v Kč (Zdroj: MFCR, 2010)



Tabulka 2 charakterizuje - Zvýšením fiskální pravomoci obce v podobě obecně platných vyhlášek některé územní samosprávy při zkoumání faktoru D plně nevyužily možnosti daňového zatížení v podobě zvýšení korečních koeficientů (obce jej mohou u staveb zvýšit o 1 kategorii či snížit až o 3 kategorie). Ve vybraném vzorku u daně ze staveb se podstatný nárůst výnosu daně ze staveb v r.2009 ve vztahu s roky 2005-2008 projevil zrušením osvobození faktorů typu B, C, kdy analýza potvrdila efektivnost alokace zdrojů výnosu daně. Nejvíce se alokační efekt daně ze staveb projevuje v kategorii měst a větších obcí, nejméně u výběrového vzorku malých obcí. U sledovaného vzorku obcí zrušením osvobození u faktorů B, C dochází k narovnání základního principu ekvivalence u této daně v principu prospěchu, dřívější osvobození deformovalo zkoumaný princip, nebyly zpoplatňovány plně ani částečně veřejně poskytované služby .

**Graf 2 - Daň ze staveb 2005 - 2009**



Podrobná analýza tabulky 3 zachycuje porovnání celkového výnosu daně z nemovitostí v roce 2009 s roky 2005-2008. Zjištěná data jsou zpracována na základě výnosů z vybraných daňových přiznání k dani z nemovitostí, kdy v tabulce je uveden počítaný průměr daňových přiznání (za rok odevzdaných na finanční úřad).

Analýza zkoumaných dat potvrdila s 89 % účinností, že sledované faktory A, B, C, D u vybraných vzorků obcí a měst zvýšily daňový výnos z pozemku, ze staveb a z nemovitostí celkem. Zjištěn byl i diferencovaný přístup obcí ke zvolení jednotlivých typů koeficientů, i při větší předpokládané efektivitě výnosu daně nebyla v řadě obcí využita kombinace varianty maximálního zatížení poplatníka, pouze v ojedinělých případech obec stanovovala koeficienty (koreční) v různé výši pro jednotlivé části (Frymburk, Křemže), což implikovalo efektivnost výnosu daně obce.

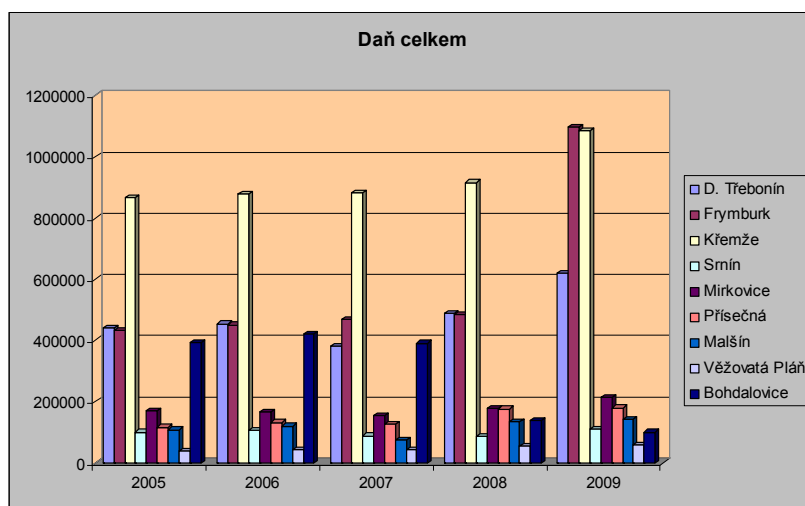
Při analýze sledovaných faktorů A, B, C, D v teorii daňových principů při znázorněném grafickém vyhodnocení efektivnosti alokace zdrojů daně, je možno stávajícím výsledkem potvrdit, že na úrovni místních samospráv lze v dani z nemovitosti realizovat v daleko větší míře princip prospěchu než byl před novelizací zákona daně z nemovitostí dříve uplatňován.

Tabulka 3 - Daň z nemovitosti: celkem 2005 – 2009

Obec	Rok				
	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Dolní Třebonín - průměr 350 daňových příznání</b>					
<b>Daň Celkem</b>	441829	454499	381708	487682	619187
<b>Frymburk - průměr 320 daňových příznání</b>					
<b>Daň Celkem</b>	431782	450553	468856	485730	1098173
<b>Křemže - průměr 815 daňových příznání</b>					
<b>Daň Celkem</b>	867325	879293	882710	915699	1085741
<b>Srnín - průměr 90 daňových příznání</b>					
<b>Daň Celkem</b>	100946	108219	88675	88565	112373
<b>Mirkovice - průměr 115 daňových příznání</b>					
<b>Daň Celkem</b>	169638	167179	154076	177450	215733
<b>Přísečná - průměr 65 daňových příznání</b>					
<b>Daň Celkem</b>	117070	132864	126926	176415	181086
<b>Malšín - průměr 45 daňových příznání</b>					
<b>Daň Celkem</b>	109001	120481	76212	133668	144156
<b>Věžovatá Pláň - průměr 40 daňových příznání</b>					
<b>Daň Celkem</b>	40764	43216	43673	54800	60228
<b>Bohdalovice - průměr 75 daňových příznání</b>					
<b>Daň Celkem</b>	393778	420819	391197	138771	100854

\* údaje jsou uvedené v Kč (Zdroj: MFCR, 2010)

Graf 3 - Daň z nemovitosti: celkem 2005 - 2009



Z uvedeného vzorku vyplývá, že při zavedení novelizovaných ustanovení a zvýšení fiskální pravomoci místním územním celkům dochází u daně z nemovitosti v r. 2009 až o 35% průměrného daňového výnosu let 2005 - 2008, nejvíce se alokační efekt daně projevuje v kategorii měst a větších obcí, nejméně u výběrového vzorku malých obcí. Příspěvek stávající analýzou uvedeného vzorku tak potvrzuje

nárůst příjmu daně z nemovitostí v návaznosti na rozšíření pravomocí místní úrovní samospráv.

## 2. Teorie daňových principů a vyhodnocované faktory A, B, C, D.

Aplikace principů fiskální ekvivalence vede k ustanovení místních daní s daňovou autonomií decentralizovaných úrovní vlády. Daň z nemovitostí je v rozpočtovém určení daní jediným příjmem obecného rozpočtu výnosu této daně, i když fiskální asymetričnost je značná, náklady na správu nese stát, příjemcem výnosu je obec. Pro efektivní zabezpečování místních veřejných statků musí mít obec možnost výrazně ovlivnit výši svých příjmů.

Kategorie sledovaných faktorů u novelizace daně z nemovitosti s účinností od 1.1.2009<sup>34</sup>:

- A. *Vynětí z místního koeficientu pozemků orné půdy, chmelnic, vinic, zahrad, ovocných sadů a trvalých travních porostů.*
- B. *Zrušení osvobození od daně ze staveb, nových staveb a bytů v nových stavbách.*
- C. *Zrušení osvobození od daně ze staveb, u kterých byly provedeny změny spočívající ve snížení tepelné náročnosti stavebními úpravami, na které bylo vydáno stavební povolení.*
- D. *Stanovení místního koeficientu.*

Efektivní alokace zdrojů je podmínkou v případě zabezpečování místních veřejných statků, proto musí mít územní samospráva možnost daňových pravomocí. Při fiskální decentralizaci

dochází k přesunu některých rozhodnutí o výši a struktuře veřejných příjmů a výdajů z centrální vládní úrovně na území samosprávy.

### **Pozorované jevy**

Princip spravedlnosti - princip prospěchu. Zrušením osvobození u faktorů B., C. dochází u sledovaného vzorku obcí k narovnání základního principu ekvivalence u této daně - každý poplatník přispívá v závislosti na užítku, který má z veřejných statků. Dřívější osvobození těchto faktorů deformovalo naplnění principu prospěchu, snižovalo příjem obcí z výnosu daně a v rámci územní působnosti samosprávy nebyly zpoplatňovány plně ani částečně veřejně poskytované služby.

Stanovení místního koeficientu (faktor D.) - zavedení místních koeficientů je významnou fiskální pravomocí při zabezpečení veřejných statků územní samosprávy i z hlediska principu prospěchu - vše to, co zvýšením daní (koeficientů) zaplatíme ve vztahu k obcím, to by mělo být rovno užítku ve vztahu k poskytovaným službám.

Princip spravedlnosti - platební schopnosti. Zrušením osvobození u faktorů B., C, podobně i stanovení koeficientů (faktor D) nemá přímou souvislost s principem platební schopnosti.

Princip vyhovuje při řešení otázky přerozdělování, neřeší rozhodnutí o alokaci prostředků na zabezpečení veřejných statků územní samosprávy. Význam sledovaných faktorů B - D je pomocí dostatečné daňové pravomoci zabezpečení veřejných statků, cílem není řešení principu horizontální a vertikální spravedlnosti.

<sup>34</sup> Zákon č. 1/2009 Sb. změna zákona o dani z nemovitostí

Princip efektivnosti a princip administrativní jednoduchosti. Zrušení osvobození u faktoru B., C. se projeví v principu efektivnosti pouze ve vztahu možných vznikajících externalit při chování ekonomického subjektu v tržním mechanismu, princip administrativní jednoduchosti ve vztahu fiskální asymetričnosti daně z nemovitostí k sledovaným faktorům není v současné podobě daňového systému sledován.

### Závěr

V příspěvku jsem se zaměřila na porovnání ekonomického zhodnocení nových faktorů u novelizované daně z nemovitostí a jejího projevu ve zvýšení výnosu daně z nemovitostí u sledovaného vzorku obcí na okrese Český Krumlov. Získaná data potvrzují potřebu zvýšení fiskálních pravomocí obcí i v oblasti daní s větším potenciálem růstu daňového výnosu.

Při porovnání zvolených příkladů s pohledem na naplnění teorii daňových principů lze po analýze konstatovat, že na úrovni územních samospráv je možno v daleko větší míře uplatnit princip prospěchu u daně z nemovitostí.

### Literatura

- [1] BRENNAN, G., BUCHANAN, J.M. *The Power to Tax: Analytical Foundations of Fiscal Constitution*. Cambridge: Cambridge University Press. 1980.
- [2] JÍLEK, M. *Fiskální decentralizace – teorie a empirie*. 1vyd.Praha: ASPI – Wolters-Kluwer, 2008, 428 s.
- [3] NETOLICKÝ, M. *Rozpočtové určení daní územních samosprávným celkům* [online] 2010, [cit. 2010-11-01]. Dostupné z WWW: < [http://www.upol.cz/fileadmin/user\\_upload/PF-katedry/spravni-pravo/Ostatni/FinUSC/RozpoctoveUrceni.pdf](http://www.upol.cz/fileadmin/user_upload/PF-katedry/spravni-pravo/Ostatni/FinUSC/RozpoctoveUrceni.pdf) >.
- [4] MUSGRAVE, R. A., MUSGRAVE, P. B. *Veřejné finance v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-76-4.
- [5] *OECD Tax Statistics - OECD iLibrary* [online]. 2010 [2010-11-01]. Dostupné z WWW: < [www.oecd-ilibrary.org/taxation/data/oecd-tax-statistics\\_tax-data-en](http://www.oecd-ilibrary.org/taxation/data/oecd-tax-statistics_tax-data-en) >.
- [6] PUCHINGER, Z., *Úvodní kapitoly k daňové teorii, Daňová soustava ČR*. Univerzita Palackého v Olomouci 2006, 154 s. ISBN 80-244-1298-5
- [7] Interní dokumenty FÚ. *Sestavy daňových výnosů z nemovitostí r. 2005 - 2009-, 2010*.
- [8] Veřejná správa online – rubrika ekonomika: *Možnosti změn rozpočtového určení výnosů daní obcím*. 13. 6. 2006, OF 2/2006, rubrika: Ekonomika
- [9] *Zákon č. 1/2009 Sb. změna zákona o dani z nemovitostí*.
- [10] *Zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí, v platném znění*.
- [11] *Zákon č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení výnosů některých daní územním samosprávným celkům a některým státním fondům (zákon o rozpočtovém určení daní), v platném znění*.
- [12] Informační leták MF. *25MF - Inf 12-vzor č.1- Změny v dani z nemovitostí od 1.1.2009*.

## VLIV STATUTÁRNÍ SAZBY NA EFEKTIVNÍ ZDANĚNÍ PŘÍJMŮ KORPORACÍ

Ing. Ivana Koštuříková<sup>35</sup>

**Abstrakt:** Když společnosti rozhodují o umístění a realizaci svých podnikatelských aktivit, zjišťují daňové důsledky těchto aktivit. Většinou řeší tuto otázku porovnáváním statutárních korporativních sazeb daní z příjmů. Tento přístup se však nejeví jako uspokojivý s ohledem na komplexnost a různorodost prvků tvořících národní daňové systémy. Statutární daňové sazby tak nemohou plnit úlohu objektivního ukazatele pro účely vzájemného srovnávání tohoto zatížení v různých státech, a proto ekonomové museli přijít s novým měřítkem pro efektivní zdaňování korporací. Staly se jím implicitní korporativní daňové sazby, což jsou daňové sazby, které berou v úvahu nejen velikost statutárních daňových sazeb z příjmů korporací, ale rovněž i jiné aspekty daňových systémů určující celkovou částku efektivně placených daní.

**Klíčová slova:** daň, korporace, statutární sazba, implicitní sazba, regresní analýza

**Title:** Statutory rate influence on effective income taxation of corporations

**Abstract:** When companies are taking a decision about the location and implementation of their business activities, they find out the consequences of such activities. In most cases, they address the question by comparison of statutory corporate income tax rates. Nonetheless, this approach does not seem to be satisfactory with respect to complexity and diversity of elements creating of the national tax systems. Consequently, statutory tax rates may not hold the role of an impartial indicator for the purposes of mutual comparison of this burden in different states, and therefore economists had to come with a new measure for effective taxation of corporation. This was the implicit corporate tax rate, which are tax rates where consideration is taken not only of the amount of the statutory tax rates from corporations' incomes, but also other aspects of taxation systems determining the total amount of effectively paid taxes.

**Key words:** tax, corporation, statutory rate, implicit rate, regression analysis

### Úvod

Daňovou politiku jednotlivých členských států nelze oddělit od daňové politiky Evropské unie. Daňový systém do značné míry ovlivňuje tvorbu pracovních míst, zaměstnanost, přímé zahraniční investice, úspory apod. Daně a daňový systém se tak stávají důležitým nástrojem hospodářské politiky státu [1]. Především v oblasti přímých daní je patrný rozdílný přístup ve zdaňování příjmů<sup>36</sup> nejen fyzických osob, ale i zisků společností, proto se daňová politika EU zaměřuje na vytvoření stejných,

<sup>35</sup> Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, katedra účetnictví, kosturikova@opf.slu.cz

<sup>36</sup> Existují rozdíly nejen v daňových sazbách, ale také v konstrukci základů daně, možnostech odpočtů a slev.

resp. srovnatelných konkurenčních podmínek pro podnikání ekonomických subjektů v jednotlivých členských státech.

Přesto zdanění firem vzhledem k mobilitě svého základu zůstává předmětem ostré daňové konkurence<sup>37</sup> mezi jednotlivými státy Evropské unie [2]. Kvalita a konkrétní podoba daňového prostředí je pro firmy investující svůj kapitál v zahraničí jedním z důležitých kritérií, jež mají značný vliv na zvolení správného místa podnikání. Je však otázkou, jakou komparační veličinu použít při rozhodování o umístění investice.

### Cíl a metodika

Cílem příspěvku je zhodnotit vliv statutární sazby daně z příjmů korporací na jejich efektivní zdanění. Závislost implicitní daňové sazby firem na statutární sazbě daně z příjmů bude zkoumána pomocí jednoduché regresní analýzy. Pomocí metody nejmenším čtvercům budou určeny bodové odhady parametrů výběrové<sup>38</sup> regresní přímky, která má tvar:

$$\hat{y} = b_0 + b_1x \quad (1)$$

kde  $b_0, b_1$  - výběrové (empirické) regresní parametry,  
 $x$  - statutární sazba daně z příjmů korporací (nezávisle proměnná),  
 $\hat{y}$  - implicitní sazba daně z příjmů korporací (závisle proměnná).

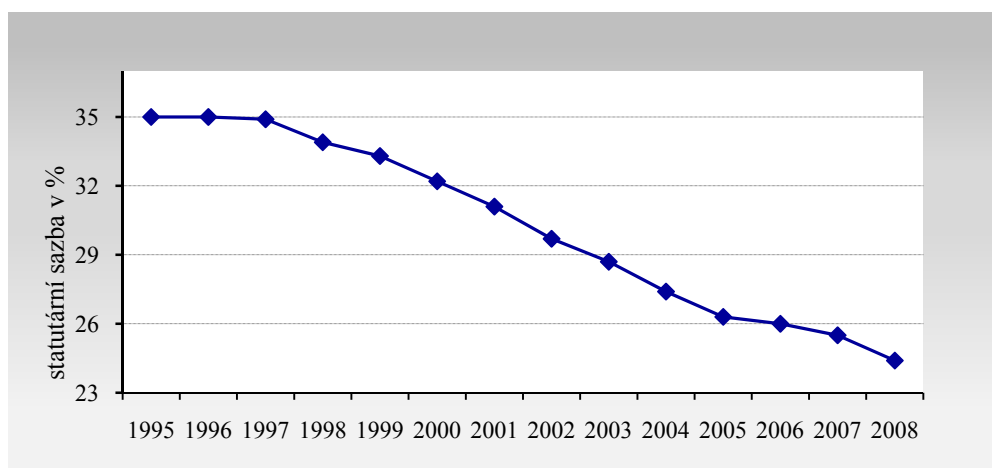
Statistická významnost jednotlivých parametrů bude testována pomocí t-testu a vhodnost celého modelu pro daná data pak prověří F-test.

### **Statutární zdanění korporací v EU**

V Evropě probíhá v posledních desetiletích postupné snižování daně z příjmů korporací. Tato skutečnost ovlivňuje chování vyspělých ekonomik, které jsou nuceny zvyšovat nebo alespoň udržet konkurenceschopnost své země v boji o zahraniční investory s okolními středoevropskými či východoevropskými státy. V roce 2004 byla Evropská unie rozšířena o dalších 10 států a současně došlo k poklesu průměrné korporativní sazby na 27,4 %. Vývoj průměrných sazeb daně z příjmů korporací v EU je zachycen v následujícím grafu.

<sup>37</sup> Podle OECD existuje daňová konkurence „normální“ a konkurence „nekalá“. Snahou této organizace je, aby neexistovaly překážky pro mezinárodní výměnu informací potřebných pro správné určení daní, tzn., OECD nenamítá nic proti daňové konkurenci, ale chce, aby bylo možné daně správně a účinně vybírat. Podle míry spolupráce při výměně daňových informací pak rozlišuje 3 skupiny zemí, které řadí na bílou, šedou či černou listinu. Česká republika je zařazena na bílou listinu, která obsahuje plně spolupracující země.

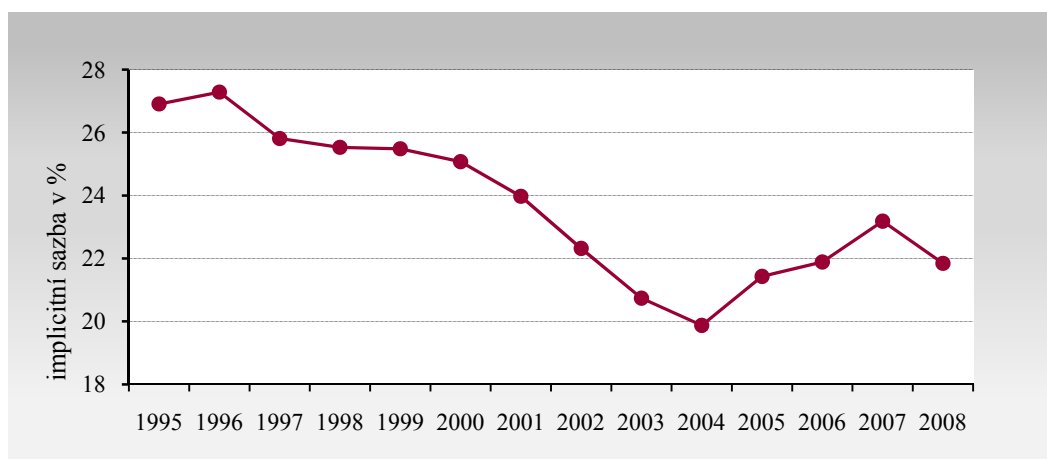
<sup>38</sup> Výběrová je proto, že je založena pouze na výběrových datech.

**Graf 1 – Vývoj průměrné statutární sazby daně z příjmů korporací v EU**

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z *Taxation trends in European Union*.  
 Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010. ISBN 978-92-79-15801-8

### **Implicitní zdanění korporací v EU**

Pro objektivnější vyjádření skutečné změny v zatížení podniků a korektnější mezinárodní srovnání je daleko výhodnější použít implicitní korporativní sazby daně. Implicitní daňovou sazbu korporací lze definovat jako sazbu, jež bere v úvahu nejen statutární korporativní sazbu daně, nýbrž přihlíží i k dalším aspektům daňového systému, které jsou určující pro objem efektivně placené daně. Vývoj průměrné implicitní daňové sazby ze zisku firem v letech 1995 až 2008 v EU zachycuje následující graf.

**Graf 2 – Vývoj průměrné implicitní sazby daně z příjmů korporací v EU**

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z *Taxation trends in European Union*.  
 Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010. ISBN 978-92-79-15801-8

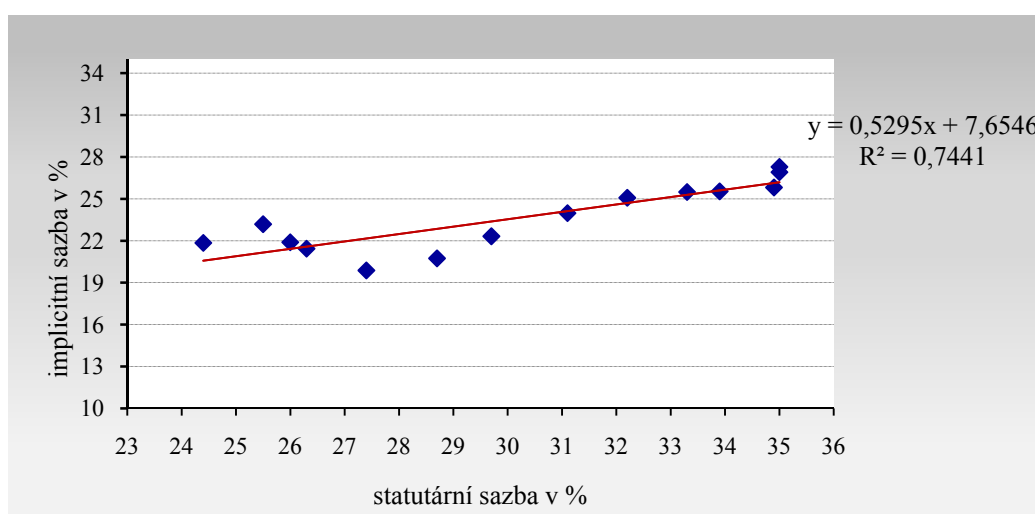
## Výsledky

Na základě bodové grafu a rovněž na základě principu parsimonie byla vybrána lineární regrese. Pomocí metody nejmenších čtverců byla odhadnuta regresní přímka ve tvaru:

$$\hat{y} = 7,6546 + 0,5295x$$

ze které pomocí parametru  $b_1$ , jenž udává sklon přímky, lze vyvodit, že při zvýšení statutární korporativní sazby o 1 % se implicitní sazba v průměru zvýší o přibližně 0,53 %.

**Graf 3 – Implicitní sazba daně z příjmů korporací v závislosti na statutární daňové sazbě**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Pro ověření, zda je model skutečně vhodný pro daná data, byly nejdříve otestovány jednotlivé parametry pomocí t- testu<sup>39</sup>. Byla stanovena nulová a alternativní hypotéza:

$H_0$ : parametr není statisticky významný ( $b_i = 0$ ),

$H_1$ : parametr je statisticky významný ( $b_i \neq 0$ ).

**Tabulka 1 - Test významnosti jednotlivých regresních parametrů**

Parametr	Hodnota	Směrodatná odchylka	Testovací kritérium	Hodnota P
$b_0$	7,654627115	2,731580813	2,80227	0,015976843
$b_1$	0,529478107	0,089640939	5,906655	7,17845E-05

*Zdroj: vlastní zpracování pomocí regresní analýzy v programu MS-Excel*

<sup>39</sup> Test lze počítat ručně nebo pomocí p-hodnoty.



Na základě výsledků mohu konstatovat, že pro parametr  $b_0$  je  $p$ -hodnota =  $0,015976843 < \alpha = 0,05$ , takže zamítám hypotézu  $H_0$  a přijímám alternativní hypotézu, že parametr je statisticky významný. Také u parametru  $b_1$  zamítám hypotézu  $H_0$  a přijímám alternativní hypotézu, neboť  $p$ -hodnota =  $0,0000717845 < \alpha = 0,05$  a parametr  $b_1$  je tudíž rovněž statisticky významný.

Statistická významnost celého modelu byla prověřena pomocí F-testu<sup>40</sup>. Opět byla stanovena nulová a alternativní hypotéza:

$H_0$ : zvolený model není statisticky významný ( $b_0 = b_1 = 0$ ),

$H_1$ : zvolený model je statisticky významný ( $b_0 \neq b_1 \neq 0$ ).

**Tabulka 2 - Test vhodnosti regresního modelu**

ANOVA	Rozdíl	Suma čtverců	MS	Testovací kritérium	Významnost F
Regrese	1	54,71653827	54,71654	34,88857443	7,17845E-05
Rezidua	12	18,81987069	1,568323		
Celkem	13	73,53640895			

*Zdroj: vlastní zpracování pomocí regresní analýzy v programu MS-Excel*

Jak je patrné z výsledků prezentovaných v tabulce č. 2,  $p$ -hodnota =  $0,0000717845 < \alpha = 0,05$ , takže zamítám hypotézu  $H_0$  a přijímám alternativní hypotézu, že model je statisticky významný a lze jej pro daná data použít.

### Závěr

Statutární korporativní sazby daně z příjmů se pro svou jednoduchost a snadnou dostupnost údajů stávají nejjednodušší a nejvíce využívanou variantou pro komparaci zemí z důvodu výběru umístění podnikatelských aktivit. Tyto sazby však mohou v sobě zahrnovat nejen vlastní tzv. nominální daňové sazby, ale také prozatímní či trvalé doplňkové sazby a úlevy, čemuž je potřeba věnovat dostatečnou pozornost. Také konstrukce daní je v různých zemích diferenční, neboť značný počet těchto zemí vybírá firemní daň na různých úrovních státní správy. Pro účely recipročního mezinárodního srovnání tak nejsou statutární daňové sazby zcela vhodným a objektivním ukazatelem.

Pro porovnání efektivního zdaňování korporací se jako příhodná komparační veličina může osvědčit implicitní korporativní daňová sazba. Tato sazba v sobě zahrnuje nejen velikost statutárních daňových sazeb z příjmů korporací, ale rovněž i jiné aspekty daňových systémů určující celkovou částku efektivně placených daní. V našem případě je 74,41 % změn implicitní sazby vysvětleno změnou statutární sazby daně. Zbýlých cca 25,5 % změn je způsobeno jinými vlivy (především konstrukcí daňového základu a daňovými odpočty).

<sup>40</sup> Test lze opět počítat ručně nebo pomocí  $p$ -hodnoty (významnost F).

### Literatura

- [1] SCHULTZOVÁ, A. *Daňové systémy štátov Európskej únie*. Bratislava, Ekonom, 2007. 184 s. ISBN 978-80-225-2333-2.
- [2] BALDWIN, R. E., KRUGMAN, P. *Agglomeration, Integration and Tax Harmonization [online]*. 2002. [cit. 2010-03-11]. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V64-48M7XY5-1/2/f75e1f092b9552c7b18af65fee07844f>
- [3] SEGER, J., HINDLS, R. *Statistické metódy v tržním hospodářství*. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1995. 435 s. ISBN 80-7187-058-7.
- [4] *Taxation trends in European Union*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010. ISBN 978-92-79-15801-8.

## MODELOVÝ PŘÍKLAD VYUŽITÍ PRACOVNÍHO ČASU AKADEMICKÝCH PRACOVNÍKŮ<sup>41</sup>

Ing. Tomáš Kotrba - Jiří Omelka<sup>42</sup>

**Abstrakt:** Příspěvek se zabývá využitím pracovního času u akademických pracovníků. Jsou zde publikovány dílčí výsledky výzkumu u akademické profese docent, kdy cílem bylo zhodnotit využití pracovního času analyzovaných pracovníků a navrhnout jeho zlepšení. Byla využita metoda snímkování, autosnímkování a dotazníkových odhadů. Na základě výsledků výzkumu bylo zjištěno, že vybraní respondenti podceňují čas pro vědecko-výzkumné tvůrčí činnosti a konzultace a naopak přeceňují pedagogickou činnost a administrativu. Negativně lze hodnotit velikost ztrátového času, který respondenti tráví především cestováním. Proto autoři doporučují výraznou úpravu osobních rozvrhů a delegováním činností. Celkový průměrný pracovní čas představuje 9,5 hodiny/denně.

**Klíčová slova:** akademický pracovník, analýza pracovních činností, dotazníkový výzkum, struktura pracovních činností, snímkování

**Title:** The model case of used working time by academic workers

**Abstract:** The paper deals with the using of working time by academic workers. There are Publisher partial results of research working profession associates professor in which the aim was evaluate of used working time by analyzed workers and improvement offer. There were used screening and auto-screening methods and interview estimations. On the basis of research results were found that chosen respondents under evaluate time for science-research creative activities and consultation and on the other hand they over evaluate pedagogical activities and administrative. It can evaluate in negative way the amount of losing time which respondents spend traveling. Therefore authors recommend significant correction their own schedule and tasks delegating. The average working time by analyzed profession associates professor is 9.5 hours/day.

**Key words:** academic worker, job analysis, interview research, working tasks structure, screening

### Úvod

Produktivitu práce si většina lidí spojuje především s komerční sférou, nebo konkrétněji s výrobními podniky. Této oblasti se rovněž věnuje odborná literatura. Produktivita práce se však dá také měřit a porovnávat u pracovníků v nekomerční

<sup>41</sup> Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu „Struktura pracovních činností akademických pracovníků“ na Provozně ekonomické fakultě, Mendelovy univerzity v Brně registrovaného u Interní grantové agentury Provozně ekonomické fakulty Mendelovy univerzity v Brně pod evidenčním číslem SP 1100831/2101.

<sup>42</sup> Mendelova univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta, Ústav managementu, xkotrba@mendelu.cz

sféře, v oblasti jako jsou úřady, nemocnice a dokonce i školy. Příspěvek se věnuje produktivitě práce a využití pracovního času u různých kategorií akademických pracovníků na vysoké škole se zaměřením na jejich využití pracovního času. Příspěvek vznikl jako jeden z výstupů projektu „Struktura pracovních činností akademických pracovníků“ na Provozně ekonomické fakultě, Mendelovy univerzity v Brně. Jeho cílem je identifikovat hlavní pracovní činnosti cílových skupin pracovníků: vedoucí a zástupci vedoucích ústavů; profesori a docenti; odborní asistenti a asistenti.

### Cíl a metodika

Cílem příspěvku je pomocí analýzy pracovních činností na konkrétním příkladě kategorie docentů zhodnotit využití pracovního času a navrhnout jeho zlepšení. Z výzkumných metod byla v příspěvku využita analýza interních personálních dokumentů a interních směrnic vysokých škol a dílčí výsledky projektu analýzy pracovních činností akademických pracovníků, které na Provozně ekonomické fakultě, Mendelovy univerzity v Brně probíhá formou snímkování a autosnímkování vybraných pracovníků a dále pak dotazníkových odhadů.

### Výsledky

SIMONE (2010) ve své publikaci doporučuje zaznamenávat jednotlivé činnosti s časem jejich trvání a pak je analyzovat dle priorit. CIPRO (2009) doplňuje, že člověk v řídicí pozici by měl neustále prověřovat své odpovědnosti, zda je nezbytné si je ponechat, nebo činnosti delegovat. Proces delegování se potkává s řízením času a priorit. Podrobně se analytickým metodám pracovních procesů věnuje KOCIÁNOVÁ (2010). WAGNER (2009) se rovněž zabývá výkonností, kterou obecně definuje a popisuje metody jejich měření.

V analýze pracovních činností je nejdříve nezbytné vymezit hlavní rozdíly v náplni pracovních činností jednotlivými skupinami pracovníků, které byly MASARYKOVOU UNIVERZITOU V BRNĚ (2010) definovány pro:

- **technické pracovníky pro výuku,**
- **odborné asistenty a asistenty,**
- **profesory a docenty,**
- **vedoucí kateder/ústavů.**

Hlavní pracovní náplní **technických pracovníků pro výuku** je výuková činnost směřující k osvojování a upevňování znalostí vysokoškolských studentů. Pracovník se podílí na vedení a účasti ve cvičeních a ostatních výukových a vědeckých nebo uměleckých činnostech, dokumentační zpracování odborné a vědecké literatury. Přípravuje a vede cvičení zčásti pod přímým dohledem vedoucího v rámci získávání a prohlubování praktických zkušeností, zpracovává dokumentační podklady pro diplomové práce, odbornou a vědeckou literaturu.

**Asistent** na vysoké škole má za úkol komplexní pěstování a rozvíjení poznávacích a tvůrčích schopností studentů a absolventů vysoké školy. Samostatně vede cvičení, semináře, exkurze, případně přednášky a poskytuje konzultace. Ověřuje znalosti studentů u postupových zkoušek, vede a oponuje bakalářské práce. Vede diplomové práce zčásti pod přímým dohledem vedoucího v rámci přípravy na jejich samostatné vedení, poskytuje konzultace z příslušného oboru. Účastní se

řešení vědeckých, výzkumných a vývojových úkolů se zadanými vstupy a výstupy. Samostatně zpracovává dílčí výstupy a odborně publikuje.

**Odborný asistent** na vysoké škole má stejné pracovní povinnosti jako asistent. Jeho pedagogická činnost je více samostatná. Diplomové práce vede a oponuje samostatně. Zabývá se odbornou a vědeckou publikační činností.

**Docent** se zabývá tvůrčím řešením vědeckých, výzkumných a vývojových úkolů nebo tvůrčí aplikací výsledků základního výzkumu. Rozvíjí poznávací a tvořivé schopnosti studentů a absolventů vysoké školy prostřednictvím jejich účasti na výzkumu, přednášení a vedení přednášek. Dále je zaměřen na expertizní, publikační a posuzovatelskou činnost, aplikovaný a základní výzkum, vedení a oponování seminárních, diplomových a vědeckých prací. Jde o vedení seminářů, cvičení a uceleného souboru přednášek, vyplývajících ze studijního programu a přednášek svobodně zvolených. Ověřuje znalosti studentů u postupových zkoušek, státních zkoušek, státních závěrečných bakalářských a magisterských zkoušek a zkoušek v rámci studia v doktorském studijním programu. Vede a oponuje diplomové a vědecké práce, zpracovává učební texty a pomůcky. Zabývá se původní vědeckou publikační činností s odpovídajícím ohlasem.

**Profesor** provádí tvůrčí specializované a systémové práce zahrnující sledování rozhodujících trendů vývoje vědy, výzkumu a umění. Zabývá se tvůrčí aplikací výsledků vědecké a výzkumné činnosti do výuky studentů a absolventů vysokých škol a do výchovy mladých vědeckých a uměleckých pracovníků. Ověřuje znalosti studentů u postupových, blokových, státních závěrečných bakalářských a magisterských zkoušek a zkoušek v rámci studia v doktorském studijním programu. Přednáší a vede přednášky, vytváří podmínky pro interdisciplinární formy práce a rozvoj příslušného vědního a uměleckého oboru. Koordinuje vědecké projekty na mezinárodní úrovni. Zabývá se původní vědeckou publikační činností s odpovídajícím ohlasem.

**Vedoucí katedry/ústavu** by měl mít vysokoškolské vzdělání, jmenování profesorem, docentem nebo vědeckou hodnost DrSc. Na vysokých školách je vyžadována rovněž praxe v oboru. Řeší nové vědecké, výzkumné a vývojové úkoly, významově přesahující velmi dlouhé časové horizonty s dopady na široký okruh lidských činností, vyžadující velmi vysoký stupeň zobecňování jevů a směřující ke stanovování obecných teorií, koncepcí a směrů vývoje. Získává nové poznatky zásadní pro poznávání nejširších souvislostí. Řeší úkoly základního výzkumu s rozhodujícím významem pro rozvoj příslušného vědního oboru. Koordinuje nejnáročnější národní nebo mezinárodní vědecké, výzkumné a vývojové projekty. Částečně se podílí na výuce studentů.

### ***Vlastní práce***

Na základě analýzy personálních dokumentů náplně pracovních činností akademických pracovníků a organizačních řádů bylo zjištěno, že pracovní úkoly technických pracovníků jsou zaměřeny na přípravu materiálů pro výuku a výuku pod dozorem. Asistent a odborný asistent vykonávají pedagogickou činnost, ale rovněž vědecko-výzkumné úkoly. Docent a profesor kromě pedagogické činnosti (především ve formě přednášek) a vědecko-výzkumné činnosti, jsou rovněž vedoucími různých týmů a řešitelé výzkumných grantů.

V následující tabulce jsou zachyceny výsledky dotazníkového šetření a měření pomocí metody snímkování pracovníků. Dotazník byl zaměřen na odhad spotřeby pracovního času, kdy respondent odhadoval, kolik času věnuje základním druhům pracovních činností. V rámci snímkování vybraných pracovníků na Provozně

ekonomické fakultě Mendelovy univerzity v Brně bylo uskutečněno u každého respondenta 10 měřících dnů v kombinaci metod – snímkování a autosnímkování (část snímků vyplnil sám respondent). a protože snímkování v době psaní tohoto příspěvku neustále probíhalo, jsou zde uveřejněny výsledky pouze ve skupině docentů, které představují příklad zpracování získaných dat a jejich analýzu.

**Tabulka 1 - Výsledky dotazníkového šetření a snímkování v kategorii docenti**

Pracovní činnosti	Dotazníkový odhad (hod.)	Výsledek měření (hod.)
Výuka a příprava na výuku <sup>43</sup>	21,0	16,04
Tvůrčí činnost <sup>44</sup>	2,5	3,67
Konzultace <sup>45</sup>	6,5	7,40
Administrativa <sup>46</sup>	8,5	4,14
Účast na SZZ <sup>47</sup>	0,0	0,00
Ostatní nezařaditelné <sup>48</sup>	1,5	8,76
<b>Celkem</b>	<b>40,0</b>	<b>40,00</b>

*Zdroj: Vlastní práce*

Porovnáním dotazníkového odhadu a naměřených dat jsou patrné významné rozdíly. Podceňována je respondenty tvůrčí činnost, konzultace a výrazně pak ostatní nezařaditelné činnosti. Naopak v odhadech byl přeceňován čas pro výuku, a to především její příprava a dále množství vykonávané administrativy. Nejvýznamnější rozdíl v kategorii ostatní nezařaditelné spočíval v předpokladu ztrátového času (pitný režim, fyziologické přestávky, tvorba plánu dne). Respondenti nepředpokládali, že stráví tolik času na cestách na odloučené školní pracoviště, kde zabezpečují výuku a různá jednání. Tento čas zabírá respondentům v průměru 6 hodin týdně. Naopak pozitivně lze hodnotit vyšší tvůrčí vědecko-výzkumné činnosti, které by u docentů měly spolu s pedagogickou činností převažovat.

V následující tabulce jsou zobrazeny výsledky snímkování v kategorii docenti na Provozně ekonomické fakultě Mendelovy univerzity v Brně a doporučení rozložení pracovního času u jednotlivých kategorií akademických pracovníků jedné ekonomické vysoké školy<sup>49</sup> v České republice.

<sup>43</sup> Výuka a její příprava zahrnuje především pedagogickou činnost, dále vyhodnocování zápočtů, opravu seminářních prací, vedení bakalářských a diplomových prací a disertačních prací a psaní hodnotících posudků.

<sup>44</sup> Tvůrčí činnost zahrnuje tvorbu vědeckých článků, vysokoškolských učebnic, monografií a odborných publikací, kontakt s jinými organizacemi v rámci tvůrčí činnosti, práce s internetem a vyhledávání informací.

<sup>45</sup> Konzultace zahrnují rozhovory s kolegy na univerzitě, fakultě a v rámci porad (ústavu/katedry, fakulty a jiných orgánů), případně účast na vědeckých konferencích.

<sup>46</sup> Administrativa zahrnuje především personální administrativu (podklady pro hodnocení, cestovní příkazy, žádanky, vyplňování formulářů, a jiné), ale také administrativu spojenou s výzkumnými projekty, s výukou v univerzitním systému univerzity, e-mailová a dopisní korespondence a správa počítače.

<sup>47</sup> Ve sledovaném období nebyly plánovány ani se nekonaly žádné státní závěrečné zkoušky.

<sup>48</sup> Kategorie ostatní nezařaditelné zahrnuje mimořádné úkoly, fyziologické přestávky, tvorba plánu dne a cestování na odloučené pracoviště univerzity.

<sup>49</sup> V příspěvku autoři vychází z interních personálních dokumentů, z tohoto důvodu zde není zveřejněn jejich zdroj.

**Tabulka 2 - Porovnání hodinových dotací jednotlivých činností dle skupin akademických pracovníků za jeden pracovní týden (40 hodin) a výsledky vlastního výzkumu**

	Výuka	Příprava výuky	Tvůrčí činnost	Konzultace	Administrativa	Účast na SZZ	Ostatní	Celkem
Asistent	18,0	10,0	9,0	2,0	1,0	0,0	–	40,0
Odborný asistent	15,0	7,0	15,0	2,0	1,0	0,0	–	40,0
Docent	9,0	5,0	21,0	2,0	1,0	2,0	–	40,0
<b>Docent (výzkum)</b>	<b>8,9</b>	<b>7,2</b>	<b>3,7</b>	<b>7,4</b>	<b>4,1</b>	<b>0,0</b>	<b>8,7</b>	<b>40,0</b>
Vedoucí	3,0	1,0	27	2,0	1,0	6,0	–	40,0

Zdroj: Interní materiály vybrané vysoké školy a vlastní práce

Snímkováním bylo zjištěno, že analyzovaní docenti v průměru pracují 9,5 hod./den bez přestávky. Proto autoři tohoto článku museli získané hodnoty upravit tak, aby byly porovnatelné s doporučeným rozdělením pracovních činností dle personálních dokumentů vybrané vysoké školy (práce 8 hod./den bez přestávky). Upravení probíhalo poměrovým zkrácením jednotlivých časů.

Zvýrazněný řádek „docent (výzkum)“ ukazuje na výsledky dosavadního měření na Provozně ekonomické fakultě Mendelovy univerzity v Brně. Porovnáním bylo zjištěno, že jsou zde značné odchylky naměřených hodnot a doporučených časových dotací. Analyzovaní docenti se velmi málo věnují tvůrčí činnosti (v průměru jen 3,7 hodiny) oproti doporučeným 21 hodinám a naopak mnohem více konzultacím a administrativě. Pedagogická činnost odpovídá doporučení. Hlavní náplní akademické profese docent by však měla být především pedagogická a tvůrčí akademická činnost. Kategorie ostatní (8,76 hodin/týden) zahrnuje ztrátový čas, který docenti strávili především cestováním na odloučené pracoviště univerzity, ale rovněž na odborná jednání. Celkové množství ztrátového času autoři příspěvku hodnotí jako velmi vysoké a navrhují úpravu osobního rozvrhu lektora. Úprava by mohla vypadat následovně:

- 1) Pokud akademický pracovník dojíždí pravidelně za výukou na odloučené pracoviště několikrát v průběhu týdne, doporučujeme upravit rozvrh výuky do jednoho dne.
- 2) V případě, že výuku z organizačních důvodů (rozvrhu studentů) nelze změnit do jednoho dne v týdnu, navrhuje využití možnost přespání v místě výuky (toto je realizovatelné pouze za předpokladu, že výuka probíhá ve dvou po sobě následujících dnech). Tímto způsobem lze eliminovat ztrátový čas cestováním, který lze využít například pro tvůrčí činnost.
- 3) Jestliže výše uvedené návrhy nelze realizovat, doporučujeme upravit osobní rozvrh akademického pracovníka na systém sudého a lichého týdne, kdy lze dojíždět pouze lichý nebo sudý týden s dvojnásobnou výukovou dotací a tím opět eliminovat ztrátový čas.
- 4) Poslední možností je využití některého z odborných asistentů nebo asistentů na katedře/ústavu. Doporučujeme delegovat část výuky na tyto pracovníky a vzít za tyto pracovníky výuku přímo na univerzitě.

Kvalifikační rozdíly a odlišnosti v náplni pracovních činností rovněž na vysokých školách odráží mzdy akademických pracovníků. V následující tabulce je uvedena ukázka průměrných měsíčních mezd skupin akademických pracovníků.

**Tabulka 3 - Průměrné mzdy akademických pracovníků**

Třída akademického pracovníka	Doba praxe <sup>50</sup>	Měsíční tabulková mzda v Kč	Hodinová mzda v Kč
Technický pracovník pro výuku	do 5 let	14 500	90,63
Asistent	do 5 let	16 500	103,13
Odborný asistent	do 5 let	20 500	128,13
Docent	do 5 let	24 500	153,13
Profesor	do 5 let	28 000	175,00
Vedoucí ústavu (např. prof.)	do 5 let	32 500	203,13

*Zdroj: Vlastní práce na základě získaných mzdových tabulek vysokých škol*

Průměrné měsíční mzdy a mzdové sazby byly vypočítána na základě několika vnitřních interních mzdových předpisů jednotlivých vysokých škol a autoři vycházeli z pracovní doby 40 hodin týdně v jednosměnném pracovním provozu.

Proto jak na základě výsledků snímkování, tak i v souladu s rozdílnými mzdovými sazbami jednotlivých akademických pracovníků doporučujeme důsledné delegování méně náročných „neodborných“ činností na technické pracovníky pro výuku, odborné asistenty a asistenty. Mezi delegované činnosti navrhuje zařadit především přípravu materiálů na výuku, tvorbu odborných rešerší, vedení cvičení a seminářů. Otázkou však zůstává, zda vůbec jsou docenti ochotni delegovat část svých úkolů na tyto pracovníky.

### Závěr

Na základě výzkumu bylo zjištěno, že pracovní náplň technických pracovníků, asistentů, odborných asistentů, docentů a profesorů by se měla lišit. Komparací dotazníkového šetření a výsledků snímkování bylo zjištěno, že vybraní respondenti (docenti) podceňují čas pro vědecko-výzkumné tvůrčí činnosti a konzultace. Přeceňována byla naopak pedagogická činnost a čas pro vykonávání administrativy. Velmi výrazně respondenti tráví čas na cestách za výukou a odborným jednáním (v průměru 6 hodin/týden), což lze považovat za ztrátový čas. Snímkováním bylo rovněž zjištěno, že analyzovaní docenti v průměru pracují 9,5 hodiny denně. Navržené rozložení pracovního času získané z nejmenované vysoké ekonomické školy bylo zjištěno, že akademický pracovník v pozici docent by se měl věnovat především pedagogické a tvůrčí akademické činnosti (21 hodin/týden), čemuž odpovídá i vyšší mzdová sazba oproti asistentům a odborným asistentům. Autoři rovněž navrhuje zlepšení využití pracovního času u zkoumaných docentů v podobě úpravy osobních rozvrhů, případně delegování pedagogických činností, které jsou spojeny s výraznými časovými ztrátami, na asistenty nebo odborné asistenty na své katedře/ústavu.

<sup>50</sup> Doba praxe byla zvolena do 5 let, která vyplynula z dosavadního šetření. Jednotlivé mzdové sazby byly vypočítány jako průměrné hodnoty mzdových sazeb ze spolupracujících vysokých škol.



## Literatura

- [1] CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2945-9.
- [2] *Interní materiály vysokých ekonomických škol*.
- [3] KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [4] MASARYKOVA UNIVERZITA V BRNĚ. *Vnitřní mzdový předpis pro akademické pracovníky Masarykovy univerzity [online]*. 2010 [cit. 2010-11-01]. Dostupné z: < [http://www.muni.cz/general/legal\\_standards/academic\\_wage\\_regulations](http://www.muni.cz/general/legal_standards/academic_wage_regulations) >.
- [5] SIMONE, J. *Jak nebýt perfektní, ale úspěšný*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 189 s. ISBN 978-80-247-3540-5.
- [6] WAGNER, J. *Měření výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 189 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

## VEŘEJNÉ ZAKÁZKY a AKCIE NA MAJITELE – LEGISLATIVNÍ ZMĚNY V ČESKÉ REPUBLICE

Ing. Martina Krásnická - JUDr. Rudolf Hrubý<sup>51</sup>

**Abstrakt:** Příspěvek analyzuje situaci na poli veřejných zakázek, pokud by byly v České republice zrušeny akcie na majitele. I po této zákonné změně se budou českých veřejných zakázek moci nadále účastnit jako dodavatelé zahraniční společnosti s akciemi na majitele. Pokud chce zadavatel znát vlastnickou strukturu akcionářů akciových společností, bude nutné v zákoně o veřejných zakázkách seznam akcionářů požadovat jako kvalifikační předpoklad. S velkou pravděpodobností by tato podmínka nebyla z hlediska práva EU posouzena jako diskriminační, neboť nevylučuje akciové společnosti na majitele jako celek, ale pouze pokud nejsou schopny předložit seznam akcionářů. Jak ukázala analýza zprávy OECD, ve většině zemí, na které se toto právo vztahuje, již zákony znalost vlastníků akcií na majitele za určitých podmínek vyžadují a společnosti je tak mají pro účely veřejných zakázek k dispozici.

**Klíčová slova:** veřejné zakázky, akcie na majitele, kvalifikační předpoklady

**Title:** Public procurement and bearer shares - Legislative Changes in the Czech Republic

**Abstract:** The paper analyzes the situation in the field of the public procurement if bearer shares were abolished in the Czech Republic. Even after the legal change foreign companies with bearer shares may continue to participate as candidates at the Czech public procurement. If the contracting authority wants to know the list of shareholders of joint stock companies it has to be stated in the contract notice as a qualification requirement. It is likely that this condition would be not regarded as discriminatory under the EU law, because it does not preclude owners of joint stock companies with bearer shares as a whole, but only if they are not able to provide the list of shareholders. As shown by the analysis of the OECD report, the most countries, to which the EU law in this area applies, already require in certain form the knowledge of the bearer shares owners, and thus the companies have this information at disposal for public procurement purposes.

**Key words:** public procurement, bearer shares, qualification requirements

### Úvod

V rámci boje proti korupci vyzývají mezinárodní a nadnárodní instituce svoje členy ke zvýšení transparentnosti zadávání veřejných zakázek. Tímto směrem se vydala i Česká republika.

---

<sup>51</sup> Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra práva, mkrasnicka@ef.jcu.cz

Dne 18. 5. 2010 schválil Parlament České republiky novelu zákona č.137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, která po podpisu prezidenta republiky vyšla dne 8. 6. 2010 ve Sbírce zákonů pod číslem 179/2010 s účinností od 15. 9. 2010.

Během legislativního procesu byla navržena řada pozměňujících návrhů ze strany poslanců a senátorů a některé z nich byly nakonec schváleny. Např. v rámci boje s korupcí byla do zákona zapracována ustanovení, která zamezují účasti uchazečů s neznámou vlastnickou strukturou na veřejných zakázkách.

Dle této novely § 53

*(1) Základní kvalifikační předpoklady splňuje dodavatel*

*m) který, má-li formu akciové společnosti, má vydány pouze akcie na jméno a předložil aktuální seznam akcionářů ve lhůtě podle § 52 zákona o veřejných zakázkách.*

Již 9. 8. 2010 předložily dvě poslankyně za Věci veřejné nový návrh na změnu zákona č.137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, který ruší tento a další dva kvalifikační předpoklady. Hlavním důvodem pro vyškrtnutí je fakt, že tyto podmínky přináší značnou právní nejistotu pro samotné postavení dodavatelů. Z veřejných zakázek jsou totiž vyloučeni všichni dodavatelé, kteří mají formu akciové společnosti s akciemi vydanými na majitele, bez ohledu na skutečnost, zda se jedná o listinné či zaknihované cenné papíry. Dle důvodové zprávy je ovšem „nejzásadnější riziko žaloba ze strany Evropské komise, neboť znemožněním účasti v zadávacích řízeních znamená i diskriminační vyloučení takových společností, které vznikly podle platného práva některého z členských států EU a budou vyloučeny z veřejných zakázek z důvodů, které tedy nemají oporu v ustanovení evropských zadávacích směrnic. Evropské zadávací právo totiž vychází z principu, že kvalifikace se posuzuje dle právního řádu, kde má dodavatel sídlo. Pokud se jedná o právnickou osobu, která může legálně poskytovat služby v členském státě svého sídla, pak může tyto služby volně poskytovat i v ostatních členských státech. Česká republika tedy nemůže omezovat touto úpravou zahraniční dodavatele.“<sup>52</sup>

Důvodová zpráva se navíc nezmiňuje o možnosti tyto kvalifikační kritéria snadno obejít. Například může dojít k zakládání společností s akciemi na jméno, které budou dceřinými společnostmi mateřské společnosti s akciemi na majitele.

Návrh zákona se nepodařilo schválit před datem účinnosti novely č.179/2010 Sb. a předpokládá se, že nejméně dva měsíce bude trvat stav, kdy se firmy s akciemi na majitele nemohou účastnit veřejných zakázek. V České Republice se jedná o společnosti jako Komerční banka, ČEZ, O2 a další. Ministerstvo pro místní rozvoj proto vyzvalo zadavatele, aby s vyhlášením veřejných zakázek počkali do doby, než budou dotčená kvalifikační kritéria zrušena.

<sup>52</sup> <http://www.psp.cz>: Návrh poslankyň Kristýny Kočí a Karolíny Peake na vydání zákona, kterým se mění zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění zákona č. 110/2007 Sb., zákona č. 296/2007 Sb., zákona č. 76/2008 Sb., zákona č. 124/2008 Sb., zákona č. 41/2009 Sb., zákona č. 110/2009 Sb., zákona č. 417/2009 Sb., a zákona č. 179/2010 Sb.

## Cíl a metodika

Mým úkolem bylo zodpovědět otázku, zda a za jakých podmínek přispěje zrušení listinných akcií na majitele k zjištění jasné struktury akcionářů při zadávání veřejných zakázek. Při zpracování jsem vycházela z příslušných českých a evropských právních předpisů, návrhů novel a nových právních předpisů a zprávy OECD.

## Výsledky

Pro účely veřejných zakázek je zásadní rozdělit akcie na majitele na zaknihované a listinné. V případě těch prvních lze majitele zjistit poměrně snadno. Problém tedy vzniká i akcií listinných.

Zdánlivě jednoduchým řešením, jak zamezit společností s akciemi na majitele, aby se účastnili veřejných zakázek, je zrušit možnost vydávání akcií na majitele v listinné podobě. Návrh zákona byl již podruhé předložen Poslanecké sněmovně, v tomto případě zástupci opozice.<sup>53</sup> Vzhledem k postoji vládní koalice tento zákon nebude pravděpodobně schválen. Ministerstvo pro místní rozvoj však připravuje velkou novelu zákona o veřejných zakázkách na první polovinu roku 2011. Lze předpokládat, že v souvislosti s touto novelou se bude o zrušení nebo alespoň omezení akcií na majitele uvažovat.

V případě, že tedy v ČR v budoucnu dojde ke zrušení akcií na majitele, se situace pro osoby, které nechtějí být odhaleny, sice ztíží, ale účast ve veřejných zakázkách se nestane nemožnou. Jak již bylo uvedeno výše, nadále se veřejné zakázky na území ČR může zúčastnit zahraniční dodavatel, který nebo jehož organizační složka je registrovaná v Obchodním rejstříku ČR nebo dodavatel registrovaný v některé členské zemi EU, přesněji řečeno členské zemi Evropského hospodářského prostoru (členské země EU plus Lichtenštejnsko, Island, Norsko) nebo ve Švýcarsku.<sup>54</sup> Kdo chce tedy zůstat anonymní, svůj podíl převede na akciovou společnost, jejímž majitelem bude firma registrovaná právě v zemi, v níž jsou akcie na majitele povoleny.

Navzdory trendu rušení akcií na majitele, mnoho zemí zatím povoluje vydávání těchto akcií. Právní vlastnictví je založené na fyzickém držení tohoto finančního nástroje, nikoli na vstupu do rejstříku nebo na jiném záznamu o vlastnictví jako v případě registrovaných instrumentů. Skutečnost, že nástroje jsou ve formě na majitele, nemusí ještě ale nutně bránit identifikaci majitelů. Vydání akcií na majitele může být podmíněno například tím, že budou spravovány správcem, jehož totožnost bude známa nebo zavazuje majitele takových akcií hlásit změny ve vlastnictví těchto akcií přesahující určité procento základního kapitálu společnosti, která je vydala.

Zpráva OECD<sup>55</sup> podává přehled o tom, které země umožňují vydávání akcií na majitele a za jakých podmínek. Zpráva analyzovala situaci ve více jak 80 zemích.

Situace v Evropském hospodářském prostoru (členské státy EU + Lichtenštejnsko, Norsko, Island) a ve Švýcarsku je následující:

<sup>53</sup> <http://www.psp.cz>: Návrh poslanců Jeronýma Tejce, Bohuslava Sobotky a dalších na vydání zákona o zrušení listinných akcií na majitele a o změně některých souvisejících zákonů

<sup>54</sup> Definice zahraničního dodavatele: § 17 odst. 1 (o) zákona 137/2006 Sb. odkazující na § 21 Obchodního zákoníku

<sup>55</sup> [http://www.oecd.org/searchResult/0,3400,en\\_2649\\_33767\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/searchResult/0,3400,en_2649_33767_1_1_1_1_1,00.html) „Tax Co-operation 2009 TOWARDS a LEVEL PLAYING FIELD“

**Tabulka 1 - Akcie na majitele v EHP a Švýcarsku**

Akcie na majitele mohou být vydávány	Akcie na majitele nemohou být vydávány	Informace není známa
Rakousko	Belgie	Polsko
Česká republika	Kypr	Řecko
Dánsko	Estonsko	Rumunsko
Francie	Finsko	Bulharsko
Německo	Maďarsko	Lotyšsko
Irsko	Itálie	Litva
Lucembursko	Malta	
Holandsko	Švédsko	
Portugalsko	Norsko (EHP)	
Slovensko	Island (EHP)	
Slovinsko		
Španělsko		
Velká Británie		
Lichtenštejnsko (pouze EHP)		
Švýcarsko		

Zdroj: zpráva OECD „Tax Co-operation 2009 TOWARDS a LEVEL PLAYING FIELD“

V zemích, kde akcie na majitele mohou být vydávány, se liší podmínky, za kterých je to možné. OECD vytváří podobné zprávy na základě reportů z jednotlivých zemí, informace nejsou tudíž úplně konzistentní a dotazy jsou často zodpovězeny z různého úhlu pohledu, což je patrné i z následující tabulky.

**Tabulka 2 - Regulace akcií na majitele v jednotlivých státech**

Stát	Regulace akcií
Rakousko	Akcie jsou vedeny na akciových účtech a majitel účtu je znám.
Česká republika	Informace o vlastnictví akcií je známa u akcií v elektronické podobě. Majitelé akcií v listinné podobě se nemohou účastnit valných hromad, pokud neodkryjí svoji identitu
Dánsko	Akcie na majitele mohou být vydány pouze veřejnými společnostmi, které musí znát totožnost toho, kdo drží více než 5% na hlasovacích právech nebo na kapitálu. Tato informace je veřejně dostupná
Francie	V současné době běží roční lhůta na převod listinných akcií na zaknihované
Německo	Každý akcionář, který vlastní více jak 25% kapitálu musí informovat akciovou společnost. Pokud je firma na burze, má povinnost hlásit pokud získá 5, 10, 25, 50 nebo 75 % hlasovacích práv.

Irsko	Každá osoba nebo skupina osob, která disponuje akciemi veřejné společnosti a získává nebo ztrácí 5% na celkovém kapitálu to musí oznámit společnosti
Lucembursko	ano
Nizozemí	Každá osoba nebo skupina osob, která disponuje akciemi veřejně obchodovatelné společnosti a získává nebo ztrácí 5% na celkovém kapitálu to musí oznámit společnosti a Nizozemskému úřadu pro finanční záležitosti. Práh 5% se bude snižovat na 3%.
Portugalsko	Příjem z akcií na majitele je předmětem daně. V tom případě je společnost povinna vést aktuální seznam majitelů akcií. V některých případech jsou akcie na majitele registrovány, i pokud nejsou předmětem daně.
Slovensko	Akcie na majitele musí mít formu zaknihovaných akcií a jsou registrovány v centrálním registru.
Slovinsko	Akcie jsou registrovány v centrálním registru. Pokud majitel obdrží více jak 10,15,20,25,33,55 nebo 75% podíl na hlasovacích právech, oznámí to společnosti a centrální autoritě.
Španělsko	Převody akcií, které nejsou veřejně obchodovatelné musí provádět finanční instituce nebo notář, který získá informace o převoditeli.
Velká Británie	Osoby, které drží akcie na majitele veřejných společností, které jsou větší než 3% nebo než 10% musí zveřejnit tuto informaci.
Lichtenštejnsko (EHP)	Minimálně jedna osoba, jež jedná jako ředitel nebo orgán společnosti je povinen identifikovat příjemce těchto akcií
Švýcarsko (dvoustranná dohoda s EU)	Majitele akcií na majitele se musí přihlásit švýcarskému daňovému orgánu, pokud žádají navrácení nebo snížení daně zaplacené z těchto akcií. V případě společností aktivních na burze je nutné nahlásit společnosti i burzovním orgánům jakékoliv držení hlasovacích práv větší než 3%

*Zdroj: zpráva OECD „Tax Co-operation 2009 TOWARDS a LEVEL PLAYING FIELD“*

Pro naše účely je ovšem informace dostatečně vypovídající, neboť ukazuje, že velká většina geograficky nejbližších zemí vyžaduje, aby byl majitel akcie na majitele znám a to minimálně, pokud získá určitý procentní podíl na hlasovacích právech dané společnosti.

Zákonodárce se bude ovšem muset vypořádat s tím, jakým způsobem mohou zadavatelé zjistit vlastnickou strukturu akciové společnosti, tedy i zahraniční akciové společnosti s akciemi na majitele. Tuto informaci totiž bez ohledu na to, jak jednotlivé evropské státy akcie na majitele regulují, zadavatel veřejné zakázky od uchazeče neobdrží, ledaže by ji stanovil jako kvalifikační kritérium. Společnosti, které by nebyly schopny doložit tuto strukturu, by se nemohly zúčastnit veřejné zakázky.

V současnosti platný a v nejbližší době opět zrušený § 53 (1) bod m) by tedy zněl:  
 (1) Základní kvalifikační předpoklady splňuje dodavatel,  
 m) který, má-li formu akciové společnosti, předložil aktuální seznam akcionářů s podílem akcií vyšším než (například) 10 %<sup>56</sup>

Toto ustanovení již by dle mého názoru nebylo v rozporu s evropskou legislativou, neboť by nevylučovalo společnosti s akciemi na majitele jako celek, ale pouze ty, které by neměly jasnou vlastnickou strukturu. Ostatně i klíčová směrnice Evropského parlamentu a Rady z roku 2004, která se týká zadávání veřejných zakázek, stanovuje, že k zajištění dodržení zásady rovného zacházení při zadávání zakázek je vhodné zajistit nezbytnou transparentnost.

Seznam akcionářů sice do určité míry zajistí, že se veřejných zakázek budou zúčastňovat firmy s jasnou vlastnickou strukturou, nadále ovšem neřeší správnost takového seznamu či situaci, kdy bude na tomto seznamu objevena osoba se střetem zájmů či s jinak problematická. Kvalifikační kritéria budou totiž splněna pouhým předložením takového seznamu.

### Závěr

Při analýze, zda zrušení akcií na majitele zajistí zadavatelům informace o majetkových strukturách uchazečů ve veřejných zakázkách a za jakých podmínek, jsem došla k následujícímu závěru:

Po zrušení akcií na majitele se budou českých veřejných zakázek moci nadále účastnit zahraniční dodavatelé, jež budou mít akcie na majitele. Pokud chce zadavatel znát vlastnickou strukturu akcionářů (respektive zákonodárce to považuje za opatření zvyšující transparentnost), bude nutné v zákoně o veřejných zakázkách seznam akcionářů požadovat jako kvalifikační předpoklad. Lze se domnívat, že tato podmínka již nebude diskriminační z hlediska evropského práva, neboť nevylučuje akciové společnosti na majitele jako celek, ale pouze pokud nejsou schopny předložit seznam akcionářů. Jak ukázala analýza zprávy OECD, ve většině zemí, na které se toto právo vztahuje, již zákony znalost vlastníků akcií na majitele vyžadují.

Samotné předložení seznamu akcionářů je ovšem nedostačující, pokud nebude mít oporu v dalších ustanoveních a zákonech, které umožní uchazeče na základě takového seznamu (nejen tedy jeho nepředložením) vyloučit z účasti na veřejné zakázce.

### Literatura

- [1] *Aktuální znění zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách.*
- [2] *Aktuální znění zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.*
- [3] *Návrh poslankyň Kristýny Kočí a Karolíny Peake na vydání zákona, kterým se mění zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění zákona č. 110/2007 Sb., zákona č. 296/2007 Sb., zákona č. 76/2008 Sb., zákona č. 124/2008 Sb., zákona č. 41/2009 Sb., zákona č. 110/2009 Sb., zákona č. 417/2009 Sb., a zákona č. 179/2010 Sb. [online]. 2010 [cit. 2010-10-10]. Dostupné z WWW: < <http://www.psp.cz> >.*

<sup>56</sup> Tento bod byl do změny zákona (viz. poznámka č.1) v průběhu projednávání v Poslanecké sněmovně zapracován, nicméně Senát ho při své projednávání opět zrušil.

- [4] *Návrh poslanců Jeronýma Tejce, Bohuslava Sobotky a dalších na vydání zákona o zrušení listinných akcií na majitele a o změně některých souvisejících zákonů* [online]. 2010 [cit. 2010-10-10]. Dostupné z WWW: < <http://www.psp.cz> >.
- [5] „*Tax Co-operation 2009 TOWARDS a LEVEL PLAYING FIELD*“ [online]. 2010 [cit. 2010-10-10]. Dostupné z WWW: < [http://www.oecd.org/searchResult/0,3400,en\\_2649\\_33767\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/searchResult/0,3400,en_2649_33767_1_1_1_1_1,00.html) >.
- [6] *Directive 2004/18/EC of the European Parliament and of the Council of 31 March 2004 on the coordination of procedures for the award of public works contracts, public supply contracts and public service contracts* [online]. 2010 [cit. 2010-10-10]. Dostupné z WWW: < <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32004L0018:EN:NOT:> >.



## BIOPRODUKTY V ČESKU

Ing. Anna Krausová<sup>57</sup>

**Abstrakt:** Tento článek představuje výsledky výzkumu na téma vnímání bioproduktů a znalost loga ekologického zemědělství studenty pátého ročníku ekonomické fakulty VŠB – TUO, oboru management. Publikované články uvádějící, že zatímco světová poptávka po bioproduktech stoupá, v České republice trh s bioprodukty zpomaluje, inspirovaly tento výzkum. Ten přinesl několik zajímavých názorů na bioprodukty, zejména tedy na biopotraviny. Vyplynula z něj ale nedostatečná znalost bioproduktů obecně, především nového evropského loga ekologického zemědělství. Zde se ukazuje nezbytnost zlepšení informovanosti studentů.

**Klíčová slova:** bioprodukt, biopotravina, logo, focus group

**Title:** Organic products in the Czech Republic

**Abstract:** This article introduces results of my research on Czech students' of management perception of organic products and on their knowledge of the EU organic farming logo. The research was inspired by several articles claiming that the world demand after organic products is increasing, however not in the Czech Republic. The research brought several new views of organic product, organic food in particular. However, it also showed a lack of knowledge of organic products in general, especially of the new EU organic farming logo. That is why the improvement of their knowledge is necessary.

**Key words:** organic products, organic food, logo, focus group

### Úvod

Trend bioproduktů, čili „*surovin rostlinného nebo živočišného původu získaných v ekologickém zemědělství a určených k výrobě biopotravín, krmiv, osiva a sadby a dalších ekologických výrobků. Může to být například zelenina, ovoce, obiloviny, luskoviny, olejniny, prádny a aromatické rostliny, ale také syrové mléko, vejce nebo živá zvířata*“ (DERA FOOD TECHNOLOGY, 2008), se ze západu dostal i do České republiky. Obchody o nich informují ve svých letácích a prodávají je za vyšší ceny, píše se o nich nejen v časopisech o vaření, ale i v těch o životním stylu a dokonce i v periodikách pro muže. Jak jsou ale bioprodukty vnímány spotřebiteli? Na tuto otázku se pokouší odpovědět průzkum provedený v říjnu 2010, jehož výsledky představuje tento článek.

### Cíl a metodika

Cílem průzkumu bylo nejen získat představu o vnímání bioproduktů mladými lidmi žijícími v České republice a znalosti loga ekologického zemědělství, ale také vzbudit

---

<sup>57</sup> VŠB – TUO, Fakulta ekonomická, katedra managementu, anna.krausova.st@vsb.cz

jejich zájem o tuto tematiku, jelikož jak tvrdí Václavík (2010), potenciál českého trhu zdaleka ještě není využit a prodeje se oproti stavu z roku 2007 zpomalily. a to i přesto, že celosvětově poptávka po bio výrobcích stoupá (Čechová, 2010).

Průzkum probíhal v říjnu tohoto roku v seminářích podnikatelské etiky, čili hodinách zaměřených mimo jiné na osobní hodnoty a morálku. Jelikož cílem bylo rozpoutání debaty a porovnání stanovisek na téma bioproduktů, byla zvolena metoda kvalitativního výzkumu focus group, využívaná právě k získávání názorů (Disman, 2002). Účastníky byli studenti pátého ročníku oboru management, studující na ekonomické fakultě VŠB – TUO. Tito studenti jsou jako budoucí absolventi s očekávanými vyššími příjmy významnou cílovou skupinou právě pro producenty bio výrobků. Jednalo se o tři skupiny po desíti až dvanácti účastnících moderované pedagogem, celkem 32 studentů. Z tohoto počtu bylo dvacet žen a dvanáct mužů, což odpovídá genderovému složení studijní skupiny.

## Výsledky

Výsledkem průzkumu byla zčásti subjektivní tvrzení, např. „drahá zbytečnost“, „bio mléko chutná lépe“, popř. „poznám bio jablka podle vůně“, z části objektivní tvrzení podporující ta Václavíkova (2010), např. že bioprodukty se nyní nekupují masově jak z důvodu krize finanční, tak z důvodu krize značky.

Respondenti byli velmi ovlivněni jak kauzami firem, které si na bio produkci jen hrály, tak informacemi, že biopotraviny nemají lepší vliv na zdraví člověka ve srovnání s klasickými potravinami. To vše doplněné o ne vždy příznivou finanční situaci studentů vede u některých k chápání bioproduktů jako již výše zmíněné „drahé zbytečnosti“.

Nadějně ovšem vypadá pohled do budoucna. Většina (25 z 32 respondentů) si bioprodukty nepořizuje čistě z finančních důvodů a plánuje jejich nakupování, jakmile budou vydělávat. U studentek se velmi často (17 z 20 respondentek) vyskytuje názor, že bioprodukty má určitě smysl kupovat, někdy (3 respondentky) dokonce i pěstovat, zejména v období těhotenství, kojení a po celou dobu výchovy dětí.

Nový pohled na bio přináší také chápání těchto výrobků jako nástrojů budování image. Tentokrát ne image firmy bioprodukty vyrábějící/pěstující, ale image spotřebitele. Celkem 6 respondentů bio výrobky kupuje, aby jejich nošením, popř. konzumací na veřejnosti demonstrovali jak svůj světový názor, tak hmotné zabezpečení a styl. Přestože tyto odpovědi vyvolaly nejdříve téměř salvu smíchu, dokonce 12 respondentů následně uvedlo, že si tohoto všímá.

Další komplikací na cestě k bioproduktům je jejich distribuce. Podle respondentů se na pultech řetězců bio výrobky sice objevují častěji než dříve, jedná se ale o „předražené“ a „všude stejné“ produkty. Pro některé (5 osob) jsou řešením specializované prodejny, které jsou ovšem specifické jen pro větší města, ne každý má možnost jejich služeb pravidelně využívat.

Co se týká samotného vnímání bioproduktů, většina respondentů (23 z 32 zúčastněných) je chápe pouze jako biopotraviny, další dva (každý v jiné focus group) jmenovali ekologicky pěstovanou bavlnu a z ní vyráběná trika. V jedné ze skupin došlo poté k menší slovní roztržce, kdy ostatní respondenti trvali na tom, že „něco jako bio bavlna“ vůbec neexistuje. Po zásahu moderátora byl problém vyřešen a účastníci se shodli na nutnosti zvýšení informovanosti.

### **Logo ekologického zemědělství**

Druhým podbodem výzkumu bylo zjistit znalost nového loga ekologického zemědělství, viz obrázek 1, povinného od července 2010 pro všechny předem balené biopotraviny v EU (je možné ho rovněž dobrovolně použít pro bio zboží dovezené z jiných zemí, popř. pro potraviny předem nebalené). Nejdříve padl dotaz na logo a až následně bylo respondentům ukázáno, aby se zjistila spontánní znalost.

### **Obrázek 1 – Logo ekologického zemědělství**



Zdroj: *Europa* (2010)

Výsledky tohoto podbodu byly tristní. Logo ekologického zemědělství si nevybavil ani jeden účastník a i po představení loga si jeho znalost uvědomil pouze jeden ze zúčastněných. Téměř všem (30 z celkového počtu 32 zúčastněných) se ale logo velmi líbilo a spojení hvězd z vlajky Evropské unie a listu jako znaku „bio“ jim přišlo výstižné. Také barva přišla všem studentům příjemná a odpovídající sdělení. Zde je tedy nutná lepší komunikace a propagace loga ekologického zemědělství.

### **Závěr**

Oba cíle zmiňovaného výzkumu byly splněny. Ve všech třech focus groups proběhla živá diskuse, která přinesla nejen odpovědi na otázku, jak mladí lidé vnímají bioprodukty, ale také zvýšení zájmu o bio výrobky.

Všichni zúčastnění považovali uskutečněné diskuse jako přínosné zejména z hlediska doplnění a sesumírování informací o bioproduktech. Většina z 32 studentů VŠB – TUO účastnicích se focus groups také rovněž plánuje nákup bio výrobků po dosažení finanční nezávislosti.

Pouze znalost loga ekologického zemědělství se ukázala jako nedostatečná. Bude tedy nezbytné zvýšit informovanost prostřednictvím médií na školách i u obchodníků.

### **Literatura**

- [1] BIOSPOTŘEBITEL. *Jak poznám biopotravinu [online]*. 2010 [cit. 2010-11-05]. Dostupné z: < <http://www.biospotrebitel.cz/biospotrebitel/clanek/124878/jak-poznam-biopotravinu.html> >.
- [2] ČECHOVÁ, R. Etické nákupy. *Regal*, 2010. roč. VI, č. 2, s. 3.
- [3] DERA FOOD TECHNOLOGY. *Bio potraviny – situace v ČR a SR [online]*. 2008 [cit. 2010-10-20]. Dostupné z: < [www.dera.cz](http://www.dera.cz) >.

- [4] DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2002. 374 s. ISBN 80-246-0139-7.
- [5] EUROPA. *Ekologické zemědělství - Logo [online]*. 2010 [cit. 2010-11-05]. Dostupné z: < [http://ec.europa.eu/agriculture/organic/eu-policy/logo\\_cs](http://ec.europa.eu/agriculture/organic/eu-policy/logo_cs)>.
- [6] POULSTON, J., YIU, A. Y. K. Profit or principles: Why do restaurants serve organic food? *International Journal of Hospitality Management*, 2010. roč. 30, č. 1, s. 184-191.
- [7] VÁCLAVÍK, T. Potenciál českého trhu s bio zdaleka nevyužit. *Regal*, 2010. roč. VI, č. 2, s. 20-21.

## HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Ing. Jana Kubínová<sup>58</sup>

**Abstrakt:** Hodnocení dodávek je součástí hodnocení dodavatele, sledujeme kvalitu dodaných dílů, termín dodání a množství. Pro rozdělení dodavatelů se používá nejčastěji metoda ABC. Hodnocení dodavatelů je důležité pro práci s dodavateli, pro jejich rozvoj a pro informaci, kterou zákazník využívá při výběru dodavatele pro nové projekty.

**Klíčová slova:** hodnocení, dodavatel, dodávka, kvalita, množství, termín, metoda ABC, štlhlá výroba, Milkrun, kanban

**Title:** Supplier evaluation

**Abstract:** Evaluation of deliveries is part of supplier evaluation, we evaluate quality of delivery parts, term of delivery and quantity. We can split the suppliers by method ABC. Supplier evaluation is important for a work with suppliers, for their development and for information, which customer use for a choice of supplier for a new projects.

**Key words:** evaluation, supplier, supply, quality, quantity, term, method ABC, lean production, Milkrun, kanban

### Úvod

Hodnocení dodavatelů a rozvoj dodavatelů se stal součástí logistických procesů ve společnostech, které si uvědomují, že bez kvalitních dodavatelských služeb nemohou následovat další procesy – skladování, plánování, výroba, objednávání atd. Podnik musí nejdříve analyzovat vlastní činnosti a poté trénovat a pomáhat dodavatelům v dalším rozvoji. V éře znalostí a vědomostí se zaměřujeme na člověka, neboť mimo technickou stránku víme, že nejdůležitější jsou lidské zdroje a lidé jsou právě centrem všeho dění [7], a právě lidé se musí učit nové věci, zdokonalovat se, učit se a trénovat [1]. Dodavatel se musí učit koordinovat své činnosti tak, aby přinášely hodnotu svému zákazníkovi, společně pak musí odstranit všechny překážky, které brání plynulému materiálovému a informačnímu toku a všichni musí pracovat tak, aby bylo dosaženo cíle. Zákazník požaduje vysokou jakost a dodávky v okamžiku jejich skutečné potřeby, ale aby toto mohl vyžadovat od svých dodavatelů, sám pro ně musí být příkladem a svoje vlastní procesy musí neustále standardizovat [3], vizualizovat, rozvíjet, auditovat a učit se z vlastních chyb, jen pak může být dobrým rádcem a podporovatelem procesů svých dodavatelů. Hodnocení dodavatele je jedním z nástrojů, kterým se dává všem dodavatelům zpětná vazba o jejich dodávkách, kvalitě, komunikaci, schopnosti reagovat rychle na změny, schopnosti rozvíjet se, atd. Pro hodnocení dodavatelů zaujímá každá společnost jiný postoj, někdo hodnotí striktně a to tak, že dodávka je má buď 100% nebo 0%, pak musí být systém podporující dodávky, objednávání, transporty atd. téměř dokonalý.

---

<sup>58</sup> Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra řízení, passio@centrum.cz

Někteří zákazníci hodnotí dodavatele dle kritérií tak, že bodují jednotlivé dodávky dle odchylek. Ty jsou buď kvalitativní, termínové nebo množstevní. Tedy na konkrétní stupnici ohodnotí, jak dobrá byla jednotlivá dodávka.

Hodnocení dodavatelů je důležité pro práci s dodavateli, pro jejich rozvoj a pro informaci, kterou zákazník využívá při výběru dodavatele pro nové projekty. Hodnocení dodavatelů vychází z velké části z hodnocení dodávek, ale jsou zde i další hodnocení, která jsou subjektivní a nelze je měřit, jsou to zkušenosti. Hodnotí se komunikace, schopnost rychle reagovat na změny, zastižitelnost disponentů, aj. Pracovník logistiky vyplňuje tato hodnocení většinou v podobě bodového systému na stupnici od jedné do pěti. Dále se v hodnocení dodavatele zobrazí veškeré reklamace, které byly uznány jako chyba dodavatele. Toto logistické hodnocení se stává informací, kterou dodavatel musí využít pro svůj prospěch tak, že se zaměří na svoje slabiny a odstraní problémy, které způsobují špatné hodnocení, tím si zvýhodňuje svou dodavatelskou pozici pro budoucí spolupráci se svým stávajícím zákazníkem.

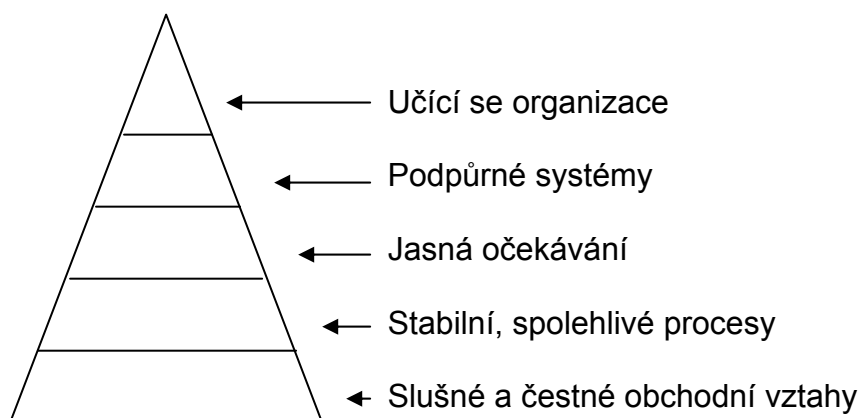
### **Cíl a metodika**

Cílem této práce je popis možností hodnocení dodavatelů, kteří tvoří spolu s dalšími články materiálový a informační tok. Hodnocení se využívá jako jednoho z nástrojů, které pomáhají s rozvojem dodavatele. Analyzovány budou hlavní metody hodnocení dodavatelů z hlediska potřeby dat pro vlastní hodnocení organizací.

Klíčovými elementy jsou spolehlivost, respekt ke všem článkům řetězce, nezávislé procesy, zdroje, cíle cen, systémy měření v kontrole procesů, plány řešení problémů, technická znalost, procesní znalost, včasné informace, sběr dat, jejich analýza a zveřejnění, vzdělávání, rozvoj dodavatelů, roční snižování nákladů, společné učení aj. [5].

Hodnocení dodavatelů je postaveno na JIT (Just in time), což znamená mít správné díly, které budeme potřebovat k montáži (nebo výrobě), ve správný čas a jen v množství, které potřebujeme – toto je ideální stav. Např. v automobilovém průmyslu, při výrobě aut jsou rozsáhlé pracovní postupy, proto je zde těžké JIT v plánech produkce ve všech pracovních postupech systematicky využít [6]. Pokud mluvíme o dodavatelích, je nutné zmínit i dopravní systém, tedy systém zavážení. Pokud společnost nemá síť Milkrunů (stále se opakující nakládky a vykládky na určených místech s nakládkovými/vykládkovými okny), využívá se externích společností. Při dodávání materiálu se musí využít správně transportní kapacity a současně musí s tokem materiálu korespondovat i tok informací, které jsou přesné. Doprava má úkol spojit materiálový a informační tok stejně tak jako neustále zvyšovat efektivnost, což přispívá jak dodavateli, tak zákazníkovi [8].

Lidé mohou pracovat na uspokojování potřeb vyšší úrovně (jako je např. seberealizace, tedy vlastní rozvoj) jen tehdy, pokud byly uspokojeny jejich potřeby nižší úrovně. Mohli bychom tedy rozpracovat hierarchii potřeb dodavatelského řetězce inspirovanou Maslowovou teorií [4].

**Obrázek 1 - Hierarchie potřeb dodavatelského řetězce**

Zdroj: LIKER (2007)

Při hodnocení dodávky sledujeme tato hlediska:

1. kvalita dodávek
2. splnění termínu dodávek
3. splnění objednaného množství

Hodnocení dodavatelů je možno provádět mnoha způsoby. Každý podnik má svou metodiku přizpůsobenou vlastním potřebám. Je nutné rozlišit teorii a praxi, není efektivní vyhledat teorii, jak by mělo hodnocení vypadat a implementovat ho na podnik, ale dle specifických požadavků podniku vybrat a popř. upravit vlastní hodnocení, které přinese společnosti potřebné informace [2].

J. Truneček popisuje v knize Znalostní podnik, že kvalitu znalostí může efektivně zhodnotit až zákazník, spotřebitel [9].

První možností je bodový systém. Každé dodávce je zde určeno, kolik bodů splnila. Bodové hodnocení může mít velké rozpětí bodů, ale pro přehlednost a jednoduchost se nejčastěji využívá pěti-stupňový bodový systém, vymezení k jednotlivým bodům si zadá sama společnost, která hodnotí.

Zde je příklad bodového systému, kde se bere ta nejhorší varianta, pokud je kvalita v pořádku a termín je více jak o 5 dní odlišný a množství je v pořádku, pak jsou to dva body, protože nejhorší kritérium je zde termín.

Další možností hodnocení je 100% nebo 0%, to znamená, že jakákoli odchylka od kvality, dodaného množství nebo termínu značí, že dodávka bude ohodnocena 0%. Této metody využívají hlavně podniky pro dodavatele, kteří jsou napojeni na elektronický kanban [10], dodávky vozí Milkruny, které mají přesně stanovená nakládková a vykládková okna, atd.

Pak je vzorec pro dodávky, které mají dodávané zboží ve správné kvalitě následující:

$dQ = oQ$  a zároveň  $dT = oT \rightarrow$  hodnocení 100%

$dQ = oQ$  a zároveň  $dT \neq oT \rightarrow$  hodnocení 0%

$dQ \neq oQ$  a zároveň  $dT = oT \rightarrow$  hodnocení 0%

$dQ \neq oQ$  a zároveň  $dT \neq oT \rightarrow$  hodnocení 0%

dQ = dodané množství  
 oQ = objednané množství  
 dT = termín dodání  
 oT = termín, na který bylo zboží objednané

**Tabulka 1 - Příklad bodového systému hodnocení dodávek**

	<b>1bod</b>
<b>kvalita</b>	nesplněno
<b>termín</b>	nesplněno-více jak o týden dříve či později
<b>množství</b>	nesplněno
	<b>2body</b>
<b>kvalita</b>	splněno
<b>termín</b>	nesplněno-více jak o 5 dní dříve či později
<b>množství</b>	nesplněno-do 50% více/mňě
	<b>3body</b>
<b>kvalita</b>	splněno
<b>termín</b>	nesplněno-více jak o 2 dní dříve či později
<b>množství</b>	nesplněno-do 25% více+méně
	<b>4 body</b>
<b>kvalita</b>	splněno
<b>termín</b>	nesplněno-více jak o 1 den dříve či později
<b>množství</b>	nesplněno-do 10% více/méně
	<b>5bodů</b>
<b>kvalita</b>	splněno
<b>termín</b>	splněno
<b>množství</b>	splněno

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Dodavatele si podnik může rozdělit do několika kategorií, nejčastěji se ovšem rozděluje na A, B a C dodavatele dle metody ABC, která vychází z Paretova pravidla, potom jsou pro nás dodavatelé a ti nejdůležitější a rozvoj a podporu bychom měli prioritně věnovat jim.

### Výsledky

Není možné popsat jeden princip hodnocení dodavatelů a ten udat jako jediný možný, neboť každá společnost je jiná a má nastaveny jiné procesy a pro každá by měla dodavatele hodnotit tak, aby výsledek měl dostatečnou vypovídající hodnotu pro podnik i pro dodavatele. Společnost, která má zavedenou štíhlou výrobu tak jak ji známe z prezentací např. společnosti Toyota aj., která má zavedený kanban, systém Milkrunů, supermarketů atd., často využívá metodu 100% nebo 0%.



**Tabulka 2 – Příklad hodnocení dodávek metodou 100% nebo 0%**

	<b>datum dodávky</b>	<b>datum objednávky</b>	<b>dodané množství</b>	<b>objednané množství</b>	<b>hodnocení</b>
díl A	1.9.2010	1.9.2010	1000	1000	100
	9.9.2010	8.9.2010	1000	1000	0
	15.9.2010	19.9.2010	500	1000	0
	22.9.2010	23.9.2010	1500	1000	0
	29.9.2010	29.9.2010	1000	1000	100
díl B	1.9.2010	1.9.2010	1000	1000	100
	9.9.2010	9.9.2010	1000	1000	100
	15.9.2010	15.9.2010	1000	1000	100
	22.9.2010	22.9.2010	1000	1000	100
	29.9.2010	10.10.2010	1000	1000	0

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Výsledkem je, že hodnocení dodávek tohoto dodavatele, který nám dodává 2 díly je 60% za měsíc září 2010. Některé společnosti využívají metodu 100% a 1%, jedno procento dostává dodávka, která měla nesprávné množství, i termín, ale přišla, to je ohodnoceno 1%.

Společnost může hodnotit i další oblasti dodavatelské sféry, pokud to pro ni bude důležité, např. to mohou být tato hlediska: napojení na Milkrun, jestli je napojen na elektronický kanban, jestli pracuje se systémem SAP, jak dlouhý je čas znovunaplnění (tedy do jaké doby zboží dorazí do podniku), atd.

### **Závěr**

Výsledky hodnocení dodavatele mají pro společnost velkou informativní hodnotu a pokud se společnost rozhoduje při výběru dodavatele pro novou výrobu mezi několika dodavateli, je hodnocení dodavatele jedním z kritérií. Popsala jsem hlavní oblasti hodnocení, ale společnost může hodnotit cokoli, co pro ni má vypovídající hodnotu.

Hodnocení dodavatele je jedním z nástrojů rozvoje dodavatelů. Společnosti, které uplatňují systémy štíhlé výroby, se soustředí samozřejmě i na dodavatele a podporují je v rozvoji a osvojování si stejných procesů zavedených u svých zákazníků. Pro hodnocení dodávek, ale i pro kompletní hodnocení dodavatelů existuje mnoho programů, ale jako nejefektivnější se ukazuje vlastní tvorba hodnocení dodavatelů, nejlépe s vlastním nástrojem pro hodnocení. Pro hodnocení dodávek od dodavatelů napojených na elektronický kanban se nejčastěji využívá hodnocení 0 nebo 100%, neboť zde se musí dodávat naprosto přesně.

Dodavatelé jsou jedním z nejdůležitějších článků materiálového toku a proto se s nimi musí v rámci procesů pracovat a podporovat jejich zdokonalování, učení se a rozvoj. Je to činnost nepřetržitá, ale prospěšná pro obě strany, pokud s výsledky správně naloží.

## Literatura

- [1] DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M., *Fundamentals of management*. Von Hoffmann Press Inc. 1995, 719 s. ISBN 0-256-12540-6.
- [2] GRIFFITHS, T., GUILLE, D., *Learning through work experience for the knowledge economy. Issues for educational research and policy*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2004, 137 s. ISBN 92-896-0268-6.
- [3] IMAI, M., *Gemba Kaizen - Řízení a zlepšování kvality na pracovišti*. Brno: Computer Press, a.s., 2005. 314 s. ISBN 80-251-0850-3.
- [4] LIKER, J.K., *Tak to dělá Toyota. 14 zásad řízení největšího světového výrobce*. Praha: Management Press, 2007, 390 s. ISBN 978-80-7261-173-7.
- [5] LIKER, J.K., MEIER, D., *The Toyota Way Fieldbook*. NY: McGraw-Hill, 2005. 476 s. ISBN 0-07-144893-4.
- [6] OHNO, T., *Das Toyota-Produktionssystem*, Campus. Frankfurt am Main, 1993. 160 s. ISBN 3-593-37801-9.
- [7] OSONO, E., SHIMIZU, N., TAKEUCHI, H., *Extreme Toyota. Radical Contradictions That Drive Success at the World's Best Manufacturer*. New Jersey: John Wiley & son Inc. 2008. 306 s. ISBN 978-0-470-26762-2.
- [8] TAKEDA, H., *Das synchrone Produktionssystem. Just-in-time für das ganze Unternehmen*. Frankfurt: Redline Wirtschaft, 2004, 272 s. ISBN 3-636-03039-6.
- [9] TRUNEČEK, J., *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Professional Publishing, 2004, 312 s. ISBN 80-86419-67-3.
- [10] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V., *Řízení výroby*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1999, 440s. ISBN 80-7169-578-5.

## VLIV ADAPTACE PRACOVNÍKŮ NA VÝKON PODNIKU

Mgr. Ing. Václav Kupec<sup>59</sup> - PaedDr. Ing. Otto Hain

**Abstrakt:** Příspěvek teoreticky rozebírá a prakticky ověřuje vliv adaptačního procesu na výkon podniku. Ten je zde měřen právě v období zaškolování u mentorů a mentorovaných, kteří v sumárním vyjádření de facto ovlivňují konečné množství produktivity firmy či instituce. Za pomoci technik dotazování a grafického modelování byl zkonstruován výsledek, který potvrzuje souvislosti mezi školiteli i školenými, respektive poukazuje na prvotní pokles výkonnosti u pracovníků, kteří jsou zodpovědní za adaptační proces nováčků, jejichž následná efektivita práce dokáže odpovídajícím způsobem pokrýt zmiňovaný počáteční výpadek přidělených vedoucích. Téma se navíc jeví jako značně aktuální, vzhledem k současným ekonomickým změnám, které kladou vysoké nároky na jednotlivé nákladové položky podniků a snižování celkových neefektivních výdajů.

**Klíčová slova:** adaptace, management, podnik, výkon, zaměstnanec

**Title:** Effect of adaptation of workers to company performance

**Abstract:** Paper theoretically analyses and practically verifies the effect of the adaptation process on business performance. That is precisely measured in the training of mentors and mentoring people, who in the summary formulation in fact influence the final amount of productivity of the company or institution. Using interviewing techniques, and graphical modelling was constructed a result that confirms the connection between trainers and trained, respectively, points to the initial drop in performance of the personnel who are responsible for the adaptation process of novices, whose subsequent work efficiency can adequately cover the loss of the aforementioned initial allocation managers. Moreover, the theme seems to be very timely, given the current economic changes, which place high demands on the individual items cost of businesses and on reducing overall inefficient cost.

**Key words:** adaptation, company, employee, management, performance

### Úvod

Proces nástupu nového pracovníka do zaměstnání je determinován řadou zásadních událostí jak z pozice zaměstnance, tak i z hlediska organizace. Lze predikovat, že toto období, legislativně vymezené jako zkušební doba, během níž dochází k prvotní fázi zaškolování, klade vysoké nároky především na techniky mentoringu a adaptace. Pokud je totiž zkoumaná primární etapa částečně nebo úplně zanedbána, může to způsobit značné ztráty nejen v oblasti personální či finanční, ale také v mnohých dalších vnitropodnikových sférách. Předkládaný příspěvek tedy vedle sebe staví teorie přizpůsobování a výkonnosti pracujících tak, aby mohl vybranou problematiku analyzovat a sumarizovat. Téma se navíc jeví jako značně aktuální, vzhledem k současným ekonomickým změnám, které kladou

<sup>59</sup> Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Fakulta masmediálnej komunikácie, vkupec@seznam.cz

vysoké nároky na jednotlivé nákladové položky podniků a snižování celkových neefektivních výdajů.

### Cíl a metodika

Cílem prezentovaného referátu je analýza výkonnosti nového zaměstnance a jeho mentora v období zaškolovacího procesu, a zachycení přidružených efektů souvisejících s vymezenou oblastí, na pozadí právě probíhající hospodářské recese. Dá se totiž hypoteticky předpokládat, že ačkoliv počáteční náklady na stádium adaptace zatěžují finanční rozpočty firem i výkon přiděleného školitele, v určitém čase se situace změní a nový pracovník dokáže vzniklý deficit efektivity odpovědně nahradit. Teoretickou otázkou však zůstává, zda se opravdu veškeré náklady spojené s přizpůsobením nováčka podaří pokrýt výnosy z jeho následné činnosti, či budou výdaje alespoň minimalizovány.

V této části je nutné provedení metodického vymezení pojmů, s nimiž se bude následně operovat. Mezi ty zásadní jednoznačně patří určení adaptační fáze, kterou kupříkladu v Human Resource Development (2008) definují J. M. Werner a R. L. DeSimone takto: „*Jedná se o sérii učebních postupů používaných mentorem pro školení zaměstnanců, kteří pracují na přidělených pozicích.*“ [1], přičemž dodávají: „*Úspěch zaškolování závisí na schopnostech školitele přizpůsobit pracovní styl nováčka tréninkovému procesu.*“ [1]. Z tohoto primárního tvrzení tedy vyplývá nejen základní definice, ale také potvrzení těsné provázanosti osoby trénovaného i trénujícího.

Sběr podkladových dat, pro zamýšlený výzkum k podpoře teoretických nálezů, proběhl dotazníkovou metodou P. Forsytha a jeho publikace Demystifying Marketing: a Guide to the Fundamentals for Engineers (2007), kde mj. uvádí: „*Dobrá marketingový výzkum je o kladení správných otázek správným lidem.*“ [2]. Navržený dotazník byl zpracován personálními odděleními vybraných společností a poskytl odpovídající počet informací k plánovanému šetření. Pro závěrečné „*analýzování, interpretaci a sdílení získaného materiálu*“ [3], došlo k aplikaci obvyklých technik uváděných Irvingem Seidmanem v jeho práci Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and the social science (2006).

Vlastní vyhodnocování výkonu zaměstnanců (zaškolovaného i školitele) se uskutečnilo postupy R. Kocianové, která je publikovala v knize Personální činnosti a metody personální práce (2010): „*Výkon člověka lze obecně charakterizovat jako výsledek činnosti. Vzorec  $V = f(M \cdot S \cdot P)$  vyjadřuje, že individuální výkon je součin motivace (M), schopnosti (S) a podmínek či možností (P). Experimenty bylo prokázáno, že tento vztah platí do určité míry, respektive do optimální hodnoty. Pokud se motivace zvyšuje za tuto hodnotu, pak výkon již nestoupá a v některých případech může i klesat.*“ [4]. Do výše uvedeného vzorce byly dosazeny hodnoty získané z dotazníků a jejich vyhodnocení je prezentováno v následující části článku.

### Výsledky

U zaznamenaných výsledků došlo v první fázi k jejich výpočtové sumarizaci (viz tabulka 1 a 2), přičemž zkoumaný vzorek respondentů byl složen z deseti pracovníků v adaptačním procesu a stejného počtu jejich mentorů. Sledovanou hodnotou se staly odpovědi, lépe řečeno určení míry významnosti pro jednotlivé činitele výše

uvedeného vzorce (motivace, schopnosti, podmínky), v průběhu 3 měsíců. Vzhledem k rozsáhlosti kompletního záznamu výsledků, jsou níže uvedeny právě pouze součiny všech tří sledovaných faktorů (M . S . P), kde označení měsíců vyjadřuje pouze jejich pořadí, nikoliv však souvislost s určitým měsícem (tzn. I. není leden).

**Tabulka 1 – Výsledky měření výkonnosti mentorovaných**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I.	25	25	75	40	75	30	40	36	30	16
II.	75	32	75	48	80	75	64	48	36	12
III.	100	80	125	60	100	80	64	64	48	27

*Zdroj: Vlastní výzkum*

Kromě konkrétních zjištění je možné za určitý výsledek práce považovat také zkonstruování individuálního dotazníku, sloužícího k indikování potřebných dat. Na vytvořené škále od 1 do 5 personalisté vyhodnocovali probíhající adaptační proces, jak u mentorovaných, tak i u mentorů, a výsledky zaznamenávali dle probíhajících období do příslušné části tabulek. Hodnoty od jedné do pěti přitom nekopírovaly tzv. školský systém, ale vyjadřovaly bodové ohodnocení, kde jedna znamenalo nejméně bodů a pět nejvíce. Pro vícenásobnou kontrolu a porovnání, dotazníky vyplňovali také oba hodnocení a je možné uvést, že rozdíl při výsledném porovnání vnímaných veličin nepřesáhl více jak 15 %.

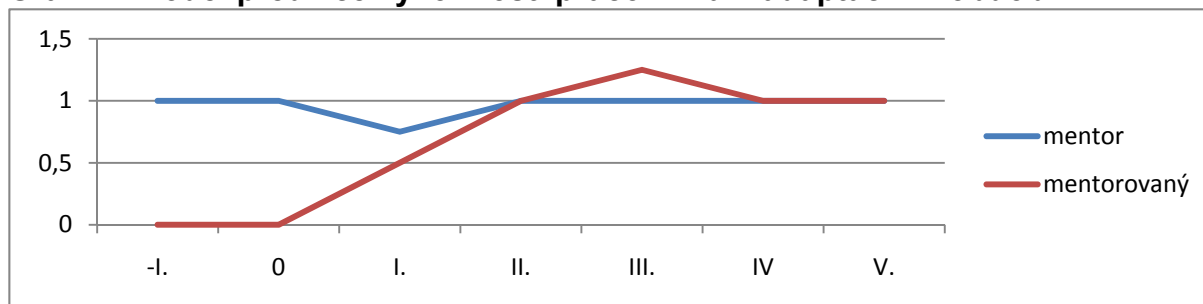
**Tabulka 2 – Výsledky měření výkonnosti mentorů**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I.	125	60	125	30	125	60	64	48	75	50
II.	80	40	64	9	50	12	30	16	75	20
III.	100	40	100	25	80	27	48	25	80	30

*Zdroj: Vlastní výzkum*

Z předložených dat je možné rozpoznat některé souvislosti, které nejsou z těchto číselných údajů ihned patrné. Primárně se tedy jedná především o skutečnost, že výkonnost u zaškolovaných pracovníků s přibývajícím časem stoupá, ale u jejich školitelů je situace odlišná. Stejně tak se dají pozorovat určité souvislosti u vybraných dvojic pracovníků a mezi jinými týmy, respektive tím, jak pod vedením výkonného zaměstnance roste výkonnost jeho podřízeného (kupříkladu dvojice č. 1 nebo 5). Bohužel jsou tyto tendence vzájemného ovlivňování zaznamenány i v případech zcela opačných (č. 4 a 10), kdy je množství odváděné práce velmi slabé.

Na základě zaznamenaných výsledků bylo také možno zkonstruovat graf (viz graf 1) předpokládané výkonnosti u zaškolovaných a školitelů. Ten zobrazuje množství odváděné práce před nástupem nového zaměstnance v bodě 0 na ose x, tedy u mentora hodnotu 1 (1 = 100 %) a u mentorovaného 0 na ose y. Predikce pak přechází jednotlivými měsíci. V prvním období je z vyobrazení patrný pokles výkonnosti u mentora a naopak její růst u mentorovaného. V další části se oba dostávají do hodnoty 1, tedy požadovaného stavu, přičemž ale zaškolovaný pracovník svůj výkon překračuje v měsíci následujícím a do obvyklého stavu se dostává až následující období.

**Graf 1 – Model predikce výkonnosti pracovníků v adaptačním období**

Zdroj: Vlastní výzkum

## Diskuze

V této části je potřebné zjištěné výsledky uskutečněného výzkumu vyhodnotit a zaujmout k nim jednoznačná stanoviska. Na výše prezentovaných výsledcích se totiž dají pozorovat některé zajímavé nálezy. Především je potřeba osvětlit zjištění, že u školitelů výkon v první fázi procesu klesá pod tradiční úroveň a u školených ji překračuje po ukončení adaptační fáze. U této situace je možné se domnívat, že mentory ve zkušební době omezuje, respektive snižuje jejich pracovní nasazení činnost s mentorovanými. Ti však po uskutečněném adaptačním procesu dokážou svou aktivitou, motivací a entuziasmem naopak zvýšit svůj výkon nad obvyklou hodnotu 100 %.

Tuto skutečnost lze také konfrontovat s tvrzením výše zmiňované publikace *Personální činnosti a metody personální práce* (2010), kde R. Kocianová prezentované tvrzení o motivaci nepřímo potvrzuje, když říká: „Pro vztah člověka a práce má rozhodující význam míra souladu mezi nároky vykonávané práce a individuálními předpoklady pracovníka, které jsou v různě komplexní podobě vyjádřeny v pracovní způsobilosti, kvalifikaci či kompetencích. Součástí těchto předpokladů jsou jak schopnosti, tak i motivace. To vše se projevuje v optimální výkonnosti pracovníka.“ [4]. Tím validuje i další nález, který hovoří o těsném propojení výkonu osoby učitele a zaučovaného.

Nyní je také nutné ověřit úvodem stanovenou hypotézu, která se týkala vlastního výkonu pracovníků i nákladů na proces adaptace. Zatěžují tedy finanční rozpočty firem fáze zaškolování a dokáže je nový zaměstnanec plně nahradit? Z uvedeného šetření je zřejmé, že výkon mentorů během zaškolování opravdu klesá (viz graf 1 – období I.), přičemž je však i z grafického zobrazení patrné, že zhruba ve stejném rozsahu jej nahrazuje výkon mentorovaného po ukončení adaptační fáze (viz graf 1 – období III.). Lze samozřejmě připustit, že se jedná především o teoretickou predikci, jejíž výsledky jsou vyvozeny ze subjektivního hodnocení, každopádně stanovená hypotéza se v této rovině podařila potvrdit.

Závěrem diskuze je možné také upozornit na některé vybrané aspekty, týkající se vlivu adaptace pracovníků na výkon podniku. Z teorie i praxe je totiž velmi dobře patrné, že tato oblast personalistiky (od výběru zaměstnance až po jeho kompletní zaškolování) je velmi náročnou částí pro management. Ve firmách a institucích je jí věnováno velké množství času i financí, a proto je nutné přistupovat k ní s odbornou péčí, obzvláště v období současné ekonomické nestability. Pokud tedy bude na vybraný soubor pracovníků odpovědně manažersky působeno, může to mít následný pozitivní vliv promítnutý nejen do kvalitativní, ale i do finanční politiky jednotlivých organizací.

## Závěr

Příspěvek se zabýval teoretickým rozbořem a praktickým ověřováním vlivu adaptačního procesu na výkon podniku. Ten byl měřen právě v období zaškolování u mentorů a mentorovaných, kteří v sumárním vyjádření de facto ovlivňují konečné množství práce firmy či instituce. Za pomoci technik dotazování a grafického modelování se podařilo dospět k výsledku, který potvrzuje souvislosti mezi školiteli i školenými, respektive poukazuje na prvotní pokles výkonnosti u pracovníků, kteří jsou zodpovědní za adaptační proces nových zaměstnanců, jejichž efektivita práce však odpovídajícím způsobem dokáže pokrýt zmiňovaný počáteční výpadek jejich vedoucích. Závěrem lze také poukázat na fakt, že oblasti adaptační fáze je vhodné věnovat zvýšenou pozornost vzhledem k tomu, že kvalitně zaškolení zaměstnanci mohou být součástí efektivních manažerských opatření proti současné ekonomické recesi.

## Literatura

- [1] WERNER, J., M., DESIMONE, R., L. *Human Resource Development*. 5. vyd. Mason: South-Western Centage Learning, 2008. 666 s. ISBN 9780324578744.
- [2] FORSYTH, P. *Demystifying Marketing: a Guide to the Fundamentals for Engineers*. 1. vyd. London: IET, 2007. 200 s. ISBN 9780863418068.
- [3] SEIDMAN, I. *Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and the social science*. 3 vyd. New York: Teachers College Press, 2006. 162 s. ISBN 9780807746660.
- [4] KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 9788024724973.

## EFEKTIVITA PŘEPRAV BALÍKOVÝCH ZÁSILEK

Ing. Vít Mejda<sup>60</sup>

**Abstrakt:** V příspěvku je provedena kalkulace na minimální náklady spojené s doručení jedné zásilky balíkového typu po České republice. Provedený výpočet má za cíl dokázat, že z důvodu velké konkurence v oblasti přeprav balíkových zásilek jsou uvedené přepravy z určité části realizovány pod cenou nákladů. Pro odesilatele je tento stav samozřejmě výhodný. Na přepravy větších zásilek má ale tato skutečnost negativní vliv.

**Klíčová slova:** balíková zásilka, náklady, rentabilita

**Title:** Grantaided prices of parcel service

**Abstract:** There is a calculation of minimal costs connected to delivery of one parcel service in Czech Republic in report. The performed calculation aims to prove that mentioned transports are partly realized under price of costs due to large competition in area of parcel services. This practice is of course for senders favourable. But in transport of bigger parcels fact shows negative influence.

**Key words:** parcel service, costs, profitability

### Úvod

V posledních letech zažívá obor přepravy balíkových zásilek po České republice rozvoj i přes dopady ekonomického útlumu v roce 2009 [1]. Ten je podpořen neustálým růstem internetového obchodování a změnou způsobu řízení zásob. Současná ekonomická situace nutí firmy odebírat dle konkrétní poptávky a vyhýbat se vázanému kapitálu ve formě skladových zásob. Novým trendem v přepravě kusových zásilek je úbytek objednávek po celých paletách, což bylo typické dříve, ale stále častěji se objednává po menších balíkových zásilkách. Také vysoká spolehlivost dodržení sjednaného času doručení je jedním z důvodů každoročního nárůstu v celkovém počtu přepravených balíkových zásilek.

Přestože v posledních letech trvá pozitivní vývoj počtu přepravených zásilek, je v oblasti přepravy balíkových zásilek po České republice, jako i jiných oborech dopravy, vysoká konkurence. Dominantním hráčem na trhu přeprav balíkových zásilek je Česká pošta, s.p.

Vysoká konkurence na poli balíkových přeprav způsobuje, že část přepravovaných zásilek je dotovaná. Cena za přepravy u velkých společností je mnohdy dokonce pod hranicí 50,-Kč bez DPH za zásilku. Tyto zásilky jsou pak přepravovány pod skutečnými náklady a přepravní firmy jejich ztrátovost musí dotovat z jiných zdrojů.

---

<sup>60</sup> Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra řízení, v.mejda@post.cz



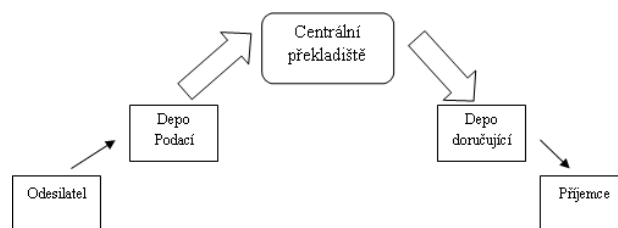
## Cíl a metodika

Cílem příspěvku je na základě výpočtů posoudit, zda jsou určité přepravy balíkových zásilek po České republice nabízeny a realizovány pod hranicí nákladů.

Při přepravě balíkových zásilek je způsob přepravy založen na systému takzvané sběrné služby. „Sběrná služba je obecně založena na maximálně efektivní a rychlé přepravě kusových zásilek. Jejím základem je svoz kusových zásilek od různých odesílatelů do takzvaných sběrných center. Zde dochází ke konsolidaci zásilek do celovozových zásilek. Pak následuje celovozová přeprava do cílového sběrného střediska a následná dekonsolidace těchto zásilek a jejich rozvoz k příjemcům [2].“

Struktura ceníků přepravy balíkových zásilek je u většiny firem podobná. K jednotlivým hmotnostním pásmům přináší paušální ceny bez ohledu na kilometrickou vzdálenost. Balíkové zásilky jsou zpravidla zásilky do váhy 50 kilogramů. Váha však na náklady přepravy nemá vliv. Vzdálenost však ovlivňuje cenu vždy. Počet najetých kilometrů souvisí například s množstvím spotřebovaných pohonných hmot. Minimální náklady na rozvoz jedné zásilky se dají určit, je-li známa struktura a výše nákladových položek. Přeprava jedné balíkové zásilky má ve většině případů nákladové položky související s trasou doručení (viz. obr. 1). Jedná se o svoz zásilky, manipulaci v podacím depu, převoz formou sdružených zásilek na centrální překladiště, manipulaci na centrálním překladišti a převoz formou sdružených zásilek na doručující depo, přeložení na rozvozové vozidlo a doručení příjemci.

**Obrázek 1 – Základní schéma přepravy balíkových zásilek**



*Zdroj: vlastní*

Svozová a rozvozová vozidla jsou u přeprav balíkových zásilek především dodávkového typu. Převozy formou sdružených zásilek jsou prováděny tahači s návěsy. Manipulace je částečně automatizována, ale stále je potřeba lidské práce.

Hodnoty potřebné pro výpočet jsou uvedeny v následující tabulce. Většina je přesně určitelná [3,4,5,6]. Zbylé hodnoty vychází ze znalosti autora a jeho tříletého působení v oblasti přeprav kusových a balíkových zásilek. Jednotlivé nákladové položky nejsou nadhodnoceny.

### Tabulka 1 - Hodnoty pro výpočet

Označení	Úkony potřebné k doručení zásilky:	Hodnota	Jednotka
A	Telefonní avizace	1	minuta
B	Nalezení adresy (včetně zadání do navigace) a nalezení zvonku	2	minuta
C	Příchod příjemce	1	minuta
D	Předání, kontrola neporušeného obalu zásilky a související administrativa (číslo OP, podpis, vybrání dobírky atd.)	3	minuta
E	Přejezd k dalšímu doručení	6	minuta
F	<b>Celkem</b>	<b>12</b>	<b>minut</b>
<b>Náklady na vozidlo dodávkového typu</b>			
G	Průměrný počet najetých km	200	kilometr
H	Náklady na PHM (cena za litr)	30	Kč
CH	Spotřeba (v litrech na ujetých 100 km)	10	litr
I	Spotřeba pneumatik na 1 km	0,15	Kč
J	Spotřeba olejů na 1 km	0,04	Kč
K	Personální náklady (měsíčně)	17 000	Kč
L	Koeficient mzdových nákladů zaměstnavatele	1,34	---
M	Pojištění (silniční, havarijní, povinné ručení)	1 400	Kč/měsíc
N	Náklady na opravy vozidel (měsíčně)	3 500	Kč
O	Náklad na minimální zisk dopravce (měsíčně)	5 000	Kč
P	Požizovací cena vozidla	400 000	Kč
Q	Počet dní v měsíci	20	den
R	Denní doba výkonu	10	hodina
S	Doba užívání vozidla	8	rok
<b>Náklady na sdruženou přepravu zásilek</b>			
T	Cena na 1 km sdružených zásilek	25	Kč
U	Vytíženost návěsu	85	%
V	Délka návěsu	14	metr
W	Šířka návěsu	2,48	metr
X	Výška návěsu	3	metr
<b>Ostatní náklady</b>			
Y	Manipulace (jedna manipulace se zásilkou)	2	Kč
Z	Administrativa (přepravní list, polepky atd.)	1	Kč
AA	Další náklady (režijní, pojištění, reklamace, IT, reklama atd.)	3	Kč
<b>Modelová zásilka</b>			
AB	Šířka	20	centimetr
AC	Délka	35	centimetr
AD	Výška	15	centimetr
AE	Váha	15	kilogram

Zdroj: vlastní

### Výsledky

Potřebný čas k doručení jedné zásilky je stanoven součtem jednotlivých úkonů.

$$A + B + C + D + E = 12 \text{ minut}$$

Počítáme-li, že řidič rozvozevého vozidla je schopen využít všechny svůj časový fond

a pracuje naprosto efektivně bez přestávek a ztrátového času po celý pracovní den, je schopen doručit zásilky na padesáti zastávkách.

$$R \times 60 / F = 50 \text{ zastávek / pracovní den}$$

V současné době převažuje trend doručování zásilek na soukromé adresy. S největší pravděpodobností lze předpokládat, že soukromé osobě nakupující například přes internet se bude doručovat pouze jedna zásilka. Z tohoto důvodu

bude počítáno s tím, že jedna zastávka se rovná doručení jedné zásilky. Náklady na rozvoz jedné zásilky se získají stanovením nákladů na vozidlo dodávkového typu (provozováno zpravidla externím dodavatelem). Za předpokladu, že řidič dodávky je schopen doručit padesát zásilek za den, lze rozpočítat tyto náklady na jednu zásilku.

$$((G/100 \times CH) \times H \times Q) + (((G \times I) + (G \times J)) \times Q) + (K \times L) + M + N + O + (P / (S \times 12)) = 48\,847,-\text{Kč} / \text{měsíčně} \rightarrow 48\,847 / 20 = 2442,-\text{Kč} / \text{den} \rightarrow 2442 / 50 = 49,- \text{Kč} / \text{zásilka}$$

Náklady na svoz zásilky nelze počítat jako při rozvozu za náklad na jednu zastávku. Při svozu je totiž pravidelně nakládáno více zásilek a tento údaj by byl zkreslený. Proto náklady na svoz zásilky nebudou ve výpočtu brány v úvahu.

Přeprava zásilek mezi depy přes centrální překladiště je zajišťována standardními tahači s návěsy. V případě, že zásilka nespadá do dopravní obslužnosti depa, kde byla svezena, je jisté, že pojedje přes centrální překladiště. To znamená, že nepojede napřímo a trasa přepravované zásilky bude vždy značně delší než optimální trasa nejkratším způsobem spojující místo nakládky a vykládky. Pro účely tohoto výpočtu byla odhadnuta průměrná trasa na 250 kilometrů. Náklady v tomto případě budou určeny z ceny na jeden kilometr přepravy a prostorové náročnosti modelové zásilky při určitém stupni vytížení návěsu.

$$(((V \times W \times X) \times U) / (AB \times AC \times AD)) / (T \times 250) = 1,2 \text{ Kč}$$

Zbývající náklady na doručení jedné zásilky balíkového typu jsou náklady spojené s manipulací zásilky, administrativou a ostatními náklady. Manipulace proběhne u doručení zásilky minimálně třikrát v podacím depu, na centrálním překladišti a na doručujícím depu. Náklady na administrativu jsou náklady spojené s polepkou označující zásilku, čárovým kódem, zasílatelským příkazem atd. Mezi ostatní náklady budou jednoduše zařazeny všechny zbylé náklady. a to především náklady režijní, náklady spojené s pojištěním zásilek, náklady na reklamace nebo například na reklamu. U této nákladové položky je velice spekulativní určit její výši, ale rozhodně by neměla být nižší než 3,-Kč na jednu zásilku. Celkové náklady na doručení zásilky balíkového typu jsou:

$$49 + 1,2 + (3 \times 2) + 1 + 3 = 60,2 \text{ Kč}$$

Z výpočtu vyplývá, že minimální náklady na doručení jedné zásilky jsou okolo šedesáti korun. Nejvýznamnější nákladová položka je konečný rozvoz a doručení zásilky příjemci.

### Závěr

Výpočty bylo dokázáno, že určitá část přepravy zásilek je dotována. To znamená, že příjem z těchto přeprav nepokryje ani vlastní náklady. Důvodem této strategie je vysoká konkurence na trhu přeprav balíkových zásilek po České republice. Společnosti na trhu balíkových přeprav se snaží rozšířit svojí působnost na tomto trhu, a proto aplikují tuto agresivní obchodní strategii, kdy jsou ochotné část přeprav dotovat. Tuto situaci se snaží řešit dvěma způsoby. Zvýšením vlastní efektivity a přenesením nároků na své dodavatele, tedy externí dopravce. Snaží se maximálně

zvyšovat jejich výkonnost. Náklady v dopravě však mají svojí hranici určenou cenou vstupů a tyto náklady nelze neustále snižovat. Právě zvyšující se cenou například pohonných hmot a silničních daní budou zákonitě tyto náklady narůstat. Pro finální zákazníky jsou současné cenové podmínky přeprav balíků velice výhodné. Bohužel ale ceny přeprav balíkových zásilek mají negativní vliv na ceny přeprav paletových a větších kusových zásilek.

### Literatura

- [1] Špičák, F. Těžké časy kurýrních a expresních služeb. *Logistika*, 2010. roč. 16, č. 3, s. 38-41. ISSN 1211-0957.
- [2] Novák, R., Pernica, P., Svoboda, V., Zelený, L. *Nákladní doprava a zasilatelství*. Praha: ASPI, 2005. 412 s. ISBN 80-7357-086-6.
- [3] *Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční*.
- [4] CCS – Česká společnost pro platební karty [online]. 2010 [cit. 2010-10-10]. Dostupné z WWW: < <http://www.ccs.cz> >.
- [5] *Zákon č. 168/199 Sb.*
- [6] *Zákon č. 56/2001 Sb., Vyhláška 341/2002 Sb.*

## SOUČASNÝ VÝVOJ TRHU ŽIVOTNÍHO POJIŠTĚNÍ V ČESKÉ REPUBLICE

Ing. Petra Molková, ACCA<sup>61</sup>

**Abstrakt příspěvku:** Vývoj životního pojištění může být hodnocen podle řady ukazatelů. Předepsané pojistné, jeho struktura, rentabilita a nákladová procenta patří mezi základní. Během let 2005 – 2009 bylo možné pozorovat kontinuální nárůst předepsaného pojistného. V rámci struktury převládá běžně placené pojistné a to i přes nárůst jednorázově placeného pojistného v roce 2009. Rentabilita předepsaného pojistného je poměrně volatilní v závislosti na tržních podmínkách. Nákladové procento se udržuje na stabilní úrovni, avšak dochází ke změnám v jeho struktuře.

**Klíčová slova:** životní pojištění, pojistný trh, předepsané pojistné, rentabilita předepsaného pojistného, nákladové procento

**Titul:** Current development in life insurance market in Czech Republic

**Summary:** Development in life insurance can be assessed according to various measures. Gross written premium and its structure, profitability and expense ratios belong among the most essential. During the period 2005 – 2009, gross written premium have increased continuously. In terms of the structure, regularly paid premium was dominant despite the increase in single premium in 2009. The profitability of gross written premium is quite volatile depending on the market conditions. Expense ratio is stable, but its structure is changing.

**Key words:** life insurance, insurance market, gross written premium, profitability of gross written premium, expense ratio

### Úvod

Primárním úkolem tohoto příspěvku je v první řadě vymezit základní ukazatele, prostřednictvím nichž je možné hodnotit stav a vývoj trhu životního pojištění, a následně jejich aplikací posoudit vývoj trhu životního pojištění v České republice. Hlavním podnětem pro vypracování tohoto příspěvku je skutečnost, že oblast životního pojištění se i přes poměrně krátkou historii v České republice stalo významnou oblastí podnikatelské činnosti. Druhým cílem je prostřednictvím porovnání vývoje životního pojištění v České republice s vývojem ve vyspělejších zemích odhadnout možný budoucí vývoj životního pojištění v České republice.

### Cíl a metodika

Základním informačním zdrojem pro zpracování této práce byly údaje zveřejňované Českou asociací pojišťoven. Tato organizace zveřejňuje pravidelné čtvrtletní údaje o pojišťovnách, které jsou jejími členy. V rámci životního pojištění jsou

<sup>61</sup> Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Petra.Molkova@seznam.cz

sledovány údaje o předepsaném pojistném včetně podílu jednotlivých pojišťoven na trhu, struktura předepsaného pojistného a srovnání s obdobím minulého roku. Na základě údajů k 31. prosinci 2009 bylo vybráno 12 pojišťoven, jejichž individuální předepsané pojistné za rok 2009 přesahuje 1 mil. Kč a celkově představuje 96 % celkového předepsaného pojistného životního pojištění. Pro další analýzu byla použita data zveřejňovaná v účetních závěrkách a výročních zprávách jednotlivých vybraných pojišťoven za období 2005 – 2009. Pro srovnání vývoje v České republice s vývojem v ostatních zemích EU byla použita statistická data zveřejněná Committee of European Insurance and Occupational Pensions Supervisors.

## Výsledky

### Základní finanční ukazatele

Jak bylo v úvodu uvedeno, základními finančními charakteristikami životních pojišťoven, které jsou předmětem sledování České asociace pojišťoven (dále jen "ČAP"), jsou předepsané pojistné a jeho struktura dle způsobu jeho úhrady. Kromě absolutních veličin je pro posouzení vývoje životního pojištění významná i informace o tempu růstu předepsaného pojistného. Z nákladového hlediska je primárním ukazatelem nákladové procento a jeho další rozbor. V neposlední řadě je významná i ziskovost měřená rentabilitou předepsaného pojistného.

**Tabulka 1 – Největší pojišťovny podle předepsaného pojistného životního pojištění v roce 2009**

Pojišťovna	Celkem (tis. Kč)	Podíl (%)
Česká pojišťovna a.s.	13 600 470	23,0 %
Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group	7 696 131	13,0 %
Pojišťovna České spořitelny, a.s., Vienna Insurance Group	6 855 813	11,6 %
ING Životní pojišťovna N.V., pobočka pro Českou republiku	6 145 090	10,4 %
ČSOB Pojišťovna, a.s., člen holdingu ČSOB	5 564 376	9,4 %
Komerční pojišťovna, a.s.	4 558 373	7,7 %
Allianz pojišťovna, a.s.	2 986 402	5,0 %
Generali Pojišťovna, a.s.	2 584 117	4,4 %
AXA životní pojišťovna a.s.	2 090 581	3,5 %
Amcico pojišťovna a.s.	1 853 251	3,1 %
Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group	1 678 077	2,8 %
UNIQA pojišťovna, a.s.	1 196 515	2,0 %
<b>Celkem</b>	<b>56 809 196</b>	<b>95,9 %</b>

Zdroj: Statistické údaje ČAP 2009

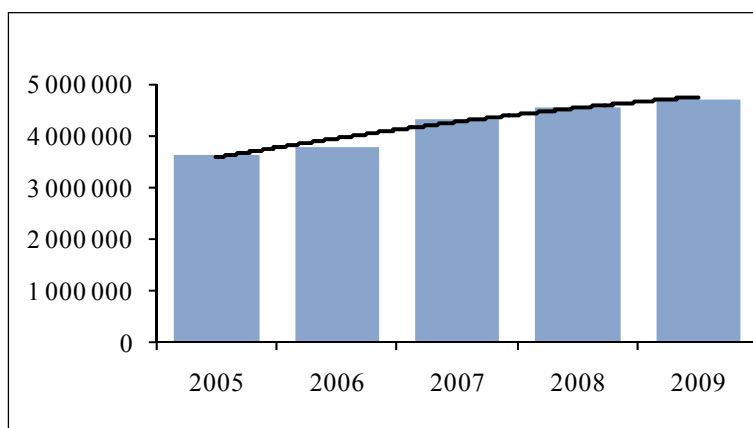
### Předepsané pojistné

Předepsané pojistné může být vyjádřeno v hrubé nebo čisté výši. Hrubé předepsané pojistné může být definováno jako souhrn plateb předepsaných klientům za určité časové období, tedy pojistné vyplývající z pojistné smlouvy [1]. Čisté předepsané pojistné je rovno hrubému předepsanému pojistnému sníženého o část

pojistného příslušejícího zajistiteli, tedy předepsané pojistné na vlastní vrub pojistitele [1]. Velikost pojišťovny bývá odvozována primárně podle hrubého předepsaného pojistného.

Na základě údajů o hrubém předepsaném pojistném vybraných pojišťoven ve zkoumaném období může být vypočteno průměrné hrubé předepsané pojistné, které může být použito jako základní ukazatel vývoje životního pojištění v České republice.

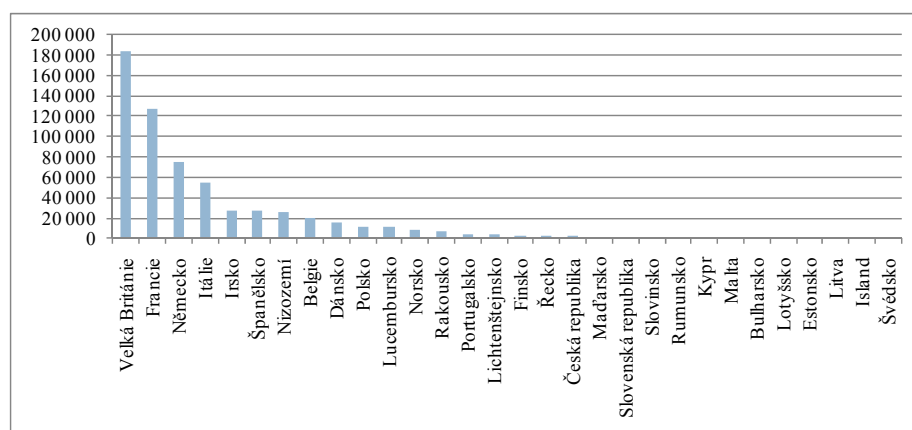
**Graf 1 – Průměrné hrubé předepsané pojistné (tis. Kč)**



Zdroj: Vlastní výpočty na základě statistických dat ČAP

Z grafu je patrné, že průměrná hodnota hrubého předepsaného pojistného u sledovaných subjektů během sledovaného období rostla. Ačkoli ukazatel roku 2009 vykazuje více než 30% nárůst oproti hodnotě roku 2005, jedná se o nižší nárůst, než by se dalo očekávat podle srovnání s úrovní hrubého předepsaného pojistného životního pojištění ve vyspělých ekonomikách [17].

**Graf 2 – Hrubé předepsané pojistné za rok 2008 (mil. EUR)**



Zdroj: CEIOPS: Statistical Annex Insurance 2008

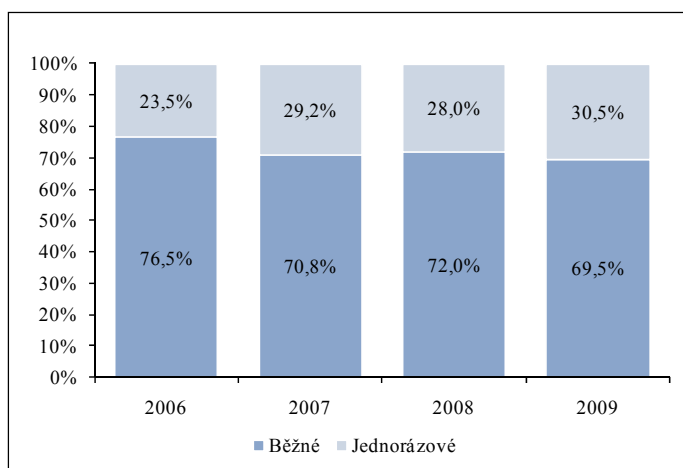
### Struktura předepsaného pojistného

Předepsané pojistné životních pojištění bývá sledováno podle způsobu hrazení. Základní rozdělení je následující:

- pojištění běžně placené,
- jednorázově placené pojištění,
  - spojené s existující běžně placenou smlouvou,
  - samostatně jednorázově placené.

Jelikož se pojišťovnám nepodařilo zvýšit zájem veřejnosti o životní pojištění, lze sledovat odklon od pojištění rizik a soustředění se na správu a zhodnocování finančních prostředků. Pojišťovny tak vstoupily do přímého konkurenčního boje s bankami a investičními společnostmi a to prostřednictvím produktů, při kterých je nositelem investičního rizika pojistník. Tento vývoj potvrzuje relativně vyšší nárůst jednorázově placeného pojistného, které je pro tento typ pojištění typický.

**Graf 2 – Struktura hrubého předepsaného pojistného dle způsobu placení**



**Zdroj: Vlastní výpočty na základě statistických dat ČAP**

### Rentabilita předepsaného pojistného

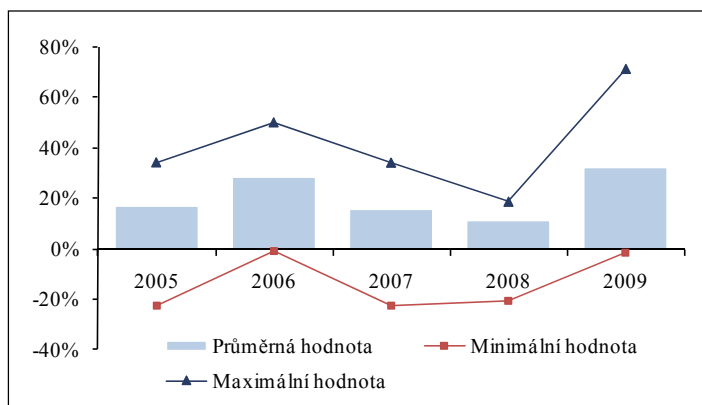
Rentabilita předepsaného pojistného je dalším ze základních ukazatelů činnosti pojišťoven, který vyjadřuje ziskovost činnosti pojišťovny. Ukazatel může být sledován ve dvou vyjádřeních – jako rentabilita čistého zaslouženého nebo hrubého předepsaného pojistného. Čisté zasloužené pojistné je definováno jako čisté předepsané pojistné upravené o změnu rezervy na nezasloužené pojistné [1], tj. čisté pojistné vztahující se k danému účetnímu období.

V rámci životního pojištění je poměrně silně omezen význam nezaslouženého pojistného a současně i podíl zajistitele. Z tohoto důvodu je vývoj rentability hrubého předepsaného pojistného velmi podobný vývoji rentability čistého zaslouženého pojistného. V důsledku toho bude v následující části analyzován pouze vývoj rentability čistého zaslouženého pojistného.

Pro následující analýzu byla rentabilita počítána jako poměr výsledku technického účtu životního pojištění a čistého zaslouženého pojistného<sup>62</sup>.

<sup>62</sup> Čisté zasloužené pojistné bylo stanoveno jako součet běžně placeného a  $1/10$  jednorázově placeného pojistného sníženého o pojistné postoupené zajistitelům a upraveného o změnu čisté rezervy na nezasloužené pojistné.



**Graf 3 – Rentabilita čistého zaslouženého pojistného**

*Zdroj: Vlastní výpočty na základě dat ve zveřejněných výročních zprávách a účetních závěrkách*

Hodnota rentability čistého zaslouženého pojistného je ve sledovaném období velmi volatilní. Po výrazném růstu v prvních dvou letech lze sledovat postupný pokles až na hodnotu 11,5 % v roce 2008 a následný skokový nárůst na 32,4 % v roce 2009.

Relativně velká proměnlivost tohoto ukazatele je způsobena zejména dvěma faktory. Prvním z faktorů je relativně vysoká citlivost technického výsledku životního pojištění na výnosnost finančního umístění. Lze tedy pozorovat poměrně vysokou korelaci mezi vývojem finančních trhů a rentabilitou čistého zaslouženého pojistného – do roku 2008 docházelo k poklesu výnosnosti finančního umístění, což je možné spojit s vývojem na finančních trzích. Nárůst rentability v roce 2009 pak korespondoval s oživením finančních trhů.

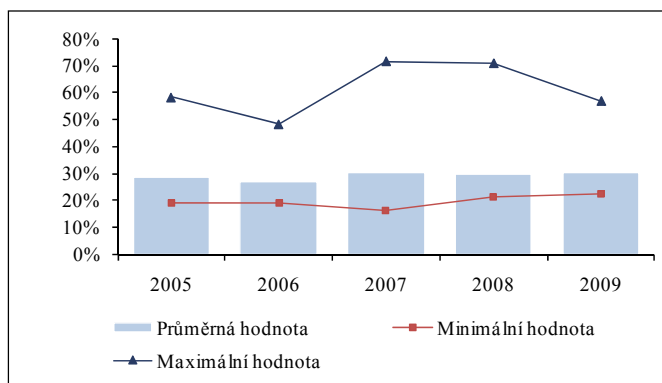
Druhým faktorem ovlivňující vývoj rentability je rezerva na splnění závazků z použité technické úrokové míry (dále "LAT rezerva"). Výše LAT rezervy je dána metodou výpočtu včetně použitých předpokladů používanými danou pojišťovnou a vývojem tržních výnosových křivek. I v tomto případě je tedy možné odvodit korelaci mezi rentabilitou čistého zaslouženého pojistného a vývojem úrokových sazeb<sup>63</sup> a dalších parametrů ovlivňujících výpočet LAT rezervy.

### **Nákladové procento**

Nákladové procento vyjadřuje podíl nákladů na předepsaném pojistném. Ukazatel lze opět vyjádřit v hrubé nebo čisté výši. Následující část bude opět zaměřena pouze na vývoj čistého nákladového procenta<sup>64</sup>.

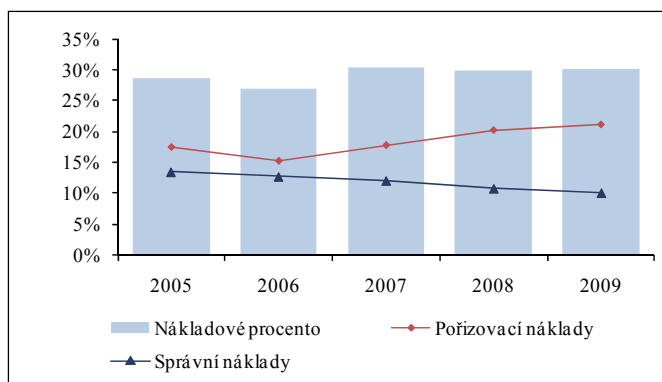
<sup>63</sup> S poklesem úrokových sazeb dochází k nárůstu LAT rezervy, zatímco s růstem úrokových sazeb, což bylo možné pozorovat od roku 2006, dochází k rozpouštění LAT rezervy a tudíž zlepšení výsledku hospodaření.

<sup>64</sup> Náklady v čitateli obsahují pořizovací náklady na pojistné smlouvy upravené o změnu časového rozlišení pořizovacích nákladů a správní náklady ponížené o zajistnou provizi. Ve jmenovateli je čisté zasloužené pojistné vypočtené způsobem uvedeným v pozn. 1.

**Graf 4 – Čisté nákladové procento**

*Zdroj: Vlastní výpočty na základě dat ve zveřejněných výročních zprávách a účetních závěrkách*

Z grafu je zřejmé, že nákladové procento ve sledovaném období vykazovalo stabilní hodnoty. Avšak stabilní celková hodnota neznámá i stabilní strukturu tohoto ukazatele.

**Graf 5 – Struktura čistého nákladového procenta**

*Zdroj: Vlastní výpočty na základě dat ve zveřejněných výročních zprávách a účetních závěrkách*

Z analýzy jednotlivých složek nákladového procenta je patrné, že zatímco podíl správních nákladů postupně klesal, podíl pořizovacích nákladů je rostoucí. Vývoj správních nákladů je možné přisoudit úsporám z rozsahu. Růst pořizovacích nákladů pravděpodobně souvisí s rostoucí konkurencí na trhu životního pojištění.

## Závěr

Předepsané pojistné životního pojištění během uplynulých pět let vzrostlo o více než 30 %. I přes tento rostoucí trend však nedosahují hodnoty předepsaného pojistného úrovně ve vyspělých státech EU. Lze tedy předpokládat, že růst předepsaného pojistného bude pokračovat i v následujících letech.

Z vývoje struktury pojistného dle způsobu výběru lze vyvodit, že se pojišťovny začaly odklánět od pojištění rizik a orientovat se na zhodnocování finančních prostředků svých klientů. To potvrzuje i nárůst podílu pojistného, kde je nositelem

investičního rizika pojistník a snižuje se zastoupení produktů tradičního životního pojištění.

LAT rezerva představuje v případě českého trhu životního pojištění jeden z nejvýznamnějších faktorů způsobujících volatilitu ukazatele ziskovosti. Hodnota LAT rezervy se ve sledovaném období výrazně měnila v reakci na vývoj úrokových sazeb a také v důsledku změn dalších parametrů vstupujících do jejího výpočtu (zejména inflační a nákladová očekávání). V roce 2008 byla rentabilita značně ovlivněna finanční krizí, která měla za následek zhoršení výsledku z finančního umístění.

Přestože nákladové procento vykazuje ve sledovaném období značnou stabilitu, jeho struktura se mění ve prospěch pořizovacích nákladů. Tento vývoj lze přisoudit relativně nízké propojištěnosti trhu životního pojištění v České republice ve srovnání s vyspělými státy EU a lze tedy očekávat, že tento vývoj bude pokračovat.

### Literatura

- [1] CIPRA, T. *Pojistná matematika*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-11-6.
- [2] AMCICO POJIŠŤOVNA A.S. *Účetní závěrka 2009 [online]*. 2010 [cit. 2010-10-30]. Dostupné z:  
< <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=21000&sysinf.klic=82e169c08ef1a1ff3876d0c18fc01d48&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=1653&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=01.11.2010>>.
- [3] AMCICO POJIŠŤOVNA A.S. *Účetní závěrka 2008 [online]*. 2010 [cit. 2010-10-30]. Dostupné z:  
< <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=21000&sysinf.klic=82e169c08ef1a1ff3876d0c18fc01d48&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=1653&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=01.11.2010>>.
- [4] AMCICO POJIŠŤOVNA A.S. *Účetní závěrka 2007 [online]*. 2010 [cit. 2010-10-30]. Dostupné z:  
< <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=21000&sysinf.klic=82e169c08ef1a1ff3876d0c18fc01d48&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=1653&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=01.11.2010>>.
- [5] AMCICO POJIŠŤOVNA A.S. *Účetní závěrka 2006 [online]*. 2010 [cit. 2010-10-30]. Dostupné z:  
< <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=21000&sysinf.klic=82e169c08ef1a1ff3876d0c18fc01d48&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=1653&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=01.11.2010>>.
- [6] ALLIANZ POJIŠŤOVNA, A.S. *Výroční zpráva 2009 [online]*. 2010 [cit. 2010-07-13]. Dostupné z: < [www.allianz.cz/o-spolecnosti/o-spolecnosti/vyrocn-zprava/](http://www.allianz.cz/o-spolecnosti/o-spolecnosti/vyrocn-zprava/)>.
- [7] ALLIANZ POJIŠŤOVNA, A.S. *Výroční zpráva 2008 [online]*. 2009 [cit. 2010-04-13]. Dostupné z: < [www.allianz.cz/o-spolecnosti/o-spolecnosti/vyrocn-zprava/](http://www.allianz.cz/o-spolecnosti/o-spolecnosti/vyrocn-zprava/)>.

- [8] ALLIANZ POJIŠŤOVNA, A.S. *Výroční zpráva 2007 [online]*. 2008 [cit. 2010-04-13]. Dostupné z: < [www.allianz.cz/o-spolecnosti/o-spolecnosti/vyrocní-zprava/](http://www.allianz.cz/o-spolecnosti/o-spolecnosti/vyrocní-zprava/)>.
- [9] ALLIANZ POJIŠŤOVNA, A.S. *Výroční zpráva 2006 [online]*. 2007 [cit. 2010-04-13]. Dostupné z: < [www.allianz.cz/o-spolecnosti/o-spolecnosti/vyrocní-zprava/](http://www.allianz.cz/o-spolecnosti/o-spolecnosti/vyrocní-zprava/)>.
- [10] ALLIANZ POJIŠŤOVNA, A.S. *Výroční zpráva 2005 [online]*. 2006 [cit. 2010-04-13]. Dostupné z: < [www.allianz.cz/o-spolecnosti/o-spolecnosti/vyrocní-zprava/](http://www.allianz.cz/o-spolecnosti/o-spolecnosti/vyrocní-zprava/)>.
- [11] AXA ŽIVOTNÍ POJIŠŤOVNA A.S. *Výroční zpráva 2009 [online]*. 2010 [cit. 2010-10-30]. Dostupné z: < <http://www.axa.cz/AXA/AXA-v-Ceske-republice/Vyrocní-zpravy/2009>>.
- [12] AXA ŽIVOTNÍ POJIŠŤOVNA A.S. *Výroční zpráva 2008 [online]*. 2010 [cit. 2010-10-30]. Dostupné z: < <http://www.axa.cz/AXA/AXA-v-Ceske-republice/Vyrocní-zpravy/2008>>.
- [13] AXA ŽIVOTNÍ POJIŠŤOVNA A.S. *Výroční zpráva 2007 [online]*. 2010 [cit. 2010-10-30]. Dostupné z: < <http://www.axa.cz/AXA/AXA-v-Ceske-republice/Vyrocní-zpravy/2007>>.
- [14] AXA ŽIVOTNÍ POJIŠŤOVNA A.S. *Výroční zpráva 2006 [online]*. 2010 [cit. 2010-10-30]. Dostupné z: < <http://www.axa.cz/AXA/AXA-v-Ceske-republice/Vyrocní-zpravy/2006>>.
- [15] AXA ŽIVOTNÍ POJIŠŤOVNA A.S. *Výroční zpráva 2005 [online]*. 2010 [cit. 2010-10-30]. Dostupné z: < <http://www.axa.cz/AXA/AXA-v-Ceske-republice/Vyrocní-zpravy/2005>>.
- [16] COMMITTEE OF EUROPEAN INSURANCE AND OCCUPATIONAL PENSIONS SUPERVISORS. *Spring Financial Stability Report 2010 [online]*. 2010 [cit. 2010-10-31]. Dostupné z: < <https://www.ceiops.eu/publications/financial-stability/index.html>>.
- [17] COMMITTEE OF EUROPEAN INSURANCE AND OCCUPATIONAL PENSIONS SUPERVISORS. *Statistical Annex Insurance 2008 [online]*. 2010 [cit. 2010-10-31]. Dostupné z: < <https://www.ceiops.eu/publications/financial-stability/index.html>>.
- [18] ČESKÁ ASOCIACE POJIŠŤOVEN. *Statistiky – vývoj pojistného trhu [online]*. 2010 [cit. 2010-04-13]. Dostupné z: < <http://www.cap.cz/statistics.aspx>>.
- [19] ČESKÁ PODNIKATELSKÁ POJIŠŤOVNA, A.S. *Výroční zpráva 2009 [online]*. 2010 [cit. 2010-07-13]. Dostupné z: < [www.cpp.cz/vyrocní-zpravy.asp](http://www.cpp.cz/vyrocní-zpravy.asp)>.
- [20] ČESKÁ PODNIKATELSKÁ POJIŠŤOVNA, A.S. *Výroční zpráva 2008 [online]*. 2009 [cit. 2010-04-13]. Dostupné z: < [www.cpp.cz/vyrocní-zpravy.asp](http://www.cpp.cz/vyrocní-zpravy.asp)>.
- [21] ČESKÁ PODNIKATELSKÁ POJIŠŤOVNA, A.S. *Výroční zpráva 2007 [online]*. 2008 [cit. 2010-04-13]. Dostupné z: < [www.cpp.cz/vyrocní-zpravy.asp](http://www.cpp.cz/vyrocní-zpravy.asp)>.
- [22] ČESKÁ PODNIKATELSKÁ POJIŠŤOVNA, A.S. *Výroční zpráva 2006 [online]*. 2007 [cit. 2010-04-13]. Dostupné z: < [www.cpp.cz/vyrocní-zpravy.asp](http://www.cpp.cz/vyrocní-zpravy.asp)>.
- [23] ČESKÁ PODNIKATELSKÁ POJIŠŤOVNA, A.S. *Výroční zpráva 2005 [online]*. 2006 [cit. 2010-04-13]. Dostupné z: < [www.cpp.cz/vyrocní-zpravy.asp](http://www.cpp.cz/vyrocní-zpravy.asp)>.
- [24] ČESKÁ POJIŠŤOVNA, A.S. *Výroční zpráva 2009 [online]*. 2010 [cit. 2010-07-13]. Dostupné z: < [www.ceskapojistovna.cz/vyrocní-zpravy.html](http://www.ceskapojistovna.cz/vyrocní-zpravy.html)>.
- [25] ČESKÁ POJIŠŤOVNA, A.S. *Výroční zpráva 2008 [online]*. 2009 [cit. 2010-04-13]. Dostupné z: < [www.ceskapojistovna.cz/vyrocní-zpravy.html](http://www.ceskapojistovna.cz/vyrocní-zpravy.html)>.
- [26] ČESKÁ POJIŠŤOVNA, A.S. *Výroční zpráva 2007 [online]*. 2008 [cit. 2010-04-13]. Dostupné z: < [www.ceskapojistovna.cz/vyrocní-zpravy.html](http://www.ceskapojistovna.cz/vyrocní-zpravy.html)>.
- [27] ČESKÁ POJIŠŤOVNA, A.S. *Výroční zpráva 2006 [online]*. 2007 [cit. 2010-04-13]. Dostupné z: < [www.ceskapojistovna.cz/vyrocní-zpravy.html](http://www.ceskapojistovna.cz/vyrocní-zpravy.html)>.

- [28] ČESKÁ POJIŠŤOVNA, A.S. *Výroční zpráva 2005 [online]*. 2006 [cit. 2010-04-13]. Dostupné z: < [www.ceskapojistovna.cz/vyrocnizpravy.html](http://www.ceskapojistovna.cz/vyrocnizpravy.html)>.
- [29] ČSOB POJIŠŤOVNA, A.S. *Výroční zpráva 2009 [online]*. 2010 [cit. 2010-07-13]. Dostupné z: < [www.csobpoj.cz/spolecnost/vyrocnizpravy.htm](http://www.csobpoj.cz/spolecnost/vyrocnizpravy.htm)>.
- [30] ČSOB POJIŠŤOVNA, A.S. *Výroční zpráva 2008 [online]*. 2009 [cit. 2010-04-13]. Dostupné z: < [www.csobpoj.cz/spolecnost/vyrocnizpravy.htm](http://www.csobpoj.cz/spolecnost/vyrocnizpravy.htm)>.
- [31] ČSOB POJIŠŤOVNA, A.S. *Výroční zpráva 2007 [online]*. 2008 [cit. 2010-04-13]. Dostupné z: < [www.csobpoj.cz/spolecnost/vyrocnizpravy.htm](http://www.csobpoj.cz/spolecnost/vyrocnizpravy.htm)>.
- [32] ČSOB POJIŠŤOVNA, A.S. *Výroční zpráva 2006 [online]*. 2007 [cit. 2010-04-13]. Dostupné z: < [www.csobpoj.cz/spolecnost/vyrocnizpravy.htm](http://www.csobpoj.cz/spolecnost/vyrocnizpravy.htm)>.
- [33] ČSOB POJIŠŤOVNA, A.S. *Výroční zpráva 2005 [online]*. 2006 [cit. 2010-04-13]. Dostupné z: < [www.csobpoj.cz/spolecnost/vyrocnizpravy.htm](http://www.csobpoj.cz/spolecnost/vyrocnizpravy.htm)>.
- [34] GENERALI POJIŠŤOVNA A.S. *Výroční zpráva 2009 [online]*. 2010 [cit. 2010-07-13]. Dostupné z: < [www.generalizpravy.cz/vyrocnizpravy](http://www.generalizpravy.cz/vyrocnizpravy)>.
- [35] GENERALI POJIŠŤOVNA A.S. *Výroční zpráva 2008 [online]*. 2009 [cit. 2010-04-13]. Dostupné z: < [www.generalizpravy.cz/vyrocnizpravy](http://www.generalizpravy.cz/vyrocnizpravy)>.
- [36] GENERALI POJIŠŤOVNA A.S. *Výroční zpráva 2007 [online]*. 2008 [cit. 2010-04-13]. Dostupné z: < [www.generalizpravy.cz/vyrocnizpravy](http://www.generalizpravy.cz/vyrocnizpravy)>.
- [37] GENERALI POJIŠŤOVNA A.S. *Výroční zpráva 2006 [online]*. 2007 [cit. 2010-04-13]. Dostupné z: < [www.generalizpravy.cz/vyrocnizpravy](http://www.generalizpravy.cz/vyrocnizpravy)>.
- [38] GENERALI POJIŠŤOVNA A.S. *Výroční zpráva 2005 [online]*. 2006 [cit. 2009-04-13]. Dostupné z: < [www.generalizpravy.cz/vyrocnizpravy](http://www.generalizpravy.cz/vyrocnizpravy)>.
- [39] ING ŽIVOTNÍ POJIŠŤOVNA N.V., POBOČKA PRO ČESKOU REPUBLIKU. *Výroční zpráva 2009 [online]*. 2010 [cit. 2010-10-30]. Dostupné z: < <http://www.ing.cz/cz/tiskove-centrum/vyrocnizpravy/>>.
- [40] ING ŽIVOTNÍ POJIŠŤOVNA N.V., POBOČKA PRO ČESKOU REPUBLIKU. *Výroční zpráva 2008 [online]*. 2010 [cit. 2010-10-30]. Dostupné z: < <http://www.ing.cz/cz/tiskove-centrum/vyrocnizpravy/>>.
- [41] ING ŽIVOTNÍ POJIŠŤOVNA N.V., POBOČKA PRO ČESKOU REPUBLIKU. *Výroční zpráva 2007 [online]*. 2010 [cit. 2010-10-30]. Dostupné z: < <http://www.ing.cz/cz/tiskove-centrum/vyrocnizpravy/>>.
- [42] ING ŽIVOTNÍ POJIŠŤOVNA N.V., POBOČKA PRO ČESKOU REPUBLIKU. *Výroční zpráva 2006 [online]*. 2010 [cit. 2010-10-30]. Dostupné z: < <http://www.ing.cz/cz/tiskove-centrum/vyrocnizpravy/>>.
- [43] ING ŽIVOTNÍ POJIŠŤOVNA N.V., POBOČKA PRO ČESKOU REPUBLIKU. *Výroční zpráva 2005 [online]*. 2010 [cit. 2010-10-30]. Dostupné z: < <http://www.ing.cz/cz/tiskove-centrum/vyrocnizpravy/>>.
- [44] KOMERČNÍ POJIŠŤOVNA, A.S. *Výroční zpráva 2009 [online]*. 2010 [cit. 2010-10-30]. Dostupné z: < <http://www.kb-pojistovna.cz/cs/kb-pojistovna/vyrocnizpravy.shtml>>.
- [45] KOMERČNÍ POJIŠŤOVNA, A.S. *Výroční zpráva 2008 [online]*. 2010 [cit. 2010-10-30]. Dostupné z: < <http://www.kb-pojistovna.cz/cs/kb-pojistovna/vyrocnizpravy.shtml>>.
- [46] KOMERČNÍ POJIŠŤOVNA, A.S. *Výroční zpráva 2007 [online]*. 2010 [cit. 2010-10-30]. Dostupné z: < <http://www.kb-pojistovna.cz/cs/kb-pojistovna/vyrocnizpravy.shtml>>.
- [47] KOMERČNÍ POJIŠŤOVNA, A.S. *Výroční zpráva 2006 [online]*. 2010 [cit. 2010-10-30]. Dostupné z: < <http://www.kb-pojistovna.cz/cs/kb-pojistovna/vyrocnizpravy.shtml>>.

- [48] KOMERČNÍ POJIŠŤOVNA, A.S. *Výroční zpráva 2005 [online]*. 2010 [cit. 2010-10-30]. Dostupné z: < <http://www.kb-pojistovna.cz/cs/kb-pojistovna/vyrocni-zpravy.shtml>>.
- [49] KOOPERATIVA POJIŠŤOVNA, A.S., VIENNA INSURANCE GROUP. *Výroční zpráva 2009 [online]*. 2010 [cit. 2010-07-13]. Dostupné z: < [www.kooperativa.cz/o-nas/zakladni-informace/vyrocni-zpravy/](http://www.kooperativa.cz/o-nas/zakladni-informace/vyrocni-zpravy/)>.
- [50] KOOPERATIVA POJIŠŤOVNA, A.S., VIENNA INSURANCE GROUP. *Výroční zpráva 2008 [online]*. 2009 [cit. 2010-04-13]. Dostupné z: < [www.kooperativa.cz/o-nas/zakladni-informace/vyrocni-zpravy/](http://www.kooperativa.cz/o-nas/zakladni-informace/vyrocni-zpravy/)>.
- [51] KOOPERATIVA POJIŠŤOVNA, A.S., VIENNA INSURANCE GROUP. *Výroční zpráva 2007 [online]*. 2008 [cit. 2010-04-13]. Dostupné z: < [www.kooperativa.cz/o-nas/zakladni-informace/vyrocni-zpravy/](http://www.kooperativa.cz/o-nas/zakladni-informace/vyrocni-zpravy/)>.
- [52] KOOPERATIVA POJIŠŤOVNA, A.S., VIENNA INSURANCE GROUP. *Výroční zpráva 2006 [online]*. 2007 [cit. 2010-04-13]. Dostupné z: < [www.kooperativa.cz/o-nas/zakladni-informace/vyrocni-zpravy/](http://www.kooperativa.cz/o-nas/zakladni-informace/vyrocni-zpravy/)>.
- [53] KOOPERATIVA POJIŠŤOVNA, A.S., VIENNA INSURANCE GROUP. *Výroční zpráva 2005 [online]*. 2006 [cit. 2010-04-13]. Dostupné z: < <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=100481200&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=e3f1c97032fce936011ddbca7025b81>>.
- [54] POJIŠŤOVNA ČESKÉ SPOŘITELNY, A.S., VIENNA INSURANCE GROUP. *Výroční zpráva 2009 [online]*. 2010 [cit. 2010-10-30]. Dostupné z: < <http://www.pojistovnacs.cz/o-nas/vyrocni-zpravy/>>.
- [55] POJIŠŤOVNA ČESKÉ SPOŘITELNY, A.S., VIENNA INSURANCE GROUP. *Výroční zpráva 2008 [online]*. 2010 [cit. 2010-10-30]. Dostupné z: < <http://www.pojistovnacs.cz/o-nas/vyrocni-zpravy/>>.
- [56] POJIŠŤOVNA ČESKÉ SPOŘITELNY, A.S., VIENNA INSURANCE GROUP. *Výroční zpráva 2007 [online]*. 2010 [cit. 2010-10-30]. Dostupné z: < <http://www.pojistovnacs.cz/o-nas/vyrocni-zpravy/>>.
- [57] POJIŠŤOVNA ČESKÉ SPOŘITELNY, A.S., VIENNA INSURANCE GROUP. *Výroční zpráva 2006 [online]*. 2010 [cit. 2010-10-30]. Dostupné z: < <http://www.pojistovnacs.cz/o-nas/vyrocni-zpravy/>>.
- [58] POJIŠŤOVNA ČESKÉ SPOŘITELNY, A.S., VIENNA INSURANCE GROUP. *Výroční zpráva 2005 [online]*. 2010 [cit. 2010-10-30]. Dostupné z: < <http://www.pojistovnacs.cz/o-nas/vyrocni-zpravy/>>.
- [59] UNIQA POJIŠŤOVNA, A.S. *Výroční zpráva 2009 [online]*. 2010 [cit. 2010-07-13]. Dostupné z: < [www.uniqa.cz/uniqa\\_cz/cms/company/annualreport/index.jsp](http://www.uniqa.cz/uniqa_cz/cms/company/annualreport/index.jsp)>.
- [60] UNIQA POJIŠŤOVNA, A.S. *Výroční zpráva 2008 [online]*. 2009 [cit. 2010-04-13]. Dostupné z: < [www.uniqa.cz/uniqa\\_cz/cms/company/annualreport/index.jsp](http://www.uniqa.cz/uniqa_cz/cms/company/annualreport/index.jsp)>.
- [61] UNIQA POJIŠŤOVNA, A.S. *Výroční zpráva 2007 [online]*. 2008 [cit. 2010-04-13]. Dostupné z: < [www.uniqa.cz/uniqa\\_cz/cms/company/annualreport/index.jsp](http://www.uniqa.cz/uniqa_cz/cms/company/annualreport/index.jsp)>.
- [62] UNIQA POJIŠŤOVNA, A.S. *Výroční zpráva 2006 [online]*. 2007 [cit. 2010-04-13]. Dostupné z: < [www.uniqa.cz/uniqa\\_cz/cms/company/annualreport/index.jsp](http://www.uniqa.cz/uniqa_cz/cms/company/annualreport/index.jsp)>.
- [63] UNIQA POJIŠŤOVNA, A.S. *Výroční zpráva 2005 [online]*. 2006 [cit. 2010-04-13]. Dostupné z: < [www.uniqa.cz/uniqa\\_cz/cms/company/annualreport/index.jsp](http://www.uniqa.cz/uniqa_cz/cms/company/annualreport/index.jsp)>.

## DISPARITY NA REGIONÁLNÍ ÚROVNI – PŘÍČINY, TEORETICKÉ PŘÍSTUPY

Ing. Filip Petrách<sup>65</sup>

**Abstrakt:** Tento příspěvek srovnává přístupy českých a zahraničních autorů řešících problematiku regionálních disparit. Dále se zabývá analýzou vybraných segmentů rozvojového potenciálu na úrovni obcí Jihočeského kraje způsobujících disparity mezi těmito územními jednotkami v kontextu obecních rozpočtů a migrace mezi územními celky. V příspěvku je využita shluková analýza ke srovnání migračních a socioekonomických ukazatelů.

**Klíčová slova:** obec, rozpočet, migrace, disparita

**Title:** Disparities on Regional Level – Causes, Theoretical Approaches

**Abstract:** This report compares approaches of Czech and foreign authors, who solve disparities on regional level. Then it analyses selected parts of a development potential on the South Bohemian region community level. It inquires into the differences among these municipalities due to their budgets and resident migration. In this report is used cluster analysis for comparing migration and social-economic indicators.

**Key words:** municipality, budget, migration, disparity

### Úvod

Česká republika po roce 1989 prodělala množství změn v oblasti hospodářské a společenské a v neposlední řadě v oblasti legislativy. Tyto přeměny byly na úrovni obcí vzájemně doprovázeny více či méně rozsáhlými migračními toky a také změnami v rozpočtech územních celků.

Tyto dvě oblasti spolu úzce souvisí. Migrace obecně slouží také k vyrovnávání rozdílů mezi územními celky, konkrétně pak na trhu práce, jehož výstupy mají poměrně významnou návaznost na obecní rozpočty především v podobě daní. Význam migrace všeobecně roste z důvodu rostoucího počtu migrantů na celém území České republiky.

Dle Roubíčka (1997) je migrace (stěhování obyvatelstva) chápána jako forma mechanického pohybu obyvatelstva. V tomto případě se hovoří o skutečné migraci jako o formě prostorové mobility, která probíhá mezi dvěma územními jednotkami, s trvalým charakterem změny pobytu, tzn. změny trvalého bydliště. Naproti skutečné migraci je uváděna jiná forma prostorového pohybu, která nevede k trvalé změně bydliště, ale pouze k dočasné. V takovémto případě se jedná o dojížděku, vyjížděku a cestování.

---

<sup>65</sup> Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra ekonomiky, petraf00@ef.jcu.cz

## Literární rešerše

V současné globalizaci ekonomiky začíná opět nabývat na významu potenciál menších regionů. Amin (2004) nahlíží na tuto problematiku na základě výstupů studií konkurenceschopnosti průmyslových oblastí, které využívají pro posílení svých pozic čerpání místních aktiv.

Boháčková (2004) využívá k definici rozvojového potenciálu hodnoty dlouhodobých socioekonomických ukazatelů pro zjištění vývojových tendencí. Pozitivní vývojové tendence se podílejí na tvorbě rozvojového potenciálu, v opačném případě by měly být eliminovány (i za účasti strukturálních podpor), aby rozvojový potenciál neovlivňovaly negativním způsobem.

Dle Fidrmuce (2005) lidé migrují z různých důvodů: uvažování o založení rodiny, zlepšení podmínek bydlení nebo pobyt ve specifické oblasti. Migrace a mobilita slouží také ke snižování nezaměstnanosti a k získání vyšších platů. Zároveň pomáhá zmírňovat rozdíly v regionální zaměstnanosti.

Groenewold (2008) analyzuje účinnost regionální a federální vládní politiky při snižování meziregionální nezaměstnanosti.

Míra nezaměstnanosti, stejně jako příjem na obyvatele, se liší výrazně v regionech Evropy. Pracovní mobilita může hrát roli při řešení regionálních disparit. (Ederveen, 2007)

Felsenstein (2005) řeší závislost mezi objemem disparit a velikostí území dané země či regionu. Velikost území může být měřena třemi rozdílnými a nezávislými parametry – rozloha, populace a ekonomika. Malé země jsou charakterizovány menšími trhy a jsou více otevřené pro vnější obchod. Menší populace (nižší počet obyvatel) může vést k nižším extrémům a rozdílům sociálních a ekonomických ukazatelů. Dopad velikosti území na ekonomické výstupy není však absolutní. Příležitosti a omezení, které vznikají díky menší rozloze území a omezenými přírodními zdroji mohou být doplňovány technologickými inovacemi a lidským kapitálem.

Jestliže malá země je definována z hlediska fyzické rozlohy, je zde vyvíjen tlak na to, aby zejména nabídka půdy byla brána jako samostatná část. V důsledku malé rozlohy je zde také malý zemědělský sektor. Toto je však výhoda pro malé rozvojové ekonomiky (Armstrong 2002). Na druhou stranu omezená nabídka půdy v malých zemích způsobuje jistá omezení pro plochy určené k zástavbě a ty pak nejsou rovnoměrně rozloženy. Tato nerovnoměrnost rozložení půdy a bytové zástavby tedy způsobuje větší rozdíly v těchto menších zemích než v zemích s velkou rozlohou.

## Cíl a metodika

Cílem tohoto příspěvku bylo zjištění postupů a metod autorů řešících problematiku regionálních disparit – jejich vznik, příčiny a případné návrhy jejich odstranění. Následovalo zmapování území Jihočeského kraje dle vybraných ukazatelů a rozdělení do shluků pomocí shlukové analýzy. Socioekonomické charakteristiky zastupovaly tyto proměnné: příjmy obce na 1000 obyvatel, výdaje obce na 1000 obyvatel, volná pracovní místa na 1000 obyvatel, míra nezaměstnanosti v %, nové byty na 1000 obyvatel. Na druhé straně figurovaly migrační ukazatele: přistěhovalí na 1000 obyvatel, vystěhovalí na 1000 obyvatel.



Pro každý ukazatel k odfiltrování proměnných s méně významným vlivem na změny byla použita korelační matice, která byla potřebná pro shlukovou analýzu. Následně byla vybrána pro podrobnější zkoumání proměnná přistěhovalí na 1000 obyvatel, která dostatečně ovlivňuje výše zmíněné změny ve vývoji obcí. V dalším kroku byla provedena shluková analýza (shlukování metodou k – průměrů), která měla za úkol rozdělit obce do pěti skupin, které charakterizovaly příjmy a výdaje obcí na 1000 obyvatel a volná pracovní místa na 1000 obyvatel. Tímto byla zjištěna úroveň rovnoměrnosti rozdělení a rozmístění finančních prostředků směřujících do rozpočtů obcí v kraji.

## Výsledky

Analýza byla prováděna v letech 2001 a 2008. Pro zkoumanou proměnnou přistěhovalí bylo vytvořeno v jednotlivých obdobích celkem 5 shluků, které byly ovlivňovány proměnnými na hladině významnosti nižší než 0,05. Z celkového počtu sedmi proměnných (příjmy obce na 1000 obyvatel, výdaje obce na 1000 obyvatel, volná pracovní místa na 1000 obyvatel, míra nezaměstnanosti v %, nové byty na 1000 obyvatel, přistěhovalí na 1000 obyvatel, vystěhovalí na 1000 obyvatel), které byly relativně převedeny pro jednotné srovnání, splnily podmínky v korelační matici v roce 2001 celkem 3 proměnné (příjmy na 1000 obyvatel, výdaje na 1000 obyvatel, volná pracovní místa na 1000 obyvatel) a v roce 2008 celkem 4 proměnné (příjmy na 1000 obyvatel, výdaje na 1000 obyvatel, volná pracovní místa na 1000 obyvatel, míra nezaměstnanosti v %).

**Tabulka 1 – Průměrné hodnoty ovlivňujících proměnných v roce 2001**

	Shluk č. 1	Shluk č. 2	Shluk č. 3	Shluk č. 4	Shluk č. 5
Příjmy na 1000 obyvatel v tis. Kč	22930,9	38788,6	16520,6	10341,6	6628,9
Výdaje na 1000 obyvatel v tis. Kč	28985,5	45597,1	18791,3	11247,1	5888,4
Volná místa na 1000 obyvatel	2,7	3,2	4,6	2,7	3,0

*Pramen: Data Projekt NAZV QI 92A023, vlastní výpočet*

**Tabulka 2 – Shluky – počet obcí v roce 2001**

	Shluk č. 1	Shluk č. 2	Shluk č. 3	Shluk č. 4	Shluk č. 5
Počet obcí	32	12	90	187	301

*Pramen: Data Projekt NAZV QI 92A023, vlastní výpočet*

**Tabulka 3 – Průměrné hodnoty ovlivňujících proměnných v roce 2008**

	Shluk č. 1	Shluk č. 2	Shluk č. 3	Shluk č. 4	Shluk č. 5
Příjmy na 1000 obyvatel v tis. Kč	40120,0	79826,7	28406,0	19994,1	13381,9
Výdaje na 1000 obyvatel v tis. Kč	49647,0	88365,0	30452,2	18507,1	10735,2
Volná místa na 1000 obyvatel	4,0	3,1	5,1	5,2	3,7

*Pramen: Data Projekt NAZV QI 92A023, vlastní výpočet*

**Tabulka 4 – Shluky – počet obcí v roce 2008**

	Shluk č. 1	Shluk č. 2	Shluk č. 3	Shluk č. 4	Shluk č. 5
Počet obcí	29	11	120	173	330

*Pramen: Data Projekt NAZV QI 92A023, vlastní výpočet*

V roce 2001 i 2008 bylo nejvíce obcí zastoupeno ve shluku číslo 5, který vyjadřoval celkově nejnižší hodnoty proměnných (příjmy a výdaje na 1000 obyvatel). V roce 2001 zde bylo 301 a v roce 2008 330 obcí, což znamená mírný nárůst a přesun části obcí ze shluků s vyššími příjmy a výdaji. Proměnná volná pracovní místa v tomto případě neměla značný význam, jelikož mohlo docházet k určitému zkreslení z hlediska vypovídací schopnosti této proměnné.

Naopak nejméně početným shlukem byl označen shluk číslo 2, který v roce 2001 zahrnoval 12 obcí a v roce 2008 11 obcí, došlo tedy k zanedbatelné změně, ale struktura zastoupených obcí se v tomto shluku změnila. Tento shluk byl charakterizován nejvyššími příjmy a výdaji na 1000 obyvatel v Jihočeském kraji.

### Závěr

Autoři kladou důraz na to, že při zkoumání příčin disparit by se měl absolutní faktor rozlohy jednotlivých územních celků zkoumat jako samostatná specifická proměnná. Při celkové analýze regionů dochází více méně ke shodě ve volbě socioekonomických a demografických ukazatelů (nezaměstnanost, migrační salda atd.) Při řešení otázky zda jsou velké regiony se svými vlastnostmi, disparitami a charakteristikami pouze zvětšenými kopiemi malých regionů dochází mezi autory k částečné rozdílnosti názorů, která je také patrná při posuzování faktoru rozlohy daného území.

V rámci shlukové analýzy Jihočeského kraje, která byla zaměřena na rovnoměrnost rozdělování finančních prostředků do obecních rozpočtů, bylo zjištěno, že na nejnižší úrovni (úroveň obcí) je rozložení finančních prostředků mezi jednotlivé obce poměrně nerovnoměrné a byly zde významné rozdíly. Při zkoumání vyšších úrovní (obce s rozšířenou působností a okresy) došlo k postupnému vyhlazování velkých rozdílů v příjmech vyšších územních celků.

Z výsledků analýz bylo patrné, že stát pomocí přerozdělování finančních prostředků by měl redukovat disparity a nerovnováhu jednotlivých obcí a tím by se měla také snižovat celková migrace z relativně chudých územních celků do bohatých.

Za celé sledované období v letech 2001 – 2008 docházelo poměrně ke stabilnímu a lineárnímu růstovému trendu příjmů obecních rozpočtů.

### Literatura

- [1] AMIN, A. An Institutional Perspective on Regional Economic Development. In: Reading Economic Geography. In *Reading Economic Geography*. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2004. 485 p. ISBN 0-631-23553-1. P. 48-58.
- [2] ARMSTRONG, H. W., READ, R. The Phantom of Liberty? Economic Growth and Vulnerability of Small States. *Journal of International Development* 14: 435-458.
- [3] BOHÁČKOVÁ, I., HRABÁNKOVÁ, M. Development Potential in Regions and Its Monitoring. *Agricultural Economics*. 2004, č. 6, s. 261-265.
- [4] EDERVEEN, S., R. NAHUIS, et al. Labour mobility and regional disparities: the role of female labour participation. *Journal of Population Economics* 2007, 20 (4): 895-913.

- [5] FELSENSTEIN, D. and PORTNOV, B. The Liability of Smallness; Can We Expect Less Regional Disparities in Small Countries?, 2005, pp.15-24 in Felsenstein D. and Portnov B (eds) *Regional Disparities in Small Countries*, Springer, Heidelberg.
- [6] FIDRMUC J. Labor Mobility during Transition: Evidence from the Czech Republic. [Pracovní mobility v období transformace: Fakta z České republiky]. – Washington: William Davidson Institute, [online]. 2005 [cit. 2010-10-08]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.wdi.umich.edu/files/Publications/WorkingPapers/wp767.pdf>>.
- [7] GROENEWOLD, N. and HAGGER, A. J. Regional Unemployment Disparities: An Evaluation of Policy Measures. *Australian Economic Papers*. 2008, 47 (4): 355-375.
- [8] PETRÁČH, F. Vybrané segmenty rozvojového potenciálu na úrovni obcí. České Budějovice, 2010. 86 s. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- [9] ROUBÍČEK, V. Úvod do demografie. Praha: CODEX Bohemia, 1997. 352 s. ISBN 80-859-6343-4.

## PLATNOST ROZHODČÍ DOLOŽKY VE SMLouvĚ O SPOTŘEBITELSKÉM ÚVĚRU

Mgr. Jiří Písečka<sup>66</sup>

**Abstrakt:** Příspěvek se zabývá otázkou platnosti rozhodčí doložky sjednané ve smlouvě o spotřebitelském úvěru dle platné právní úpravy ČR a EU. Autor navrhuje vhodné změny právní úpravy přípustnosti uzavírání rozhodčí smlouvy ve spotřebitelských vztazích.

**Klíčová slova:** rozhodčí doložka, spotřebitel, rozhodčí řízení úvěr

**Title:** The validity of the arbitration clause in the consumer's contract

**Abstract:** The article is focused on the issue of the validity of the arbitration clause negotiated in the consumer's contract in the point of view Czech and EU legal orders. There is an effort to suggest proper amendments of legal acts touched by.

**Key words:** arbitration clause, consumer, arbitration proceedings, loan

### Úvod

V několika posledních letech jsme v České republice svědky prudkého nárůstu zadlužování domácností. Celkové zadlužení domácností přitom dosáhlo v roce 2010 částky 900 miliard korun. Na každého obyvatele ČR tak připadá dluh ve výši 92.572,- Kč. Tomuto trendu odpovídá rovněž počet nařízených exekucí, který v roce 2009 byl vyšší než jeden milion. Nezanedbatelné procento exekuvovaných částek je tvořeno závazky spotřebitelů vzniklých ze smluv o spotřebitelském úvěru sjednaných zejména nebankovními finančními institucemi. Je typické, že dlužné částky několikanásobně přesahují původní půjčenou jistinu a jsou tedy z převažující části tvořeny částkami sankční povahy či nepřiměřeně vysokými smluvními úroky. Exekuční tituly, na jejichž základě jsou dlužné částky ze spotřebitelských úvěrů vymáhány, pak byly ve většině případů získány v rozhodčím řízení [3]. Podstatou problému zadlužování domácností není tedy ani tak neschopnost splatit půjčenou částku, jako spíše neschopnost uhradit nepřiměřeně vysoké smluvní úroky a drakonické sankce v podobě smluvních pokut, které by u obecných soudů byly prohlášeny za neplatné, ovšem jsou přiznávány v rozhodčích řízeních na základě rozhodčích doložek sjednaných ve smlouvách o spotřebitelském úvěru. Příspěvek se proto zabývá zneužíváním rozhodčích doložek k újmě spotřebitele a otázkou platnosti rozhodčí doložky sjednané ve smlouvách o spotřebitelském úvěru.

---

<sup>66</sup> Univerzita Karlova v Praze, Právnická fakulta, Katedra občanského práva, piseckaj@gmail.com

## Cíl a metodika

Cílem příspěvku je posoudit na základě platné právní úpravy České republiky a práva EU platnost rozhodčích doložek sjednaných ve smlouvách o spotřebitelském úvěru a učinit vhodné návrhy de lege ferenda.

## Výsledky

### **Spotřebitelský úvěr**

Spotřebitelským úvěrem je třeba v souladu s platnou právní úpravou obsaženou v zákoně č. 321/2001 Sb., o některých podmínkách sjednávání spotřebitelského úvěru a o změně zákona č. 64/1986 Sb., rozumět poskytnutí peněžních prostředků nebo odloženou platbu, např. ve formě úvěru, půjčky nebo koupi najaté věci, za které je spotřebitel povinen platit. Uvedený zákon se pak nevztahuje na smlouvu, kterou je poskytován spotřebitelský úvěr na částky nižší než 5.000,- Kč a vyšší než 800.000,- Kč (Pozn.: Dle zákona č. 145/2010 Sb., o spotřebitelském úvěru a o změně některých zákonů, činí max. výše spotřebitelského úvěru částku 1.880.000,- Kč).<sup>67</sup>

### **Smluvní pokuty, úrokové sazby a rozhodčí doložky**

S nepřiměřeně vysokými úrokovými sazbami a zajištěním závazku splácet dluh nepřiměřeně vysokými smluvními pokutami se setkáváme typicky u smluvních vztahů, ve kterých na straně věřitelů vystupují nebankovní finanční instituce. Tyto subjekty se často zaměřují na klienty z nižších sociálních vrstev, u nichž je předpoklad, že nebudou schopni dostát svým smluvním závazkům. Obchodní politika takových věřitelů je za pomoci jednostranných a nevyvážených smluvních (obchodních) podmínek založena na vytváření trvale udržitelného dluhu, který generuje stálý zisk [4]. Právní úprava spotřebitelského úvěru nestanoví maximální výši roční procentní sazby nákladů (dále také jen „RPSN“), stejně tak není právním předpisem stanovena ani maximální výše smluvních pokut. Ve smlouvách nebankovních finančních institucí se pak nikoliv výjimečně setkáme s RPSN, která přesahuje 70 %, ale i 90 % půjčené částky či se smluvními pokutami ve výši 400 % dluhu. Jak pro stanovení maximální výše úrokové sazby, tak pro maximální výši smluvních pokut platí obecný korektiv dobrých mravů. Z ust. § 39 občanského zákoníku pak vyplývá, že nepřiměřeně vysoké úrokové sazby či smluvní pokuty jsou pro rozpor s dobrými mravy neplatné. Taková finanční plnění nejsou obecnými soudy věřiteli přiznávána. Nejvyšší soud přitom shledal za rozpornou s dobrými mravy již RPSN ve výši 60 % (viz rozsudek Nejvyššího soudu 21 Cdo 1484/2004).<sup>68</sup> Vydání exekučního titulu, který věřiteli přiznává právo na zaplacení smluvních úroků a smluvní pokuty ve sjednané výši bez jakýchkoliv komplikací, pak zajišťuje právě rozhodčí doložka, která vylučuje pravomoc obecného soudu a svěřuje rozhodnutí o případném sporu vzniklém ze smlouvy rozhodci. O výběru osob rozhodců přitom rozhoduje zpravidla věřitel tím, že jméno či jména rozhodců začlení do textu rozhodčí doložky

<sup>67</sup> Spotřebitelem je fyzická osoba, v jejíž prospěch je spotřebitelský úvěr sjednáván, a která při uzavírání a plnění smlouvy nejedná v rámci své obchodní či jiné podnikatelské činnosti. Věřitelem je fyzická nebo právnická osoba poskytující spotřebitelský úvěr v rámci své obchodní nebo jiné podnikatelské činnosti nebo sdružení takovýchto osob.

<sup>68</sup> Pokud by spotřebitel za trvání smluvního vztahu uhradil věřiteli v součtu jednotlivých zaplacených splátek vyšší částku, než kterou mu věřitel půjčil, mohl by se spotřebitel úspěšně domáhat vrácení tohoto přeplatku, který tvoří nepřiměřeně vysoké smluvní úroky z titulu bezdůvodného obohacení dle § 457 obč. zákoníku.

obsažené ve smlouvě či smluvních (obchodních) podmínkách, které jsou součástí smlouvy.

### **Zneužívající charakter rozhodčí doložky**

Problematicčnost a nevýhodnost rozhodčí doložky pro spotřebitele je shledávána zejména v tom, že:

- Rozhodčí doložka je sjednávána před vznikem jakéhokoliv sporu mezi smluvními stranami ve smluvních podmínkách formulářové smlouvy, které jsou psané typicky velmi drobným písmem. Důsledky sjednání rozhodčí doložky nejsou spotřebiteli zpravidla známy, pokud si vůbec smluvní podmínky přečetl a je si vědom toho, že rozhodčí doložku sjednal. Souhlas spotřebitele se sjednáním rozhodčí doložky tedy nelze považovat za informovaný.
- Rozhodčí řízení je zpravidla finančně nákladnější než řízení soudní.
- Rozhodčí řízení klade vyšší nároky na zodpovědnost stran za výsledek sporu než řízení soudní. Typické je stanovení krátké lhůty pro vyjádření k rozhodčí žalobě (často s hrozbou fikce uznání nároku žalovaným), zásada písemnosti jednání a nemožnost podávání řádných a mimořádných opravných prostředků (s výjimkou možnosti následného návrhu na vyslovení neplatnosti rozhodčího nálezu soudem).
- Rozhodci jsou často ustanovováni opakovaně na základě textu adhézní (formulářové) spotřebitelské smlouvy pro řadu identických spotřebitelských sporů věřitele. Takto určený rozhodce pak rozhoduje opakující se spory mezi věřitelem a řadou jeho dlužníků z obsahově shodných smluv. O faktické nestrannosti takových rozhodců - jejichž odměňování je závislé na tom, zda budou či nadále figurovat v rozhodčí doložce pro spory ze smluv uzavíraných věřitelem - si nelze nepochybně dělat iluze. Právě v ekonomické závislosti rozhodce na věřiteli lze zřejmě hledat důvod, proč rozhodci v praxi často opomíjejí aplikaci příslušných kogentních vnitrostátních a evropských norem týkajících se ochrany spotřebitele a dobrých mravů. Napojení rozhodce na věřitele a účelovost vydání rozhodčího nálezu se ovšem dokazuje velmi obtížně [1].
- Nerovnováha v právech i povinnostech spočívá rovněž i v tom, že spotřebitel je povinen uznat příslušnost rozhodčího soudu, který se nachází daleko od jeho bydliště, což podstatně snižuje (např. i vzhledem k jeho finančním poměrům) jeho možnost dostavit se k rozhodčímu řízení.<sup>69</sup>

Ačkoli zákonný předpoklad rozhodčího řízení je takový, že toto řízení bude probíhat v souladu s právním řádem, v praxi u rozhodování ad hoc<sup>70</sup> tomu často nedochází. Za daných okolností může mít spotřebitel obavu vyvolat rozhodčí řízení, a to i tehdy, když je jeho právo nezpochybnitelné, neboť se bojí toho, že rozhodčí řízení bude probíhat za výrazně jiných podmínek než řízení soudní. Lze shrnout, že spotřebitel se v případě vzniku sporu s věřitelem ocitá v situaci, kdy se důvodně obává, resp. je mu znemožněno, domoci se svých zákonných práv, protože si není jist účinným mechanismem procesněprávní ochrany a nechce investovat prostředky do nejistého rozhodčího řízení.

<sup>69</sup> V rozhodnutí Soudního dvora EU Pannon GSM Zrt. proti Erzsebét Sstikne GyOeri (bod 40) ze dne 4.6. 2009 přitom tento soud označil za zneužívající klauzuli ve smyslu směrnice již pouhé sjednání jiného místně příslušného státního soudu ve spotřebitelské smlouvě.

<sup>70</sup> Oproti tomu poskytuje vyšší záruku nestranného rozhodování sjednání pravomoci ve prospěch stálého rozhodčího soudu. Jediným takovým soudem je v současné době Rozhodčí soud při HK ČR a AK ČR.

### **Neplatnost rozhodčí doložky sjednané ve spotřebitelském sporu ?!**<sup>71</sup>

Klíčový význam má proto pro spotřebitele otázka, zda lze podle platně sjednat rozhodčí doložku v rámci smlouvy o spotřebitelském úvěru. Neplatnost takové rozhodčí doložky by přitom zakládala důvod pro zrušení rozhodčího nálezu u soudu. Platnost rozhodčí doložky v uvedených případech však není platnou právní úpravou řešena zcela jednoznačně,<sup>72</sup> a to rovněž z důvodu nepřesné implementace směrnice č. 93/13/EHS zákonodárcem. Dle ust. § 2 odst. 2 zákona č. 216/1994 Sb., o rozhodčím řízení a výkonu rozhodčích nálezů, v pl. znění, lze rozhodčí smlouvu platně uzavřít, pokud lze ve věci uzavřít smír, tj. i v majetkových sporech spotřebitelských. Smlouva o spotřebitelském úvěru je ovšem smlouvou spotřebitelskou ve smyslu § 52 odst.1 obč. zákoníku a platnost ujednání o rozhodčí doložce v takové smlouvě obsažené je proto třeba posuzovat dle úpravy obsažené zejména v § 55a § 56 obč. zákoníku. Dle § 55 odst.1 obč.zákoníku se smluvní ujednání spotřebitelských smluv nemohou odchýlit od zákona ve prospěch spotřebitele. Spotřebitel se zejména nemůže vzdát práv, která mu zákon poskytuje, nebo jinak zhoršit své smluvní postavení. Dle § 56 odst.1 obč. zákoníku spotřebitelské smlouvy nemohou obsahovat ujednání, která v rozporu s požadavkem dobré víry znamenají k újmě spotřebitele značnou nerovnováhu v právech a povinnostech stran. Tato ustanovení obč. zákoníku je třeba vykládat teleologicky a eurokonformně tj. v souladu se směrnicí Rady č. 93/13/EHS o nepřiměřených podmínkách ve spotřebitelských smlouvách (dále jen „směrnice“) a poskytnout spotřebitelům v ČR minimálně takový stupeň ochrany, který stanoví směrnice. Podle čl. 3 odst. 1 směrnice je za nepřiměřenou považována smluvní podmínka, která nebyla sjednána individuálně, jestliže v rozporu s požadavkem přiměřenosti způsobuje významnou nerovnováhu v právech a povinnostech stran, které vyplývají z dané smlouvy, v neprospěch spotřebitele. Podle odst. 2 téhož článku je podmínka vždy považována za nesjednanou individuálně, jestliže byla sjednána předem a spotřebitel nemohl proto mít žádný vliv na obsah podmínky, zejména v souvislosti s předem sepsanou běžnou smlouvou. Dohoda o způsobu řešení sporu před rozhodcem přitom bývá již zahrnuta v předem vyhotoveném textu formulářové smlouvy či smluvních podmínkách, které vyhotovoval věřitel, a do jejichž textu spotřebitel nebyl oprávněn nic dopisovat, opravovat, či škrtnat. Smlouvu může spotřebitele pouze jako celek přijmout či odmítnout. Článek 3 odst. 3 směrnice pak odkazuje na přílohu, která obsahuje demonstrativní výčet podmínek, které mohou být pokládány za nepřiměřené. Pod písmenem q) je pak obsaženo ujednání, které směrnice mimo jiné pokládá za nepřiměřené, a to právě ujednání o zbavení práva spotřebitele podat žalobu nebo jiný opravný prostředek, zejména požadovat na spotřebiteli, aby předkládal spory výlučně rozhodčímu soudu, *na který se nevztahují*

<sup>71</sup> Proti pravomocnému rozhodčímu nálezu lze brojit ve lhůtě tří měsíců od jeho doručení u okresního soudu a domáhat se zrušení rozhodčího nálezu z důvodů uvedených v ust. § 31 zákona o rozhodčím řízení. V souladu s judikaturou Nejvyššího soudu se však nelze domáhat zrušení rozhodčího nálezu z důvodu nesprávnosti skutkových a právních závěrů obsažených v rozhodčím nálezu; tedy ani z důvodu, že rozhodce přiznal žalobci plnění, které je v rozporu s dobrými mravy (viz rozsudek ze dne 30.10. 2009 sp.zn. 33 Cdo 2675/2007).

<sup>72</sup> Přestože směrnice č. 93/13/EHS byla do našeho občanského zákoníku implementována již novelou č. 367/2000 Sb. účinnou od 1.1 2001, relevantní judikatura českých soudů k otázce platnosti rozhodčí doložky sjednané ve spotřebitelské smlouvě do nedávné doby neexistovala, protože spotřebitelé takovéto spory, které pro ně představují vysoké náklady a nejistý výsledek, většinou nevyvolávají. Eurokonformní výklad § 55 a § 56 obč. zákoníku ve prospěch neplatnosti rozhodčí doložky ve spotřebitelských smlouvách je tak v době psaní tohoto příspěvku podporován pouze několika nepravomocnými rozsudky českých soudů.

*ustanovení právních předpisů.* Právě zvýrazněný dovětek českého překladu směrnice působí v aplikační praxi značné problémy, neboť částí odborné veřejnosti je toto ustanovení vykládáno tak, že zakázána je pouze taková rozhodčí doložka, která by sjednala pravomoc rozhodce, který se neřídí právními předpisy, ale zásadami spravedlnosti ve smyslu § 25 odst. 3 zákona o rozhodčím řízení [1]. Domnívám se, že takové výjimečné situace ovšem neměl evropský zákonodárce na mysli. Nejasný český text směrnice je třeba vykládat v souladu s pravidly výkladu komunitárních předpisů srovnáním s jinou jazykovou verzí směrnice. Konkrétně se nabízí verze slovenská.<sup>73</sup> Srovnáním obou jazykových verzí lze smysl tohoto ustanovení pís. q) přílohy k provedení čl. 3 odst. 3 směrnice plně objasnit tak, že směrnice považuje řešení sporů ze spotřebitelských smluv v rozhodčím řízení za nepřiměřené smluvní ustanovení. Takto vyložil text směrnice i Krajský soud v Ostravě v jednom z mála známých rozsudků k danému tématu.<sup>74</sup> Je třeba doplnit, že výčet nepřiměřených smluvních ujednání obsažený v § 56 odst.2 obč. zákoníku a v příloze směrnice je pouze demonstrativní a umožňuje, resp. ukládá rozhodujícímu orgánu prohlásit za nepřiměřenou i jinou smluvní podmínku v tomto výčtu neuvedenou dle odst.1 § 56 obč. zákoníku, pokud shledá její zneužívající charakter v neprospěch spotřebitele. Takovou nepřiměřenou podmínkou by s ohledem na výše uvedené měla být prohlášena rozhodčí doložka ve spotřebitelské smlouvě i v případě, že by nebyla zahrnuta v demonstrativním výčtu v příloze ke směrnici. Lze shrnout, že rozhodováním spotřebitelských sporů na základě rozhodčí doložky před tzv. rozhodcem ad hoc dochází k prohlubování už tak faktického nerovného stavu mezi spotřebitelem a dodavatelem a k odepření ochrany poskytované spotřebiteli ustanoveními § 52 a násl. obč. zákoníku a také směrnice č. 93/13/EHS. Proto je třeba ust. § 56 odst. 1 obč. zákoníku vykládat tak, že ve spotřebitelských smlouvách jsou rozhodčí doložky zakázány a jako takové jsou neplatné. Ke stejnému závěru pak vede i výklad ust. § 55 odst. 1 věta druhá obč. zákoníku, neboť je nepřijatelné, aby se smluvní ujednání odchylovala od zákona v neprospěch spotřebitele a aby se spotřebitel vzdával ve spotřebitelské smlouvě svých práv, v tomto případě dokonce ústavního práva na spravedlivý proces před nezávislým a nestranným soudem. Této neplatnosti se ovšem musí spotřebitel ve smyslu § 55 odst.2 obč. zák. a § 15 zákona o rozhodčím řízení dovolat při prvním vyjádření, které v rozhodčím řízení vůči rozhodci učiní. I v případě, že by tak spotřebitel neučinil, ukládá ovšem vnitrostátnímu soudu povinnost posoudit nepřiměřenost rozhodčí doložky ve spotřebitelské smlouvě kdykoliv za řízení a z úřední povinnosti přihlížet k neplatnosti, resp. nicotnosti, takového rozhodčího nálezu rozhodnutí Soudního dvora EU ve věci sp.z.n C-168/05, Mostaza Claro. Tuto povinnost má vnitrostátní soud i v případě,

<sup>73</sup> Tato jazyková varianta používá formulaci neposkytnutí spotřebitel'ovi právo alebo mu brániť v uplatňovaní práva podať žalobu alebo podať akýkoľvek iný opravný prostriedok, najmä vyžadovať od spotrebiteľa, aby riešil spory neupravené právnymi ustanoveniami výhradne arbitrážou.

<sup>74</sup> Dosud nepravomocný rozsudek Krajského soudu v Ostravě sp.zn. 33 Cm 13/2009 ze dne 8.3. 2010. Krajský soud zdůraznil, že podnikatel jako druhá smluvní strana spotřebitelské smlouvy nesmí zneužívat své silnější postavení - dané logicky tím, že spotřebitel není fakticky schopen prosadit jakékoliv změny formulářových smluvních podmínek, a že u úvěrových smluv, spotřebitel jedná pod tlakem finanční tísně - k získání nefair výhody, kterou je přenesení sporu ze soustavy nezávislých soudů k rozhodci, se kterým podnikatel dlouhodobě spolupracuje, poskytuje mu zdroj příjmu, v řízení není nutno nařizovat jednání a jsou vyloučeny opravné prostředky. Obdobně viz rozsudek Městského soudu v Brně ze dne 14.12.2009 sp.zn. 33 C 68/2008 a rovněž např. uznesenie Krajského soudu v Prešově sp.zn. 3CoE 29/2010 ze dne 5.5. 2010 či uznesenie Okresního soudu ve Zvolenu sp.zn. 21Er/1390/2009 ze dne 8.4. 2010. Uvedená rozhodnutí slovenských soudů jsou díky podobnosti procesních předpisů a shodnému normativnímu rámci směrnice taktéž plně použitelná v České republice.



že rozhoduje o nařízení exekuce či povolení soudního výkonu rozhodčího nálezu a spotřebitel tuto námitku neuplatnil v rozhodčím řízení či žalobou na zrušení rozhodčího nálezu dle § 31 zákona o rozhodčím řízení. Z cit. rozhodnutí je třeba dovodit, že rozhodčí nálezy vydané na základě rozhodčích doložek sjednaných ve spotřebitelských smlouvách nezakládají vykonatelnost pohledávek přiznaných rozhodci ad hoc a rozhodčí nálezy takto vydané nejsou listinami, na základě kterých je možno vést výkon rozhodnutí. Shora cit. rozsudek Krajského soudu v Ostravě pak uvádí, že takovýto rozhodčí nález je „*toliko právně nicotný a bezúčinný popsaný list papíru*“.

### Závěr

S účinností od 1. 1. 2011 bude stávající zákon č. 321/2010 Sb., nahrazen novým zákonem č. 145/2010 Sb., spotřebitelském úvěru a o změně některých zákonů, který implementuje směrnici č. 2008/48/ES a posiluje výrazně postavení spotřebitele, zejména stanovením povinnosti věřitele poskytnout spotřebiteli před uzavřením smlouvy veškeré potřebné informace pro posouzení výhodnosti splácení úvěru a povinnosti věřitele posoudit schopnost spotřebitele úvěr splácet, stanovením práva spotřebitele od smlouvy odstoupit bez udání důvodu ve lhůtě 14 dnů od uzavření smlouvy a stanovením možnosti spotřebitele předčasně splatit úvěr bez placení nepřiměřených sankcí ve výši přesahující 1 % splacené výše úvěru. Nový zákon dále stanoví přísnější přísné sankce za porušení povinností věřitelů uložených jim v souvislosti se sjednáváním spotřebitelského úvěru a stanoví kvalifikační nároky na poskytovatele spotřebitelských úvěrů tím, tato činnost úvěrů bude nadále živností vázanou, nikoliv oborem živnosti volné jako doposud. Dozorová pravomoc nad dodržování povinností při sjednávání spotřebitelských úvěrů je nově svěřena ČNB. Problematiku nepřiměřeně vysokých úrokových sazeb či smluvních pokut a neplatnost rozhodčích doložek ve smlouvě o spotřebitelském úvěru však nový zákon, přes snahy některých poslanců v rámci zákonodárského procesu,<sup>75</sup> neřeší.

Lze doufat, že v brzké době bude neplatnost rozhodčích doložek sjednaných ve formulářových spotřebitelských smlouvách potvrzena pravomocným průlomovým judikátem některého z vyšších soudů. Současná nejistota a faktický způsob řešení spotřebitelských sporů rozhodci však především vyžaduje bezodkladný zásah zákonodárce směřující k zákazu rozhodčích doložek ve smlouvách o spotřebitelském úvěru (resp. ve spotřebitelských smlouvách obecně). Zvolené řešení by však nemělo znamenat vyloučení rozhodčího řízení ve smlouvách o spotřebitelském úvěru úplně, či je omezit pouze na možnost uzavření smlouvy o rozhodci sjednané po vzniku sporu mezi smluvními stranami ve prospěch stálého rozhodčího soudu, jak bylo např. neúspěšně navrhováno v rámci legislativního procesu k přijetí nového zákona č. 145/2010 Sb. poslancem Bohuslavem Sobotkou.<sup>76</sup> S ohledem na počet spotřebitelských sporů by totiž takové řešení směřovalo k nárůstu agendy soudů, resp. jediného stálého rozhodčího soudu (tj. Rozhodčího soudu při Hospodářské komoře ČR a Agrární komoře ČR) o statisíce případů! Proto je zřejmě jediným řešením realizovatelným v krátkém časovém období stanovení zákazu rozhodčí doložky ve smlouvě o spotřebitelském úvěru při současném zachování možnosti

<sup>75</sup> viz Komplexní pozměňovací návrh poslance Bohuslava Sobotky k návrhu zákona, kterým se mění zákon č. 321/2001 Sb., a o změně zákona č. 216/1994 Sb., obsažený v poslaneckém tisku č.808/2 z 5. vol. období Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR dostupný

z <[www.psp.cz/sqw/historie.sqw?T=808&O=5](http://www.psp.cz/sqw/historie.sqw?T=808&O=5)>

<sup>76</sup> viz tamtéž

uzavřít tzv. smlouvu o rozhodci ve sporu vzniklém z takové smlouvy teprve v okamžiku, kdy mezi smluvními stranami již určitý spor vznikl, což ostatně stávající právní úprava v § 2 odst. 1 zákona o rozhodčím řízení umožňuje. Takto lze vhodně eliminovat nebezpečí, že spotřebitel přistoupí na smluvní ustanovení, kterým se vzdává práva na soudní ochranu, aniž by znal důsledky obsahu takového ustanovení či o existenci takového ustanovení vůbec nevěděl.

Pro řešení spotřebitelských úvěrů se rovněž nabízí ve střednědobém horizontu v souladu s doporučeními směrnice č. 2008/48/ES využít výhod rozhodčího řízení přijetím speciální právní úpravy rozhodčího řízení pro spotřebitelské spory, které by umožnilo vydání rychlého rozhodnutí v méně formalizovaném řízení, ve kterém nebude omezen přístup spotřebitele k zákonem zaručenému právu a spravedlivému rozhodnutí. Rozhodnutí by mělo být vydáno osobou s odbornými znalostmi, u které je vyloučena ekonomická závislost rozhodce na věřiteli. Takové řešení navrhuje prof. Raban, když nabízí inspiraci modelem tzv. adjudikátorů, kteří mají svůj vzor v zemích angloamerické právní oblasti [4]. Pravomoc adjudikátorů by byla dle Rabana v souladu s uváděnými vzory založena zákonem, nikoliv rozhodčí doložkou a stát by si zachoval určitou kontrolu nad adjudikačním řízením již tím, že by těmto osobám uděloval koncesi a vykonával dohled nad jejich činností. Pravomoc adjudikátorů by nebyla výlučná, neboť kterákoliv ze stran by byla oprávněna zažalovat spor přímo u obecného soudu (resp. u stálého rozhodčího soudu, pokud mají strany mezi sebou sjednanou rozhodčí doložku). Náklady na řízení by nesl věřitel. V případě zahájení sporu ze strany spotřebitele by tento mohl být spotřebitel od poplatku na zahájení řízení osvobozen či by mohl být poplatek snížen. Pokud by se některá ze stran domnívala, že rozhodnutí adjudikátora je odporuje právu, mohla by již ze zákona podat opravný prostředek k druhé instanci, kterou představuje buď obecný soud nebo stálý rozhodčí soud. Jedinou nevýhodu Rabanova modelu adjudikátorů, dle mého názoru, tak představuje časový aspekt, neboť by bylo třeba připravit zcela nový zákon, který by upravil adjudikační řízení a postavení adjudikátorů a odlišil je jasně od rozhodců a rozhodčího řízení upraveného zákonem o rozhodčím řízení.

Nezbývá než si přát, aby naši zákonodárci dokázali na stávající neutěšenou situaci rychle reagovat a následně, v případě, že tak ukáží potřeby praxe, přijali kvalitní speciální právní úpravu arbitrážního rozhodování spotřebitelských sporů v některé z jejich podob, např. v té, jakou navrhuje prof. Raban.

## Literatura

- [1] PALLA, T. *Rozhodčí doložky ve spotřebitelských smlouvách – ANO či NE* [online]? *epravo.cz*. Dostupné z: <[www.epravo.cz/top/clanky/rozhodci-dolozky-ve-spotrebitelskych-smlouvach-ano-ci-ne-55269.html](http://www.epravo.cz/top/clanky/rozhodci-dolozky-ve-spotrebitelskych-smlouvach-ano-ci-ne-55269.html)>.
- [2] PALLA, T. *Zneužívání rozhodčích doložek – stále nevyřešený problém* [online]. *epravo.cz*. Dostupné z: <[www.epravo.cz/top/clanky/zneuzivani-rozhodcich-dolozek-stale-nevyreseny-problem-60076.html](http://www.epravo.cz/top/clanky/zneuzivani-rozhodcich-dolozek-stale-nevyreseny-problem-60076.html)>.
- [3] RABAN, P. Autorizovaní rozhodci nebo adjudikátoři? Je efektivně zajištěna spravedlnost ve spotřebitelských vztazích? *Bulletin advokacie*, 2010, č. 6, s. 15 - 22.
- [4] UHL, P. *Arbitráž jako symbol hranic práva a jeho proměny* [online]. *Jiné Právo*. 2010 [cit. 2010-03-01]. Dostupné z: <<http://jinepravo.blogspot.com/2010/03/arbitraz-jako-symbol-hranic-prava-jeho.html>>.

## ROLE PODNIKOVÉ KULTURY PŘI IMPLEMENTACI STRATEGIE ORGANIZACE

Ing. Radomír Piszczur<sup>77</sup>

**Abstrakt:** Implementace strategie organizace je jednou z hlavních etap strategického řízení. Role podnikové kultury v tomto procesu je dosud značně opomíjená. Příspěvek se věnuje vztahu mezi podnikovou kulturou a strategií organizace především její implementace. Poukazuje na fakt, že pro úspěšné zavedení strategických záměrů v podniku, je důležitost vhodné podnikové kultury, která je v souladu s dlouhodobými cíly organizace, nezastupitelná. Z hlediska formy a rozpracovanosti organizační strategie subjektů působících na trhu, jsou popsány odlišnosti v úloze podnikové kultury.

**Klíčová slova:** podniková kultura, strategie, implementace

**Title:** The role of corporate culture to implement organizational strategy

**Abstrakt:** The implementation strategy of the organization is one of the main stages of strategic management. The role of corporate culture in this process is still fairly neglected. The paper deals with the relationship between corporate culture and strategy organizations, particularly in its implementation. It points to the fact that for successful implementation of strategic plans in the enterprise is the importance of appropriate corporate culture, which is consistent with long-term objectives of the organization, indispensable. In terms of completion of the organizational forms and strategies involved in the marketplace, differences in the role of corporate culture are described.

**Key words:** corporate culture, strategy, implementation

### Úvod

Proces strategického řízení, který v průběhu minulých let zaznamenal mnoho změn, obsahuje soubor na sebe navazujících etap, prostřednictvím kterých podnik vytváří, implementuje a kontroluje vlastní dlouhodobé podnikatelské cíle. Výsledkem je strategie, kterou autoři KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL (2002) považují za klíčový prvek pro úspěch organizace. Každá z etap strategického řízení je samostatným dílčím procesem. Implementace strategických záměrů do podnikového řízení je oprávněně považována za nejsložitější etapu strategického řízení. Jedná se o proces, kdy vedení podniku realizuje plánované strategie a zde je zejména důležitý lidský faktor. Především zaměstnanci rozhodnou, zda daná strategie bude úspěšně zavedena či nikoli. KAPLAN (2010) tvrdí, že implementaci je možno spojovat se sportovní disciplínou: „Jeden ze sportů, ke kterému by se to dalo přirovnat, je veslování. Aby byli veslaři efektivní, musí zabírat najednou. Musí pracovat se stejnou frekvencí, myslet na jeden směr. Jinak se bude jejich úsilí zákonitě křížit. V podstatě bychom si mohli představit jakýkoli týmový sport, například fotbal. Určitě by to nebyl golf nebo plavání.“ Lidé, jakožto hlavní článek strategického řízení, jsou nositeli určitých

<sup>77</sup> Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, Katedra managementu a podnikání, rpiszczur@post.cz

hodnot, názorů a norem chování. Jsou tedy nositeli podnikové kultury a komponují ji do své představy strategie. Podniková kultura proto zásadním způsobem ovlivňuje formulaci a především implementaci strategických záměrů organizace. Protože je současné podnikatelské prostředí velice turbulentní a většina trhů globálně propojených, je důležitým kritériem pro získání a udržení konkurenční výhody, pohotová reakce na změnu. Obecně můžeme konstatovat, že člověk, potažmo zaměstnanec v organizaci, změny nevyhledává, ale naopak se jim snaží vyvarovat. Pomocí podnikové kultury jsou organizace schopné tyto výzvy zdárně zužitkovat.

### **Cíl a metodika**

Cílem tohoto příspěvku je zhodnotit vztah mezi strategií organizace a podnikovou kulturou. Pro dosažení tohoto cíle, bylo zvoleno studium literatury. Pozice managementu ve vědě je poněkud složitá. Co se týče charakteru dat, jedná se převážně o data tzv. měkká, neboť proměnlivost podmínek a možnosti variability systému jsou vysoké. Dle MOLNÁR (2010) se praktický management nechová podle paradigmat vědecké disciplíny Management Science, naopak využívá i tzv. měkké disciplíny (sociologie, psychologie), což pro mnoho vědců není dostatečně exaktní. Je proto nutné k těmto datům přistupovat s určitou kritičností a respektovat jejich vývoj. Při práci s literaturou byla využita historická metoda – dle VARADZIN, BŘEZINOVÁ (2003) jakýkoliv záznam o proběhlém jevu musí být podroben jazykové kritice ve smyslu, co tím člověk mínil a co vnímá pozorující subjekt (historik) a kritickou analýzu pramenů a dostupné literatury, která se nachází na rozhraní mezi empirickými a teoretickými metodami.

### **Výsledky**

#### ***Implementace podnikové strategie***

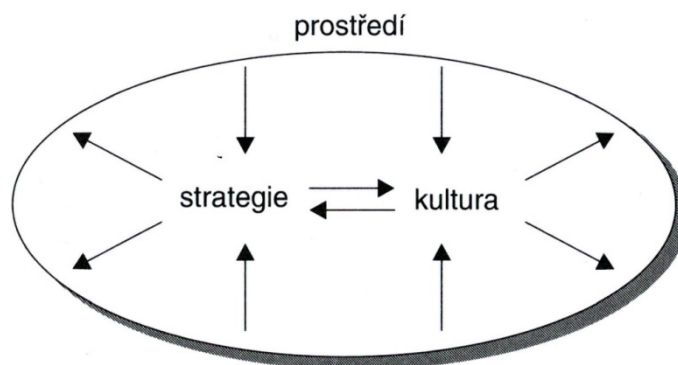
Samotná implementace podnikové strategie vyžaduje použití jiných manažerských dovedností, než samotné stanovení strategie. Tvorba strategie je orientována spíše na okolí podniku, zatímco implementace je orientována směrem dovnitř. Dle různých prováděných výzkumů je méně než 10% strategií efektivně zrealizováno. Důvodem je z více jak 70% jejich neefektivní implementace, byť zvolené strategie mohou být sebelepší. Mezi hlavní bariéry efektivní implementace strategie podle KAPLAN (2010) patří:

- Bariéra vize – jen 5 % pracovníků rozumí strategii.
- Bariéra lidí – jen 25 % manažerů má osobní stimuly provázané se strategií.
- Bariéra manažerská – 85 % exekutivních týmů tráví diskusemi nad strategií méně než hodinu měsíčně.
- Bariéra zdrojů – 60 % organizací nemá provázaný rozpočet a strategii.
- Výsledek – 9 z 10 společností nedokáže uvést strategii do praxe. Zaměstnanci raději pracují pro úspěšné organizace, než pro ty selhávající. Rádi vidí přesně, kde je jejich místo a čím jsou prospěšní.

Proces implementace podnikové strategie tedy přináší důležitý úkol pro management společnosti. Především je zde důležitá role podnikové kultury, která je v případě implementace dané strategie nezastupitelná. Dle VODÁČEK,

VODÁČKOVÁ (2006) je její význam dán skutečností, že v obecné poloze se jedná o soubor podnikových cílů, myšlenek, pravidel, názorů, postojů, hodnot, společenského vědomí, přesvědčení, historie, zvyků, tradic, hmotných podmínek a třeba i humoru. Podle LEDNICKÝ (2006) tím slouží podniková kultura především k podpoře sounáležitosti pracovníka s firmou. Je-li podniková kultura konsistentní se strategií, pomáhá překonávat trhliny a nedorozumění mezi tím, co je oficiálně deklarováno a co je skutečnost.

### Obrázek 1 - Vztah strategie, kultury a prostředí



Zdroj: LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. (2004)

Podniková kultura však má svou nezastupitelnou úlohu, jak v implementaci dané strategie, tak v celém procesu strategického řízení. Proto obsah a úroveň podnikové kultury ovlivňují téměř všechny etapy strategického řízení a uplatňují se zde dva hlavní faktory:

- Míra znalostí strategického řízení (odraz obsahu podnikové kultury).
- Kognitivní aspekty podnikové kultury (vnímání a myšlení v organizaci).

Podle autorů LUKÁŠOVÁ, NOVÝ (2004) při cíleném vývoji strategie ovlivňuje kultura organizace především:

- postoj k potřebě formulace strategie a míru opatřování informací,
- výběr informací,
- zpracování a interpretaci informací,
- množství a obsah formulovaných variant strategie,
- výběr z variant strategie.

Dalším aspektem, kterým podniková kultura ovlivňuje formulaci strategie, je volba podnikových cílů prezentovaných v podnikové strategii. Silná podniková kultura může zapříčinit změnu priorit v dlouhodobých podnikových plánech, kdy na úkor logiky a ekonomického myšlení prosadí sociální a morální zásady (ochrana přírody vs. zisk podniku).

Podniková kultura ale nemusí vždy znamenat při implementaci strategie výraznou podporu, jak by se mohlo zdát. Vždy záleží na vzájemném souladu mezi obsahem strategie a obsahem podnikové kultury. Tzn. ztotožnění se managementu, zaměstnanců a všech, kterých se daná strategie týká, s jejím obsahem. To samozřejmě souvisí i s dostatečnou informovaností (komunikací) a povědomím o současné pozici podniku a dlouhodobých cílů top managementu. Každý v podniku

by měl vědět, jaké jsou představy managementu o budoucnosti podniku a jaké kroky k tomu budou směřovat (tzn. informovanost a identifikace s navrhovanou strategií). Dle Kaplan (2010) je nejdůležitější, aby firemní strategii rozuměli především front-line zaměstnanci (tedy zaměstnanci, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem).

Pokud podniková strategie není v souladu s podnikovou kulturou, může vzniknout riziko silné rezistence vůči realizaci daných strategických záměrů. Míra rizika souvisí se silou a obsahem podnikové kultury a strategie, jak uvádí Schulz (1987) v následné tabulce 1:

**Tabulka 1 - Soulad mezi firemní kulturou a strategií**

organizační strategie	organizační kultura		
	slabá	střední	silná
<b>vágní</b>	naprostý soulad (1) beze směru	naprostý soulad (2) beze směru	naprostý soulad (3) určitý směr
<b>střední</b>	naprostý soulad (4) určitý směr	soulad? (5) směr?	soulad? (6) směr?
<b>silná</b>	naprostý soulad (7) směr	Soulad? (8) směr?	soulad??? (9) směr???

*Zdroj: LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. (2004)*

Z tabulky vyplývá, že je-li v organizaci firemní kultura slabá, nebude sice strategii podporovat, ale nebude s ní ani v konfliktu. Problém může nastat v okamžiku, kdy je strategie jasně a dobře formulovaná, ale obsah firemní kultury s ní není v souladu. Ideální stav nastává v okamžiku, kdy je firemní strategie jasně a dobře formulovaná a obsah firemní kultury je v ní v souladu. Potom firemní kultura firemní strategii podporuje, a zvyšuje tak pravděpodobnost úspěchu v implementaci strategie.

### **Podniková kultura místo strategie**

Podniky, které působí na trhu, můžeme z hlediska rozpracování podnikové strategie rozdělit do tří kategorií:

- První jsou podniky, které mají přesně plánovanou a písemně vytvořenou strategii organizace.
- Druhá skupina podniků strategii v písemné podobě vypracovanou nemá, ale řídí se strategickým zaměřením, které se vyvinulo neplánovaně.
- Třetí skupina podniků nemá strategii žádnou.

Role podnikové kultury je u každé skupiny poněkud odlišná. Největší význam nabývá u třetí skupiny, kde svým způsobem supluje úlohu strategického dokumentu a strategické řízení je odrazem podnikové kultury (tedy postojí, normami atd., které

management zastává). Podniková kultura samozřejmě nemůže dlouhodobě zastávat funkci strategie, a tudíž se i takové podniky vyznačují především nekonzistentností řízení a necílenými kroky v rozhodování. Druhá skupina podniku je v našich podmínkách nejčastější. Většinou jde o malé až střední podniky, kde silnou pozici zastává majitel (vlastník) podniku, který většinu strategických cílů a kroků „nosí v hlavě“. Takové podniky jsou odkázány čistě na invenci a potenciál vlastníka, na kterém leží největší tíha zodpovědnosti. Tato forma nemusí znamenat nic nepřekonatelného, pokud je majitel dostatečně inovativní a charismatický. I zde je strategie podniku prakticky nahrazena podnikovou kulturou. Pokud je silná a charakteristická přátelským prostředím, participací, týmovým myšlením a loajalitou zaměstnanců, nemusí v podniku docházet k již uvedené nekonzistentnosti.

Úspěšná strategie není jen plánem, který má být realizován. Má i svou symbolickou hodnotu. Zaměstnancům dává odpovědi na otázky, kam podnik směřuje, jaké jsou dlouhodobé cíle podniku, co nás motivuje a slouží k nalezení své vlastní identity a smyslu své práce. V tomto smyslu podle LUKÁŠOVÁ, NOVÝ (2004) je strategie především kulturou, či – jak uvádějí někteří autoři - „kulturním artefaktem“ (Green 1988, Brown 1995).

### Závěr

Lze říci, že mezi strategickým řízením a podnikovou kulturou existuje determinující vztah. Podniková kultura ovlivňuje nejen samotnou implementaci strategie, ale v podstatě veškeré etapy strategického řízení, od samotné potřeby vzniku strategie, přes sběr informací, až k samotnému výběru vhodné strategické varianty a její následné implementaci. Vztah mezi strategií a její úspěšnou implementací a podnikovou kulturou není však přímo úměrný. Nelze tvrdit, že jakákoliv silná podniková kultura je zárukou úspěšné implementace a naopak. Vztah je poněkud složitější, vždy záleží na obsahu a síle „strategie – kultura“ a jejich vzájemném souladu, potažmo konfliktu. Je třeba si uvědomit, že podnikovou kulturu tvoří především samotní lidé, se svými starostmi, vzorci chování, postoji, náladami, temperamentem atd. Proto je třeba zaměstnance včas a správně informovat o nadcházejících strategických změnách, a dostatečně je motivovat a angažovat do pracovních činností. Upevňovat silnou podnikovou kulturu, která pak s dobře formulovanou a rozpracovanou strategií (v souladu s podnikovou kulturou) bude úspěšnou implementaci podporovat.

### Literatura

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1998. 560 s. ISBN 80-85943-57-3.
- [3] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [4] KAPLAN, R. S. *Strategie* [online]. 2010 [cit. 2010-07-09]. Dostupné z: <[www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=425901](http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=425901)>.
- [5] KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

- [6] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
- [7] LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.
- [8] LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 0-247-0648-2.
- [9] MOLNÁR, Z. *Úvod do základů vědecké práce*. [online]. 2010 [cit. 2010-01-03]. Dostupné z: <web.fame.utb.cz/cs/docs/Z\_\_klady\_v\_\_deck\_\_pr\_\_ce.doc>.
- [10] NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 192 s. ISBN 80-247-0384-X.
- [11] PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Dotisk. Praha: Grada Publishing, 2004. 228 s. ISBN 80-247-0470-6.
- [12] SLAVÍK, Š. *Strategický management*. 1. vyd. Bratislava: Ekonom, 1997. 276 s. ISBN 80-225-0816-0.
- [13] VARADZIN, František, BŘEZINOVÁ, Olga. *Hledání ve světě ekonomie: (věda, metodologie, ekonomie)*. 1. vyd.. Praha: Professional Publishing, 2003. 306 s. ISBN 80-86419-56-8.
- [14] VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.



## LIDSKÝ KAPITÁL JAKO FAKTOR ÚSPĚŠNOSTI PODNIKU

Ing. Lenka Pouchová<sup>78</sup>

**Abstrakt:** Článek vyzdvihuje význam lidského kapitálu pro konkurenceschopnost a prosperitu podniku. Pro budoucnost se jeví jako klíčové získávání a udržení mladých talentů a budoucích vůdců. Zvolená studie dokumentuje, že se mladá generace v pracovní oblasti vyznačuje odlišnými očekáváními a potřebami oproti generacím předchozím. Uvedené skutečnosti je vhodné zohlednit v oblasti řízení lidských zdrojů a tím účinněji působit na jejich chování. Podniky investující do poznávání a péče o mladé talenty mají šanci získat a udržet si nejlepší pracovníky a tím si zajistit úspěšnou budoucnost.

**Klíčová slova:** lidský kapitál, generace Y, řízení lidských zdrojů

**Title:** Human capital as a factor of business success

**Abstract:** The article praises the importance of the human capital for competitiveness and prosperity of a company. It seems that for the future the key factor will be to recruit and retain young talents and future leaders. The chosen study documents that the young generation has different expectations and needs in the world of work compared with previous generations. The above mentioned facts should be considered in the human resources management to effectively influence their behaviour. The companies which invest in learning and nurturing young talents will be in the best position to attract and capture the best employees and that way to ensure the prosperous future.

**Key words:** human capital, generation Y, human resources management

### Úvod

V souvislosti s nástupem paradigmatu nového globálního postindustriálního světa se základem ekonomiky stává intelektuální kapitál, již nedominují půda, peníze ani suroviny. Svět vstupuje do nové ekonomiky, ekonomiky znalostí, která je spojená s plným využíváním lidského kapitálu. Akceptuje schopnost uvést do nových souvislostí znalosti, vědomosti a dovednosti jako hybné síly inovací. Rozvoj lidského potenciálu s jeho tvůrčími schopnostmi bude tím, co bude rozhodovat o konkurenceschopnosti podniků a zároveň s tímto stoupá význam řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace. Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a jejich řízení představuje pro organizaci ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. První podmínkou úspěšnosti organizace je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv (KOUBEK, 2004). Významným úkolem řízení lidských zdrojů je

<sup>78</sup> Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra řízení, Lenka.Pouchova@cz.bosch.com

obstarávání kvalifikovaných, talentovaných a motivovaných zaměstnanců. Zahrnuje to získávání, třídění, výběr a umisťování pracovníků. Udržení si schopných jedinců je pro každou organizaci rovněž velmi důležité. Jestliže kvalifikovaní jedinci z podniku neustále odcházejí, je nezbytné soustavně hledat nový personál, a to stojí čas a peníze (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, 2005).

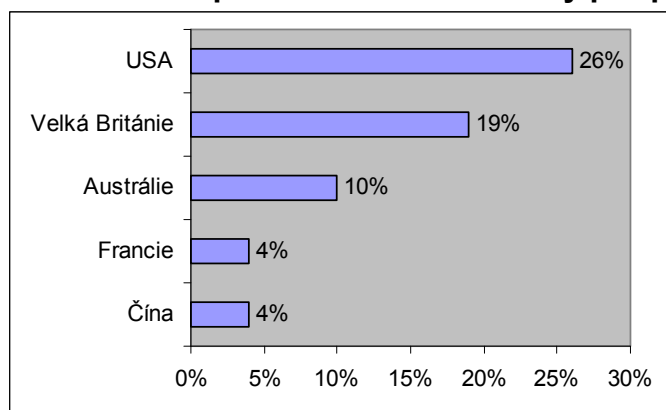
### Cíl a metodika

Článek má za cíl zdůraznění významu schopnosti firem získávat, integrovat a udržet talentované pracovníky z řad mladé generace, která se do budoucna jeví jako klíčová pro zajištění konkurenceschopnosti a prosperity. K tomu bylo využito studie *Managing tomorrow's people* s podtitulem *Millennials at work: Perspectives from a new generation* (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2008) uskutečněné v září 2008. Výsledky této studie představují názory vysokoškolských absolventů, kteří vstoupili na trh práce po 1. červenci 2000 a měli začít pracovat nebo již krátce pracovali pro společnost PricewaterhouseCoopers. Na otázky týkající se očekávání ohledně zaměstnání odpovídalo 4 271 respondentů ze 44 zemí (1 004 Severní Amerika a Karibská oblast, 943 Asie, 759 západní Evropa, 481 střední a východní Evropa, 215 Jižní a Latinská Amerika, 139 Austrálie a ostrovy, 67 Střední východ a Afrika). Jedná se o příslušníky generace Y, tedy generaci mladých lidí narozenou po roce 1982, která vyrůstala v prostředí prosyceným komunikačními a digitálními technologiemi. Předchozí generace narozená v letech 1965 – 1982 je označována jako generace X (WIKIPEDIA, 2010). Klíčová zjištění odrážejí měnící se postoje nové generace, která vstupuje na trh práce.

### Výsledky a diskuze

Výzkum (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2008) ukázal, že generace Y očekává pracovní mobilitu. 94% z nich věří, že budou pracovat v zahraničí více než jejich rodiče a 80% absolventů je nakloněno myšlence pracovat během své kariéry v zámoří. Nejvíce žádané lokality jsou Spojené státy následované Velkou Británií a Austrálií (viz obr. 1), ale souhrnně nejvíce láká západní Evropa se 31%.

**Obrázek 1 – Upřednostňované lokality pro práci v zahraničí (generace Y)**



Zdroj: PricewaterhouseCoopers

70% respondentů rovněž očekává používání cizího jazyka v práci. Tento jev je samozřejmě častější v zemích, kde angličtina není hlavní jazyk. Ale i v zemích, kde angličtina je hlavním jazykem, je očekávána potřeba jiného jazyka pro práci, např. ve Spojených státech souhlasilo s uvedeným 34%. Pouze 38% dotázaných uvedlo angličtinu jako první jazyk, nicméně celých 83% předpokládá, že bude angličtinu v práci využívat. Francouzština a španělština jsou další nejčastěji uváděné s 19%, resp. 14%.

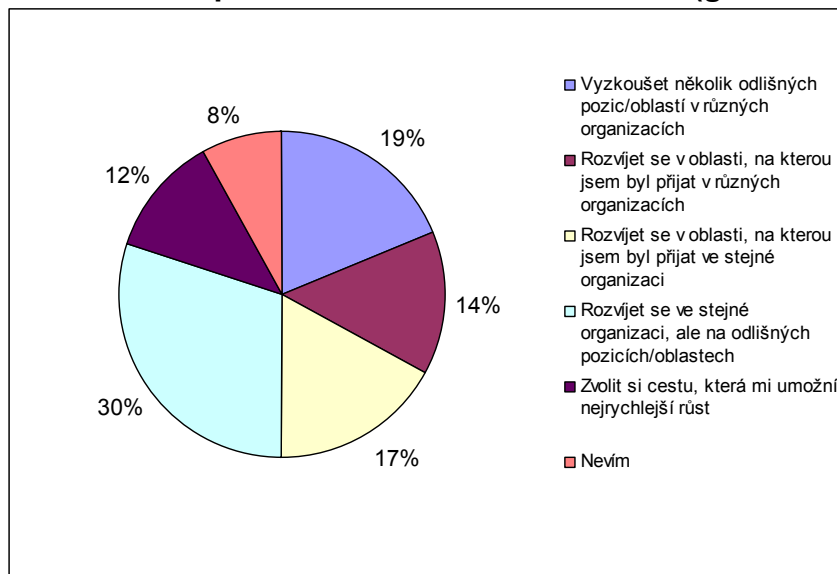
Pro mladou generaci je zásadní jasný postoj zaměstnavatele v otázkách trvale udržitelného rozvoje či klimatických změn. Sociální zodpovědnost považuje za velmi důležitou 88% respondentů, přičemž uvádějí, že hledají zaměstnavatele, jehož hodnoty v otázkách sociální zodpovědnosti odrážejí hodnoty jejich vlastní. Pokud by tato shoda nenastala, zvažuje dokonce 86% dotazovaných opuštění zaměstnavatele. Nejčastěji takto reagovali respondenti z Argentiny (94%), Spojených států a Brazílie (shodně 92%), zatímco v případě Indie se objevila nejnižší hodnota (66%). Stejně tak zaměstnavatelovu politiku ohledně klimatických změn shledává důležitou 58% respondentů. Jsou zde patrné velké rozdíly mezi jednotlivými zeměmi, kdy toto téma považuje za důležité 86% mladých Brazilců ve srovnání s pouhými 40% v případě mladých Belgičanů či Američanů.

Generace Y bývá také označována jako generace internetu. Výsledky výzkumu potvrdily, že technologie jsou považovány za hlavní nástroj pro sociální účely a účely vzájemné spolupráce. 85% respondentů je členem některé z on-line sociálních sítí jako je např. Facebook. Téměř všichni vlastní mobilní telefon a 86% vlastní iPod nebo MP3 přehrávač. Mladá generace je přesvědčena, že technologie budou hrát na pracovištích rozhodující roli a zdůrazňují nutnost pro zaměstnavatele držet tempo s pokrokem v oblasti technologií.

Oproti mnoha očekáváním absolventi neodmítají tradiční pracovní zvyky. Většina předpokládá, že alespoň část práce se bude odehrávat v kanceláři. Pouze 3% očekávají, že budou pracovat zejména z domova. Respondenti jsou také připraveni pracovat během pevné pracovní doby s určitým podílem flexibilní složky. V Irsku převažuje (53%) očekávání pevné pracovní doby, avšak v Německu (54%), Turecku (59%) a Francii (50%) se spíše přiklánějí k pohyblivé pracovní době. Tato očekávání se však v budoucnosti mohou měnit v souvislosti s potřebou větší flexibility kvůli péči o rodinu.

V otázce počtu zaměstnavatelů během pracovního života věří většina respondentů (75%), že budou mít mezi dvěma až pěti zaměstnavateli. Pouze 7% je přesvědčeno, že počet jejich zaměstnavatelů přesáhne číslo deset. Nicméně generace Y očekává určitý stupeň pracovní mobility, 30% by rádo vystřídal několik pozic v rozdílných oblastech v rámci jedné organizace. Pouze 17% by naopak rádo setrvalo ve stejné oblasti v rámci jedné organizace (viz obrázek 2).

Přes 90% respondentů vyjádřilo loajalitu vůči organizaci, pro kterou pracují. Tento jev byl nejčastější v případě Austrálie, Německa a Turecka. Naopak respondenti ze Středního východu, Afriky (shodně 38%), Jižní a Latinské Ameriky (shodně 43%) spíše upřednostňují vlastní zájmy.

**Obrázek 2 – Upřednostňovaná kariéerní dráha (generace Y)**

Zdroj: PricewaterhouseCoopers

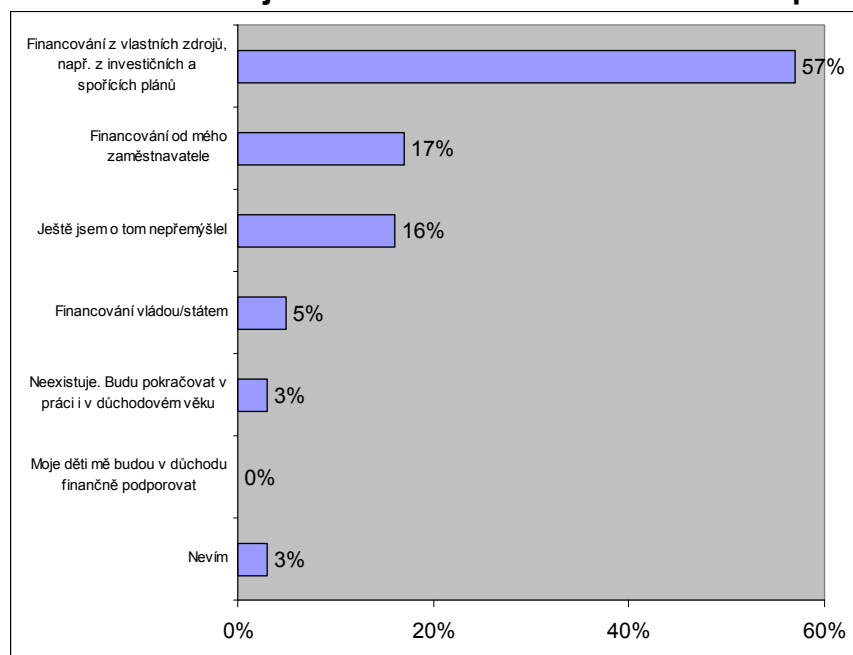
Další oblast výzkumu se týkala benefitů, které by mladá generace nejvíce ocenila během příštích pěti let. Mezi nejdůležitější benefity (mimo platu) se zařadily školení a rozvojové aktivity, zvolila je téměř jedna třetina respondentů (viz tabulka 1). Tento typ benefitů byl na prvním místě uváděn 3x častěji než finanční bonusy. Co se týče formy rozvojových aktivit 98% vzorku uvedlo jako důležité coaching a mentoring. Všechny osobní formy rozvoje (školení, coaching, mentoring, rotace práce) byly vysoko hodnocené, zatímco e-learning dosáhl nižšího hodnocení (62%).

**Tabulka 1 – Nejvíce ceněné benefity (mimo platu) během příštích pěti let (generace Y)**

	1. volba	2. volba	3. volba
Všichni respondenti	Školení a rozvoj (53%)	Finanční bonusy (41%)	Pružná pracovní doba (41%)
Asie	Školení a rozvoj (64%)	Finanční podpora bydlení (46%)	Finanční bonusy (39%)
Austrálie a ostrovy	Školení a rozvoj (58%)	Pružná pracovní doba (45%)	Finanční bonusy (42%)
střední a východní Evropa	Školení a rozvoj (61%)	Finanční bonusy (40%)	Pružná pracovní doba (32%)
západní Evropa	Školení a rozvoj (57%)	Pružná pracovní doba (38%)	Finanční bonusy (36%)
Střední východ a Afrika	Pružná pracovní doba (55%)	Školení a rozvoj (46%)	Finanční bonusy (42%)
Severní Amerika a Karibik	Pružná pracovní doba (53%)	Finanční bonusy (43%)	Bezplatná soukromá zdravotní péče (38%)
Jižní a Latinská Amerika	Školení a rozvoj (73%)	Finanční bonusy (45%)	Pružná pracovní doba (41%)

Zdroj: PricewaterhouseCoopers

Generace Y se smířila se skutečností, že ani stát, ani zaměstnavatel nebudou financovat jejich důchodové zabezpečení. Více než polovina (57%) očekává financování důchodu z vlastních investičních a spořicíh plánů (viz obrázek 3).

**Obrázek 3 – Zdroje financování důchodového zabezpečení (generace Y)**

Zdroj: PricewaterhouseCoopers

Téměř polovina respondentů věří, že do roku 2020 bude mít Čína, Rusko a Indie větší ekonomický vliv než Spojené státy a Evropa. Není příliš překvapující, že největší míra souhlasu s tímto tvrzením vzešla z oblasti nově vznikajících trhů, navíc pouze 30% respondentů ze Spojených států nesouhlasilo.

Je samozřejmé, že výzkum společnosti PricewaterhouseCoopers nereprezentuje názory celé generace Y, jde spíše o sondu, která ukázala názorovou podobnost v mnoha otázkách a tématech po celém světě. Poukázala také na některé odlišné charakteristiky mladé generace oproti generacím předchozím, jenž je nutné zohlednit. Vedení společností musí zvážit, zda jsou jejich strategie řízení lidských zdrojů platné pro všechny generace, či zda zvolit větší flexibilitu a diverzifikaci ve vztahu k motivaci odlišných segmentů pracovní síly. Vytvoření profilů pro určité zaměstnanecké skupiny umožní zaměstnavatelům porozumět jejich různorodosti v oblasti očekávání a potřeb a tím účinněji působit na jejich chování. Je třeba klást důraz na hodnoty, kterých si daná generace nejvíce cení, např. u mladé generace na možnosti osobního rozvoje, práce v zahraničí, coaching či mentoring.

Organizace se již dnes běžně věnují studiu zákaznických potřeb, definování zákaznických segmentů a utváření strategií pro jednotlivé segmenty. Obdobná metodika by v budoucnu mohla proniknout i do oblasti řízení lidských zdrojů a pomoci vytvářet efektivní strategie pro zaměstnance různých generací nacházejících se v odlišných životních etapách. Právě poznání mladé generace se všemi odlišnostmi se jeví jako klíčové pro budoucí úspěch. Je otázkou, zda se neodklonit od finančních bonusů a nepřiklonit k možnostem většího využívání coachingu a mentoringu, moderních technologií či zahraničního angažmá. Očividná ochota mladé generace cestovat a pracovat v zahraničí by měla být pro podniky pozitivní zprávou. Globalizace výrazně zvýšila poptávku po mobilních zaměstnancích a navíc společnosti často jen obtížně motivují zkušené pracovníky, aby přijali pozici v zámoří. Zahraniční angažmá by dala mladým pracovníkům cennou zkušenost v ranných stádiích jejich kariéry a potenciálně by zmírnila finanční zátěž mnoha nákladných zahraničních pozic.

Demografické změny spočívající v prodlužování střední délky života a zároveň poklesu porodnosti v mnoha oblastech světa povedou k nebývalému nedostatku mladých pracovníků a k potřebě zaměstnávat i pracovníky v důchodovém věku. Nenaplnila se představa, že neomezeným zdrojem talentů se stanou nově vznikající trhy. Nedostatek talentů se projevuje stejně kriticky v Číně, Indii, východní Evropě a částech Jižní Ameriky. Je tedy stěžejní pochopit, co motivuje novou generaci, jaké jsou jejich priority a očekávání ve světě práce.

### Závěr

Společnost znalostí mění podstatně podnikatelské chování. Není daleko doba, kdy firmy budou soutěžit o získání nejlepších pracovníků, kteří budou umět inovačně myslet a budou profesně i kvalifikačně na výši. Hlavní zájem se soustředí na výběr nejlepších lidí, kteří se dovedou permanentně učit a vzdělávat (TRUNEČEK, 2004). Lepší znalostí zaměstnanců a potenciálních uchazečů budou firmy ve výhodnější pozici pro vytváření strategií jak přilákat a udržet mladé talenty a budoucí vůdce. Podniky znalé specifik mladé generace (generace Y) mají šanci získat nejkvalitnější zaměstnance. Zaměstnavatelé si musejí uvědomit, že mladí lidé mají jiné potřeby a aspirace než předchozí generace. Je tedy vhodné kreativně sestavovat strategii odměňování a zvažovat, co je vhodným motivačním faktorem. Podniky, které již nyní investují do poznávání a péče o mladou generaci, se v budoucnu budou nacházet v nejlepší pozici pro dosažení úspěchu.

### Literatura

- [1] DONNELLY, J. H., JR., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2005, 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [2] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2004, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [3] PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Managing tomorrow's people - Millennials at work: Perspectives from a new generation [online]*. 2008 [cit. 2010-10-25]. Dostupné z: < <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/pdf/mtp-millennials-at-work.pdf> >.
- [4] TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3.
- [5] WIKIPEDIA. *Generation Y [online]*. 2010 [cit. 2010-10-25]. Dostupné z: < [http://en.wikipedia.org/wiki/Generation\\_Y](http://en.wikipedia.org/wiki/Generation_Y) >.

## JAK FINANCOVAT ZEMĚDĚLSKÝ PODNIK?#

Ing. Petr Richter<sup>79</sup>

**Abstrakt:** Podnikání v zemědělství je relativně problematickou oblastí z důvodu řady specifíků, které jsou typické pouze pro toto odvětví. Jedná se především o závislost na přírodních podmínkách, produkty jsou výsledky prvovýroby s nízkou přidanou hodnotou, sezónnost pracovních operací, vysoký význam výrobního faktoru půda, časový nesoulad průběhu výrobních a pracovních procesů, nízká možnost ovlivňovat a reagovat na ceny produkce, výsledkem výrobních procesů jsou produkty k uspokojování základních lidských potřeb, obtížná ocenitelnost mimoprodukčních výsledků zemědělské činnosti, vysoká kapitálová náročnost výroby a další.

Z těchto a řady dalších důvodů významným způsobem Evropská unie a jednotlivé státy podporují finančně tento sektor. Zemědělské podniky potřebují jak pro oblast provozní, tak i investiční velký objem finančních prostředků. Pro farmáře se staly klíčové především dva zdroje. Na jedné straně se jedná o bankovní úvěry, které jsou často podporovány národní úrovní a na druhou stranu dotace EU, které slouží jako důležitý zdroj provozního financování. Spolu s tím ovšem plní také důležitou úlohu regulátora vykonávaných činností. Z pohledu dlouhodobější perspektivy je nutné podporovat především růst inovací, zavádění nových vědeckých poznatků do praxe a zvýšení objemu kapitálu v jednotlivých podnicích. Toho lze dosáhnout také prostřednictvím podpory využívání širšího mixu finančních nástrojů umožňující diverzifikaci rizik a snížení kapitálových nákladů a růst kapitálové vybavenosti. Tyto změny následně umožní růst produktivity práce, upevnění finanční stability a zvýšení konkurenceschopnosti.

**Klíčová slova:** zemědělský podnik, kapitál, finanční zdroje, bankovní úvěr, dotace

**Title:** How to finance agricultural enterprise?

**Abstract:** Entrepreneurial activity in agriculture is a relatively problematic area because of a number of specifics typical only for this sector. The question is in particular dependence on natural conditions, the products are results of primary production with low added value, seasonal nature of work operations, high significance of the production factor of soil, time variance of the course of production and work processes, low possibility to influence the prices of production and to react to them, the results are the products for satisfaction of the basic human needs, difficult possibility to appraise the non-production results of the agricultural activity, high capital intensity of production and others.

For these and a number of other reasons, the European Union and particular countries support this sector financially. Agricultural enterprises need high volume of funds both for the operational and the investment areas. In particular, two sources have become essential for the farmers. On one hand, these are the bank loans that are often supported at the national level and on the other hand, the EU subsidies,

---

# Poznátky uváděné v příspěvku vyplynuly z řešení grantu IGA č. 201011110018 „Financování malých a středních podniků a role EU fondů“.

<sup>79</sup> Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Katedra ekonomiky, petr.richter@gmail.com

which serve as an important source of operational funding. Together with this, they play also an important role of a controller of the activities performed. From the point of view of more long-term prospective, it is necessary to support in particular the innovation growth, implementation of new scientific knowledge in practice and increase of capital volume in particular companies. This may be achieved also by means of support for utilisation of wider mix of financial tools enabling diversification of risks and reduction of capital costs and growth of capital resources. Consequently, these changes shall enable growth in labour productivity, strengthening of financial stability and increased competitiveness.

**Key words:** agricultural enterprise, capital, financial resources, bank loans, funds

## Úvod

Financování zemědělských podniků lze považovat za relativně problematickou oblast. Tato skutečnost je dána řadou specifik zemědělství jako celku. Problematicnost zemědělské výroby v současném ekonomickém prostředí se silně přelévá do finanční situace agropodniků. V důsledku vstupu České republiky do Evropské unie se oblast zemědělství stala součástí Společné zemědělské politiky, která dlouhodobě představovala nejdůležitější oblast z pohledu alokace finanční prostředků. Hlavním důvodem byla především snaha o zajištění konkurenceschopnosti evropských farmářů a ocenění mimoprodukčních funkcí, jež zemědělství plní. Z důvodu silné národní a unijní podpory představuje v současné době odvětví zemědělství stabilní sektor, který se stává z pohledu investorů relativně lákavý. Z výše uvedeného plyne, že dotace lze považovat za důležitý zdroj financí jak provozního tak i investičního charakteru. Vedle tohoto zdroje existuje ovšem celá řada dalších, které umožňují podniku nejenom diverzifikovat rizika, ale také optimalizovat kapitálové náklady a celkově zvýšit objem prostředků, které podnik potřebuje pro svoji činnost.

## Cíl a metodika

Cílem projektu je představení zdrojů financování zemědělských podniků a vymezení jejich výhod a nevýhod z hlediska uplatnění v tomto odvětví.

Pro tvorbu práce je využito popisné metody s metodou srovnávací, které slouží k rozboru a komparaci vybraných názorů a analýzy dostupných sekundárních dat. V projektu je využito domácí a zahraniční odborné literatury, studií, zpráv a vybraných internetových zdrojů. Práce je založena na rozboru literárních poznatků, analýz a studií Ministerstva zemědělství, Českého statistického úřadu a Ústavu zemědělské ekonomiky a informací.

## Výsledky

### **Specifika zemědělství**

Specifika podnikání v zemědělství mohou pro firmy v tomto odvětví představovat jak pozitiva, tak negativa, přičemž negativní faktory silně převažují. Z toho plyne nutnost každého podniku je minimalizovat a smysluplně využít pro získání



konkurenční výhody. Tyto specifika ovšem také významným způsobem ovlivňují možnosti financování podniku a management společnosti je musí vzít v úvahu při rozhodování o způsobu financování a struktuře zdrojů. Synek a kol. (2002) považuje za klíčová specifika (rozšířeno autorem):

- Závislost na přírodních podmínkách.
- Obsahem je prvovýroba představující usměrňování biologických procesů.
- Výstupy výrobního procesu slouží k uspokojování základních lidských potřeb.
- Výrazným způsobem ovlivňuje životní úroveň společnosti.
- Část produkce slouží jako surovina pro jiné než potravinářské využití.
- Základním předpokladem je dostatek produkční půdy.
- Časový nesoulad průběhu výrobního a pracovního procesu.
- Sezónnost práce v zemědělské výrobě.
- Nízká schopnost ovlivňovat a reagovat na vývoj cen produkce.

### ***Ekonomické aspekty zemědělství v České republice***

Zemědělství jako dílčí celek odvětví zemědělství, lesnictví a rybolov se podílel v roce 2009 na HDP 1,65%. Z dlouhodobého pohledu představuje tento vývoj klesající tendenci, která je dána především nemožností ocenit řadu mimoprodukčních výstupů a rozvojem ostatních odvětví na úkor právě zemědělství. Stejnou tendencí se vyznačuje zaměstnanost, jež se v roce 2009 podílela 2,91%. Negativním vývojem se toto odvětví vyznačuje také ve struktuře vzdělanosti a silně podprůměrnými mzdami. Význam z pohledu národního hospodářství je velice nízký. Tato skutečnost ovšem neplatí při pohledu na podíl výdajů za potraviny. Domácnosti vydají přes 20% pouze na potraviny, což je v porovnání se západoevropskými zeměmi vysoký podíl. Zemědělství a výkony z něho tak vysokou měrou ovlivňují celkovou životní úroveň obyvatelstva a další strukturu výdajů.

Kvalita podnikatelského prostředí a jeho rozvoj je důležitým tématem nejen na úrovni státu, ale především na úrovni EU. Na podnikatelské prostředí v zemědělství dle Zelené zprávy za rok 2008 působily především výše cen vstupů a výstupů, daně, úvěrové služby, podnikatelské riziko a vývoj unijní a národní podpory.

Z pohledu možností financování podniků v zemědělství je důležitá samotná podnikatelská struktura. Z celkového počtu 44833 podniků představuje 41440 podniků ve formě fyzických osob a 3393 právnických osob, přičemž akciových společností je pouze 646 (dle Zelené zprávy 2008). Z toho vyplývají jistá omezení při následném rozhodování o způsobu financování. Zemědělství se vyznačuje vysokým podílem malých a středních podniků, což velice konkrétně dokumentuje Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2009. Ze zprávy vyplývá, že segment MSP hraje klíčovou roli právě v zemědělství (99,88% všech firem jsou MSP). Tyto podniky se podílí 89,66% na zaměstnanosti (růst o více jak 1% oproti roku 2008), 83,94% na výkonech, 81,34% na přidané hodnotě odvětví a 88,64% na celkových investicích. Susman (2007) spatřuje za klíčový problém segmentu MSP ztížený přístup k financování. Na druhou stranu lze ze Zprávy o vývoji malých a středních podniků a jeho podpoře v roce 2009 a ze zprávy Zemědělství 2009 vyčíst, že je tento sektor řadou způsobů podporován, což naopak možnosti oproti jiným sektorům rozšiřuje. Právě tyto podpory, jejichž objem dlouhodobě roste, toto odvětví v období turbulencí výrazně stabilizovalo.

### **Klasifikace finančních zdrojů**

V odborné literatuře uvedené v přehledu literatury se lze setkat s řadou přístupů k členění finančních zdrojů. Níže uvedená klasifikace rozděluje zdroje z hlediska jejich četnosti využívání a využitelnosti při financování podniku.

### **Klasické zdroje financování**

**Zisk** Wawrosz (1999) v obecné rovině vymezuje jako rozdíl mezi výnosy a náklady. Vyjadřuje to situaci, kdy podnik prodává své výrobky či služby za cenu, která je vyšší než skutečně nutné náklady na jejich výrobu. Zisk lze ovšem chápat v několika různých strukturách. Jednak tzv. čistý zisk (rozdíl mezi čistými tržbami za prodané zboží a služby a náklady na jejich výrobu), účetní zisk (na rozdíl od čistého zisku nezahrnuje pouze peněžní příjmy a výdaje, ale zahrnuje v sobě i další položky), daňový zisk a další. Z pohledu účetního zisku se jedná se o součást vlastního kapitálu podniku a představuje zbytkovou část výsledku hospodaření po všech zákonných a dobrovolných odvodech. Slouží do jisté míry i jako ukazatel úspěšnosti firmy. Synek a kol. (2002) a Valach (1999) tuto formu považují za nejvýznamnější složku tzv. samofinancování (dále obsahuje odpisy a rezervy). Pro velkou část především malých farmářů může představovat důležitou formu kapitálu k financování podnikatelských aktivit. Dle výsledků UZEI uveřejněných v Zelené zprávě za rok 2008 došlo k poklesu reinvestovaného zisku o 33%. Negativem je především jeho omezená výše, která nemusí pokrýt investiční výdaje a nutnost existence dostatečně zajímavých investičních příležitostí, které vynahradí vlastníkům tento ušlý zisk. Naproti tomu výhodou je okamžitá dostupnost a volné pole využití.

**Rezervy** jsou účelově tvořenou složkou, která z pohledu účetnictví představuje cizí zdroje, protože vyjadřuje budoucí závazek. Platnou legislativou jsou rezervy rozděleny na zákonné a dobrovolné. Problémem rezerv je především jejich proces tvorby. Wawrosz (1999) uvádí, že rezervy představují zadržované částky z dosud nevykázaného zisku, čímž snižují výši disponibilního zisku, která je za dané účetní období vykázána. Tento fakt se může stát výrazným omezením především ve fázi založení a rozvoje podniku a v případě negativně se vyvíjejících předchozích hospodářských období. Výhodou je především daňová účinnost vybraných typů rezerv.

**Rezervní fond** lze označit za specifickou formu zdroje. Je tvořen a čerpán přesně dle obchodního zákoníku. Jeho tvorba je podmíněna ziskem a slouží pouze k pokrytí případných budoucích ztrát. Tento zdroj tak nelze považovat za klíčovou formu financování, ale má pouze určitou tlumící funkci v případě nepříznivé hospodářské situace.

**Odpisy** lze definovat jako peněžní vyjádření opotřebení dlouhodobého majetku za určité období. Jedná se o hodnotu majetku, která je přenesena do nákladů podniků, ne ovšem do výdajů. Nývltová a Marinič (2010) uvádí, že se jedná o významný zdroj financování, který se vyznačuje vysokou mírou stability. Tento zdroj představuje důležité prostředky právě pro zemědělské podniky. Tato skutečnost je dána především vysokou kapitálovou náročností výroby, která se následně přenáší do peněžního vyjádření opotřebení majetku. Výhodou je snížení základu daně prostřednictvím daňových odpisů, která se následně pozitivně promítá do výsledku hospodaření.

**Dlouhodobé úvěry** poskytované bankami, případně i jinými subjekty, jako jsou dodavatelé technologie a výrobního zařízení představují v České republice významný zdroj financování rozvoje podniku (blíže Tůma, 2005). Nývltová a Marinič (2010)

rozlišují dvě formy dlouhodobých úvěrů. Jednak dodavatelský úvěr, jež je součástí obchodní politiky dodavatele a nástrojem konkurenčního boje a bankovní úvěr, který je poskytován bankou na základě nastavené obchodní politiky. V rámci financování zemědělských podniků se lze nejčastěji setkat s dlouhodobými úvěry určenými na nákup zemědělské techniky a pořízení půdy. Výhodou této formy financování je především možnost využít programů Podpůrného a garančního rolnického a lesnického fondu umožňující jednak získání dotace na část investice nebo krytí nákladových úroků. Mezi další výhody patří sjednání úvěru na 100% hodnoty investice a naplánování cash flow investice. Tyto aspekty úvěry pro zemědělce velice atraktivní a činí je širokému spektru subjektů dostupné. Alokace úvěrů do sektoru zemědělství se vyznačuje rostoucím trendem. Meziroční růst v roce 2008 dosáhl téměř 20%. Z toho dlouhodobé úvěry vrostly o 22%, přičemž investiční úvěry stouply o 25,6% (blíže Zelené zpráva 2008). Tyto hodnoty lze hodnotit pozitivně. Z dlouhodobých dat České národní banky vyplývá mírný růst objemu poskytnutých úvěrů. V relativním vyjádření objem klesá, což je dáno především prudkým nárůstem poptávky po úvěrech domácnostmi po roce 2005. Zelená zpráva za rok 2009 uvádí, že na růst úvěrového financování má vliv především PGRLF pomocí subvencování části úroků z úvěrů.

**Dluhopisy** označuje Fotr (1999) za významný zdroj financování řady podniků při rozvoji jejich potřeb. Jedná se o zastupitelné cenné papíry, s nimiž je spojeno právo na splácení dlužné částky a povinnost emitenta toto právo uspokojit. Charakteristickými faktory determinující dluhopis je nominální hodnota, úroková sazba a datum splatnosti. V odvětví zemědělství nepředstavují tento prostředek klíčovou formu financování. Tento fakt je dán především velikostí farem, kdy v drtivé většině převládají malé a střední podniky, pro něž je tato forma nevyužitelná z důvodu vysokých nákladů.

**Leasing** lze považovat za důležitý způsob financování rozvoje podniku při pořízování dlouhodobého hmotného majetku. Jedná se o třístranný právní vztah mezi dodavatelem, pronajímatelem a nájemcem. Leasing lze rozlišit operativní (provozní), který má formu půjčky za úplatu. Nájemce získává požadovanou věc, ale nedochází k přechodu ani vlastnictví a ani žádných rizik. V zemědělství díky speciální a kapitálově náročné technice je jeho využití velice omezené. Naproti tomu v rámci finančního leasingu dochází k převodu všech rizik, ale v konečné fázi také vlastnictví dané věci. Tato forma má pro agropodniku řadu výhod. Podnik může naplánovat hotovostní toky uvnitř firmy a zajistit tak stabilitu finančních toků. Třetí formou je zpětný leasing (leaseback)<sup>80</sup> jehož podstata je založena na odkupu majetku pronajímatelem od nájemce a následným zpětným pronájmem. Jde tak o specifickou formu finančního leasingu. Podniku to umožňuje získat prostředky na další investice či provoz firmy. Paták (2006) připomíná další specifickou formu leasingu, kterou je tzv. zadlužený leasing. Jeho podstata je založena na tom, že pronajímatel vypůjčí část kupní ceny pronajímaného aktiva a leasingovou smlouvu použije k jištění půjčky. Pro agropodniky lze doporučit především zpětný leasing, který jednak umožňuje snadno pořídit nové výrobní technologie i při nedostatku vstupního kapitálu a na druhou stranu umožňuje získat jak investiční či provozní kapitálu z již pořízeného majetku.

**Emise akcií** je upravena obchodním zákoníkem. Jedná se o cenné papíry, s nimiž jsou spojena práva akcionáře jako společníka podílet se podle obchodního zákoníku

<sup>80</sup> Jeho využití stále roste. McLaney (2009) uvádí jako příkladem firmu Tesco, která v roce 2007 touto formou prodala 21 budov supermarketů za 500 milionů liber. Zajímavým způsobem leasebacku je prodej kontraktů několika fotbalistů anglické fotbalové ligy bance Barclays.

a stanov akciové společnosti na jejím řízení, zisku a likvidačním zůstatku. Akcie lze emitovat buď v rámci soukromé či veřejné emise. Podnikatelská struktura v zemědělství se vyznačuje malým podílem akciových firem, na druhou stranu tyto podniky se podílí výrazným způsobem na celkových výkonech tohoto odvětví.

**Prodej majetku** je často součástí tzv. desinvestiční strategie. Podstata je založena na prodeji majetku, který je možné nahradit jinou investiční příležitostí s vyšší mírou ziskovosti. Tuto formu financování je vhodné doporučit především firmám, které jsou ve fázi změny podnikové strategie či optimalizace výroby.

**Navýšení kapitálu vlastníky** představuje dodatečný vklad vlastníka umožňující následnou možnost realizace vhodné investice. Dochází tak ke zvýšení poměru vlastního kapitálu. Někdy dochází k tomuto navýšení z důvodu zlepšení ukazatelů umožňující získání prostředků od banky či jiných investorů. Příčiny lze ovšem hledat také ve snaze zvýšení vlivu dílčího vlastníka na rozhodování a případně také z důvodu dlouhodobě ztrátovém charakteru činnosti podniku.

### **Alternativní zdroje financování**

Kalouda (2009) označuje alternativními zdroji otevřenou skupinu zdrojů, která se svojí genezí, složitostí, rozsahem a dalšími odlišují od klasických zdrojů financování. Otevřenost této skupiny znamená, že je do budoucna možno očekávat její rozšíření o další zdroje, příp. o zdroje spadající do skupiny Nových zdrojů. Wawrosz (1999) uvádí, že je lépe je označit za ostatní způsoby financování. Hlavním důvodem je především to, že se nemají charakter vlastních a ani cizích zdrojů. Valach a kol. (1999) definuje tyto způsoby jako alternativní financování. Problematické je především to, že nedochází k přímému získání prostředků jako v předchozích případech, ale spíše o nalezení nových, resp. alternativních cest jak financovat potřeby podniku.

**Faktoring** představuje prodej pohledávek podniku faktorovi, který se stává reálným věřitelem. Výhodou je rychlé získání prostředků, tj. zlepšení cash flow. Faktoring lze tak doporučit jako vhodný nástroj řízení hotovostních toků uvnitř společnosti. Paták (2006) uvádí, že se v praxi lze setkat třemi hlavními typy faktoringu. Jednak jde o tzv. Main-line faktoring, který zahrnuje nejenom odkup pohledávek, ale také ostatní faktoringové operace spojené s prodejem zboží. Druhým typem je tzv. Confidential faktoring, který se zaměřuje pouze na financování vybraných pohledávek. Třetím nejrozšířenějším typem je Export faktoring umožňující dodavateli překlenout problémy spojené s neznalostí zahraničního trhu.

**Forfaiting** je zvláštní forma střednědobého a dlouhodobého úvěru investic pořizovaných ze zahraničí. Prodávané pohledávky musí splňovat několik základních požadavků. Jejich splatnost je delší než 90 dnů, jsou denominovány ve volně směnitelné měně, mají vyšší nominální hodnotu a musí být zajištěné (směnka nebo bankovní záruka).

**Frančíza** je založena na principu licence, která má většinou podobu nehmotného aktiva. Licence je založena na oprávnění provozovat odbytové koncepce vlastním jménem na vlastní účet. Poskytovatel licence zaručuje svým franchisantům právo, na druhou stranu jim ukládá povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí. Frančíza z hlediska jejího zaměření nepředstavuje způsob získání prostředků či know-how pro podniky působící v zemědělství.

**Projektové financování** je zaměřeno na financování rozsáhlých, extrémně kapitálově náročných investičních akcí. Problém těchto akcí je nemožnost podniku se zaručit z důvodu nedostatku prostředků. Projektové financování často také spojuje několik podnikatelů s veřejným sektorem a bankami. Splátky jsou dány až

očekávanými výnosy z vlastní investice. Podstatou tohoto typu financování je vytvoření organizace, která se skládá z akcionářů vkládající kapitál, projektové firmy zajišťující řízení, dodavatelů, provozovatelů, konsorcia bank, pojišťovacích společností a nezávislých expertů. Mezi výhody patří především přenesení rizika na banky (v bilanci firmy se často vůbec neobjevuje dluh), snazší získání úvěru na projekt a flexibilně nastavené řízení splátek. Rizikem je především vstup několika členů s rozdílnými zájmy v rámci projektu. Stejně jako Frančiza nepředstavuje vhodný zdroj financování agropodniků.

**Dotace z veřejných zdrojů** představují zdroj financování, který je často určitými názorovými proudy odmítán a kritizován pro možnost deformace přirozeného ekonomického vývoje. Z důvodu stabilizace zemědělského odvětví a potravinové soběstačnosti EU je tato podpora ovšem nutná. Často je diskutována podpora na úrovni EU, která v průběhu několika desítek let narostla do obřích rozměrů, což začalo ohrožovat stabilitu rozpočtu EU. V současné době probíhá proces optimalizace dotací a jejich transformace do podpory venkovského prostoru. V budoucnu lze očekávat další změny, které budou tuto podporu významně modifikovat. V současnosti se lze setkat s několika typy dotací. Prvním typem jsou Přímé platby založené na zabezpečení stabilního příjmu zemědělců (v roce 2009 vyplaceno přes 13000 mil Kč). Spolu s nimi jsou vypláceny TOP UP platby (na tyto doplňkové platby bylo vydáno přes 6000 mil. Kč). Vedle nich existují Oddělené platby za cukr a rajčata a podpora energetických plodin a agroenvironmentálních opatření (vyplaceno přes 4000 mil. Kč). Dále jsou na současné programovací období ustanoveny Operační programy (OP) Rozvoj venkova (jen v roce 2009 bylo vyplaceno více jak 1 mld. Kč) a OP Rybářství, ze kterých mohou zemědělci také čerpat prostředky. Další možností je PGRLF podporující dlouhodobé investiční záměry (úvěry zprostředkovány ve výši přes 6,2 mld. Kč, garance v hodnotě přes 602 mil. Kč a dotace vyplacené ve výši přes 597 mil Kč). Nevýhodou je vysoká administrativní zátěž a podřízení financování striktním podmínkám. U vybraných dotačních titulů je také nutnost zajištění překlenovacího financování a nejistota založená na možnosti sankcí či odebrání dotace z důvodu neplnění závazných ukazatelů. Naproti tomu pozitivem je možnost zajištění stabilních zdrojů umožňující rozvoj zemědělské činnosti.

### **Nové zdroje financování**

Mezi Nové zdroje financování lze řadit **Rizikový kapitál** (venture capital) a **Business angels** (obchodní andělé). Tyto zdroje představují ve světě významný prvek financování (především USA a Velká Británie). Uvedené formy kapitálu se orientují především a financování malých a středních podniků. Fotr (1999) uvádí, že do podniku vstupuje tento kapitál většinou v kombinované formě navyšování základního jmění a nezajištěným úvěrem. Nové zdroje financování se vyznačují tím, že si vybírají obory pokročilejších technologií, které umožňují naplňovat jejich základní požadavek, tj. skokový růst podniku. Jak název napovídá, jedná se o kapitál, který je vkládán do podniků s vysokou mírou rizika neúspěchu. S tím souvisejí velké nároky investora na rychlou návratnost těchto prostředků.

**Business angels** se používá pro označení soukromých osob, které investují vlastní kapitál. Dvořák a Procházka (1998) připomínají, že často vytvářejí investiční sdružení za účelem snížení rizika, zvýšení investované částky, efektivnějšímu přístupu k informacím a racionálnímu investování prostředků. Hlavní odlišností od Rizikového kapitálu je know how ve formě odborných znalostí, kontakty na strategické partnery a další, jež tento investor do firmy přináší. Proto bývá tento kapitál často

také označován za “smart money“ či „chytré peníze“. Tito investoři tak nehledají pouze vysoké budoucí výnosy, ale oblast, v rámci které se mohou aktivně angažovat a uplatnit své zkušenosti s cílem rozvoje podniku.

Rizikový kapitál a Business angels vstupují do vztahu s daným podnikem v roli aktivního hráče, partnera, který neposkytuje pouze finanční prostředky. Vstup rizikového kapitálu představuje relativně složitý investiční proces, který je z pohledu investora nezbytný. Z podstaty zaměření jej ovšem, ale nelze považovat za vhodný nástroj rozvoje zemědělských podniků.

### Závěr

Podnikání v zemědělství se vyznačuje řadou specifických faktorů, které jej výrazným způsobem modifikují v porovnání s ostatními odvětvími. I když nepřestává zemědělství klíčový prvek hospodářství České republiky, je z hlediska zajištění potravinové stability a plnění mimoprodukčních funkcí považován za klíčový segment ekonomiky. To se projevuje především v rozsahu a objemu podpory, která je tomuto odvětví poskytována jak na úrovni národní, tak i unijní.

Pro zemědělství je charakteristický velký počet malých a středních firem. Tyto podniky se průřezově přes všechny odvětví vyznačují omezenou schopností získávat finanční prostředky pro zajištění jejich činnosti a rozvoje. Na druhou stranu jsou pro hospodářství klíčovým prvkem dalšího rozvoje. Tyto všechny aspekty omezují možnosti nejenom dlouhodobého financování agropodniků. V článku jsou představeny jednotlivé způsoby financování firem. Pro zemědělský podnik se jako nejvhodnější jeví kombinace vlastních zdrojů spolu s bankovními úvěry a dotacemi. Využití vlastních zdrojů je důležité z hlediska zachování stability společnosti a úvěry s dotacemi jsou dobré z důvodu jejich výrazné podpory státu a Evropské unie. Dalším vhodným zdroje je leasing z důvodu možnosti získání majetku bez nutnosti získat počáteční kapitál na jeho nákup. Ostatní zdroje jako je leasing, faktoring a forfaiting lze použít jako způsob krátkodobého finančního řízení. Způsoby financování v čele s rizikovým kapitálem, business angels, projektového financování, frančizy a dluhopisů lze z povahy daných zdrojů označit za nevhodné finanční zdroje.

### Literatura

- [1] DVOŘÁK I., PROCHÁZKA P. *Rizikový a rozvojový kapitál*. 1. Vydání. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-74-3.
- [2] FOTR J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 1. Vydání. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-812-1.
- [3] KALOUDA F. *Finanční řízení podniku*. 1. Vydání. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7380-174-8.
- [4] MCLANELY E. *Business finance: theory and practice*. 8th edition. Harlow: Pearson Education, 2009. ISBN 978-0-273-71768-3.
- [5] NÝVLTOVÁ R. a MARINIČ P. *Finanční řízení podniku*. 1. Vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [6] PATÁK M. R. *Podnikový finanční management*. 1. Vydání. Praha: Idea Servis, 2006. ISBN 80-85970-52-X.
- [7] SCHOLLEOVÁ H. *Investiční controlling*. 1. Vydání. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2952-7.

- [8] SUSMAN G. I. *Small and Medium – Sized Enterprises and the Global Economy*. Edward Elgar, 2007, UK: Cheltenham. ISBN 978 1 84542 595 1.
- [9] SYNEK M. *Podniková ekonomika*. 3. Vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.
- [10] VALACH J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 1. Vydání. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-38-6.
- [11] VALACH J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. Vydání. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1.
- [12] WAWROSZ P. *Zdroje financování podnikatelské činnosti*. 1. Vydání. Praha: Sagit, 1999. ISBN 80-7208-106-3.
- [13] KUPKA K. *Malé a střední podniky (jejich místo a role v české ekonomice) [online]*. 2007 [cit. 2010-07-06]. Dostupné z:<[http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta090\\_307.doc](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta090_307.doc)>.
- [14] TŮMA Z. *Bankovní sektor v ČR a jeho regulace [on-line]*. 5. 10. 2005, [cit. 2010-7 20]. URL:<[http://www.cnb.cz/m2export/sites/www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/konference\\_projevy/vystoupeni\\_projevy/download/tuma\\_200012\\_pariz.pdf](http://www.cnb.cz/m2export/sites/www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/konference_projevy/vystoupeni_projevy/download/tuma_200012_pariz.pdf)>.
- [15] Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2008 [online]*. 2009 [cit. 2010-07-06]. Dostupné z:<<http://www.mpo.cz/dokument61124.html>>.
- [16] Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2009 [online]*. 2010 [cit. 2010-08-12]. Dostupné z:<[http://www.mpo.cz/dokument763\\_25.html](http://www.mpo.cz/dokument763_25.html)>.
- [17] *Business angels [online]*. [cit. 2010-07-15]. Dostupné z:<[http://www.czechinvest.org/bu\\_siness-angels](http://www.czechinvest.org/bu_siness-angels)>.
- [18] *Definice a pojmy ve franisingu [online]*. 2008 [cit. 2010-07-15]. Dostupné z:<<http://www.czech-franchise.cz/franchising/definice-a-pojmy-ve-franchisingu/>>.
- [19] *Projektové financování [online]*. 2006 [cit. 2010-07-15]. Dostupné z:<<http://www.ceb.cz/content/view/85/32/>>.
- [20] Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2009 [online]*. 2010 [cit. 2010-08-12]. Dostupné z:<<http://www.mpo.cz/dokument76524.html>>.
- [21] Ministerstvo zemědělství. *Zemědělství 2009 [on-line]*. 2010 [cit. 2010-09-28]. Dostupné z:<[http://eagri.cz/public/web/file/69013/Zemedelstvi\\_09.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/69013/Zemedelstvi_09.pdf)>.
- [22] Ministerstvo zemědělství. *Zemědělství 2008 [on-line]*. 2009 [cit. 2010-09-28]. Dostupné z:<<http://eagri.cz/public/web/file/17422/Zemedelstvi2008.pdf>>.
- [23] Ústav zemědělské ekonomiky a informací. *Zpráva o stavu zemědělství ČR za rok 2008 "Zelená zpráva"*. 2009.
- [24] Česká národní banka [online]. 2010 [cit. 2010-08-12]. Dostupné z WWW: < [www.cnb.cz](http://www.cnb.cz) >.
- [25] Podpůrný a garanční rolnický a lesický fond [online]. 2010 [cit. 2010-08-12]. Dostupné z WWW: < <http://www.pgrlf.cz/>>.

## PROCESNÍ ANALÝZA A JEJÍ VYUŽITÍ PŘI ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ

Ing. Martin Sedláček<sup>81</sup>

**Abstrakt:** V příspěvku je uvedena podstata a význam procesní analýzy a aplikace vybraných metod procesní analýzy v rámci procesního přístupu k řízení firmy, včetně uvedení možného metodického aparátu hodnocení výkonnosti procesů v prostředí obchodní firmy. Metody procesní analýzy jsou spolu s metodami hodnotového managementu jedněmi z nedůležitějších postupů při hodnocení procesů v procesně řízené organizaci s výstupem orientovaným na zákazníka. Na základě výsledků provedené procesní a následné hodnotové analýzy je možné probíhající procesy zlepšit nebo přeprojektovat.

**Klíčová slova:** procesní analýza, procesní management, kritické faktory úspěchu, hodnotová matrice, management

**Title:** Process analysis and its application by process improvement

**Abstract:** This article contains substance and meaning of process analysis and application of it within the framework of the process management, there is also included the outline of methodology of process efficiency evaluation in the business firm. Process analysis is one of the most important procedures for scoring the business processes in the customer accentuated firm. There is possible to make the process better or redesign it on the basis of results of process and follow-up value analysis.

**Key words:** process analysis, process management, critical success factors, value metric, management

### Úvod

Implementace principů procesního managementu v organizaci s sebou nese i nutnost řídit, hodnotit a kontrolovat probíhající podnikové procesy. K jejich hodnocení lze užít metody procesní analýzy ve spojení s metodami hodnotového managementu měřících užitek generovaný procesem ve vztahu k vynaloženým nákladům a času. Aplikace metod hodnotového managementu je velice úzce spjata s procesní analýzou, přičemž lze využít např. mapu priorit přeprojektování procesů nebo procesní mapy [6, 8].

Procesní analýza navazuje bezprostředně na procesní mapy a jejím smyslem je rozbor příčin odchylek výstupu konkrétního procesu od požadavků tvorby hodnoty pro zákazníka. Na detailní úrovni se tak zabývá procesem, jednotlivými podprocesy, činnostmi v něm probíhajícími a možnostmi zvyšování hodnoty pro zákazníka. Účelem procesní analýzy jako metodického aparátu je pak napřímit (zlepšit, přeprojektovat) procesy a odstranit všechny činnosti, které nepřidávají hodnotu pro zákazníka. Při procesní analýze je potřeba pracovat s rozbohem procesu na nejnižší možné úrovni, na které ještě probíhá týmová spolupráce, a zdokumentovat jednotlivé

<sup>81</sup> Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra řízení, m.sedlacek@dcd-ideal.cz



operace, aby bylo možné přijmout změnová opatření. Dokumentace, která zachycuje průběh procesu, je důležitá, nesmí však být příliš rozsáhlá a složitá. Dokumentace k procesu (podprocesu) by měla obsahovat následující údaje [1, 6]:

- **Vstupy** – výrobky nebo služby poskytované z externího prostředí z externího prostředí procesu a následně transformované do podoby jeho výstupu,
- **Vlastník procesu** – je zodpovědný za řízení procesu, má definován rozsah pravomocí a odpovědnosti pro efektivní jednání,
- **Zákazník procesu** – přebírá výstup procesu,
- **Hranice procesu** – rozmezí pravomocí a odpovědnosti mezi vlastníkem procesu, zákazníkem a dodavatelem,
- **Činnosti** – transformují vstupy na požadované výstupy,
- **Přidaná hodnota**,
- **Náklady na proces**,
- **Doba cyklu**,
- **Kritické faktory úspěchu** – ovlivňující celkovou hodnotu pro zákazníka,
- **Výstup** – realizovaný výrobek nebo služba.

Úspěch a prosperita firmy závisí na celé řadě faktorů. Je však nutné, aby se management zabýval pouze těmi, které jsou pro firmu v danou chvíli nejvýznamnější a pro podnikovou prosperitu rozhodující. Důležitou koncepcí, která je využitelná při aplikaci procesní analýzy a která se zabývá zkoumáním takových vlivů, je koncepce kritických faktorů úspěchu (CSF – Critical Success Factors). V daném odvětví jsou to právě kritické faktory úspěchu, které zásadním způsobem ovlivňují konkurenceschopnost firmy. Tyto faktory jsou pro každé odvětví specifické a nelze je zobecňovat. V každém odvětví lze dle empirických výzkumů vysledovat dva až čtyři, maximálně však osm faktorů, které se mohou vyskytovat na všech úrovních prostředí: na globální úrovni, na úrovni odvětvového prostředí i na úrovni vnitřního prostředí podniku. Kritickými faktory úspěchu mohou být některé dovednosti, schopnosti, produkty a další předpoklady podmiňující úspěch z množiny všech faktorů ovlivňujících vnitřní a vnější prostředí.

### **Materiál a metodika**

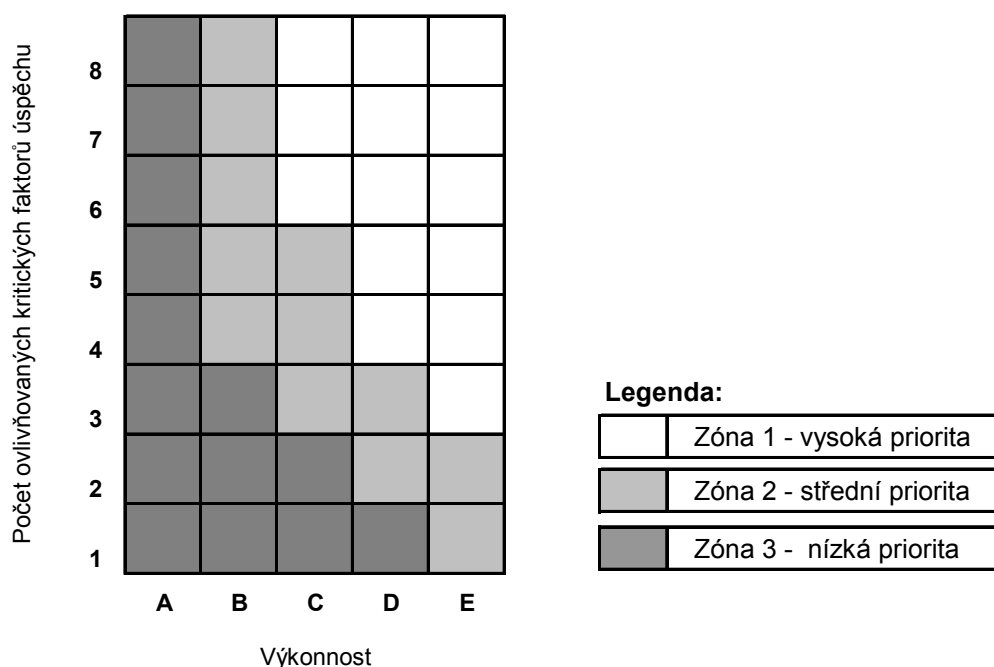
Cílem příspěvku je nastínit význam procesní analýzy v procesně řízené organizaci a naznačit možnost aplikace hodnocení procesů pomocí mapy priorit na konkrétních klíčových procesech vybraného subjektu. Firma, kterou se v příspěvku zabývám, si nepřála být jmenována. Jedná se o výrobně obchodní (B2B), středně velkou firmu dle metodiky EU, podnikající v potravinářském oboru.

Aplikaci procesní analýzy předcházelo sestavení procesní mapy nulté úrovně uvedené konkrétní firmy na základě studia probíhajících procesů. Dále byly určeny kritické faktory úspěchu na základě jejich párového srovnávání ve skupinách provedené SWOT analýzy; určena výkonnost každého z klíčových procesů, a to na základě řízených rozhovorů s vrcholovými pracovníky firmy a na základě vlastních zjištění (např. časového snímkování průběhu zakázky firmou apod.). Konečně byly určeny pomocí mapy priorit ty procesy, které jsou vhodné ke zlepšení či přeprojektování.

## Výsledky

Aby procesní analýza byla účinná, je potřeba se oprostit od kritiky konkrétních osob a hodnotit skutečně výkonnost jednotlivých částí podniku. Přitom je zřejmé, že výkonnost jednotlivých procesů mohou ovlivňovat i faktory stojící mimo vnitřní prostředí podniku. Z tohoto důvodu se stanovuje priorita procesů, zaznamenaná do tzv. mapy priorit. Mapa priorit (viz Obrázek 1) určuje ve třech zónách míru nutnosti přeprojektování či zlepšení určitých procesů v závislosti na jejich výkonnosti a počtu kritických faktorů úspěchu, které tyto zkoumané procesy ovlivňují. Výkonnost procesu se zaznamenává do tříd a až E, kde a je třída s nejvyšší výkonností a třída E s výkonností nejnižší [6].

**Obrázek 1 - Mapa priorit pro stanovení priority procesů**



*Zdroj: [6]*

Ty procesy, které se nacházejí v zóně s vysokou prioritou, tudíž ovlivňují nejvíce kritických faktorů úspěchu a mají nejnižší výkonnost (zpravidla s výkonností C až E, nejhorší pozice tedy E-8), jsou nejvhodnější k přeprojektování. Naopak procesy s nejvyšší výkonností jsou nastaveny správně a přeprojektování u nich není nutné (výkonnost a až B). Je vhodné stanovit měřitelná relevantní kritéria, podle nichž bude výkonnost procesu hodnocena (rentabilita, čas, náklady, počet měrných jednotek). Doporučenými zásadami při přeprojektování či zlepšování procesů jsou například: outsourcing, minimalizace počtu lidí zapojených do procesu, vyloučení neefektivních, duplicitních a zbytečných činností, doplnění chybějících činností, integrace zákazníka, který by měl realizovat značnou část procesu apod. [3, 6].

Procesní model firmy je možné formulovat a přehledně znázornit např. procesní mapou s popisem každého z procesů např. pomocí metody SIPOC (S – supplier, I – input, P – product, O – output, C – customer). Na základě studia průběhů všech procesů uvnitř firmy lze vytvořit a popsat procesní model firmy, a to z hlediska faktického rozvržení klíčových procesů probíhajících ve společnosti. V modelu byly identifikovány tyto klíčové procesy (core processes):

- **Vize, cíle, strategie (1)**
- **Marketing a obchodní činnost (2)**
- **Vývoj (3)**
- **Distribuce (4)**
- **Výroba (5)**
- **Skladování a nákup (6)**

Tyto procesy byly následně podrobeny procesní analýze, která určí, které procesy jsou vhodné ke zlepšení či přeprojektování.

Pro určení kritických faktorů úspěchu byla provedena identifikace faktorů pro SWOT analýzu. Následně byly metodou párového porovnávání přiřazeny váhy jednotlivým identifikovaným 27 faktorům 4 skupin SWOT analýzy a bylo určeno pořadí mezi nimi. Za klíčové faktory úspěchu pak bylo označeno prvních 8 faktorů dle váhových hodnot (viz Tabulka 1), pouze s drobnými korekturami slovních formulací.

**Tabulka 1 - Pořadí faktorů skupin SWOT dle párového porovnávání**

číslo	skupina SWOT	faktor	počet „výher“	váha (%)	kumulat. váha (%)
3	S	Kvalitní lidské zdroje	26	7,4	7,4
9	W	Nepropracované strategické řízení	25	7,1	14,5
17	O	Komplexní procesní podnikový přístup	24	6,8	21,4
24	T	Závady v dodávkách	23	6,6	27,9
11	W	Nedostatečná podpora informačních technologií	22	6,3	34,2
8	S	Silná odběratelská základna	21	6,0	40,2
6	S	Pružná logistika	20	5,7	45,9
23	T	Měnicí se potřeby klíčových zákazníků	19	5,4	51,3

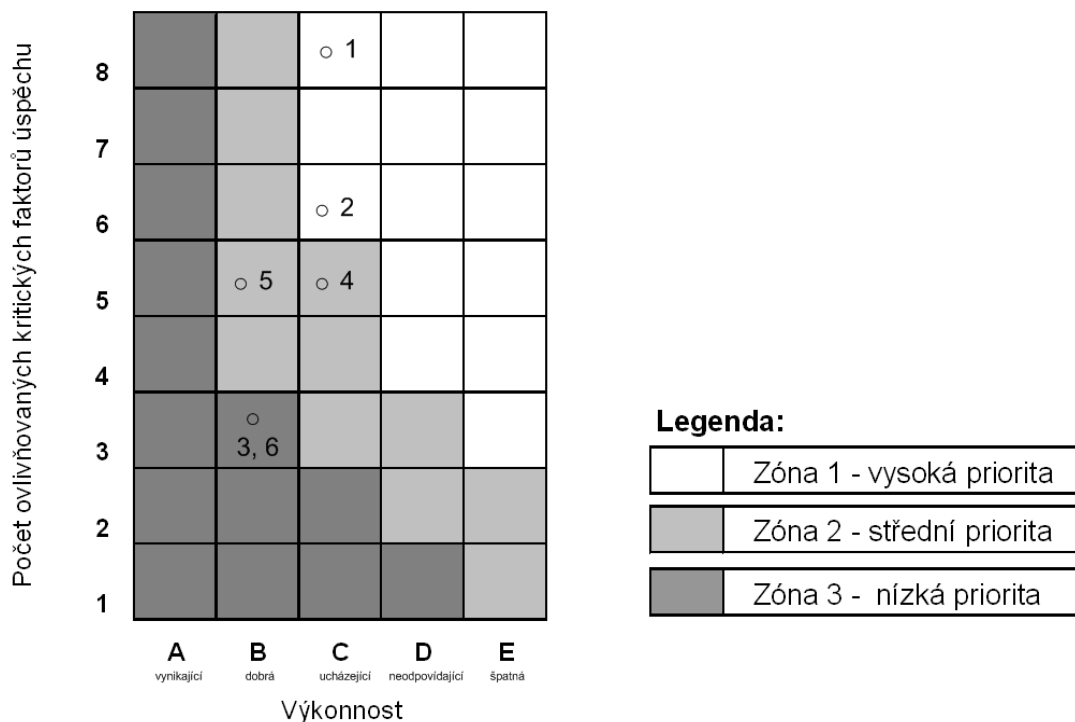
*Zdroj: vlastní výzkum*

Za kritické faktory úspěchu lze tedy považovat v návaznosti na identifikované faktory jednotlivých skupin analýzy SWOT pro zvolenou firmu v daném odvětví a po drobných formulačních úpravách následující faktory:

- kvalitní lidské zdroje,
- propracované strategické řízení,
- komplexní procesní přístup,
- důraz na kvalitu,
- masivní podpora informačních technologií,
- silná odběratelská základna,
- kvalitní logistika,
- sledování a analýza trhu.

Na základě uvedených dat byla sestavena mapa priorit procesů, které jsou vhodné k přeprojektování. Výkonnost procesů (A – vynikající výkonnost, až E – špatná výkonnost) byla odhadnuta na základě řízených rozhovorů s vrcholovými pracovníky firmy a na základě vlastních zjištění pomocí analýzy klíčových zákazníků a vlastních pozorování (např. časového snímkování průběhu zakázky firmou apod.). Výsledky byly zaneseny do mapy priorit (viz Obrázek 2), kde je každý proces umístěn v jedné ze 3 zón ukazujících míru nutnosti přeprojektování procesu.

**Obrázek 2 - Mapa priorit přeprojektování / zlepšení klíčových procesů**



Zdroj: [6], vlastní výzkum

Jak je zřejmé z mapy priorit klíčových procesů, nejvhodnější k přeprojektování jsou procesy vztahující se přímo k zákazníkovi a proces obsahující strategické řízení. Jedná se tedy o následující procesy:

- 1. Vize, cíle, strategie
- 2. Marketing a obchodní činnost
- 4. Distribuce

Pro přeprojektování byly doporučeny klíčové procesy číslo 2 a 4, tedy procesy, které jsou v blízkém kontaktu se zákazníkem a jsou pro uvedenou výrobně obchodní firmu zásadní. S ohledem na současné nastavení fungování všech vnitřních procesů je však nutné poznamenat, že jejich případné reálné přeprojektování by mělo proběhnout současně se změnou v procesu číslo 1 a s překlopením celé organizace na komplexní procesní model řízení, jinak mohou být efekty menší nebo zcela opačné. Přistoupíme-li k přeprojektování pouze vybraných procesů, je potřeba mít na

zřeteli jejich zasazení do okolí, tudíž vztahy se sousedícími procesy. V každém případě je nutná orientace na zákazníka.

Následným krokem je stanovení hodnotové metriky pro každý proces. U procesu č. 2 - Marketing a obchodní činnost se může jednat např. o následující kritéria hodnotové metriky:

- finanční objem zakázek v určitém časovém úseku,
- podíl úspěšných nabídek k celkovému počtu nabídek,
- rentabilita zakázek/zákazníků,
- počet nově získaných zakázek/zákazníků,
- spokojenost zákazníků.

Některá zvolená kritéria mohou být svou povahou navzájem protichůdná, záleží na managementu firmy, které z nich bude preferovat a jak je vyváží či určí jako hodnotící kritérium pro odměňování [4]. Jedná-li se o obchodní firmu zakládající svůj úspěch především na vztazích se zákazníky, nebojuje příliš cenou a chce aplikovat procesní přístupy, pak jako nejdůležitější kritérium se jeví spokojenost zákazníků, která je společná pro všechny klíčové procesy, jejichž výstupy jsou přímo určeny zákazníkům.

Na základě hodnocení procesů a s využitím procesní analýzy je možné navrhnout zlepšení průběhu procesů nebo jejich přeprojektování a následně nastavit novou hodnotovou metriku i pro nové (zlepšené) procesy [3, 8].

### Závěr

Management každé firmy musí být schopen nastavit podmínky uvnitř firmy, v probíhajících procesech, a musí být schopen výsledky jasně vyhodnotit. Využití procesní analýzy a následně vhodně zvolené hodnotové metriky je podstatnou a nedílnou součástí hodnocení procesního modelu firmy. S využitím procesní analýzy můžeme určit, jaká je výkonnost jednotlivých procesů, a ve spojení s metodami hodnotového managementu zjistit, které činnosti v procesech skutečně přidávají hodnotu pro zákazníka a jsou tedy užitečné, a které nikoli a je potřeba je zlepšit, přeprojektovat či přímo eliminovat. Zároveň je procesní analýza užitečným zpětnovazebným nástrojem, který umožňuje udržovat procesní model a jeho parametrické nastavení aktuální.

### Literatura

- [1] DRUCKER, P.F. *Věk diskontinuity: Obraz měnící se společnosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 377 s. ISBN 80-85603-44-6.
- [2] DRUCKER, P.F. *Výzvy managementu pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 187 s. ISBN 80-7261-0121-X.
- [3] HAMMER, M., CHAMPY, J. *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 212 s. ISBN 80-85603-73-X
- [4] KRYŠPÍN, L. *Ekonomika procesně řízených organizací*. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, 2005. 53 s. ISBN 80-245-0965-2

- [5] TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1.vyd. Praha: ČZU Praha, Provozně ekonomická fakulta, 2003. 238 s. ISBN 80-213-0922-9.
- [6] TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 311 s. ISBN 80-86419-67-3.
- [7] TRUNEČEK, J. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí: učební texty pro management změny*. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, 1999. 184 s. ISBN 80-7079-083-0.
- [8] VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 443 s. ISBN 80-7261-068-6.

## MIMOSOUDNÍ ŘEŠENÍ PŘESHHRANIČNÍCH SPOTŘEBITELSKÝCH SPORŮ

Ing. Alena Srbová<sup>82</sup>

**Abstrakt:** Tento příspěvek je zaměřen na podstatu mimosoudního řešení přeshraničních spotřebitelských sporů. Je zde představena síť Evropských spotřebitelských center, které působí v rámci zemí Evropské unie, Islandu a Norska a pomáhají spotřebitelům řešit různými způsoby spory s obchodníky z těchto zemí.

**Klíčová slova:** ADR, formy ADR, notifikované orgány ADR, proces ADR

**Title:** Cross-border Alternative Dispute Resolutions

**Abstract:** This paper focuses on the cross-border alternative dispute resolutions and the net of the European consumer centers. These centers help consumers with their disputes with sellers and works on the European Union, Iceland and Norway.

**Key words:** ADR, ADR forms, ADR notified authority, ADR procedure

### Úvod

Při řešení spotřebitelských sporů má spotřebitel dvojí možnost. V prvním případě se může se svou žalobou obrátit přímo na soud nebo využije možnosti mimosoudního řešení spotřebitelských sporů (ADR – Alternative Dispute Resolutions). Tyto spory může vést spotřebitel jednak s obchodníkem, který působí na našem území, nebo s obchodníkem, u něhož si koupil výrobek nebo využil službu v zahraničí. Jestliže spotřebitel vstoupil do sporu se zahraničním obchodníkem, má možnost se obrátit v České republice na Evropské spotřebitelské centrum ČR. Toto centrum patří do sítě Evropských spotřebitelských center, která jsou ve všech zemích Evropské unie, ale také na Islandu a v Norsku.

### Cíl a metodika

Evropské spotřebitelské centrum ČR (dále jen „ESC“) vzniklo k 01. 01. 2005 a jeho činnost pro spotřebitele byla zahájena od 01. 04. téhož roku. [1] Toto centrum je financováno Evropskou komisí. Druhým finančním zdrojem bylo do 2008 Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR a od roku 2009 Česká obchodní inspekce. Důvodem bylo působení ESC nejprve pod záštitou Ministerstva průmyslu a obchodu ČR a poté při České obchodní inspekci. [2]

ESC nabízí, kromě výše uvedené možnosti mimosoudního řešení přeshraničních spotřebitelských sporů, podávat bezplatné informace a rady o právech spotřebitelů v zemích Evropské unie nebo pomáhat spotřebitelům ze zemí Evropské unie ve sporech s českými obchodníky. [1]

V jednotlivých zemích Evropské unie, v Norsku a na Islandu jsou používány rozdílné přístupy při mimosoudním řešení spotřebitelských sporů (dále jen „ADR“).

<sup>82</sup> Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra obchodu a cestovního ruchu, asrbova@ef.jcu.cz

ADR mohou zakládat orgány veřejné správy jak na centrální úrovni (například model spotřebitelských rad v severských zemích), tak na místní úrovni (například rozhodčí soudy ve Španělsku a mediace krajských jednotek Obchodní inspekce v Polsku). Na druhou stranu iniciátory mohou být také sdružení nebo federace, které provozují svou činnost v určitém sektoru (např. mediátoři nebo ombudsmeni pro bankovníctví nebo pojišťovnictví ve Francii, Irsku nebo ve Velké Británii) nebo profesionály či podniky, které nabízejí mediační či rozhodčí služby jako svou hlavní činnost (např. právníci či soukromá rozhodčí střediska). [4]

Samotné procesní uspořádání a status řešení spotřebitelských sporů u různých druhů notifikovaných orgánů ADR v jednotlivých zemích se může lišit. Některé systémy mohou usilovat o smír mezi stranami a o řešení formou pouhého doporučení, jiné mohou vyžadovat závazná rozhodnutí, nebo rozhodnutí s částečnou závazností.

Příspěvek je zaměřen na formy ADR, notifikované orgány ADR, postavení a postup ESC při mimosoudních řešení přeshraničních spotřebitelských sporů a v závěru budou uvedeny konkrétní postupy jak našeho ESC, tak ESC rakouského a dánského.

## Výsledky

### **Formy ADR**

V rámci Evropské unie, Islandu a Norska existuje několik forem ADR. Řadí se mezi ně mediace a smír, ombudsmeni, spotřebitelské rady a rozhodčí řízení. Je nutné podotknout, že v samotné praxi mohou vznikat i různé kombinace výše uvedených forem, např. spojení mediace a rozhodčího řízení, částečně závazná mediace atd. [4] Nyní bude vysvětlena podstata existujících forem ADR.

### **Mediace**

Dle čl. 3 Směrnice č. 2008/52/ES Evropského parlamentu a Rady ze dne 21. 05. 2008 o některých aspektech mediace v občanských a obchodních věcech se „mediací rozumí formální řízení, jakkoli nazvané nebo uváděné, ve kterém dvě nebo více stran sporu samy dobrovolně usilují o dosažení dohody o vyřešení sporu za pomoci mediátora. Toto řízení mohou zahájit strany sporu nebo může být navrženo či nařízeno soudem nebo stanoveno právem členského státu“. [5]

Jinými slovy mediace je technika, kdy se třetí strana – mediátor, který je ve sporu neutrální osobou a je jmenován po vzájemné dohodě stran – snaží nalézt způsob, jak by strany mohly dosáhnout výsledku, který bude akceptovatelný pro obě strany.

Přítom řešení sporu mediací nemusí vycházet z konkrétního právního předpisu, ale může se opírat o všeobecné zásady jako je čestnost, legitimita, loajalita či dobrá víra. [4]

### **Ombudsman**

Ombudsman je osoba individuálně jmenovaná k řešení sporů mezi podnikateli a spotřebiteli. Tento typ ADR je nejčastěji iniciativou podnikatele. Na druhou stranu ombudsman je nezávislým orgánem v případě řešení sporu. Ombudsmeni obvykle mívají pravomoc rozhodovat o případech z určité oblasti a svá rozhodnutí zakládají na právních předpisech, pravidlech rovnosti či směrnících přijatých pro uvedené odvětví. Tato rozhodnutí jsou obvykle závazná pro podnikatele anebo nejsou závazná pro žádnou ze stran. [4]



### **Spotřebitelské rady**

Tzv. spotřebitelské rady mohou být zakládány spotřebitelskými organizacemi, sdružením obchodníků nebo obchodními institucemi, a to na základě ustanovení vnitrostátních právních předpisů. Spotřebitelské rady jsou orgány kolektivní povahy a spotřebitelé a podnikatelé jsou zde zastoupeni rovným dílem.

Smír dosažený u spotřebitelské rady není vždy závazný. Některé spotřebitelské rady mohou řešit spotřebitelské spory i bez souhlasu podnikatele. Rozhodnutí takto učiněná nejsou závazná, ale mohou mít vliv na dobrou pověst podnikatele. [4]

### **Rozhodčí řízení**

Rozhodčí řízení je formálnější a více se podobá soudnímu řízení než konsensuální mechanismy výše uvedené. Tento typ ADR má několik výhod, mezi které se řadí rychlé řízení, anonymita, závaznost a vymahatelnost rozhodnutí atd. Nevýhodou je, že proti rozhodnutí rozhodce není možné se odvolat. [4]

### **Notifikované orgány ADR**

Důležité je také věnovat pozornost, zda v dané zemi existují notifikované orgány ADR. I když existují, tak to neznamená, že všechny spotřebitelské stížnosti mohou být řešeny formou ADR. Může jít buď:

- 1) o orgán ADR s pouze regionálními pravomocemi nebo
- 2) o systém ADR, který vyžaduje souhlas obchodníka, aby případ mohl projednat příslušný orgán ADR anebo
- 3) o systém ADR, který řeší pouze případy členů určité organizace.

Po určení, jaké formy řešení sporů nabízí ADR, a po objasnění pojmu notifikované orgány ADR je také důležité si uvést, jaký je postup a postavení jednotlivých Evropských spotřebitelských center v případě řešení spotřebitelských sporů mimosoudní cestou. [4]

### **Postavení a postup ESC při mimosoudním řešení přeshraničních spotřebitelských sporů**

Postavení ESC v řešení spotřebitelských sporů je založeno na tom, že je jakýmsi prostředníkem mezi spotřebitelem, který se potýká s přeshraničním problémem, a příslušným mechanismem alternativního řešení sporu. V této souvislosti musí ESC určit vhodný mimosoudní systém, poskytnout spotřebiteli podrobné informace o orgánu ADR, který by měl spor vyřešit, pomoci spotřebitelům sledovat své spory a v případě potřeby zajistit přístup k překladatelským službám.

Dříve než se ESC zapojí do řešení přeshraničního sporu, tak se spotřebitel snaží sám nalézt smírné řešení se zahraničním obchodníkem. V případě, že nedoručí ke kladnému výsledku, tak se může spotřebitel obrátit na ESC ve své zemi (dále jen „ESC spotřebitele“). Přitom by měl spotřebitel předložit kopie dokumentů o koupi zboží nebo služby a písemnou komunikaci se zahraničním obchodníkem. ESC by následně mělo pomoci spotřebiteli přeložit jeho stížnost do angličtiny, bude-li to nutné, a poté ji předat ESC v zemi obchodníka (dále jen „ESC obchodníka“). ESC obchodníka se poté bude snažit doporučit vhodný systém ADR (orgán ADR), který bude schopen případ vyřešit, a poté předá spotřebitelský spor tomuto orgánu ADR. Tento orgán ADR se pokusí nejen obchodníka kontaktovat, ale také se pokusí případ vyřešit. Pokud je smírné řešení nalezeno, pak by orgán ADR měl o výsledku informovat ESC obchodníka, které poté předá informace ESC spotřebitele a to následně informuje spotřebitele o rozhodnutí (viz Obrázek 1).

## Obrázek 1 - Teoretické řešení přeshraničních spotřebitelských sporů

1. Spotřebitel → Obchodník
2. Spotřebitel → ESC spotřebitele → ESC obchodníka → Orgán ADR → ESC obchodníka → ESC spotřebitele → Spotřebitel

Ve skutečnosti ale neexistuje v řadě zemí kompetentní orgán ADR, kterému je předán spor k vyřešení, proto ESC obchodníka má mnohem aktivnější roli v tomto systému. Ve skutečnosti je stížnost právně posouzena odborníky tohoto centra, kteří se pokusí daný spotřebitelský spor vyřešit sami. [4]

### Spotřebitel ze země Evropské unie, Islandu a Norska vs. obchodník z České republiky

Systém ADR v naší zemi pro přeshraniční spotřebitelské spory je nastaven tak, že se spotřebitelé z jiné země mohou obrátit přímo na orgány ADR. Druhou možností je, že se obrátí na ESC své země a to předá informace o sporu ESC ČR. ESC naší země se poté pokusí vyřešit spor smírnou cestou. Jestliže to není možné, tak ESC naší země zjišťuje, zda je obchodník připraven na mimosoudní řešení sporu a pokud ano, doporučí spotřebiteli z jiné země, na které kontaktní místo se obrátit a poskytne mu rady o dalším postupu. [3]

V České republice je možné mimosoudní spotřebitelský spor vyřešit smírem (radou), stažením návrhu, mediací nebo rozhodčím řízením.

Průběh samotné mediace je rozdělen do několika fází:

- 1) fáze přípravy jednání,
- 2) fáze průběhu jednání a
- 3) fáze ukončení jednání.

Mediační řízení začíná tím, že pracovník kontaktního místa nabídne protistranám seznam mediátorů, ze kterého si vyberou mediátora. V případě, že se obě strany na mediátorovi nedohodnou, tak mediátora určí pracovník kontaktního místa. Poté, co je mediátor určen, dohodnou si strany datum a místo mediace, pracovník kontaktního místa může kontakt stran s mediátorem zprostředkovat.

Poté následuje samotný průběh jednání, kdy mediace je zahájena přistoupením stran k dohodě o mediaci. Tato dohoda může mít na žádost stran nebo mediátora písemnou podobu. Strany spotřebitelského sporu mohou k jednání přizvat další osoby, ale přítomnost těchto osob musí být akceptována stranami sporu a mediátorem.

Poslední fází mediace je fáze, kdy dojde k uzavření dohody nebo odstoupení alespoň jedné ze stran od mediace. Strany mohou od mediace odstoupit v kterékoliv fázi procesu. Před odstoupením od mediace alespoň jedné ze stran mediátor může projednat se stranami jejich další možnosti v rámci projektu mimosoudních řešení spotřebitelských sporů (rozhodčí řízení, doložka vykonatelnosti atd.).[6]

Druhým typem mimosoudního řešení sporu je rozhodčí řízení, kdy pracovník kontaktního místa sepíše rozhodčí smlouvu. Poté strany rozhodčího řízení budou postupovat dle Rozhodčího a poplatkového řádu pro spotřebitelské spory, schváleného Platformou. Po skončení řízení zašle Rozhodčí soud kopii rozhodčího nálezu také na sekretariát Platformy. [7]

### **Český spotřebitel vs. obchodník z Rakouska**

Na ESC Rakousko se může český spotřebitel obrátit přímo nebo prostřednictvím ESC České republiky. Následně rakouské ESC kontaktuje obchodníka, a to písemně, aby prosadilo právní nárok nebo dosáhlo smírného řešení.

Jestliže nebude spotřebitelský spor vyřešen smírnou cestou, je možné přistoupit k řešení sporu přes orgán ADR. Vzhledem ke skutečnosti, že většina z notifikovaných orgánů ADR má pouze vnitrostátní nebo místní příslušnost, nejsou tyto orgány vhodné pro řešení přeshraničních spotřebitelských sporů. Mezi spolupracující orgány ADR patří např. ombudsman pro internet.

Pokud orgán ADR není k dispozici a nelze nalézt řešení ve spolupráci s výše zmiňovaným ESC, je spotřebiteli doporučeno, aby se obrátil na právníka.

### **Český spotřebitel vs. obchodník z Dánska**

V Dánsku existuje národní spotřebitelská rada, ale také celá řada soukromých spotřebitelských rad.

Poté co ESC Dánsko obdrží stížnost od spotřebitele, zjišťuje, zda může případ vyřešit příslušná spotřebitelská rada. Než je samotný spor předán dané spotřebitelské radě, je důležité mít souhlas spotřebitele s postoupením. Po vyřešení sporu je orgánem ADR sděleno konečné rozhodnutí. Veškeré notifikované orgány ADR v Dánsku jsou založeny v souladu se zákonem a podmínky schvaluje Ministerstvo hospodářství a obchodních záležitostí.

Pokud existuje kompetentní orgán ADR, ESC Dánsko zpravidla před postoupením případu k ADR nekontaktuje obchodníka. Pokud ADR k dispozici není, kontaktuje ESC Dánsko obchodníka přímo, aby se pokusilo nalézt smírné řešení.

Pokud neexistují jiné možnosti, může se spotřebitel obrátit na vnitrostátní řízení ohledně nároků nízké hodnoty nebo na běžné soudní řízení. Někdy jsou spotřebitelé odkazováni na vymáhací orgány (Dánský spotřebitelský ombudsman, policie).

## **Závěr**

Síť Evropských spotřebitelských center se snaží pomoci spotřebitelům v jednotlivých zemích EU, Norska a Islandu vyřešit své spory s obchodníky. Výhodou pro spotřebitele je, že nemusí znát právo jednotlivých zemí, které jsou zapojeny do této sítě. Stačí jen se obrátit na výše zmiňovaná centra.

Je zde ovšem otázkou, zda o těchto centrech ví dostatečné množství spotřebitelů, kteří se nalezou ve sporu s obchodníkem. I když se počet stížností v roce 2009 směřovaných na ESC ČR zdvojnásobil oproti roku 2008, tak jejich počet cca 400 není až tak velký. Proto by bylo vhodné se více zaměřit na marketingovou komunikaci a informovat spotřebitele o možnosti řešení přeshraničních spotřebitelských sporů prostřednictvím sítě ESC.

## **Literatura**

- [1] ČESKÁ OBCHODNÍ ISNPEKCE. *Evropské spotřebitelské centrum Praha* [online]. 2010 [cit. 2010 - 10 - 07]. Dostupné na World Wide Web: < <http://www.coi.cz/cs/esc-2/> >.
- [2] EVROPSKÉ SPOTŘEBITELSKÉ CENTRUM V ČR. *Výroční zpráva o činnosti evropského spotřebitelského centra v ČR pro rok 2007*. Praha, květen 2008

- [3] EVROPSKÉ SPOTŘEBITELSKÉ CENTRUM ČR. *Výroční zpráva 2009*. Praha, březen 2010.
- [4] EVROPSKÉ SPOTŘEBITELSKÉ CENTRUM DÁNSKO. *Přeshraniční řešení sporů v Evropě – postřehy z praxe o jeho potřebě a dostupnosti*. Albertslund, prosinec 2009. ISBN pro elektronickou verzi: 978-87-993609-0-.
- [5] Směrnice č. 2008/52/ES Evropského parlamentu a Rady ze dne 21. května 2008 o některých aspektech mediace v občanských a obchodních věcech
- [6] MINISTERSTVO PRŮMYSLU a OBCHODU ČR: *Mediační řád* [online]. 2008 [cit. dne 30. 10. 2008]. Dostupné z WWW: < <http://www.mpo.cz/dokument41818.html> >.
- [7] MINISTERSTVO PRŮMYSLU a OBCHODU ČR: *Rozhodčí řád* [online]. 2008 [cit. dne 30. 10. 2008]. Dostupné z WWW: < <http://www.mpo.cz/dokument41818.html> >.

## ŘÍZENÍ PRIVÁTNÍCH ZNAČEK OBCHODNÍKŮ

Ing. Jan Šalamoun - Ing. Iveta Pavezová<sup>83</sup>

**Abstrakt:** Privátní značky obchodníků, někdy také pod názvem vlastní značky obchodníků jsou produkty vyvinuté maloobchodníky. V mnoha případech, maloobchodníci rozvíjejí design a specifikaci pro jejich výrobky pod privátními značkami a poté dochází k uzavírání smluv s výrobcí k vytvoření těchto produktů. V ostatních případech, jednotlivý obchodníci spolupracují s maloobchodníky za účelem vyvinout speciální verzi standardního zboží, které nabízejí k prodeji výhradně maloobchodníci.

**Klíčová slova:** privátní značky, vlastní značky obchodníků, maloobchod, ekonomická krize

**Title:** The management of private labels

**Abstract:** Private brands also called own brands, are products developed by retailers. In many cases, retailers develop the design and specifications for their private label products and then contract with manufacturers to produce those products. In other cases, national brand vendors work with a retailer to develop a special version of its standard merchandise offering to be sold exclusively by the retailer.

**Key words:** private labels, own brands, retailing, economic crisis

### Úvod

Retaileři si již delší dobu uvědomují, že privátní značky obchodníků jsou příležitostí nabídnout přidanou hodnotu a jedinečnost značkových produktů za cenu, která je pro spotřebitele velmi atraktivní (ČECHOVÁ, 2009). Tento jev ovšem nabyl ještě dalších rozměrů díky ekonomické krizi, která zasáhla všechna odvětví bez rozdílu. Nevyhnula se tedy ani velkým retailovým řetězcům. Dá se říci, že tíží nejen naše hlavy, ale zejména naše peněženky. Lidé zkrátka mnohem více přemýšlejí, za co své peníze utratí. Důsledky ekonomické krize nejen že napomáhají k razantnímu rozšíření nabídky privátních značek obchodníků, ale také mohou být živnou půdou pro vytvoření vlastního strategického marketingu. a navíc, privátní značky obchodníků se pomalu stávají kritickým bodem v souboji mezi diskonty a ostatními retailery (ČECHOVÁ, 2009).

Řízení privátních značek obchodníků napomáhá ke zvýšení jejich přízně nejen v očích spotřebitelů, ale i samotných výrobců či obchodníků (HESKOVÁ, 2006). Obchodníci v celé Evropě jednohlasně potvrzují rostoucí tržby z prodeje výrobků pod privátními značkami obchodníků. Tento trend s menšími výkyvy trvá již delší dobu. Z posledních výzkumů evropského retailu (Verdict, IGD, Planet Retail) vyplývají zřetelné příležitosti pro privátní značky v období hospodářské krize (ČECHOVÁ, 2009).

<sup>83</sup> Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra obchodu a cestovního ruchu, salamj00@ef.jcu.cz

Privátní značky obchodníků ve všech třídách bojují o to, aby se maximálně odlišily a oslovily nové segmenty na trhu. V této době lze pozorovat jak u prodejců, tak i u zákazníků soustředění na cenu. Důraz na cenu je podporován agresivní nebo zoufalou konkurencí a defenzivními hráči, kteří nechtějí vyklidit svá místa působnosti. Problém nastává i u inovací, které bývají často kopírovány, anebo přilákají jen malý podíl zákazníků (AAKER, 2003). Vznik privátních značek obchodníků je spojen s rostoucím tempem obchodu jak po stránce národní, tak i mezinárodní. Privátní značky obchodníků se začaly uplatňovat u sortimentu rychloobrátkového zboží v kategorii potravin, nápojů, kosmetických a čistících výrobků (HESKOVÁ, 2006).

Privátní značky obchodníků se stávají více populárními mezi zákazníky napříč spektrem celé Evropy. Obchodníci vytvářejí privátní značky z inovativních důvodů jejich portfolia. Rozšíření maloobchodních značek z evropského hlediska pokročil ze 14 na 20 zemí. Nejvíce privátních značek obchodníků nakupuje mladší generace, která má větší povědomí o nich než generace středního věku. Výrobky privátních značek obchodníků jsou obsaženy prakticky v celém sortimentu zboží prodávaném pod značkou maloobchodníků. Mohou být vytvořeny výhradně prodejcem, nebo mohou být vyrobeny na základě dohody mezi výrobcem a maloobchodníkem, kdy maloobchodník přebírá veškerá rizika spojená s danou privátní značkou obchodníka. V některých případech může prodejce patřit do skupiny, která vlastní velkoobchodní značky, které jsou k dispozici pouze členům skupiny. V dnešní době supermarkety, hypermarkety, obchodní domy, popř. diskontní obchody pokrývají privátními značkami obchodníků zboží označované jako fresh-food, konzervované, mražené, dry-food. Často se také setkáváme s privátními značkami u zboží týkající se zdraví, krásy, léků, kosmetiky, domácích potřeb, krmiv pro zvířata.

Na trhu se setkáváme s privátními značkami obchodníků, které si maloobchodníci nechávají vyrobit. V některých případech maloobchodníci disponují s výrobními divizemi, ve kterých se zaměstnanci specializují na identifikaci trendů, navrhování a určení produktů, výběr výrobců. (LEVY&WEITZ, 2009).

### **Cíl a metodika**

Cílem článku je poukázat na příležitosti, potenciální inovace, popř. mezery na trhu privátních značek obchodníků. Řada maloobchodních řetězců začala využívat privátní značky obchodníků ve svém portfoliu ke zvýšení jednak konkurenceschopnosti a dále k posílení pozice na trhu z důvodu narůstající hospodářské krize. Právě hospodářská krize je důvodem neustálých změn a inovací. Jednotlivé metody, které jsou použity v článku vychází z literární rešerše, sběru sekundárních dat, komparace názorů jednotlivých autorů a vytvoření modelu budování privátní značky.

### **Literární rešerše**

Někteří odborníci zdůrazňují, že hodnotu privátní značky obchodníků z velké části podporují asociace. Tyto asociace si zákazník spojuje s danou značkou. Mezi jednotlivé asociace lze zařadit např. symboly, tvar, barvu, osobnost, která je spojena se značkou. S touto problematikou je spojena identita značky, která má značku představovat v mysli zákazníka. Významnou fází k vytvoření silné značky je vyvinout a uplatnit její identitu.

Identita značky udává směr, účel a význam značce. Hraje důležitou roli ve strategické vizi značky a je hnací silou hodnoty značky. Jedná se konkrétně o asociace spojené se značkou, jež jsou základem značky. Taková identita představuje sadu asociací, o které usiluje řada světových odborníků. Tyto asociace reprezentují to, co daná značka slibuje zákazníkovi ze strany obchodníků. Identita by měla pomoci při zavedení vztahu mezi zákazníkem a obchodníkem (AAKER, 2003).

Existenci privátních značek obchodníků lze uspořádat do tabulky 1, ve které je možné rozdělit čtyři vývojové stupně (generace). V první fázi vývoje se privátní značky obchodníků objevovaly pouze u základních produktů rychloobrátkového zboží. Hlavním cílem obchodníků bylo navýšení marže a generování příslušného zisku. Tato fáze má charakter tzv. "no-names" produktů, které nemají stálou pozici na trhu, ani značku. Smyslem této fáze je zavedení značek s nízkou cenou a tomu odpovídající kvalitou. Ve druhé fázi lze nalézt značky střední kvality za nízké ceny. Hlavním cílem této fáze je vybudovat věrnost mezi obchodníkem a zákazníkem. Předmětem třetí fáze je nabídka všech typů privátních značek obchodníků (ekonomické, standardní, prémiové). V této fázi je snaha vybudovat loajalitu zákazníka vůči dané značce. Poslední, čtvrtá fáze napomáhá srovnávat privátní značky obchodníků s uznávanými výrobními značkami. Častým nástrojem je zde používaná inovativnost. Kvalita bývá srovnatelná, v některých případech vyšší a cena je přímo úměrná dané kvalitě (HESKOVÁ, 2006).

Privátní značky maloobchodních řetězců byly dlouho synonymem pro levnější varianty značkových produktů, případně to úplně nejlevnější zboží v jejich nabídce. Dnes už takto zobecňovat nelze, důvěra spotřebitelů v tyto značky obecně roste a může posilovat i image celého řetězce. Cenové rozdíly se díky akčním nabídkám značkového zboží mnohdy smazávají. Na druhou stranu přední retaileri svoje vlastní výrobní řady stále doplňují o prémiové či funkční varianty, které jsou někdy i dražší než značkové výrobky. Dnešní stagnace vlastních značek obchodníků tedy neznamená úpadek. Obchodníci se nyní budou snažit budovat dále důvěru ve své značky a budou investovat do reklamy. Vychází z toho, že pouze minimum lidí nakupuje jen nejlevnější nebo jen prémiové zboží, většina si dnes vybírá různě podle kategorie. Stagnace privátních značek obchodníků neznamená úpadek, řetězce mohou dále budovat jejich důvěru a obsadit nové kategorie (PATERA, 2010).

Změna u jednotlivých sortimentních skupin během jednotlivých let není patrná, až na výjimky zboží, na které působí různé faktory a ty vyvolávají změnu ve spotřebě. Např. u balených vod se jedná o změny v počasí v porovnávaných letech.

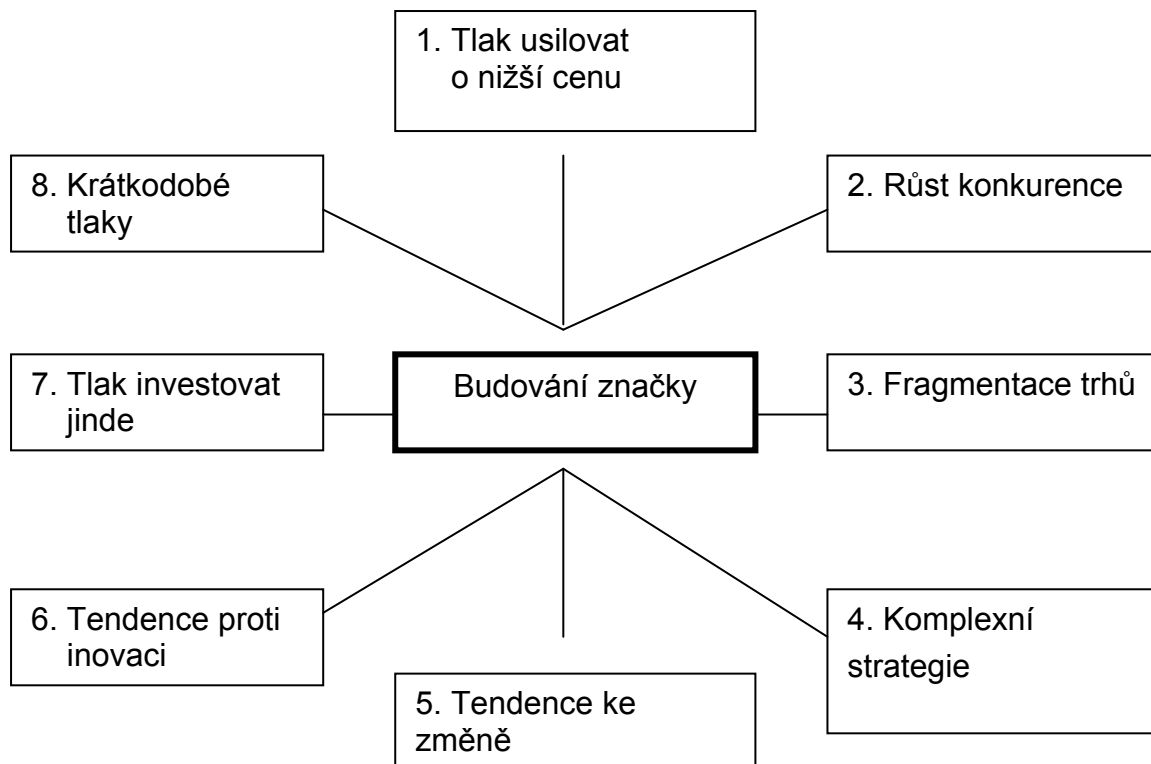
Vytvořit v dnešní době značku není vůbec jednoduché. Ten, kdo se o to pokusí, se podobá hráči, který svým úsilím se snaží dosáhnout sportovního vrcholu během své kariéry. Podle (AAKER, 2003) tvůrce značky často naráží na překážky a bariéry a to jak na vnější (ekonomické, politické, sociální a pod.), tak i vnitřní (podniková kultura, finanční kompetence a pod.). Aby bylo možné vytvořit účinný plán budování značky, je zapotřebí těmto překážkám a bariérám rozumět. Obrázek 1 nám charakterizuje jednotlivé body, které ovlivňují budování značky.

Tabulka 1 – Stupně vývoje privátních značek

<i>Generace</i>	<i>1. generace</i>	<i>2. generace</i>	<i>3. generace</i>	<i>4. generace</i>
<i>Typ značky</i>	nechráněná, bez jména neznačkové výrobky	„pseudo značka“ vlastní označení výrobku	vlastní značka	vlastní značka určená konkrétnímu segmentu
<i>Strategie</i>	generické produkty	nejnižší cena	standardní	přidaná hodnota
<i>Obsah strategie</i>	zvýšení marže, nabídka alternativy, cenové výhodnější pro spotřebitele, odlišení obchodníků	zvýšení marže, omezení síly výrobce, nabídka výrobku s vyšší hodnotou	zvýšení marže vybraných kategorií, rozšíření sortimentu, budování image obchodníka	segment stálých zákazníků, zvýšení marže v kategorii prémiových výrobků, zdokonalení image
<i>Produkty</i>	základní produkty a rychloobrátkový sortiment	výběr sortimentu s velkým objemem prodeje	výrobky velkých kategorií	skupiny výrobků formujících image exkluzivní produkty
<i>Umístění zboží</i>	jednoduchý vyr. proces a základní technologie zaostávající za vedoucí firmou na trhu, k jednoduchý obal	technologie stále zaostává za vedoucí firmou na trhu, jednoduchý obal	přibližuje se vedoucí firmě na trhu, vyšší obalová technologie	inovační technologie, včetně obalového řešení
<i>Kvalita/image</i>	nižší kvalita a horší image ve srovnání s výrobní značkou	střední kvalita, ale nižší než u značky výrobců	srovnatelná s vedoucími firmami na trhu	stejná nebo vyšší než u vedoucí firmy
<i>Průměrná cena</i>	min. 20 – 30% pod vedoucí firmou	10 – 20% pod vedoucí firmou	5- 10% pod vedoucí firmou	stejná nebo vyšší cena
<i>Motivace spotřebitelů ke koupi</i>	cena je hlavním kritériem nákupu	cena je stále důležitá	kvalita a cena, tzn. hodnota a peníze	jedinečný produkt
<i>Dodavatel</i>	národní, není specializovaný	národní, částečně specializovaný na výrobu pro privátní značku	národní, většinou specializovaný na výrobu privátních značek	mezinárodní, specialista na privátní značky

Zdroj: upraveno podle (HESKOVÁ, 2003)



**Obrázek 1 – Omezení k vybudování značky**

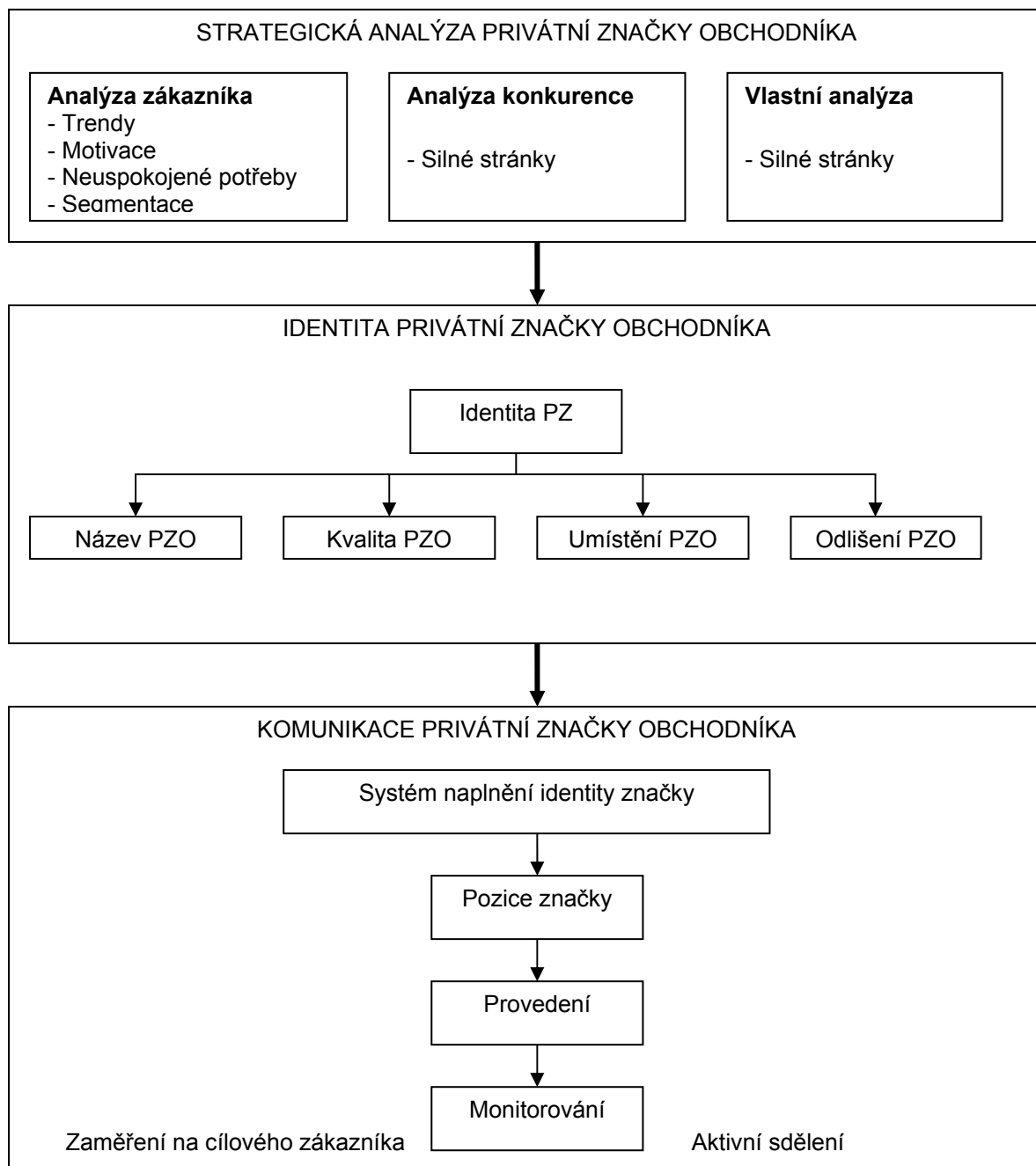
*Zdroj: upraveno podle (AAKER, 2003)*

Obchodní řetězce si produkty privátních značek obchodníků nechávají vyrobit „na zakázku“ pro své zákazníky. K tomuto kroku je vede nejen snaha o vyšší výnosy, ale též potřeba podpořit konkurenceschopnost, posílit vyjednávací pozici vůči průmyslu, zlepšit nabídku levných výrobků, a zajistit si tak loajalitu zákazníků. Privátní značky vyžadují mnohem menší náklady na výrobu i prodej než značky výrobců.

### **Model budování privátní značky**

Model, který je popsán v publikaci Brand Building podle (AAKER, 2003) popisuje systém plánování identity značky, který se vztahuje převážně k plánování identity značky výrobců. Na základě tohoto modelu jsme vybrali a upravili některé kroky, které směřují k vybudování privátní značky obchodníka.

Prvním krokem je strategická analýza privátní značky, která vychází z analýzy zákazníka, analýzy konkurence a vlastní analýzy. Po strategické analýze následuje systém identity privátní značky, kde je nutné formulovat následující kroky popsané na obrázku 2. Posledním krokem je komunikace privátní značky obchodníka, která se skládá z jednotlivých postupů naplnění identity privátní značky obchodníka.

**Obrázek 2 – Budování privátní značky**

*Zdroj: vlastní zpracování*

V rámci tohoto modelu se jedná se o návrh systému k vybudování privátní značky obchodníka. Touto problematikou se budeme i dále zabývat, jak po stránce teoretické studiem odborné literatury, tak i z praktického hlediska.

## Závěr

Jak bylo uvedeno v úvodu, důsledky ekonomické krize napomáhají k razantnímu rozšíření nabídky privátních značek obchodníků. Neočekávaným se stalo, že se spotřebitelé v této době přiklánějí více k značkovým výrobkům, než k privátním značkám obchodníků.

V roce 2009 došlo v České republice k poklesu nákupu zboží vlastních značek obchodníků v porovnání s rokem 2008 u sledovaného sortimentu potravin a drogerie. Na Slovensku došlo naopak k posílení podílu privátních značek obchodníků na celkovém objemu prodeje (PATERA, 2009). Důvod plyne z „ cenového boje“ mezi výrobci značkových produktů, kteří poskytují značné slevy a maloobchodníky, kteří disponují s privátními značkami obchodníků. Přes veškeré úsilí výrobců značkových výrobků mají však výhodu maloobchodníci, protože dokáží udržet přímou kontrolu nad množstvím a výběrem produktů na prodejní ploše (ŠTENSOVÁ, 2006).

Přes všechny nevole dnešní doby jsou privátní značky obchodníků pro obchodní řetězce základem udržitelné výhody. Ovšem, žádná značka nevznikne samovolně. Je výsledkem tvorby strategií a skvělého provedení ze všech zúčastněných stran.

## Literatura

- [1] AAKER, A., D. *Brand Building*. Brno: Computer Press, 2003 s. 59-102. ISBN 80-7226-885-6.
- [2] ČECHOVÁ, R. *Privátní značky: opravdu výhodná cesta* [online]. Regal 26. 3. 2009 [cit. dne 25.10.2010]. Dostupné z: < <http://eregal.ihned.cz/c1-35899700-privatni-znacky-opravdu-vyhodna-cesta> >.
- [3] HESKOVÁ, M. *Category management*. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2006 s. 114-126. ISBN 80-7259-049-9
- [4] LEVY, M., WEITZ, A., B. *Retailing Management*. New York: The McGraw-Hill Companies, 2009 s. 392 – 409. ISBN 978-0-07-338104-6.
- [5] PATERA, J., Stagnují privátní značky? *Marketing&Media*, 2010 č. 6, s. 13
- [6] PATERA, J., Značkovým výrobkům se daří odolávat privátním značkám. *Marketing&Media*, 2009 č. 25, s. 14
- [7] ŠTENSOVÁ, A., MRAVEC, M., ZDÚT, L. *Manažment značky*. Bratislava: Ekonóm, 2006 s. 15. ISBN 80-225-2224-4.

## DETERMINACE ČESKÉHO ÚČETNICTVÍ V HISTORICKÉM KONTEXTU

Ing. Iris Šimíková<sup>84</sup>

**Abstrakt:** Historie účetnictví na území českých zemí je velmi složitá. Do první světové války fungovalo v rámci rakousko-uherské monarchie. Po jejím skončení se relativně osamostatnilo. Po druhé světové válce prošlo účetnictví několika etapami. Vždy současně s fungováním státního účetnictví, se rozvíjí účetnictví postihující hospodářský vývoj ekonomických subjektů. Vznikly a rozvíjely se tři základní soustavy a to jednoduché účetnictví, podvojně účetnictví a kamerální účetnictví. Cílem tohoto článku je postihnout a charakterizovat jednotlivé etapy vývoje účetnictví na území českého státu.

**Klíčová slova:** účetnictví, evidence, organizace, účetní jednotka, majetek, účetní období, hospodářská činnost, jednoduché účetnictví, kamerální účetnictví

**Title:** Determination of the czech accounting in a historical context

**Abstract:** The history of accounting in the Czech lands is very complicated. It operated within the framework of Austro-Hungarian Monarchy until the 1<sup>st</sup> World War and relatively spin-off after the end of the War. Czech accounting passed several stages after the 2<sup>nd</sup> World War. Accounting that involves economic development of economic subject advances always together with the operation of state accounting. Three basic systems has developed – single-entry accounting, double-entry accounting and cameralistic accounting. Intention of this article is to involve and characterize particular stages of accounting development in Czech territory.

**Key words:** accounting, registration, organization, accounting entity, property, financial year, economic activity, single-entry accounting, cameralistic accounting

### Úvod

Cílevědomý a uspořádaný postup číselného zobrazení hospodářské činnosti vyjadřuje podstatu účetnictví. Podmínkou pro vývoj specifických prvků byl vznik a rozvoj majetkově peněžních vztahů. České účetnictví se formovalo v kontextu historického začlenění do habsburské monarchie, od roku 1918 v kontextu samostatného státu. Evidenční systémy a později systémy podvojných účetních záznamů prošly rozsáhlým vývojem, který byl a je závislý na stupni rozvoje lidské společnosti. Literatura zabývající se vývojem českého účetnictví není rozsáhlá, pokud se objeví zmínky tohoto charakteru, jedná se o krátké odkazy zpravidla uvozující jinou problematiku. Při zkoumání odborné tematiky v souvislosti s doktorskou prací byl konstatován nedostatek literatury, který by postihoval tuto oblast, která tvoří výchozí pozici pro teoretický základ dalšího vývoje českého účetnictví.

---

<sup>84</sup> Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, Katedra účetnictví, simikova@opf.slu.cz

## Cíl a metodika

Cílem tohoto článku je postihnout a charakterizovat jednotlivé etapy vývoje účetnictví na území českého státu. Mezníky českého účetnictví jsou navázány na závažné historické změny, které vyvolaly dominovým efektem změny v celé společnosti. Při práci na článku byly použity metody analýzy a analogie. V prvním kroku byl proveden sběr a vytřídění materiálů, dále ověřena jejich pravdivost a setřídění pro zakomponování do jednotlivých kapitol článku. Při výsledné interpretaci výsledků a stanovení závěrů je kladen důraz na využitelnost z hlediska sestavování tezí doktorské disertační práce.

## Výsledky

### **Historické základy účetnictví**

Účetnictví, jeho metody, formy a techniky prošly dlouhým historickým vývojem. Od primitivních zápisů prvobytně pospolné společnosti, přes otrokářskou společnost až do první zmínky o vedení státního účetnictví a účetnictví chrámů v Babylonu a Egyptě. V Egyptě již existovaly bankovní domy, záznamy se vedly v časovém pořádku. Také se začíná objevovat účetnictví soukromých osob. Movití občané ve starém Římě vedou záznamy o svém majetku a rovněž státní účetnictví je vedeno v písemné formě. Objevuje se první účetní terminologie, např. konto, inkaso, kredit.

První údaje o podvojných záznamech se objevují zhruba ve 13. století v Itálii. Doložené písemně prokázané záznamy podvojného účetnictví jsou ale až v díle italského františkánského mnicha, který systém nenavrhl, ale pouze podrobně ve svém díle popsal. Jednalo se významné dílo, což dokazuje fakt, že v roce 1494 vyšlo toto dílo tiskem. *„Nejstarší dochovaná forma podvojného účetnictví byla popsána v 15. století. Účetnictví používané v malých obchodních podnicích ve středověkých Benátkách popsal italský matematik a ekonom Luca Pacioli (1445-1510) ve svém spisu „Tractatus de computis at scripturis“ v roce 1494 v Benátkách.“* (BARTECZKOVÁ, 2004). Z toho lze analogicky odvozovat, že v italských městských státech se účetnictví rozvíjelo tedy zhruba dvě stě let před tímto datem. Proto se toto účetnictví nazývá italské (vlašské). Tomu i odpovídá, že mnohé stávající účetní pojmy mají původ v latinském nebo italském jazyce např. bilance, debet, aktiva, akruální.

### **Mezníky českého účetnictví**

Historicky vzniklý stát ve středu Evropy nebyl mimo prvních století samostatným hospodářským celkem. Tento princip odpovídá mezníkům českého účetnictví, kdy změna v regionální nebo ekonomické příslušnosti k většímu hospodářskému celku, s sebou nese změnu v účetním systému. Do konce první světové války je český stát součástí rakousko-uherské monarchie. Z ekonomického pohledu krátká doba samostatného českého státu je vystřídána druhou světovou válkou. Po jejím skončení se český stát stává součástí hospodářského bloku socialistických států. V tomto ekonomickém kontextu prochází změnami účetnictví až do roku 1989. Orientace na tržní ekonomiku a snaha o členství v Evropské unii, znamená změnu celé soustavy, vytvořením legislativního celku účetního práva, které harmonizačním procesem směřuje k cíli konvergence evropského a amerického účetnictví.

### **Účetnictví v českých zemích do roku 1918**

Italské účetnictví položilo základ podvojnému účetnictví, kdy současně docházelo ke sledování stavu a změn majetků (lze říci tedy obdoba dnešního bilančního rozvahového účetnictví) a sledování vložených prostředků a jejich zhodnocení (tedy obdoba poměřování nákladů a výnosů). Lze konstatovat, že se jednalo již o racionální sledování hospodářské činnosti a postupně vzniká propojený systém účtů. V období feudalismu nedošlo dle pramenů k významným změnám v dosavadním systému účetnictví, nadále sloužilo pro sledování stavu a změn v majetcích. Činnost v tomto oboru dala vzniknout profesi účetního, která byla charakterizována přesností, spolehlivostí až puntičkářskou snahou o zachycení všech informací.

Rakousko-Uhersko, jehož součástí byly české země, se věnovaly svědomitě účetnictví a kontrole účetnictví. Za vlády Marie Terezie v roce 1749 správu finančních záležitostí v českých zemích převzal úřad „Královské reprezentace s komorou“. Ve Vídni fungoval „c.k. (císařský královský) společný nejvyšší účetní dvůr“. V roce 1761 došlo k vynětí účetnictví z obecných finančních záležitostí a vznikla Dvorská účetní komora (Hofrechnungskammer). Tato instituce prošla mnoha změnami a v roce 1867 vzniká Nejvyšší účetní dvůr (Oberster Rechnungshof), který na území českého státu fungoval v této podobě až do roku 1919. V souvislosti se vznikem samostatné Československé republiky v roce 1918 byl založen Nejvyšší účetní kontrolní úřad v Praze (NKÚ, 2010).

Vznik a rozvoj vyšších forem účetnictví souvisel vždy s hospodářským pokrokem. 18. a 19. století výrazně posunulo hranice poznání v souvislosti s průmyslovou revolucí, na které reagovala soustava účetnictví dalším vývojem.

### **Účetnictví v českých zemích po roce 1918**

Rok 1918 z historického hlediska přelomový, z hlediska účetnictví pokračující v sentencích osvědčeného systému. Společně s budováním struktury nového státu se rozvíjí i formy účetnictví, které v té době existují ve třech základních formách a to:

- kamerální účetnictví
- dopické účetnictví
- podvojně účetnictví

Kamerální účetnictví ve státní správě, někdy také kameralistika, je považováno za specifickou formu účetnictví. Někdy je posuzováno jako předchůdce jednoduchého účetnictví. Bylo používáno ve státní správě s tím, že pomocí něj byly sledovány příjmy a výdaje těchto institucí. Jeho principem byla registrace příjmů a výdajů v kamerálním deníku. Původ názvu tohoto účetnictví je odvozován z italského slova camera – pokladna. Běžně nebyly sledovány stavy a pohyby majetku, tato evidence probíhala v pomocných knihách. Principy kamerálního účetnictví byly využívány do roku 1954 v rozpočtových organizacích, kdy byla tato forma účetnictví zrušena.

Dopické účetnictví, jehož princip spočíval v tom, že každý jednací případ byl zaznamenán jako soubor dávky a k ní náležející protidávky (HRDÝ, PLACHÁ, 2008). Metodika je vysvětlována tím, že dávka je měřítkem protidávky. Uplatňovalo se nejvíce v tehdejších obchodech, proto někdy je nazýváno kupeckým účetnictvím.

Podvojně účetnictví se vyvíjelo v závislosti na rozvoji hospodářství, kdy zárukou průkaznosti účetních zápisů byly záznamy ve vázaných účetních knihách. Z původní formy italského účetnictví také vznikly tři hlavní účetní knihy a to: pokladní deník, úvěrní deník a hlavní kniha. Současně dle potřeby je vedena řada pomocných

účetních knih, např.: kniha dodavatelů, kniha odběratelů, zásobníky zboží, kdy se nejdříve účetní případ zachytí v jedné z hlavních knih a toto se posléze přepíše do pomocných knih.

Účetní systémy v tomto období položily základy pro české účetnictví, které bylo používáno s různými úpravami až do nedávné doby. V roce 1900 začaly vycházet „Účetní listy“, jejichž zakladatelem byl významný český klasik účetní teorie JUDr. Josef Pazourek. Účetní listy vycházely téměř do konce druhé světové války, po krátkém přerušení ještě do roku 1949. Na jejich padesátiletou tradici navázal od roku 1953 časopis „Účetní evidence“, od roku 1966 až dosud vycházející pod názvem „Účetnictví“ (JANHUBA, 2007).

### **Účetnictví v českých zemích po druhé světové válce**

Výuka účetnictví probíhala na obchodních školách, používalo se kamerální účetnictví a podvojně účetnictví, záznamy byly vedeny ručně v psaných knihách. Poválečné národní hospodářství bylo plánováno a z toho vycházela potřeba vedení národohospodářské evidence. Jednotnou soustavu národohospodářské evidence tvořila evidence operativně-technická, evidence účetní a statistika. V roce 1954 je zrušeno pro rozpočtové organizace kamerální účetnictví a zůstává tak jako jediná soustava podvojněho účetnictví. V roce 1958 vychází formou vládního nařízení zásady pro účetní evidenci (účetní zásady). Zásady se týkají organizací, které v určité podobě korespondují se současným vymezením účetní jednotky. Stanovují povinnost účetních zápisů v podvojně soustavě na podkladě účetních dokladů, vymezují období, za které se sestavují účetní výkazy a další povinnosti. Metodika účetních zásad odpovídá základním principům účetnictví, kterým byly takto položeny základy pro poválečné období.

Další výrazné změny jsou datovány až do osmdesátých let, kdy vstupuje v platnost Jednotná soustava sociálně ekonomických informací, reagující na změnu v technologiích pro zpracování údajů. Z hlediska zpracovávaného tématu je významná vyhláška č. 154/1971 Sb., o účetnictví, která je již konkrétně zaměřena na metodiku účetnictví z celostátního hlediska. Ta je nahrazena vyhláškou č. 23/1990 Sb., o účetnictví.

Celá tato etapa je charakteristická vedením podvojněho účetnictví u organizací, které hospodařily se státním majetkem. Účetnictví bylo regulováno s důrazem na jednotné účtování konkrétních účetních případů, které byly metodicky předepsány formou účetních souvztažností.

### **Účetnictví doby přechodu na tržní ekonomiku**

Na konci 80. let došlo k radikální změně ve společnosti, kdy změnou systému se začal rozvíjet soukromý podnikatelský sektor. Souběžně se vznikem tržního prostředí bylo nezbytné upravit oblast sledování hospodaření těchto nově vznikajících soukromých podnikatelských subjektů. V počátcích se jednalo o podniky malého rozsahu, které se dále transformovaly do větších celků. Pro všechny subjekty se stalo povinností předkládat výsledky své hospodářské činnosti formou daňového přiznání k dani z příjmů fyzických a právnických osob. Údaje v nich obsažené musely mít řádný podklad ze soustavy účetnictví, která se rozčlenila na účetnictví podvojně a účetnictví jednoduché. Tím vznikl závažný precedens, kdy za účetnictví byla považována soustava fungující na principu vedení záznamů, nikoliv účtování na účtech. Úkol pro tento vymezený časový úsek byl ale splněn, hospodaření soukromých subjektů bylo podchyceno a možnost kontroly byla přenesena na

regionálně rozmístěnou sítí finančních úřadů. Obtížná etapa přechodu na tržní ekonomiku byla tak právně ošetřena.

Prvního ledna 1992 vstoupil v platnost zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, který se vztahoval na všechny účetní jednotky účtující v soustavě podvojného nebo jednoduchého účetnictví a tím začala legislativní etapa budování komplexu českého účetního práva. Metodický výklad k zákonu byl stanoven formou Opatření Ministerstva financí, v začátcích taxativně stanovující postupy, dalšími legislativními úpravami postupně snižující povinnosti účetních jednotek ve prospěch důrazu na používání účetních metod.

Přijetím zákona o účetnictví dala najevo Česká republika svůj cíl vstoupit do hospodářského celku Evropské unie. Postupným zapracováváním účetní legislativy EU v oblasti čtvrté a sedmé direktivy, došlo ke splnění přístupových podmínek. Zákon o účetnictví je základní právní normou, která byla postupně doplněna vyhláškami a Českými účetními standardy.

### ***Důsledky vstupu do EU na účetnictví České republiky***

Od prvního ledna 2004 vstoupila v platnost nová úprava účetnictví, kdy za nejpodstatnější změnu je považováno zrušení účetnictví jednoduchého, které bylo nahrazeno daňovou evidencí. Tato soustava již názvem metodicky odpovídá prováděným úkonům a účetnictví podvojně se opět stalo jedinou účetní soustavou v České republice. Úpravami výše povinného obratu pro vedení účetnictví fyzickými osobami bylo dosaženo jejich postupné eliminace z povinnosti k účetnictví.

Pod zákonem o účetnictví, který se stal pevnou částí obsahující povinně platná pravidla a metody, jsou prováděcí vyhlášky pro jednotlivé subjekty a České účetní standardy se staly normou zabezpečující soulad pro používání účetních metod. Vstup do EU znamená pokračování v harmonizačním procesu účetnictví, jehož cílem je zabezpečení srovnatelnosti účetního prostředí na podmínky platné v rámci členských států. Rovněž v důsledcích je těmito vlivy dosahováno zkvalitnění účetnictví, zveřejňováním výstupů formou účetních závěrek je zabezpečen přístup externím zájemcům o účetní informace konkrétního subjektu, je umožněno zavedení jednotné evropské měny, volný trh kapitálu a další možnosti, které využívají harmonizované podoby účetnictví. Systém českého účetního práva je plně kompatibilní s účetnictvím členských států EU.

## **Závěr**

Účetnictví poskytuje různorodé informační výstupy, které lze dále rozpracovávat, používat pro interní nebo externí potřeby a uschovávat. Podstata metodiky zůstává stejná, pouze z hlediska stupně rozvoje lidské společnosti její vypovídací schopnost se mění. Účetnictví sleduje oblast hospodářských aktivit vymezeného subjektu, kterým může být podnik, nebo až také stát.

Vývoj účetnictví v českých zemích je klasickým příkladem regionálně frekventovaného celku, na jehož vývoj měly podstatný vliv okolní státy. Lze konstatovat, že tyto vlivy měly pozitivní dopady, účetnictví v České republice je na vysoké úrovni, od roku 2004 je harmonizováno s účetnictvím členských států Evropské unie a je zapojeno do mezinárodních organizací, které se zabývají dalším rozvojem účetnictví. Vývoj účetnictví není ukončen, působením světových tendencí bude pokračovat snaha o celosvětovou konvergenci.



### Literatura

- [1] BARTECZKOVÁ, I. *Účetnictví A*. Karviná: SU v Opavě, OPF v Karviné, rok 2004. s. 251. ISBN 80-7248-244-0.
- [2] HRDÝ, M., PLACHÁ, D. *Účetní systémy v českých zemích od 18. století do současnosti*. Český finanční a účetní časopis, rok 2008. roč. 3, č. 4, s. 73-79.
- [3] JANHUBA, M. Most přes jedno století. *Účetnictví*. 2007, č. 11, s. 62-63. ISSN 0139-5661.
- [4] *Zákon č. 21/1971 Sb., o jednotné soustavě sociálně ekonomických informací.*
- [5] *Vyhláška č. 154/1971 Sb., o účetnictví.*
- [6] *Vyhláška č. 23/1990 Sb., o účetnictví.*
- [7] *Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.*
- [8] Ministerstvo vnitra České republiky [online]. 2010 [cit. 2010-10-10]. Dostupné z WWW: < <http://www.mvcr.cz/clanek/stejnopisy-sbirky-zakonu> >.
- [9] WIKIPEDIA [online]. 2010 [cit. 2010-10-10]. Dostupné z WWW: < <http://cs.wikipedia.org/wiki/Dějiny-učetnictví> >.
- [10] Virtuální ekonomická knihovna Econlib [online]. 2010 [cit. 2010-10-10]. Dostupné z WWW: < [http://www.econlib.cz/zlatyfond/html/aut\\_pazourek.htm](http://www.econlib.cz/zlatyfond/html/aut_pazourek.htm) >.
- [11] Nejvyšší kontrolní úřad [online]. 2010 [cit. 2010-10-10]. Dostupné z WWW: < <http://www.nku.cz/cz/urad/historie-kontroly.htm> >.

## NOVÉ TRENDY V OBLASTI STRAVOVACÍCH SLUŽEB

Ing. Petr Štumpf - Mgr. Vladimír Dvořák - Ing. Roman Švec<sup>85</sup>

**Abstrakt:** Příspěvek se zabývá novými trendy v oblasti gastronomie a poskytování stravovacích služeb, na něž navazuje hodnocení významu lidských zdrojů ve zkoumaném odvětví. Tato problematika je pak nastíněna v kontextu rozvoje cestovního ruchu v destinaci. Nové společensko-zábavní trendy ve spojení s konkrétním zážitkem a typickým regionálním produktem představují v oblasti gastronomie a stravovacích služeb významný potenciál pro rozvoj sekundární nabídky destinace cestovního ruchu. Klíčovým realizačním faktorem je zvýšení kvalitativní úrovně těchto služeb v destinaci prostřednictvím výchovy, vzdělávání a dalšího rozvoje lidských zdrojů v oblasti gastronomie.

**Klíčová slova:** cestovní ruch, destinace, gastronomie, stravovací služby, lidské zdroje, nové koncepty

**Title:** New Trends in Catering Services

**Abstract:** This paper is focused on new trends in gastronomy and provision of catering services in connection with an evaluation of human resources importance in the surveyed branch. This work is further outlined in the context of tourism development in a destination. New social and entertainment trends in connection with a particular experience and typical regional product represent in gastronomy and catering services a significant potential for the development of the secondary offerings of the tourist destination. The crucial factor of realization is increasing the quality level of the services in a destination through education, training and further development of the human resources in gastronomy.

**Key words:** tourism, destination, gastronomy, catering services, human resources, new concepts

### Úvod

Destinace cestovního ruchu (dále jen CR) je neodmyslitelnou součástí na straně nabídky na trhu CR. Specifikem tohoto odvětví světového hospodářství je právě fakt, že v oblasti CR vystupují jako subjekty trhu, kromě podniků cestovního ruchu, i destinace CR - světadíl, stát, region, středisko (obec). (KIRÁLOVÁ, 2003)

Destinací CR se v užším smyslu rozumí cílová oblast v daném regionu, pro kterou je typická významná nabídka atraktivit a infrastruktury CR. V širším smyslu je pak definována jako země, regiony, lidská sídla a další oblasti, které jsou typické velkou koncentrací atraktivit cestovního ruchu, rozvinutými službami a další infrastrukturou CR, jejichž výsledkem je velká dlouhodobá koncentrace návštěvníků. (PÁSKOVÁ, ZELENKA, 2002)

---

<sup>85</sup> Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra obchodu a cestovního ruchu, pstumpf@ef.jcu.cz

Podle UNWTO je za destinaci považováno místo s atraktivitami a s nimi spojenými zařízeními a službami CR, které si účastník CR nebo skupina vybírá pro svou návštěvu a které poskytovatelé přinášejí na trh. (Dostupné z <http://www.unwto.org>)

Destinace může být rovněž definována jako svazek různých služeb koncentrovaných v určitém místě nebo oblasti, které jsou poskytovány v návaznosti na potenciál CR (atraktivitu) místa nebo oblasti. (PALATKOVÁ, 2006)

Jak vyplývá z uvedených vymezení, služby představují pro destinaci jeden z hlavních realizačních faktorů CR. Základní i doplňkové služby CR, které poskytuje destinace svým hostům, se vyznačují různými specifiky, které tyto služby odlišují od ostatních služeb a výrobků. Čtyři základní charakteristické vlastnosti, kterými se služby vyznačují, jsou nehmátelnost (intangibility), proměnlivost (inconsistency), neoddělitelnost od místa a času poskytování (inseparability) a pomíjivost (inventory). (KIRÁĽOVÁ, 2003) Služby CR se pak vyznačují dalšími specifickými znaky, které se běžně nevyskytují u jiných služeb, a to např. výraznější vliv psychiky a emocí při nákupu služeb, větší význam "vnější stránky" poskytovaných služeb, větší důraz na úroveň a image, snazší kopírování služeb, vliv sezónnosti na poptávku po službách CR a větší význam ústní reklamy (word-of-mouth advertising). (MORRISON, 1995)

Služby a jejich kvantitativní, ale především kvalitativní úroveň jsou pro destinaci klíčovými faktory k pozitivnímu vnímání destinace jako celku. Vysoká kvalita poskytovaných služeb ve spojení s jejich jedinečností v geografickém smyslu se v některých destinacích stává rovněž jedním z hlavních motivů pro návštěvu dané destinace na různých úrovních, a to i z hlediska velikosti. V oblasti gastronomie a stravovacích služeb lze uvést na příkladu (z hlediska velikosti destinace na úrovni stát - Francie, Itálie = francouzská kuchyně, italská kuchyně jako celek, Česká republika = pivo obecně), region (jižní Morava = víno), středisko/obec (Plzeň = Plzeňské pivo).

Stravovací služby patří mezi základní služby v CR (ORIEŠKA 2010). Jak uvádí KINTON a CESARINI (1984) poskytování těchto služeb uspokojuje základní lidské potřeby a jejich kvalita zásadně ovlivňuje spokojenost účastníků CR s celkovým produktem. Stravovací službou ve smyslu ustanovení § 23 zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, je výroba, příprava nebo rozvoz pokrmů za účelem jejich podávání zejména v rámci provozované hostinské živnosti, při podávání občerstvení a při podávání pokrmů jako součásti ubytovacích služeb a služeb CR.

HESKOVÁ a kol. (2006) uvádí, že tyto služby zabezpečují uspokojování základních potřeb výživy, přispívají k zotavení, vytvářejí větší fond volného času a mohou být cílem účasti na cestovním ruchu. Oriška (1999) se na stravovací službu dívá očima zákazníka cestovního ruchu a uvádí, že služby zabezpečují uspokojování základních potřeb výživy účastníků cestovního ruchu. Jde o služby základního stravování, doplňkového stravování a občerstvení, případně další služby. BERÁNEK (2007) definuje stravovací službu jako výrobu, přípravu a rozvoz pokrmů za účelem jejich podávání v rámci provozování hostinské činnosti, ve školní jídelně, v menze, při stravování osob vykonávajících vojenskou službu, v rámci zdravotních a sociálních potřeb včetně lázeňské péče, při stravování zaměstnanců, podávání občerstvení a při podávání pokrmů jako součásti ubytovacích služeb a služeb CR. HLADKÁ (1997) se věnuje funkcím gastronomického zařízení, které dle autorky snímá z účastníků CR starost o zabezpečování pokrmů a nápojů základního a doplňkového stravování. Z hlediska marketingového definuje stravovací služby např. MIDDLETON (2009) jako soubor výrobku (jídlo, či nápoj) a služby (kultura

stolování, obsluha, atmosféra, celkový dojem), která se ve většině případů časově a místně překrývá.

Podle INDROVÉ a kol. (2004) představuje stravování nejen potřeby výživy, ale i možnost seznámit se s určitým specifickým prvkem kultury daného národa či regionu, a to především pro účastníky mezinárodního CR. Uspokojování potřeb stravování se uskutečňuje v konkrétních zařízeních veřejného - restauračního stravování (provozovnách). Beránek (2007) považuje za provozovnu stravovacích služeb soubor místností s prostorem pro výrobu, přípravu a skladování pokrmů a jejich uvádění do oběhu a pro další související činnost.

Restaurační stravování je poskytováno jako služba, která zajišťuje uspokojení širšího spektra potřeb zákazníků prostřednictvím svých tří funkcí (ORIEŠKA 2010):

- a) funkce stravovací - základní spočívá v zajištění výživy podáváním hlavních jídel během dne,
- b) funkce doplňková představuje možnost občerstvení mezi hlavními jídly a nabídku nápojů,
- c) funkce společensko-zábavní vytváří podmínky pro uspokojení potřeby společenské komunikace, setkávání, zábavy, her, rozptýlení v zařízeních restauračního stravování.

Produktem služeb CR jsou služby, respektive balíčky služeb. V marketingu CR, uvádí MORRISON (1995) 8P marketingu služeb CR, kde významným jsou lidé (People = lidský faktor).

Na základě terénního šetření, řízených rozhovorů s managementem ve stravovacích službách je možné shrnout základní problémy v oblasti stravovacích služeb do následujících skupin:

1. *Prestiž a image*, která utrpěla hlavně v 90. letech 20. století, kdy ne vše bylo realizováno v souladu s Etickým kodexem, správným a poctivým podnikáním. Řada chyb se vyskytovala i v řízení provozoven, problémy se vyskytovaly také s dalším personálem. Díky systematické práci všech zainteresovaných, včetně využití nových technologií a způsobu skladování, došlo k nápravě stávajícího stavu. Nezastupitelnou roli hrály i technicko – technologické faktory, včetně výpočetní techniky.
2. *Role sezónnosti (model 4S)* – právě sezónní výkyvy jsou problémem, nad kterým je třeba se zamyslet – hledat nové možnosti prodloužení sezóny. Právě zde narážíme na problém kvalifikované pracovní síly a její adekvátního finančního ohodnocení za vykonanou práci. Jsou patrné značné disproporce mezi vrcholem sezóny (školní prázdniny) a ostatními obdobími roku. Podnikatelé mají proto obavy zaměstnávat pracovníky ve výše uvedeném sektoru služeb na dobu neurčitou.
3. *Víkendová práce, práce o svátcích a v noci*. Pracovní doba závisí na atraktivitě podniku, je vyjádřena specifickou pracovní dobou. Problémy práce o víkendu a v nočních hodinách může částečně řešit systém krátkého a dlouhého týdne (zaměstnanci pracují jeden týden pět dnů a druhý týden dva dny) – tento systém přináší své klady, ale i zápory související s dodržováním zákoníku práce. Problémy se mohou vyskytnout i v soukromém životě.
4. *Mzdová politika* – je všeobecně známo, že finanční ohodnocení v této oblasti patří spíše k nižší kategorii. Nízké tarify odměňování souvisí s dalšími variantami možných příjmů, se kterými management počítá, nicméně do základu mzdy nejsou oficiálně zahrnuty. Stát je tak krácen na daních a dalších odvodech. Je to ale i jeden z důvodů, proč kvalifikovaná pracovní síla chybí. Příkladem je i věkové složení personálu, kde převládá mladší věková skupina.

S odměňováním souvisí i další problém, a tím je práce „na černo“, která může být pro pracovníky atraktivní, nicméně z dlouhodobého hlediska se jeví jako nevýhodná (odvody z mezd, řešení pracovních úrazů atd.). Obdobná situace pak nastává se zaměstnáváním cizinců – pomocné pracovní síly, jazykové bariéry, finanční ohodnocení atd.

5. *Klesající zájem o učební obory a s tím související nedostatek žáků SOU.* Velmi kritizovaná je i malá provázanost teorie a praxe ve výchovně-vzdělávacím procesu. Vytrácí se tím zájem o obor a celé řemeslo. Řešením se jeví výchova vlastních kmenových zaměstnanců u konkrétních podniků. K podobné situaci dochází i u oborů s maturitou, kdy absolventi nezískávají adekvátní pozice v zaměstnání – cítí se pak nedocení a to pak může působit negativně v jejich pracovním přístupu.

Zaměstnanci v tomto odvětví jsou podle THRANE (2007) skupinou, která je díky svému vzdělání, sociální situaci a častému zaměstnávání bez pracovních smluv z hlediska zaměstnanosti velmi ohrožena. Tyto informace dokresluje i statistiky o nezaměstnanosti na úřadech práce.

Na základě výše uvedených problémů lze konstatovat, že oblast zkoumaných služeb lze podle TULEJI (2007) zařadit na trhu práce do tzv. sekundárního trhu práce (práce s větším počtem negativ pro zaměstnance).

### **Cíl a metodika**

Cílem práce je provedení zhodnocení nových konceptů zařízení v oblasti stravovacích služeb a nastínění možnosti jejich dalšího využití pro rozvoj destinace cestovního ruchu. Cílem práce bude rovněž zhodnocení úrovně vzdělávání a dalšího rozvoje lidských zdrojů v oblasti gastronomie.

Pro zjištění aktuálního stavu byla použita metoda řízených rozhovorů se zákazníky a podnikateli ve zkoumané oblasti, vlastní pozorování v těchto zařízeních a zkušeností v tomto oboru. Řízené rozhovory se odehrávaly na území Prahy a Středočeského kraje, kde je vysoká koncentrace těchto zařízení. Pro vyhodnocení bude přihlédnuto k výsledkům dalších výzkumů, analýz a studií v této oblasti.

### **Výsledky**

Tvorba nových gastronomických konceptů začala ve Španělském Madridu první zážitkovou restaurací Wagaboo. Její zakladatelé označili svůj produkt jako „Fun Eating“. Restaurace se soustřeďuje na čerstvé těstoviny, nabízí spojení známého s neznámým, spojení středomořské oblasti s orientem, místního a globálního, tradice a moderního pojetí. Kuchyně je skleněná skříň, ve které kuchaři s kusy jídla točí, krouží, nadhazují, zaplétají atd., show má příchuť akrobatického vystoupení či vrcholného čísla v cirkusu.

Mezi nejzdařilejší koncepty v české Republice patří následující příklady.

#### ***The Sherlock's Pub***

Nachází se přímo naproti sídlu pražské kriminální policie (Bartolomějská ulice). Provozovna se řídí sloganem „kdyby si snad náhodou detektivové z Bartolomějské nevěděli rady s nějakým zapeklitým případem, geniální vyšetřovatel Sherlock Holmes

je hned přes ulici...“.<sup>86</sup> V Restauraci je všudypřítomný duch staré dobré Anglie (stylové, bytelné a poctivé provedení každého detailu). Pražský Sherlock's je pobočkou stejnojmenného baru na vyhlášené ostravské Stodolní ulici a má tři odlišná patra.

### ***Středověká krčma (Dětenice)***

„Všechny pocestné pohostí chutnou krmí a napojí všelijakými nápoji. Pivo, víno, medovina či voda čistá svlaží tvé vyprahlé hrdlo v našem hlučném šenku. Protože jsi zavítal do středověku, nediv se, že ti veselá šenkýřka směle tyká a šenkýř hlasitě povykuje. Jejich chování je trochu drsné, ale jsou to z gruntu dobří lidé“.<sup>87</sup> Součástí je pivovarnické muzeum a zrekonstruovaný pivovar z roku 1307, kde se pivo se vaří dle původní receptury. Lákadlem jsou středověké speciality připravené na otevřeném ohni, hosté jedí jak jinak než rukama. Doprovodný program zajišťují tanečnice, šermíři, kejklíři, o kosti se postará žebrák atd.

### ***Natoč si sám (Beer Factory)***

Tento koncept nabízí zákazníkům jedinečnou možnost natočit si osobně vlastní pivo. Obdobné bary se nacházejí v Brně nebo v Plzni. Mezi jednotlivými stoly ve všech podnicích se soutěží v konzumaci piva, restaurace jsou propojeny soutěžním systémem.

V restauraci je 15 výčepních hlav osázenými čtyřmi kohouty, host si čepuje pivo a obhospodařuje vlastní účet. Výčepní hlavy jsou chlazeny až po výčepní kohout, hlava je osazena navíc přívodem vody a odpadem. Sortiment doplňuje atraktivní jídelní lístek s řadou zajímavostí, např. staročeská jídla (staročeská bramboračka v rozpečeném chlebu...) a barová jídla (fishchips, grilovaný hermelín).

### ***U Knihomola (Hradec Králové)***

V domě se provozovalo nejstarší knihkupectví ve městě, kam „docházeli“ místní rodáci či studenti (K. J. Erben, A. Jirásek, J. K. Tyl). Z této doby jsou dochovány poličky s několika svazky děl slavných spisovatelů, kteří se zapsali do historie města. Zařízení má stylový interiér, včetně galerie amatérských výtvarníků a fotografů (zažloutlé fotografie, v poličkách „zaprášené“ knihy, jídelní lístek ve stylu prvorepublikových novin, v rohu piano, vrzající podlaha). Firma byla založena v roce 1996, od té doby se změnil koncept a přizpůsobil se požadavkům zákazníků.

### ***Žlutá ponorka (ČB)***

Podle mnohých odborníků jeden z nejlepších koktejl barů v ČR. Snem a přáním majitelů vždy bylo mít vlastní koktejl bar, být nejlepší na jihu Čech a poskytovat tady stejně dobré služby jako v nejlepších barech v Praze a zahraničí. Majitelé zvažují, zda otevřít další bar Žlutá ponorka, nebo jít cestou franšízinku v jiných větších městech. Název vznikl po prvním drinku, který zde byl vytvořen dle vlastní receptury. Na baru je k dispozici asi 300 různých lahví alkoholu, v nápojovém lístku je cca 250 koktejlů, na každé roční období se připravuje nová kolekce třiceti koktejlů. Barmani pravidelně sbírají úspěchy na barmanských soutěžích v ČR i ve světě.

<sup>86</sup> zdroj: [www.gastroprofesor.cz/clanek/bar\\_sherlocks\\_pub](http://www.gastroprofesor.cz/clanek/bar_sherlocks_pub)

<sup>87</sup> zdroj: [www.krcmadetenice.cz/krcma.php](http://www.krcmadetenice.cz/krcma.php)

### **Restaurant pravěk**

Síť restaurací v Praze v netradičním jeskynním provedení prezentující pravěké období. Restaurace nabízí od roku 1992 pravěké speciality i setkání se šamanem a jeho tlupou. Obsluhu vede zkušený pracovník z oblasti gastronomie, práci u stolu hosta zajišťují studenti DAMU, kteří mimo obsluhy zahrají i divadelní pravěkou show, do které jsou zapojeni i návštěvníci.

### **Predikce vývoje trhu práce v oblasti gastronomických služeb**

V současné době je odvětví stravovacích služeb v rovině lidských zdrojů spíše problémové – jedná se o vyšší nezaměstnanost absolventů studijních oborů číšník (servírka), kuchař. Je třeba hledat konsenzus mezi zaměřením výuky a požadavky podniků.

S odlivem kvalifikované pracovní síly roste podíl nekvalifikované pracovní síly včetně podílu cizinců. S tím souvisí i nižší kvalita poskytovaných služeb, a jak uvádí agentura CzechTourism, může tato situace ohrozit konkurenceschopnost ČR v České republice (a to hlavně v aktivním a domácím CR).

Zaměstnavatelé mají v současné době výhodu v hledání kvalitních zaměstnanců (v době ekonomické krize stoupá i nezaměstnanost, a tím je větší možnost výběru na trhu práce).

Je zcela zřejmé, že poroste poptávka po kvalifikovaných pracovnících (manažerech) s praktickými zkušenostmi a odpovídajícím vzděláním (SOU, SOŠ, VOŠ či VŠ – bakalářský stupeň studia) a hlavně chutí a ochotou pracovat jak na pozicích ve vedení firmy, tak zastávat pozice středního a nižšího managementu (vedoucí kuchyní, vedoucí směn).

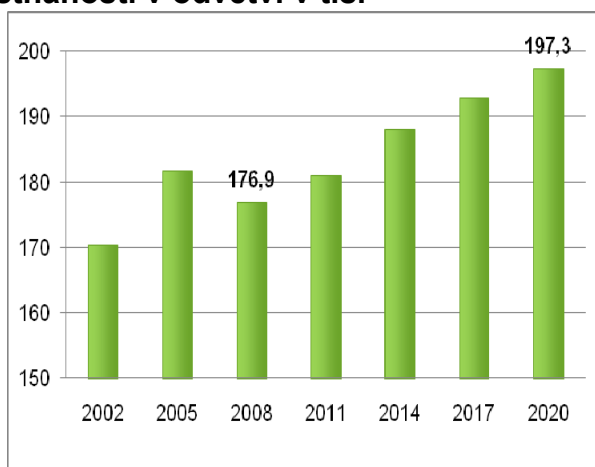
V souvislosti se zaváděním nových technologií do výše uvedených služeb bude nahrazena lidská práce, nicméně ve sféře služeb zůstane lidský faktor dominantní.

Host se stane náročnějším a bude požadovat i kvalitnější služby včetně poskytování těchto služeb kvalifikovanými odborníky – poroste zájem o zážitkovou gastronomii.

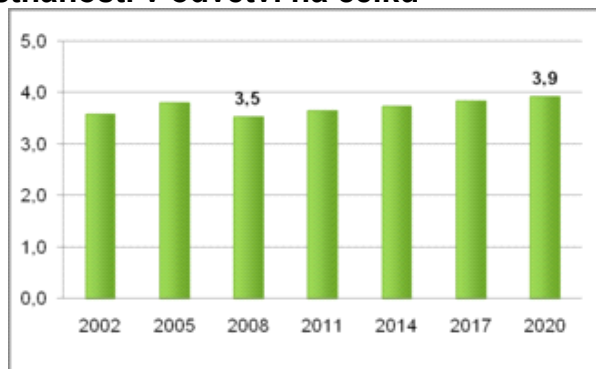
Pracovník ve službách ČR bude muset být komunikativnější, samostatnější a bude se muset orientovat v různých (i mimořádných) situacích.

I přes všechny problémy by se měla zaměstnanost do roku 2020 zvýšit asi o 11 %, jak uvádí níže uvedené grafy.

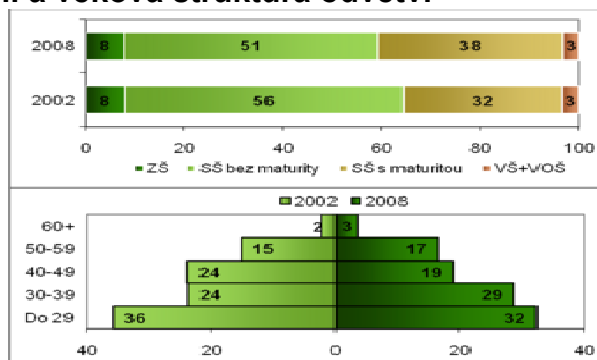
**Graf 1 - Vývoj zaměstnanosti v odvětví v tis.**



Zdroj: NOZV: Projekce zaměstnanosti v odvětvích v období 2009-2020

**Graf 2 - Podíl zaměstnanosti v odvětví na celku**

Zdroj: NOZV: Projekce zaměstnanosti v odvětvích v období 2009-2020

**Graf 3 - Vzdělanostní a věková struktura odvětví**

Zdroj: NOZV: Projekce zaměstnanosti v odvětvích v období 2009-2020

## Závěr

Dle poznatků z řízených rozhovorů vyplývá, že současná gastronomie je charakteristická zvyšující se úlohou zážitku z návštěvy podniku společného stravování. Gastronomie se dostává do podvědomí mnoha lidí z laické i odborné veřejnosti, prožívá dnes svou renesanci a není jen fenoménem poslední doby. Na obsahu termínu zážitková gastronomie se neshodnou ani provozovatelé samotných zařízení, ani teoretici z oblasti gastronomie. Neexistuje žádná definice pro všechny varianty zážitkové gastronomie, hranice mezi normální a zážitkovou gastronomií se pohybují - nejsou pevné. Zážitková gastronomie se netýká jen pokrmu samotného, ale také jeho skladby, uspořádání a prezentování na talíři a prostředí v podniku. Prostředí v těchto podnicích je nezapomenutelné, neopakovatelné a jedinečné. Zážitková gastronomie má velký potenciál nejen v boji o zákazníka, ale i v jejich udržení. Toto pojetí stravovacích služeb žije atmosférou, kterou přináší zaměstnanci. Číšník by měl zákazníka v pozitivním smyslu šokovat, pobavit ho a vyhovět všem jeho přáním. Překážkou rozvoje zůstává ovšem kvalifikovaný personál, jehož schopnosti by odpovídaly současným požadavkům.

Nové koncepty v oblasti stravovacích služeb, které plní rovněž funkci společensko-zábavní, jsou z hlediska rozvoje CR v destinaci velmi významné. Výzkum společnosti STEM/MARK, a.s. (2003) ukázal, že možnost realizovat oblíbené volnočasové aktivity v destinaci hraje rozhodující nebo poměrně velkou roli u 73% populace České republiky. V rámci tohoto výzkumu bylo jednou z hodnocených volnočasových aktivit rovněž "Gurmánství a místní speciality". Tuto aktivitu provozuje během své dovolené alespoň občas 74% turistů a je tak 7.



nejčastěji provozovanou volnočasovou aktivitou z 26 nabízených možností. Více pak byly provozovány pouze aktivity - pobyt u vody, vycházky do přírody, pěší výlety, prohlídky památek, poznávací výlety a nakupování.

Regionální speciality spojené s gastronomií velmi často vyvolávají asociaci s konkrétními destinacemi ČR. Jak vyplývá z výzkumu společnosti General Marketing (2003), Česká republika je zahraničními turisty primárně spojována s Prahou a českým pivem. Při spontánní reakci na dotaz, co se vám vybaví, když se řekne Česká republika, asociovalo 45% respondentů Česká republika = pivo, ¼ dotázaných pak tuto asociaci uvedla dokonce na prvním místě.

Význam gastronomie a místních specialit je zřetelný rovněž na regionální úrovni. Výzkum společnosti STEM/MARK, a.s. (2003) prokazuje asociace typických produktů gastronomie, které si Češi spojují s jednotlivými turistickými regiony České republiky (např. Olomoucké syrečky v regionu střední Morava, znojemské okurky a především víno na jižní Moravě, pivo na Plzeňsku, pardubický perník ve Východních Čechách).

Na základě uvedených výzkumů a analýz lze závěrem konstatovat, že gastronomie a místní speciality hrají v České republice významnou roli při asociaci s konkrétní destinací cestovního ruchu. Nové společensko-zábavní trendy ve spojení s konkrétním zážitkem a typickým regionálním produktem pak představují v oblasti gastronomie a stravovacích služeb významný potenciál pro rozvoj sekundární nabídky destinace cestovního ruchu. Klíčovým realizačním faktorem je však zvýšení kvalitativní úrovně těchto služeb v destinaci prostřednictvím výchovy, vzdělávání a dalšího rozvoje lidských zdrojů v oblasti gastronomie.

### Literatura

- [1] BERÁNEK, J. *Provozujeme pohostinství a ubytování*. Praha: MAG Consulting, 2004. 180 s. ISBN 80-86724-02-6.
- [2] EDEN GROUP - hotels & spa resorts. *Lázeňský hotel - kontaktní a specifické profese pro hotelový a lázeňský provoz*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR 2007.
- [3] GENERAL MARKETING, Praha, ČR - *Vnímání ČR a motivace turistů při výběru destinace*. 2003.
- [4] HESKOVÁ, M. a kol. *Cestovní ruch pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. Praha: Fortuna, 2006. 224 s. ISBN 80-7168-948-3
- [5] HLADKÁ, J. *Technika cestovního ruchu*. Praha: Grada, 1997 161s. ISBN 80-7169-476-2.
- [6] INDROVÁ, J. a kol. *Cestovní ruch I*. Praha: Vysoká škola ekonomická, Oeconomica, 2004. 114 s. ISBN 80-245-0799-4
- [7] KINTON, R., CESARINI, V. *The theory of catering*. London: E.Arnold, 1984. 548 s. ISBN 0713109858.
- [8] KIRÁLOVÁ, A. *Marketing destinace cestovního ruchu*. Praha: Ekopress, 2003. 170 s. ISBN 80-86119-56-4.
- [9] MIDDLETON, V. a kol. *Marketing in Travel and Tourism*. Elsevier: 2009 502 s. ISBN 9780750686938.
- [10] MORRISON, A., M. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1995. 523 s. ISBN 80-85605-90-2.
- [11] ORIEŠKA, J. *Technika služeb cestovního ruchu*. Praha: IDEA SERVIS, 1999. 244 s. ISBN 80-85970-27-9.

- [12] PALATKOVÁ, M. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. Praha: Grada, 2006. 341 s. ISBN 80-247-1014-5.
- [13] PÁSKOVÁ, M., ZELENKA, J. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2002. 448 s. ISBN 80-239-0152-4
- [14] STEM/MARK a.s., Praha, ČR - *Motivace k návštěvě turistických regionů v České republice*. 2004.
- [15] THRANE, C. Hospitality Employees' Unemployment Risk: Panel Evidence from Norway. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 7, No. 4, 347–363, 2007.
- [16] TULEJA, P. *Analýza pro ekonomy*. Computer Press, Brno, 2007. ISBN: 978-80-251-1801-6.

### On-line zdroje

- [17] UNWTO [online]. 2010 [cit. 2009-09-10]. Dostupné z <<http://www.unwto.org>>
- [18] NOZV: *Projekce zaměstnanosti v odvětvích v období 2009-2020* [online]. 2010 [cit. dne 2010-02-05] Dostupné z: <<http://www.budoucnostprofesi.cz/budoucnost-profesi.html/15-pohostinstvi--gastronomie-a-cestovni-ruch>>.
- [19] Krčma Dětenice [online]. 2010 [cit. 2010-09-25]. Dostupné z: <<http://www.krcmadetenice.cz/krcma.php>>.
- [20] THE SHERLOCK'S PUB [online]. 2010 [cit. 2010-10-15]. Dostupné z: <[http://www.gastroprofesor.cz/clanek/bar\\_sherlocks\\_pub](http://www.gastroprofesor.cz/clanek/bar_sherlocks_pub)>.

### Zákony a normy

- [21] *Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví*.

## MĚNOVÁ POLITIKA A REGIONY

Ing. Michal Šulc<sup>88</sup>

**Abstrakt:** V příspěvku jsou nejprve krátce charakterizovány dva základní přístupy k hodnocení asymetrických dopadů měnové politiky do regionů. Jde o strukturální přístup, jehož podstatou je hodnocení různého účinku a síly dopadu měnového šoku na základě odlišných strukturálních charakteristik regionálních ekonomik. Klíčovou proměnnou druhého přístupu, který je založen na hodnocení nabídkové strany trhu úvěrů, je struktura regionálních finančních trhů a vybrané charakteristiky a chování bank v regionech, zejména jejich velikost a kondice. V intencích strukturálního přístupu je vytvořen souhrnný kompozitní index, na jehož základě je hodnocena míra expozice jednotlivých krajů České republiky vůči opatřením monetární politiky. Výsledky práce ukazují na možné rozdíly v intenzitě dopadů měnové politiky na české regiony. Je pravděpodobné, že restriktivní měnová politika bude v České republice prohlubovat regionální disparity.

**Klíčová slova:** měnová politika, měnová transmise, peníze, regiony

**Title:** Monetary policy and regions

**Abstract:** In the paper there are shortly characterized two basic approaches to the different regional impacts of the monetary policy assessment. The first one is a structural approach that is based on the assessing of different structural characteristics of regional economies. Key variables of the second approach based on the supply side of credit market are the structure of regional financial markets and the selected characteristics together with the behaviour of banks in the regions, especially their size and health. Using the structural approach in principle, the aggregate composite index is created to show the sensitivity of the Czech regions to the monetary policy changes. The results show the possible differences in the intensity of impacts of monetary policy in the Czech regions. It is highly probable, that the monetary tightening will deepen regional disparities in the Czech Republic.

**Key words:** monetary policy, monetary transmission, money, regions

### Úvod

Zatímco český regionální výzkum nevěnuje vlivu měnové politiky (MP) a peněz na rozvoj regionů příliš mnoho pozornosti, v zahraniční literatuře je to zejména v posledních dvou desetiletích poměrně frekventované téma. To souvisí s fungováním Evropské měnové unie a ztrátou autonomní MP států vstupujících do eurozóny. Předmětem zájmu těchto studií jsou převážně asymetrické dopady jednotné evropské MP na státy eurozóny, případně na jednotlivá odvětví jejich ekonomik. [1] a [3] provedli rozsáhlý průzkum regionální měnové literatury a to jak na úrovni států, tak regionů. Předmětnou literaturu je možno dle těchto autorů rozdělit na dvě oblasti.

<sup>88</sup> Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, sulc.m@kr-vysocina.cz

První oblast se zabývá asymetrickým dopadem měnových šoků do regionů, přičemž jejich různý účinek a síla jsou hodnoceny na základě odlišných strukturálních charakteristik regionálních ekonomik. Strukturální přístupy nepředpokládají nedokonalosti trhů a peníze i úroková míra jsou považovány za exogenní. Podle vybraných strukturálních charakteristik regionů je možno určit, zda a v jaké míře na regiony měnová restrikce dopadne. Viděno optikou trhu úvěru/peněz, jde v podstatě o hodnocení jeho poptávkové strany.

Druhým přístupem k hodnocení rozdílných dopadů MP a úlohy peněz v regionech je hodnocení prostřednictvím nabídkové strany tzv. úvěrového kanálu měnové transmise. Přístup předpokládá existenci tržních selhání na finančních trzích, zejména pak asymetrické informace mezi subjekty poptávky a nabídky po úvěrech, která způsobuje monitorovací náklady bank. Klíčovou proměnnou při hodnocení dopadů MP hraje struktura (regionálních) finančních trhů a vybrané charakteristiky a chování bank v regionech, zejména jejich velikost a kondice. Nabídka peněz je v tomto přístupu částečně regionálně endogenní, nicméně díky dokonalé meziregionální kapitálové mobilitě by regiony neměly šanci ji ovlivnit ani v případě, že by disponovaly regionálními měnovými nástroji (viz [2],[4]).

Alternativou k těmto standardním přístupům je postkeynesiánská teorie endogenních peněz [5]. Nabídka peněz je v tomto přístupu determinována poptávkou po penězích, která je určena aktivitou a očekáváním firem ohledně budoucího vývoje ekonomiky a tedy agregátní poptávkou. Držba peněz (preference likvidity) je obranou proti nejistotě v ekonomice a to jak na straně firem, tak na straně bank. Teorie odmítá směr standardní kauzality kvantitativní teorie peněz a obrací ji. V regionální verzi teorie [3] je klíčovou proměnou hodnocení vlivu peněz na regiony míra preference likvidity v regionech a stupeň rozvinutosti bankovního sektoru.

## **Cíl a metodika**

Cílem příspěvku je zhodnotit míru strukturálních odlišností ekonomik krajů ČR ve vazbě na potenciálně možné asymetrické dopady měnové restrikce ČNB, což znamená mj. určit, které regiony by mohly reagovat více nebo méně než by byla průměrná reakce ekonomiky ČR. To zahrnuje i určení toho, zda MP v ČR bude spíše prohlubovat či zmírňovat rozdíly v regionální ekonomické výkonnosti. V příspěvku je použit první v úvodu uvedený přístup.

Při hodnocení asymetrie dopadů MP do regionů je třeba vycházet zejména z druhé fáze transmisního mechanismu, tedy z hodnocení interakce finančních veličin s reálnou ekonomikou, která se děje přes tzv. kanály měnové transmise. Jejich klasifikace není jednotná a v tomto příspěvku se vychází ze členění dle [6]. Pro každý kanál MP bylo nutné zvolit určité charakteristiky, které mohou způsobit jeho regionálně rozdílný účinek, a následně nalézt pro tyto charakteristiky i odpovídající regionální indikátory, zejména s ohledem na jejich dostupnost a existenci. Na základě agregace nalezených indikátorů byl vytvořen index citlivosti regionů na měnovou restrikci, přičemž čím vyšší hodnotu indexu region zaznamenal, tím na něj může mít měnová restrikce vyšší dopad. Index byl vytvořen ve dvou variantách, a to v první variantě se subjektivně stanovenými vahami indikátorů a v druhé doplňující variantě se stejnými vahami indikátorů. Subjektivní stanovení vah v první variantě bylo provedeno na základě četnosti a významu indikátoru v předmětné literatuře. Vzhledem k problematičnosti tohoto způsobu byla propočítána i varianta bez vah. Index byl sestaven pro dvě období tak, aby bylo možno stanovit, zda se

charakteristiky regionů v čase mění a zda se v čase může měnit i předpokládaná reakce regionů. Bylo zvoleno 7 ukazatelů vstupujících do agregace, a to dvou typů. Čím vyšší hodnota indikátoru typu „max“ je v regionu zaznamenána, tím více může být region citlivý na měnovou restrikcí. Naopak, čím vyšší je hodnota indikátoru typu „min“ v regionu, tím může být region odolnější vůči měnovému šoku. Tabulka 1 obsahuje identifikaci indikátorů. Ve výběru jsou zastoupeny všechny kanály podle [6] mimo kanálu cen aktiv, k němuž nebyl autorem nalezen vhodný a dostupný regionální indikátor.

**Tabulka 1 – Zvolené regionální indikátory vstupující do agregace**

<i>indikátor</i>	<i>zdroj, čas</i>	<i>váha, typ</i>	<i>kanál</i>	<i>důvod zařazení</i>
podíl stavebnictví na HPH	ČSÚ 2003, 2008	15 max	úrokový	Regiony s větším podílem odvětví vázaných na investice (např. stavebnictví) mohou být změnou úrokové sazby více ovlivněny než regiony s větším podílem např. zemědělství.
dluh samosprávy na HDP	CC Bureau 2004, 2008	10 max	úrokový	Regiony se samosprávou v pozici čistého dlužníka budou zvýšením nominální úrokové sazby zřejmě postiženy více než regiony se samosprávou v pozici čistého věřitele.
míra investic	ČSÚ 2003, 2007	20 max	úrokový	Region s vyšší mírou investic bude více citlivý na změnu úrokové sazby než region periferní, resp. region s nižší mírou investic.
podíl exportu zboží na HDP	ČSÚ 2003, 2008	20 max	kursový	Pohyby měnového kurzu budou mít větší vliv na regiony s větším podílem exportu, resp. podílem exportních odvětví.
podíl služeb na HPH	ČSÚ 2003, 2008	15 min	úvěrový	Kapitálově náročná odvětví, např. průmysl a dobývání nerostných surovin, jsou zvýšením úrokové sazby postiženy více než např. služby
podíl MSP na zaměstnanosti	ČSÚ 2003, 2008	15 max	úvěrový	Využití alternativních zdrojů financování, např. emise obligací, je výhodné spíše pro velké firmy. Regiony s větším podílem malých firem mohou být postiženy více.
podíl vysokoškoláků	ČSÚ 2003, 2008	5 min	očekávání	Podléhá-li např. očekávání ekonomických subjektů v regionu více pesimistickým zprávám, může být vliv tohoto kanálu v regionu na reálné veličiny větší a naopak.

*Zdroj: autor, různé teoretické i empirické studie*

Cílem hodnocení bylo zjistit, na které regiony mohou dopadnout potenciální měnové šoky s větší, menší, či přibližně stejnou intenzitou jako na národní ekonomiku jako celek. Na základě tohoto cíle byla zvolena i metoda agregace indikátorů do souhrnného kompozitního indexu. Hodnota každého indikátoru byla v agregaci vztažena k hodnotě ČR. Index byl pro každý kraj vypočítán podle vzorce

$$I^r = \frac{\sum_{n=1}^7 V_n^r}{7} \quad \text{pro variantu bez vážení indikátorů a}$$

$$I^r = \sum_{n=1}^7 V_n^r \cdot W_n \quad \text{pro variantu s vážením indikátorů, kde}$$

$$V_n^r = \frac{H_n^r}{H_n^{\text{čr}}} \quad \text{pro indikátor typu max a}$$

$$V_n^r = \frac{100 - H_n^r}{100 - H_n^{\text{čr}}} \quad \text{pro indikátor typu min.}$$

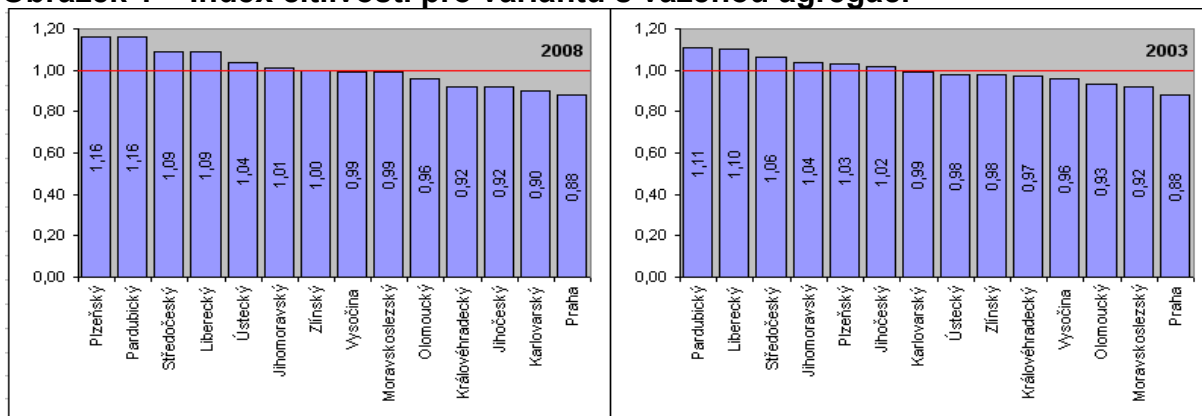
kde  $I^r$  = index citlivosti regionu r,  
 $W_n$  = váha n-tého indikátoru,  
 $H_n^r$  = hodnota n-tého indikátoru v regionu r,  
 $H_n^{\text{čr}}$  = hodnota n-tého indikátoru pro Českou republiku a  
 $V_n^r$  je poměr hodnoty n-tého indikátoru v regionu a n-tého indikátoru pro Českou republiku.

## Výsledky

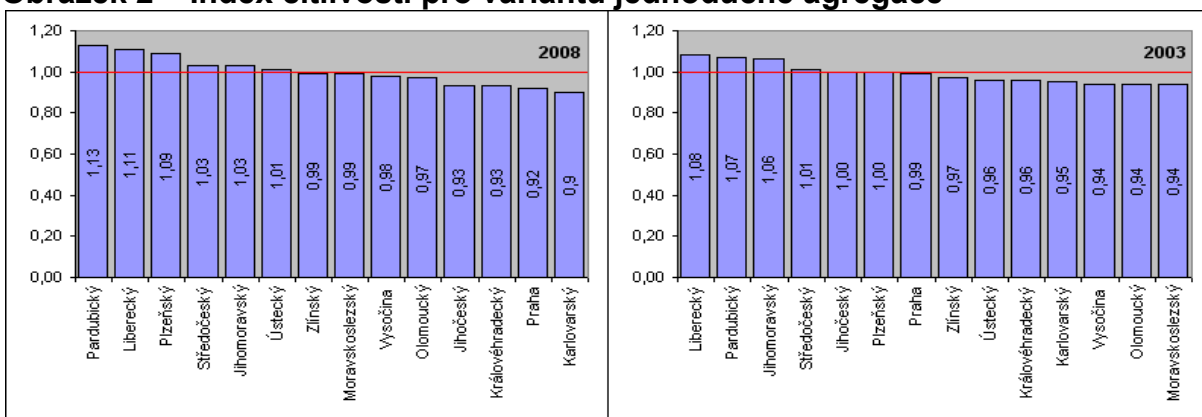
Výsledky výpočtu pro variantu vážené agregace shrnuje obrázek 1, pro variantu jednoduché agregace obrázek 2. Obě varianty výpočtu poskytují obdobné výsledky a indikují rozdílnou strukturu regionálních ekonomik ve vztahu k působení MP.

Například Pardubický i Plzeňský kraj budou pravděpodobně citlivější na restriktivní měnové opatření díky vysokému podílu exportu na HDP. Pro další nadprůměrně citlivé regiony je typický vysoký podíl exportu zboží na HDP a nízký podíl služeb na hrubé přidané hodnotě. Naopak, pro regiony citlivé podprůměrně je typická nízká míra investic, nízký podíl exportu, nízké zadlužení samosprávy a nižší podíl malého a středního podnikání na zaměstnanosti.

Z obrázků rovněž vyplývá, že jádrový region Praha bude pravděpodobně odolnější vůči měnovým šokům než periferní regiony. Je to dáno zejména vysokým podílem služeb, nízkým podílem stavebnictví na hrubé přidané hodnotě a nízkým podílem exportu zboží na HDP, jejichž účinek může vyvažovat vysokou míru investic. Výsledek rovněž indikuje skutečnost, že restriktivní MP může v ČR prohlubovat regionální disparity.

**Obrázek 1 – Index citlivosti pro variantu s váženou agregací**

Zdroj: autor, horizontální linie zobrazuje hodnotu 1, tedy průměrnou hodnotu ČR

**Obrázek 2 – Index citlivosti pro variantu jednoduché agregace**

Zdroj: autor, horizontální linie zobrazuje hodnotu 1, tedy průměrnou hodnotu ČR

Jsou-li brány v úvahu obě varianty výpočtu i obě období výpočtu, je možné konstatovat, že regionální ekonomika by v případě měnové restrikce reagovala ve sledovaném období nadprůměrně ve Středočeském, Plzeňském, Libereckém, Pardubickém a Jihomoravském kraji. U těchto krajů je index citlivosti vždy větší než 1. Naopak, Praha, Karlovarský, Královéhradecký, Vysočina, Olomoucký a Moravskoslezský kraj by pravděpodobně byly ve sledovaném období méně citlivé, neboť index citlivosti je u těchto krajů vždy menší než 1.

Pro Zlínský a Ústecký kraj je možné zaznamenat časový posun směrem k větší citlivosti a naopak citlivost Jihočeského kraje se ve sledovaném období snížila.

## Závěr

Výsledek práce indikuje skutečnost, že MP může v ČR prohlubovat regionální rozdílnosti v ekonomické výkonnosti, neboť ekonomiky regionů nejsou homogenní. Při interpretaci zjištěných výsledků je však nutné uvědomit si jednu důležitou skutečnost. Nalezené a použité strukturální charakteristiky mají svůj původ v analýzách zahraničních regionálních ekonomik, nikoliv domácích regionů. Dá se však předpokládat, že integrace ČR do vyspělých tržních struktur již dosáhla takového stupně, že chování ekonomických subjektů a jejich reakce na opatření hospodářské politiky se nebudou odlišovat od reakcí očekávaných a standardních. Použitá metoda je tedy metodou nepřímou, která de facto předkládá pouze hypotézy,

které je nutno potvrdit či zamítnout přímou analýzou, například změn výsledků hospodaření regionálních firem a odvětví v závislosti na pohybech úrokové sazby.

### Literatura

- [1] DOW, S. C., RODRÍGUEZ-FUENTES, C. J. Regional Finance: a Survey. *Regional Studies*, 1997, No. 31 (9). s. 903-920.
- [2] PORTEOUS, D. J. *The Geography of Finance: Spatial Dimensions of Intermediary Behaviour*. Avebury, Aldershot. 1995, 230 s. ISBN 1 85972 046 3.
- [3] RODRÍGUEZ-FUENTES, C. J., DOW, S. C. EMU and the Regional Impact of Monetary Policy. *Regional Studies*, 2003, No. 37(9). s. 969-980.
- [4] RODRÍGUEZ-FUENTES, C. J. *Regional Monetary Policy*. Routledge. UK. 2006, 195 s. ISBN 978-0-415-32763-3.
- [5] SOJKA, M. Monetární politika Evropské centrální banky a její teoretická východiska pohledem postkeynesovské ekonomie. *Politická ekonomie* 1/2010. s. 3-19. ISSN 0032-3233.
- [6] ŠMÍDKOVÁ, K. Transmisní mechanismus měnové politiky na počátku 3. tisíciletí. Univerzita Karlova v Praze. *Finance a úvěr*. 2002, 52, č. 5. s. 287-306. ISSN 0015-1920.



## HODNOTENIE INVESTÍCIÍ POMOCOU ČISTEJ SÚČASNEJ HODNOTY a VPLYV ZMENY FAKTOROV NA INVESTIČNÉ ROZHODOVANIE

Ing. Veronika Uličná<sup>89</sup>

**Abstrakt:** Príspevok je venovaný hodnoteniu investícií pomocou čistej súčasnej hodnoty. Rozoberá, kedy má spoločnosť investíciu prijať a v akých podmienkach nie je vhodné, aby do investície firma vkladala peňažné prostriedky. Pri každom rozhodnutí môžu nastať prípady, kedy sa zmení niektorý z faktorov, ktorý ovplyvňuje výpočet čistej súčasnej hodnoty. Príspevok rozoberá dopady zmien vstupných faktorov na výsledné rozhodnutie podniku. Taktiež porovnáva očakávanú mieru výnosu s vnútorným výnosovým percentom a udáva, ako môže stúpnuť očakávaná miera výnosu, aby nebolo ohrozené prijatie investícií.

**Kľúčová slova:** investícia, doba návratnosti, čistá súčasná hodnota, vnútorné výnosové percento, očakávaná miera výnosnosti

**Title:** Investment valuation using net present value and factors` changes influence to the investment making decision

**Abstract:** The article is dedicated to investment valuation using net present value. It describes in what conditions the investment shall be accepted by company and in what conditions it is not appropriated to put financial resource to the investment. There are many factors which can cause net present value change during the investment making decisions. The article focused on input factors changes impact to the final making decision. Paper also compares expected rate of return with internal rate of return and it presents how the expected rate of return can raise to not threaten investment acceptance.

**Key words:** investment, payback period, net present value, internal rate of return, expected rate of return

### Úvod

Každá firma pred investovaním finančných prostriedkov zvažuje, či sa jej vložené peňažné prostriedky vrátia v požadovanom čase a požadovanej miere výnosnosti – či investíciu, do ktorej chce investovať príjme do svojho investičného portfólia alebo nie. Je vždy nutné zvážiť, či investícia pokryje všetky budúce náklady s ňou spojené, akú úsporu nákladov investícia firme prinesie, či vložené peňažné prostriedky od vlastných alebo cudzích investorov dosiahnu požadovanú výnosnosť. Prípadne je potrebné vedieť, ako sa investičné rozhodnutie zmení ak sa zmenia vstupné požiadavky podniku, poprípade, aký výnos by mohla spoločnosť dosiahnuť zmenou svojich očakávaní. Príspevok je venovaný hodnoteniam investícií pomocou čistej súčasnej hodnoty a vnútorného výnosového percenta, pomocou ktorých sa spoločnosť rozhoduje o prijatí investícií.

---

<sup>89</sup> v.ulicna@seznam.cz

## Cieľ a metodika

Pre hodnotenie investícií sú v článku použité dve dynamické metódy hodnotenia investícií, ktorými sú čistá súčasná hodnota (NPV) a vnútorné výnosové percento (IRR). Na základe analýzy a porovnania NPV a IRR spoločnosť môže hodnotiť vhodnosť prijatia, či neprijatia investície do svojho portfólia. V prípade, ak je NPV väčšie alebo rovné nule, investícia môže byť prijatá (SCHOLLEOVÁ, 2009). Ak NPV nadobúda mínusových hodnôt, investícia by mala byť prijatá len na základe veľmi silných argumentov vedenia podniku.

Pre výpočet NPV a IRR budú využité vzorce:

$$NPV = -CF_0 + CF_1/(1+k) + CF_2/(1+k)^2 + \dots + CF_n/(1+k)^n$$

kde NPV – čistá súčasná hodnota  
 CF – peňažné toky  
 k – očakávaná výnosová miera  
 n – počet období

$$NPV = 0 = -CF_0 + CF_1/(1+IRR) + CF_2/(1+IRR)^2 + \dots + CF_n/(1+IRR)^n$$

kde NPV – čistá súčasná hodnota  
 CF – peňažné toky  
 IRR – vnútorné výnosové percento  
 n – počet období

Cieľom príspevku je skúmať chovanie čistej súčasnej hodnoty vzhľadom na zmenu jednotlivých faktorov. Príklady sa odvíjajú od výpočtu čistej súčasnej hodnoty počítačovej investície na základe zadaných predpokladov. Výpočty čistých súčasných hodnôt investícií berú do úvahy faktor dane z príjmu a jeho vzťah k investičným prepočtom. Nasledujúci text bude pojednávať o zmene očakávanej miery výnosnosti pred zdanením, zmeny plánovanej doby použitia stroja, zmeny plánovaných peňažných príjmov a výdajov a zmeny ceny obstarania investícií. Súčasťou každého príkladu je výpočet vnútorného výnosového percenta, ktorý sa vo výsledku porovnáva s očakávanou mierou výnosnosti po zdanení.

## Výsledky

Vhodnosť prijatia či neprijatia danej investície môžeme demonštrovať na nasledujúcom príklade. Následne sa v jednotlivých variantoch budú meniť jednotlivé faktory a s nimi aj čistá súčasná hodnota investície. Na základe zmeny faktorov môžeme skúmať, ako sa mení hodnota investície v súčasnej dobe a ako zmena faktorov ovplyvní prijatie investície.

Predpokladajme, že sa spoločnosť rozhoduje, či má investovať do stroja pre výrobu nových výrobkov jeho nového zákazníka. Zvažuje ako dobu návratnosti, tak aj požadovaný výnos, daň z príjmov, ale aj možnosť predaja stroja, ak spoločnosť skončí kontrakt o päť rokov. Tabuľka 1 prezentuje vstupné veličiny potrebné k výpočtu čistej súčasnej hodnoty, na základe ktorej sa vedenie podniku bude rozhodovať o prijatí či neprijatí investície.

**Tabuľka 1 - Vstupné veličiny relatívne k investícií**

<b>obstaranie stroja</b>	<b>december 2008</b>
cena stroja	2,8 mil. CZK
náklady spojené s obstaraním stroja (doprava, inštalácia)	0,2 mil. CZK
uviedenie stroja do používania	2 009
bežná doba využitia stroja	10 let
plánovaná doba použitia stroja	5 let
predpokladaný výnos z predaja	0,5 mil. CZK
zdaniteľné peňažné príjmy v 1. roku používania	1,6 mil. CZK
zdaniteľné peňažné príjmy v ďalších rokoch používania	2,0 mil. CZK
daňovo uznateľné peňažné výdaje v 1. roku používania	0,7 mil. CZK
daňovo uznateľné peňažné výdaje v ďalších rokoch používanie	0,4 mil. CZK
výnosnosť investície pred zdanením	10%
daň z príjmov	20%

*Zdroj: vlastný predpoklad vzorového prípadu*

Prvý výpočet prezentuje kalkulovanie NPV na základe vstupných veličín. Jednotlivé peňažné ale aj nepeňažné príjmy berú v úvahu ako daňový faktor tak aj požadovanú mieru výnosnosti, ktorá je znížená o daň. Príjmy podliehajúce zdaneniu a daňovo uznateľné výdajové platby sú skrátené o sadzbu dane z príjmov. Nehotovostné zložky (napr. odpisy) sú zohľadnené len do výšky svojho účinku na veľkosť dane. Platby, ktoré nemajú v okamihu svojho vstupu vplyv na výšku dane z príjmu, vstupujú do výpočtu v plnej výške (ESCHENBACH, 2004). V tabuľke 2 ako aj v nasledujúcich tabuľkách, ktoré budú kalkulovať so zmenenými faktormi, sú uvedené predpokladané peňažné toky, ktoré sú následne diskontované požadovanou mierou výnosnosti po zdanení. Súčet čistých súčasných hodnôt v tabuľke 2 udáva kladnú hodnotu, čo znamená vhodnosť investície k prijatiu do investičného portfólia. Výpočet vnútorného výnosového percenta v tomto prípade ukazuje, že vlastníci kapitálu spoločnosti (či už vlastní alebo cudzí) môžu požadovať výnosnosť až 30,32 % a investícia nebude zamietnutá z pohľadu NPV.

Tabuľka 3 predstavuje situáciu, kedy sa zmenia požiadavky vlastníkov kapitálu, ktorí do danej investície vkladajú svoje prostriedky. Očakávaná miera výnosnosti stúpne na 20 % pred zdanením. Prejavom zvýšenia požadovanej miery výnosnosti môže byť viacero faktorov, preto spomeňme aspoň tie najdôležitejšie: spoločnosť chce investovať do investície, ktorá je požadovaná za rizikovejšiu. Zvýšené riziko je následne premietnuté na zvýšenej očakávanej miery výnosnosti, pretože vlastníci kapitálu požadujú vyššie ohodnotenie v prípade, že by sa mohlo stať, že svoje vložené prostriedky nebudú mať v celej výške s určitou prémieou vrátené späť. Medzi ďalšie faktory môže tiež patriť stále vyššia zadlženosť podniku. V prípade, ak si spoločnosť chce vziať úver na pokrytie investície, musí počítať so zvýšenou očakávanou mierou výnosnosti. V tomto prípade zadlženie podniku nemusí spôsobiť

zvýšenú očakávanú mieru úplne jednoznačne. Očakávaná miera sa bude zvyšovať so stále dodatočným zadlžovaním k predošlým úverom, ktoré ešte nie sú splatené.

**Tabuľka 2 - Výpočet NPV (čistej súčasnej hodnoty)**

Obdobie	faktor dane	t0	t1	t2	t3	t4	t5	
obstarávacia cena	1,00	-3,00						
výnosy z predaja	0,80						0,50	
peňažné príjmy	0,80		1,60	2,00	2,00	2,00	2,00	
peňažné výdaje	0,80		-0,70	-0,40	-0,40	-0,40	-0,40	
odpisy	0,20		0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	
zostatková účtovná hodnota	0,20						1,50	
<b>cash flow</b>		<b>-3,00</b>	<b>0,78</b>	<b>1,34</b>	<b>1,34</b>	<b>1,34</b>	<b>2,04</b>	
diskontovaný faktor	8%	1,00	0,93	0,86	0,79	0,74	0,68	
<b>NPV</b>		<b>-3,00</b>	<b>0,72</b>	<b>1,15</b>	<b>1,06</b>	<b>0,98</b>	<b>1,39</b>	<b>2,31</b>

*Zdroj: vlastný výpočet*

**Tabuľka 3 - Vplyv zmeny očakávanej miery výnosnosti pred zdanením na NPV**

Obdobie	faktor dane	t0	t1	t2	t3	t4	t5	
obstarávacia cena	1,00	-3,00						
výnosy z predaja	0,80						0,50	
peňažné príjmy	0,80		1,60	2,00	2,00	2,00	2,00	
peňažné výdaje	0,80		-0,70	-0,40	-0,40	-0,40	-0,40	
odpisy	0,20		0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	
zostatková účtovná hodnota	0,20						1,50	
<b>cash flow</b>		<b>-3,00</b>	<b>0,78</b>	<b>1,34</b>	<b>1,34</b>	<b>1,34</b>	<b>2,04</b>	
diskontovaný faktor	16%	1,00	0,86	0,74	0,64	0,55	0,48	
<b>NPV</b>		<b>-3,00</b>	<b>0,67</b>	<b>1,00</b>	<b>0,86</b>	<b>0,74</b>	<b>0,97</b>	<b>1,24</b>

*Zdroj: vlastný výpočet*

V podstate sa na zvyšujúci úrokovú mieru z úverov môžeme pozeráť tiež cez zvyšujúce sa riziko.

V prípade zvýšenia očakávanej miery síce klesne NPV, ale nie natoľko, aby hodnota NPV klesla pod nulovú hodnotu a investícia môže byť podnikom prijatá. Keďže IRR vychádza z peňažných tokov, ktoré sa zmenou očakávanej miery výnosnosti nezmenili, nebude sa meniť ani hodnota IRR oproti prvému príkladu.

Tabuľka 4 - Vplyv zmeny plánovanej doby použitia stroja na NPV

Obdobie	faktor dane	t0	t1	t2	t3	t4	
obstarávacia cena	1,00	-3,00					
výnosy z predaja	0,80					0,50	
peňažné príjmy	0,80		1,60	2,00	2,00	2,00	
peňažné výdaje	0,80		-0,70	-0,40	-0,40	-0,40	
odpisy	0,20		0,30	0,30	0,30	0,30	
zostatková účtovná hodnota	0,20					1,80	
<b>cash flow</b>		<b>-3,00</b>	<b>0,78</b>	<b>1,34</b>	<b>1,34</b>	<b>2,10</b>	
diskontovaný faktor	16%	1,00	0,86	0,74	0,64	0,55	
<b>NPV</b>		<b>-3,00</b>	<b>0,67</b>	<b>1,00</b>	<b>0,86</b>	<b>1,16</b>	<b>0,69</b>

Zdroj: vlastný výpočet

V spoločnosti zvažujú situáciu, kedy by sa stroj nevyužíval päť rokov, ale jeho využitie na výrobu výrobkov v prevádzke by bol iba štvorročný. Po štyroch rokoch spoločnosť uvažuje o jeho predaní. Aj keď sa predpokladaná predajná cena nezmení, zmení sa zostatková účtovná hodnota, ktorú musí podnik pri predaji z účtovníctva odpísať a majetok vyradiť z evidencie. Naďalej uvažujeme o požadovanej miere výnosnosti 20 % pred zdanením.

Kalkulácie NPV z tabuľky 4 ukazuje, že pri znížení doby návratnosti súčet NPV opäť neklesol pod nulovú hodnotu a investíciu môže podnik prijať so splnením uvedených podmienok. Výpočet IRR dokonca vyjadruje, že požadovaná miera výnosnosti môže stúpnuť až na 25 % po zdanení a investícia nebude zamietnutá.

Tabuľka 6 - Vplyv zmeny plánovanej doby použitia stroja a zmeny peňažných príjmov a výdajov na NPV

obdobie	faktor dane	t0	t1	t2	t3	t4	t5	t6	
obstarávacia cena	1,00	-4,50							
výnosy z predaja	0,80							1,00	
peňažné príjmy	0,80		1,40	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	
peňažné výdaje	0,80		-0,70	-0,60	-0,60	-0,60	-0,60	-0,60	
odpisy	0,20		0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	
zostatková účtovná hodnota	0,20							2,70	
<b>cash flow</b>		<b>-4,50</b>	<b>0,56</b>	<b>1,12</b>	<b>1,12</b>	<b>1,12</b>	<b>1,12</b>	<b>2,46</b>	
diskontovaný faktor	16%	1,00	0,86	0,74	0,64	0,55	0,48	0,41	
<b>NPV</b>		<b>-4,50</b>	<b>0,48</b>	<b>0,83</b>	<b>0,72</b>	<b>0,62</b>	<b>0,53</b>	<b>1,01</b>	<b>-0,31</b>

Zdroj: vlastný výpočet

Posledný výpočet NPV zobrazuje situáciu kedy sa podniku zvýšia vstupné výdaje spojené s obstaraním investície. Zvýšenie výdajov môže byť ako zmenou základnej ceny investície spôsobené aj zvýšenými výdajmi na zavedenie stroja do prevádzky spoločnosti. Vzhľadom na zvýšenie ceny obstarania stroja podnik predĺži požadovanú dobu návratnosti na šesť rokov a očakáva jednak zvýšené peňažné príjmy aj výdaje spojené s investíciou. Vlastníci kapitálu požadujú aj v tomto prípade očakávanú mieru výnosnosti vo výške 20 % pred zdanením.

V tomto prípade výpočet NPV ukázal, že jeho hodnota nadobudla záporných čísiel a investícia nie je vhodná k prijatiu pri dodržaní kalkulovaných predpokladov. Hranicu nulovej NPV a teda možnosť prijatia investície podnik dosiahne pri očakávanej miere výnosnosti 14 % po zdanení.

### Záver

Dynamická metóda čistej súčasnej hodnoty a vnútorného výnosového percenta sú vhodným prostriedkom pri zvažovaní vhodnosti prijatia investícií do investičného portfólia podniku. Je však nutné, aby si pri investičných rozhodnutiach spoločnosť dopredu zvažila, akú úsporu alebo aké náklady nová investícia so sebou prinesie a či sa vlastníkom kapitálu, použitého na investovanie, vrátia vložené prostriedky. Pri zmene akéhokoľvek faktoru je potreba rekalkulovať čisté súčasné hodnoty a je potrebné si uvedomiť, že v zásade platí čím vyššie sú výdaje a náklady spojené s novou investíciou, čím vyššia je požadovaná miera výnosnosti a čím nižšia je požadovaná doba návratnosti, tým nižšia je súčasná hodnota investície a opačne. Výpočet vnútorného výnosového percenta nám uvádza akú medzeru môžeme v konkrétnych prípadoch využiť pri požadovanej miere výnosnosti.

### Literatúra

- [1] ESCHENBACH, R. a kol. *Controlling*. 2. vydání. Praha: ASPI, 2004. 814 s. ISBN 80-7357-035-1.
- [2] PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. 1. vydání. Praha: Grada publishing, a.s., 2005. 372 s. ISBN 80-247-1046-3.
- [3] SCHOLLEOVÁ, H. *Investiční controlling*. 1. Vydání. Praha: Grada publishing, a.s., 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-2952-7.
- [4] SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 300 s. ISBN 80-247-1667-4.

## HOSPODAŘENÍ ZEMĚDĚLSKÝCH PODNIKŮ V DŮSLEDKU ČERPANÝCH DOTAČNÍCH PODPOR

Ing. Marie Vejsadová Dryjová<sup>90</sup>

**Abstrakt:** Článek prostřednictvím vybraných ukazatelů finanční analýzy hodnotí vliv čerpaných dotací na hospodaření zemědělských podniků. Za předpokladu substituce dotací bankovními úvěry nově vzniklý ukazatel zadluženosti bez čerpaných dotací se významně neodlišuje od původního ukazatele zadluženosti včetně čerpaných dotací. S úbytkem objemu profinancovaných dotací se postupem doby snižoval i rozdíl mezi ukazateli. Co se týče rentability celkového kapitálu, v průměru ukazatel rentability včetně dotací převyšoval ukazatele rentability bez dotací za analyzované období o pouhých 0,995 procentních bodů. Míra meziroční inflace za analyzované roky byla u obou typů rentabilit překonána (vyjma r. 2004 u rentability bez dotací). Ukazatelé pohotové likvidity dosáhly doporučené hranice 1:1 a nadále rostly. Vysoká hodnota pohotové likvidity značí neefektivně využitě peněžní prostředky za předpokladu úhrady všech pohledávek. Rostoucí ukazatelé okamžité likvidity s mírně proměnlivou hodnotou celkových závazků z obchodních vztahů značí rostoucí výši peněžních prostředků, které při relativně shodné době obrátu závazků a pohledávek se zdají být nevyužitě.

**Klíčová slova:** finanční analýza, zadluženost, rentabilita, likvidita, dotační podpory

**Title:** Economy of agricultural enterprises as a result of subsidies

**Abstract:** The article assesses the impact of subsidies on economy of agricultural enterprises with selected indicators of financial analysis. The newly created indicator of indebtedness without subsidies is not significantly different from the original debt indicator including subsidies, assuming bank loans-subsidies substitution. The differences between debt indicators are gradually reduced because of the decrease in the volume of financed subsidies. With respect to the return on assets, the return on assets indicators including subsidies on average exceeded the return on assets indicators without subsidies by a mere 0.995 percentage. The rate of annual inflation for the analyzed years for both types of return on assets indicators was overcome (except the return on assets indicator without subsidies in 2004). Solidity indicators have reached the recommended limit of 1:1 and continued to increase. a high value of available liquidity indicator indicates inefficiently used funds provided for payment of all claims. Growing immediate liquidity ratios and slightly varying total value of trade payables means increasing the amount of cash that at the same time relatively, the turnover of payables and receivables appear to be unused.

**Key words:** financial analysis, indebtedness, return, solidity, subsidies

---

<sup>90</sup> Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra účetnictví a financí, vejsadova@ef.jcu.cz

## Úvod

Posouzení vlivu čerpaných dotačních prostředků na hospodaření podniků lze provést mimo jiné za pomoci univerzální metody označované jako finanční analýza. Primárním cílem finanční analýzy je odhalení silných stránek podniku využitelných do budoucna a současně nalezení a napravení jeho slabín. S použitím dat z minulých účetních období, jejich vzájemného porovnání, popřípadě porovnání s odvětvím, lze predikovat vývoj hospodaření do blízké budoucnosti.

## Cíl a metodika

Náplní předloženého článku je posoudit, do jaké míry dotační podpory působí v konečném důsledku na ekonomické výsledky podniku. Ekonomické výsledky podniků budou vyhodnoceny prostřednictvím vybraných ukazatelů finanční analýzy, které budou klasifikovány za předpokladu čerpaných dotací a za předpokladu, kdy se profinancování čerpaných dotací neuskutečnilo. Veškerá data nutná k výpočtu daných ukazatelů budou o celkovou výši podpor očištěna a ukazatele budou vzájemně porovnány s ukazateli zahrnující čerpané dotační tituly. Vybrané ukazatele finanční analýzy jsou definovány takto:

Ukazatel zadluženosti =  $[(\text{Cizí zdroje} - \text{Rezervy}) / \text{Pasiva celkem}] * 100$

Rentabilita celkového kapitálu =  $\text{Zisk před úroky a zdaněním} / \text{Celková aktiva}$

Rentabilita dlouhodobého kapitálu =  $\text{Čistý zisk} / (\text{Vlastní kapitál} + \text{Dlouhodobé závazky})$

Pohotová likvidita =  $(\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}) / \text{Krátkodobé závazky}$

Doba obratu závazků =  $(\text{Závazky z obchodních vztahů} / \text{Tržby}) * 360$

Doba obratu pohledávek =  $(\text{Pohledávky z obchodních vztahů} / \text{Tržby}) * 360$

Hotovostní likvidita =  $\text{Krátkodobý finanční majetek} / \text{Krátkodobé závazky}$

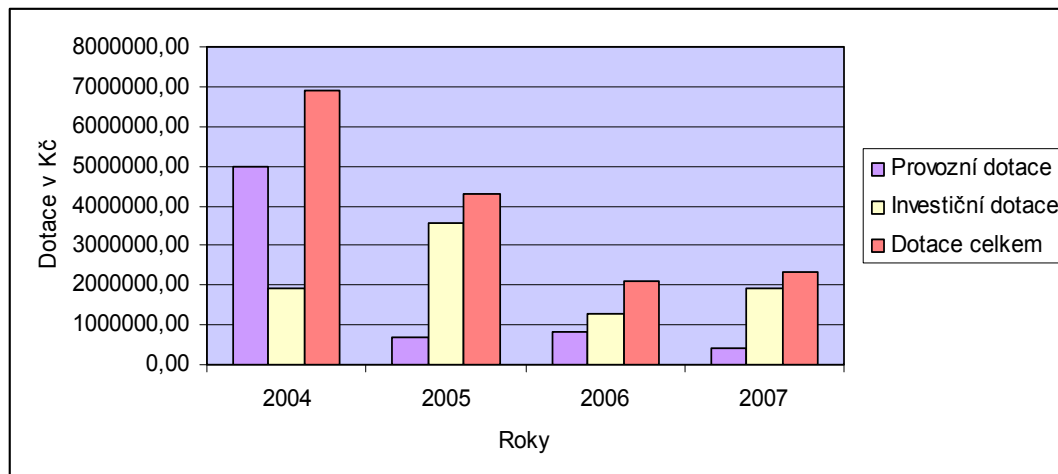
Šetření hlavního cíle je provedeno na reprezentativním vzorku dat, který tvoří 94 tuzemských zemědělských a.s. za léta 2004 – 2007. Srovnávacím kritériem a.s. je kombinovaná činnost, tj. rostlinná výroba kombinovaná se živočišnou výrobou, kde poměr specializace činil méně než 66 %, tzn., že jeden nebo druhý typ činnosti dosahuje maximálně 66% a není tedy zcela převažující. Celkové šetření bylo provedeno na základě výkazů rozvahy a výkazu zisků a ztrát a dat obsahující výši čerpaných dotací.

## Výsledky

### 1. Čerpané dotační prostředky

Data členila dotace na tuzemské a zahraniční, dále na provozní a investiční. Poskytovatelé jednotlivých dotačních titulů nejsou známy, data obsahovala sumarizovaný údaj dotace za rok u každého podniku zvlášť. Průměrná dotace byla kvantifikována jako průměrná dotace na podnik, který obdržel dotaci, nikoliv na výběrový soubor jako celek. Průměrné investiční a provozní dotace zobrazuje graf.



**Graf 1 – Průměrný vývoj čerpaných dotací za léta 2004 – 2007**

Zdroj: Vlastní šetření

Celkově dotace poklesly v r. 2007 oproti r. 2004 o 66,3 %. Pokles nejvíce ovlivnily provozní dotace, které v r. 2007 poklesly oproti roku 2004 o 92 %. Investiční dotace zaznamenaly v r. 2007 oproti roku 2004 mizivý vzrůst, jednalo se o pouhých 0,385 %.

## 2. Vybrané ukazatele finanční analýzy

### Zadluženost

Pokud bychom na dotace nahlíželi jako na externí kapitál (nenávratný finanční zdroj), za předpokladu, že zemědělské a.s. by dotace nečerpaly, byly by nuceny pro udržení chodu své činnosti požádat o bankovní úvěr. V tuto chvíli by se u podniků navýšily celkové závazky v podobě bankovních úvěrů o hodnotu podpor. Jelikož investiční dotace vyjma roku 2004 přesahovaly dotace provozní, podniky za předpokladu nečerpání podpor by byly nuceny financovat svou činnost (minimálně hlavně investiční činnost) prostřednictvím bankovních úvěrů. Ukazatel zadluženosti [1] vymodelovaný za tohoto předpokladu a původní ukazatel zadluženosti zahrnující čerpané dotace zobrazuje tabulka.

**Tabulka 1 – Ukazatel zadluženosti při výpočtu obou alternativ za roky 2004 – 2007**

	2004	2005	2006	2007
Zadluženost včetně dotací (v %)	31,26	30,87	29,92	28,86
Zadluženost bez vlivu dotací (v %)	33,20	31,18	30,22	29,05

Zdroj: Vlastní šetření

Za předpokladu navýšení bankovních úvěrů v důsledku odečtení dotací je průměrná zadluženost bez vlivu dotací za veškeré analyzované roky o 0,7 procentních bodů vyšší než zadluženost zahrnující dotace. Nejvyšší rozdíl mezi zadlužeností včetně dotací a zadlužeností očištěnou o dotace (1,94% bodů) byl zaznamenán v r. 2004, postupně rozdíl v ukazatelích zadluženosti klesal a v r. 2007 činil pouze 0,19% bodů. Pokud by podniky z analyzovaného vzorku dat místo dotací jakož to případného zdroje financování (jen za tohoto předpokladu) financovaly svou činnost prostřednictvím cizího kapitálu ve formě bankovních úvěrů, zadluženost by byla sice vyšší, ale s postupem času by klesala a v roce 2007 by se téměř vyrovnala ukazateli zadluženosti včetně dotací. Proto se lze domnívat, že dotace klesající

zadluženost ovlivnily výhradně okrajově. Závěrem k zadluženosti upravené o výši dotačních prostředků lze konstatovat následující. V případě, že by šetřený vzorek zemědělských a.s. byl připraven z jakéhokoliv důvodu o výši podpor a k zajištění chodu své činnosti by byl donucen čerpat bankovní úvěry, průměrná nově vzniklá zadluženost by výrazným způsobem neovlivnila pověst a kvalitu platební schopnosti podniků.

### *Rentabilita*

Ukazatele rentability [2] jednotlivých podniků byly spočteny z původních dat účetních výkazů zahrnující podpory a následně o výši získaných podpor očištěny. Při výpočtu rentability jsou dotace považovány za příspěvek k tržbám, proto očištění od dotací bylo provedeno pomocí odečtení celkových dotací od výsledku hospodaření, čímž došlo ke snížení vlastního kapitálu, následně kapitálu celkového na straně pasiv.

### *Rentabilita celkového kapitálu (ROA – Return on Assets)*

Rentabilitu celkového kapitálu při zahrnutí získaných podpor a jejich vyloučení zobrazuje následující tabulka.

**Tabulka 2 – ROA při výpočtu obou alternativ za roky 2004 – 2007**

	2004	2005	2006	2007
ROA včetně dotací (v %)	3,79	3,04	3,49	6,44
ROA bez dotací (v %)	0,90	2,61	3,07	6,20

Zdroj: Vlastní šetření

Rentabilita celkového kapitálu při zohlednění přijatých podpor za první tři analyzované roky průměrně dosahovala hodnoty 3,44 % a v posledním roce vzrostla o 3% body na hodnotu 6,44 %. Příčinu vyšší míry rentability v posledním roce lze spatřovat v zisku před úroky a zdaněním, který v roce 2007 vzrostl oproti roku 2006 o 105,23 %. Rozdílnost mezi rentabilitami je minimální, kromě roku 2004, kdy výše podpor dosahovala nejvyšší úrovně. Na druhou stranu, nejvíce se ukazatele rentability celkového kapitálu přibližují v r. 2007, kdy celková výše podpor za období 2004 – 2007 byla druhá nejnižší. Celkově v průměru ukazatel rentability včetně dotací převyšoval ukazatele rentability bez dotací za analyzované období o 0,995 procentních bodů. V každém roce překročila rentabilita celkového kapitálu včetně dotací míru meziroční inflace. Při očištění rentability celkového kapitálu o výši podpor pouze v roce 2004 nebyla překonána míra meziroční inflace a rentabilita tak nezajistila reprodukci majetku.

### *Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE – Return on Capital Employed)*

Stejně tak i rentabilitu dlouhodobého kapitálu [3] při obou alternativách výpočtu zobrazuje následující tabulka.

**Tabulka 3 – ROECE při výpočtu obou alternativ za roky 2004 – 2007**

	2004	2005	2006	2007
ROCE včetně dotací (v %)	3,22	2,22	2,64	5,98
ROCE bez dotací (v %)	-0,32	1,70	2,10	5,70

Zdroj: Vlastní šetření

Podobných výsledků jako u rentability celkového kapitálu dosahuje rentabilita dlouhodobého kapitálu s výjimkou roku 2004, kdy vysoká míra čerpaných podpor převyšovala čistý zisk, tak způsobila zápornou rentabilitu dlouhodobého kapitálu bez dotací. Pokud by podniky v tomto roce nečerpaly finanční podpory, jejich rentabilita dlouhodobého kapitálu byla záporná. Jedná se ale o krátkodobě zápornou rentabilitu, z čehož plyne, že podniky se v roce 2004 sice mohly potýkat s jistými finančními nesnáze, ale zřejmě se nejednalo o existenční problémy, jak dokazuje v dalších letech rostoucí rentabilita dlouhodobého kapitálu.

#### *Likvidita*

Ukazatele likvidity včetně dotací stejně jako ukazatele rentability včetně dotací byly určeny z účetních výkazů zahrnující čerpané dotace a následně při druhé alternativě byly oba typy ukazatelů zbaveny celkové výše podpor. Při výpočtu ukazatelů likvidity bez dotací byla celková výše získaných podpor odečtena od peněžních prostředků, čímž došlo ke snížení na straně aktiv.

#### *Pohotová likvidita*

Z ukazatelů likvidity byl zvolen v první řadě ukazatel pohotové likvidity [2], který vylučuje vliv zásob na vypovídací schopnost solventnosti podniků. Zásoby v zemědělských a.s. jsou nutné pro zachování kontinuity v hospodářské činnosti, proto není zcela vhodná přeměna zásob na peněžní prostředky. Výsledky ukazatele pohotové likvidity při zahrnutí a nezahrnutí vlivu dotací zobrazuje tabulka.

**Tabulka 4 – Pohotová likvidita při výpočtu obou alternativ za roky 2004 – 2007**

	2004	2005	2006	2007
Pohotová likvidita včetně dotací	1,6405	1,8513	1,9739	2,2104
Pohotová likvidita bez dotací	1,3610	1,8044	1,9263	2,1839

Zdroj: Vlastní šetření

Oba ukazatele likvidity přesahují doporučenou hranici 1:1 a během sledovaného období hodnota ukazatelů pohotové likvidity rostla. S rostoucí hodnotou ukazatelů se nabízí možnost, že podniky zadržují peněžní prostředky, které nejsou již dále zhodnoceny. Přestože pohotová likvidita v obou alternativách výpočtu dosahuje doporučené hodnoty, současně je zapotřebí vzít v potaz dobu obratu pohledávek a závazků z obchodních vztahů [4]. Doba obratu závazků z obchodních vztahů se pohybovala od 37 do 43 dnů, doba obratu pohledávek od 40 do 46 dní, více uvádí tabulka.

**Tabulka 5 – Průměrná doba obratu závazků a pohledávek z obchodních vztahů za roky 2004 – 2007**

	2004	2005	2006	2007
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	45	40	41	46
Doba obratu závazků (ve dnech)	39	40	43	37

Zdroj: Vlastní šetření

Doba splatnosti faktur přijatých je průměrně o 6 dní nižší než doba splatnosti faktur vydaných za jednotlivá léta (vyjma roku 2004). Pohotová likvidita je u šetřených podniků vysoká, proto by bylo vhodné jakýmkoliv způsobem nevyužité

peněžní prostředky investovat, tyto nevyužité peněžní prostředky s sebou přinášejí ztrátu z ušlé příležitosti. Závěrem k pohotové likviditě lze tvrdit následující. Ukazatelé pohotové likvidity při obou alternativách vykazují velmi uspokojivých výsledků z hlediska vyrovnání se se svými závazky, aniž by byly zemědělské podniky donuceny prodávat své zásoby. Na druhou stranu vysoká hodnota pohotové likvidity značí neefektivně využití peněžní prostředky za předpokladu, že budou všechny pohledávky uhrazeny. Pokud by se vyskytly nedobytné pohledávky, vysoká míra peněžních prostředků by naopak posloužila jako rezerva na úhradu dále vzniklých závazků.

#### *Hotovostní likvidita*

Protože pohotová likvidita dosahovala vysokých hodnot a doba obratu závazků a pohledávek byla téměř shodná, předpokládá se, že i hotovostní likvidita [2] analyzovaných zemědělských a.s. bude také vysoká. Hotovostní likviditu za obě alternativy výpočtu znázorňuje tabulka.

**Tabulka 6 – Hotovostní likvidita při výpočtu obou alternativ za roky 2004 – 2007**

	2004	2005	2006	2007
Okamžitá likvidita včetně dotací	0,3911	0,5711	0,7049	0,8499
Okamžitá likvidita bez dotací	0,1116	0,5243	0,6573	0,8234

Zdroj: Vlastní šetření

S ubíhajícími roky výše peněžních prostředků pokrývá stále větší procento závazků z obchodních vztahů. Rostoucí ukazatelé okamžité likvidity při kolísavé míře závazků z obchodních vztahů (závazky se pohybovaly okolo hodnoty 25 mil.) dokazují rostoucí výši peněžních prostředků, které při relativně shodné době obratu závazků a pohledávek se zdají být nevyužité.

### **Závěr**

Článek prezentuje vybrané ukazatele finanční analýzy hodnotící vliv čerpaných dotací na hospodaření zemědělských podniků charakterizovaných výběrovým souborem 94 tuzemských a.s. Za předpokladu substituce dotací bankovními úvěry nově vzniklý ukazatel zadluženosti bez čerpaných dotací se významně neodlišuje od původního ukazatele zadluženosti včetně čerpaných dotací. S úbytkem objemu profinancovaných dotací se postupem doby snižoval i rozdíl mezi ukazateli. Podobný vývoj zaznamenal i ukazatel rentability celkového kapitálu. Celkově v průměru ukazatel rentability včetně dotací převyšoval ukazatele rentability bez dotací za analyzované období o 0,995 procentních bodů. Míra meziroční inflace za analyzované roky byla u obou typů rentabilit překonána (vyjma r. 2004 u rentability bez dotací), rentabilita byla schopna zajistit reprodukci majetku. Ukazatelé pohotové likvidity včetně a bez dotací dosáhly doporučené hranice a nadále rostly. Přestože je doba obratu závazků z obchodních vztahů průměrně o 6 dní nižší, vysoká hodnota pohotové likvidity značí neefektivně využití peněžní prostředky za předpokladu úhrady všech pohledávek. Rostoucí ukazatelé okamžité likvidity při proměnlivé míře závazků z obchodních vztahů (závazky se pohybovaly okolo hodnoty 25 mil.) dokazují rostoucí výši peněžních prostředků, které při relativně shodné době obratu závazků a pohledávek se zdají být nevyužité.

### Literatura

- [1] VEJSADOVÁ DRYJOVÁ, M. Dluhové zatížení zemědělských a.s. *Auspicia*, 2010, č. 1, s. 86 – 88.
- [2] MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress, 2006. 624 s. ISBN 80-86119-37-8.
- [3] HARNA, L., REZKOVÁ, J., BŘEZINOVÁ, H. *Finanční analýza*. Praha: Bilance, 2007. 72 s. ISBN 80-86371-49-2.
- [4] VALACH, J., kol. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1999. s. 324. ISBN 80-86119-21-1.

## Postavení cestovního ruchu z marketingového hlediska

Ing. Kateřina Veselá<sup>91</sup>

**Abstrakt:** Článek pojednává o základních východiscích v oblasti cestovního ruchu z marketingového hlediska. Marketingové strategie určují hlavní směry, které vedou ke splnění cílů. V cestovním ruchu může mít strategie různá východiska – nízké náklady a tím i produkty s nízkou cenou, komplexnost produktu, standardizovanou nabídku, tradičnost produktu, flexibilitu pro klienta, optimální využití vlastních kapacit za optimální výši příjmů. Příspěvek prezentuje hlavně metody, jak daných cílů dosáhnout.

**Klíčová slova:** marketing, cestovní ruch, analýza, strategické cíle, strategie, segmentace zákazníků, potenciál

**Title:** The position of tourism from a marketing perspective

**Abstract:** The paper deals about the fundamental bases of tourism from a marketing standpoint. Marketing Strategy identifies key trends that lead to the objectives. The travel industry may have a different starting strategy - low cost and the products with low cost, the complexity of the product, offer a standardized, traditional character of the product, flexibility for the client, the optimal use of their own capacity for optimal income. The paper presents the main methods to achieve those goals.

**Klíčová slova:** marketing, Tourism, analysis, strategic objectives, strategies, customer segmentation, potential

### Úvod

Politika cestovního ruchu v České republice spočívá v mnohostranné podpoře mnoha turisticky významných subjektů a aktivit. K tomu je zapotřebí jasných představ o tom, jak a co politika cestovního ruchu může ovlivnit, tzn. stanovit její strategické vize a cíle.

Koncepce je tedy zaměřena na podporu zvýšení konkurenceschopnosti celého odvětví cestovního ruchu podporou využití potenciálu, který v České republice existuje a bude se dále rozvíjet. V rámci strategických cílů bude podporován marketing, rozvoj služeb cestovního ruchu, rozvoj infrastruktury pro cestovní ruch, tj. rozvoj ubytovacích a stravovacích služeb i navazující infrastruktury, včetně doprovodných programů pro organizaci volného času turistů. Podporovanou oblastí bude také tvorba produktů cestovního ruchu, která se zaměří zejména na posílení ucelenosti produktů.

Globální cíl politiky cestovního ruchu je zvýšit ekonomickou výkonnost cestovního ruchu využitím a dalším rozvojem dostupného potenciálu a tím docílit zvýšení konkurenceschopnosti celého odvětví cestovního ruchu na národní i regionální úrovni. Důležité je respektovat zájmy ochrany přírody a krajiny a dalších složek životního prostředí.

<sup>91</sup> Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, vesela@opf.slu.cz

Mezinárodní akce typu Evropské dny kulturního dědictví, mezinárodní hudební a folklórní festivaly přitahují řadu zahraničních návštěvníků a představují jim Českou republiku jako kulturní destinaci přinášející řadu kvalitních zážitků a nových poznatků. Dobré značení turistických tras a systematické budování cyklostezek navíc nejenom podporuje aktivní odpočinek obyvatelstva, ale i přispívá k ochraně životního prostředí.

Jedním z důležitých úkolů je podpora domácího cestovního ruchu ve formě pořádání seminářů, regionálních prezentací pro zástupce českých cestovních kancelářů, marketingové podpory podnikatelům v rámci různých projektů a reklamních kampaní a spoluprací s organizacemi cestovního ruchu v českých regionech.

### **Cíl a metodika**

Pro svou disertační práci, která se zabývá novými formami podnikání v cestovním ruchu jsem si zvolila velmi širokou oblast, a to cestovní ruch jako celek. Zaměřuji se na analýzu aktuálního stavu, budu hodnotit jednotlivé koncepce a navrhnout zlepšení, aby se vytvořily optimální podmínky pro rozvoj podnikání v tomto segmentu.

Marketingové strategie určují hlavní směry, které vedou ke splnění cílů. Prezентují hlavně metody, jak daných cílů dosáhnout. Navazují na základní politiku a cíle firmy a je výsledkem komplexní analýzy konkurence, okolí, poptávajících, ale i vlastních silných a slabých stránek.

Ke strategickým marketingovým rozhodnutím patří:

- volba trhů a jejich částí
- volba způsobu stimulace trhu
- určení pozice vůči konkurenci
- rozhodnutí o eventuální fúzi s konkurenty

Cílový marketing znamená, že firma na daném trhu poznává různě významné tržní segmenty, vybírá si ty nejvýhodnější a volí si své cílové trhy. Pro každý segment pak rozvíjí různý marketingový přístup. Způsoby segmentace mohou být následující: geografická, demografická, psychografická, behaviorální, podle užití produktu, podle nákupních příležitostí, uživatelského statusu, jedinečných výhod, které zákazník od produktu vyžaduje. Jakmile firma identifikuje tržní segmenty, musí si stanovit, kterému segmentu či segmentům se bude věnovat. Tomuto zacílení daného trhu říkáme targeting. Poté může být definováno postavení produktu (konkurenční pozice), tj. jaké postavení produkt zaujímá v myslích zákazníků ve srovnání s produkty konkurentů. Tento positioning spočívá ve výběru prvků, na jejichž základě má být produkt zákazníkem rozeznán.

### **Analýza trendů**

Aby mohla být strategie formulována, je zapotřebí analyzovat stávající trendy, především vnější faktory. V cestovním ruchu je to například malá cestovní kancelář v okrasním městě zaměřená na adrenalinové sporty. Měla by vědět něco o ekonomické situaci obyvatel města, o konkurenci, o směnných kurzech. Měla by mít ponětí i o citlivosti zákazníků na výši ceny a nabídnout různé typy bonusových programů.

Rozsah analýz souvisí s proměnlivostí marketingového prostředí a se zbytností či nezbytností služby. Záleží, jaký rozsah služeb poskytujeme a jak je či není náchylné ke změnám. Služby spojené s bydlením jsou nezbytné a méně ovlivnitelné faktory

přicházejícími z vnějšího prostředí než zbytné služby cestovních kanceláří, divadel, hlídání dětí. Spotřeby zbytných služeb může totiž zákazník odložit nebo nahradit vlastní prací. Dále je zapotřebí analyzovat i kapitálovou náročnost spojenou se zavedením nové služby a s tím spojené uvážení nákladnosti některých analytických technik.

### **Marketingová strategie v cestovním ruchu**

V cestovním ruchu může mít strategie různá východiska – nízké náklady a tím i produkty s nízkou cenou, komplexnost produktu, standardizovanou nabídku, tradičnost produktu, flexibilitu pro klienta, optimální využití vlastních kapacit za optimální výši příjmů.

Mezi typické součásti marketingových strategií v cestovním ruchu a jejich typická specifika patří:

- segmentace potencionálních i současných zákazníků podle určitých druhů kritérií
- ucelená cenová strategie – ve vztahu k segmentaci zákazníků, ročního období, konkurenci, kvalitě služeb
- flexibilita nabídky vedoucí až k supersegmentaci, tzn k jednotlivým klientům
- Yield management, kde je kladen důraz na maximální využití zdrojů (především ubytovací či dopravní kapacity), na zisk
- propagace vhodně využívající různých médií, zaměřená na silné stránky subjektu a jednotlivé vrstvy potencionálních zákazníků

Mezi problémy uplatňování marketingových strategií v cestovním ruchu patří zejména:

- málo validní statistická data, kdy v mnoha zemích je vykazován pouze malý podíl služeb (typicky pro ubytovací služby) a statistika cestovního ruchu vzniká zpravidla profesním odhadem na základě nereprezentativního zlomku dat.
- omezená dostupnost výstupů výzkumů v cestovním ruchu a tyto výsledky navíc nejsou důsledně využívány v marketingu. Výzkum je zatím navíc hodně empirický a v mnoha zemích nesystematický.
- složité vyhodnocení účinnosti marketingové strategie – může se projevovat časové zpoždění výstupů výzkumu účinnosti dané strategie, což může ztěžovat realizaci zpětné vazby
- velká dynamika rozvoje cestovního ruchu – mění se technologie, destinace, požadavky, motivace a aktivity zákazníků (nové outdoorové aktivity). Díky vysoké dynamice rozvoje cestovního ruchu je objektivně obtížné získat dlouhodobé řady údajů.

### **Postavení ČR v cestovním ruchu**

Česká republika je již vnímána jako součást Evropy a EU a zařazuje se postupně mezi turisticky prozkoumané země. Z toho vyplývá, že i počet zahraničních turistů v ČR poroste v příštích letech mírnějším tempem.

Stále větší úlohu hrají a budou hrát malí a střední podnikatelé v oblasti cestovního ruchu. V souladu s plánovacím obdobím na rok 2007 - 2013 se očekává v oblasti cestovního ruchu přesun největší pozornosti na dění v krajích a regionech. Rozvoj regionů či mikroregionů je patrný i v uplynulém období a o to více se dá podobná situace předpokládat do budoucna, protože většina pravomocí byla přesunuta na kraje, a to včetně vyhlásování výzev na čerpání prostředků z evropských fondů.

Podle nového systému rozdělování přejde většina těchto prostředků do regionálních operačních programů, zatímco ministerstvo pro místní rozvoj si ponechá



koncepční a integrující roli. Česká republika vstoupila do svého již druhého, sedmiletého programového období 2007-2013, kdy může využít finanční dotace ze strukturálních fondů Evropské unie, pro své stanovené prioritní cíle. Finanční výše těchto dotací, díky rostoucí ekonomice České republiky a pozitivně se vyvíjejícímu poměru HDP ve vztahu k průměru HDP ostatních zemí Evropské unie, který mimo jiné tvoří důležité kritérium pro jeho přidělení, bude do budoucna klesat. V současném období je tedy velice důležité využít všech impulsů Evropské unie a navazujících pobídek ze strany české veřejné správy k všemožné podpoře nových projektů a jejich optimálnímu spolufinancování z rozpočtových fondů Evropské unie.

### Závěr

K rozvoji cestovního ruchu budou sloužit opatření zaměřená na aktivity, které přispívají k zachování a obnově kulturního a přírodního dědictví jako atraktorů pro cestovní ruch. Dále také aktivity přispívající k rozvoji cestovního ruchu v ČR, zde hraje důležitou roli dopravní a informační infrastruktura, dále podpora podnikatelských aktivit, zaměstnanosti, ochrana životního prostředí a s ní spojená udržitelnost cestovního ruchu. V celkovém souhrnu disertační práce bude také snaha o zaměření nabídky nových forem podnikání zvláště na zahraniční a zvláště na domácí návštěvníky.

Realizací těchto cílů se napomůže návrhem na zkvalitnění služeb cestovního ruchu v ČR tak, aby se zvýšila konkurenceschopnost České republiky jak pro zahraniční, tak pro domácí klienty, což jednak přispěje k ekonomickému růstu, jednak to bude mít dopady do zaměstnanosti, a to i ve venkovských oblastech. Rozvoj služeb cestovního ruchu je závislý na kvalitní a kvalifikované pracovní síle, proto bude potřebné zkvalitnění systému vzdělávání a kvalifikací pro oblast cestovního ruchu. Využití potenciálu, který území ČR pro cestovní ruch a lázeňství má, přispěje také k rozvoji regionů, neboť v každém regionu existují atraktory pro cestovní ruch, jejichž využití zatím neodpovídá možnostem, které poskytují.

Tímto způsobem může realizace strategických cílů přispět k odstraňování regionálních disparit (především v nezaměstnanosti tvorbou nových pracovních míst) a tím přispět k vyváženějšímu rozvoji celého území České republiky.

### Seznam použité literatury

- [1] JAKUBÍKOVÁ D. *Strategický marketing*. Grada Publishing, Praha 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [2] JANEČKOVÁ L., VAŠTÍKOVÁ M. *Marketing služeb*. Grada Publishing, Praha 2000. ISBN 80-7169-995-0.
- [3] KOTLER P., KELLER K. *Marketing management. 12. vydání*, Grada Publishing, Praha 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [4] ZELENKA J. *Marketing cestovního ruchu*. Gaudeamus, Univerzita Hradec Králové 2007. ISBN 978-80-7041-070-7.

## KRIZOVÝ MANAGEMENT A VLIV ÚČETNÍCH DAT NA ŘÍZENÍ V KRIZOVÝCH SITUACÍCH

Ing. Miroslava Vlčková<sup>92</sup>

**Abstrakt:** Krizové situace jsou v podniku zpravidla obtížně předvídatelné, mohou nastat až při nakumulování několika negativních jevů a zpravidla probíhají rychle. Jsou to situace neopakovatelné, se kterými manažeři nemají zkušenosti a mohou vést ke zneužití situace obchodními partnery, konkurenty apod. Úloha účetních dat a všeobecně informací hraje v těchto situacích podstatnou roli. Manažeři musí mít především informace včasné, aktuální, důvěryhodné, úplné a s dobrou vypovídací schopností, které jim podstatně sníží riziko vzniku krizových situací.

**Klíčová slova:** krizový management, účetní data, krizové situace

**Title:** Crisis management and the impact of accounting data for management in crisis situations

**Abstract:** Crisis situations are in business generally difficult to predict and may occur in the build up to several negative phenomena and usually are quick. These are unique situations with which managers have no experience and can lead to abuse situations trading partners, competitors, etc. The role of accounting data and general information has a significant role in these situations. Managers must have particular information timely, current, credible, complete with good explanatory power, that they significantly reduce the risk of crisis.

**Key words:** Crisis management, Accounting data, Crisis situations

### Úvod

Krizový management je definován jako proces vyrovnání se s napjatou situací způsobem, který plánuje, organizuje, řídí a kontroluje množství vzájemně provázaných operací a vede rozhodovací proces odpovědných osob k rychlému, ale neuspěchanému rozhodnutí akutního problému, před nímž organizace stojí [1]. Krize v podniku může nastat buď náhle, v důsledku nějakých nepředvídatelných situací jako např. požár, havárie nebo náhlý pokles cen akcií anebo jako pozvolný a dlouhotrvající proces, který má původ v neutěšené ekonomické a finanční situaci organizace, kdy organizace není schopna dostát příslušným finančním závazkům a hrozí legislativní likvidace firmy [1; 4]. V prvopočátcích krizových situací lze mnohdy nalézt neúplné či nesprávné informace, od kterých se krize postupně odvíjí.

Účetní výkazy představují pro manažery podniku nenahraditelný informační zdroj. Při rozhodovacích procesech záleží především na kvalitě účetních informací, jejich úplnosti, správnosti, použitých metodách, vypovídací schopnosti apod. Dále záleží i na kvalitě manažerů, kteří realizují rozhodovací procesy; především na tom jak umějí využít získané informace a jak rozumějí účetnímu systému a jednotlivým účetním výkazům, ze kterých převážně informace získávají.

<sup>92</sup> Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra účetnictví a financí, mvlckova02@ef.jcu.cz

## Cíl a metodika

Cílem příspěvku je zhodnotit krizové procesy v podniku a zjistit, jaký vliv mají účetní data na vznik krizových situací v podniku. Krizové procesy, které se vyvíjejí pozvolna a dlouhodobě jsou mnohem nebezpečnější a bohužel i častější než nahodilé a nepředvídatelné krizové situace. Tyto krize jsou velmi často obtížně včas rozpoznatelné. Dle Bělohávk, Košťana a Šulěře [1] pak prochází krizový proces následujícími fázemi:

1. Fáze potenciální – v této fázi se krize ještě nijak neprojevuje, ale hromadí se příčiny jejího budoucího vzniku.
2. Fáze latentní – v této fázi se již začínají projevovat symptomy krizových jevů, které je možné rozpoznat a přijmout taková opatření, která by zabránila rozvinutí krize.
3. Fáze chronická – v této fázi se rozhoduje o budoucnosti firmy, protože je ovlivňována reakcemi managementu na předcházející fázi. Krizové jevy proto buď přetrvávají v neztenčené míře, mírně se utlumují, aby se opět rozvinuly nebo jsou postupně eliminovány.
4. Fáze výsledná – tato fáze je odrazem efektivity krizového řízení managementu. Může dojít k překonání krize nebo k zániku organizace.

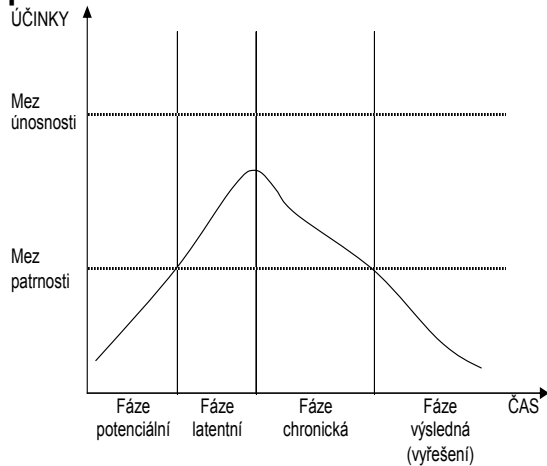
Manažeři se ve své činnosti, při předcházení krizovým situacím, neobejdou bez vhodných informací. Pro rozhodování nestačí mít jakékoliv informace, ale především informace včasné, aktuální, důvěryhodné, úplné, s dobrou vypovídací schopností apod. Některé z těchto podmínek jsou dány přímo zákonem o účetnictví. Dvěma protikladnými stavy z hlediska informovanosti manažerů jsou situace, kdy k rozhodování informace chybějí anebo kdy dochází k zahlcení informacemi, z nichž lze jen velmi obtížně vybrat informace relevantní. Nestačí mít dostatek dat, ale je potřeba tato data třídit a zpracovávat s ohledem na jejich význam a využití pro potřeby řízení podniku.

## Výsledky

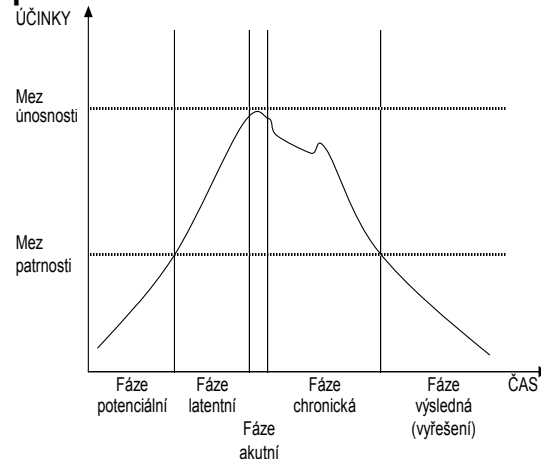
### ***Krizový proces***

Dle Robbinse a Coulterové [2] vyžadují různé měnící se situace, aby manažeři využívali různé přístupy a techniky. Alternativní přístup zdůrazňuje nezbytnost různých způsobů řízení, protože se liší jak organizace, tak i okolnosti, ve kterých fungují. Tento přístup je intuitivně logický, protože organizace jsou rozdílné a to z hlediska velikosti, cílů, typu, způsobu výkonu práce apod. Nelze tedy nalézt univerzální manažerské přístupy, které budou fungovat za všech okolností.

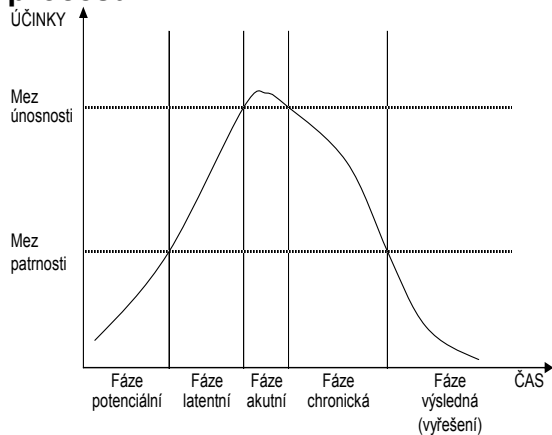
Průběh krizového procesu může být rozdílný. Bělohávek, Košťan a Šulěr [1] uvádějí 4 základní průběhy krizového procesu a to optimální, efektivní, zvládnutý a nezvládnutý průběh krizového procesu.

**Graf 1 Optimální průběh krizového procesu****Zdroj: [1]**

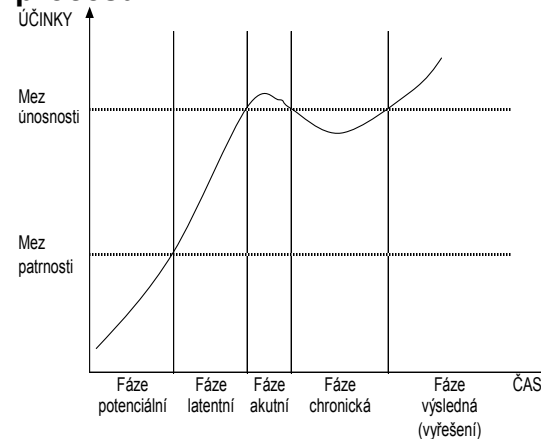
V tomto případě management podniku rozpozná příznaky hrozícího krizového jevu a dokáže včas odstranit jeho příčiny.

**Graf 2 Efektivní průběh krizového procesu****Zdroj: [1]**

Efektivní zvládnutí krizového procesu je charakteristické okamžitou efektivní reakcí na akutní krizový stav.

**Graf 3 Zvládnutý průběh krizového procesu****Zdroj: [1]**

Toto je nejběžnější průběh krizového procesu, kdy dochází k postupnému zvládnutí krize v jeho chronické fázi.

**Graf 4 Nezvládnutý průběh krizového procesu****Zdroj: [1]**

Tento průběh krizového procesu končí zánikem organizace.

### Účetní data a informace v krizových situacích

Krize může probíhat uvnitř organizace nebo v jejím okolí. Mezi krizi uvnitř organizace můžeme zahrnout např. finanční krizi, personální krizi, krizi ve výrobě, krizi managementu apod. Mezi krizi v okolí organizace můžeme zahrnout krizi dodavatele, krizi zákazníka, odbytovou krizi, krizi způsobenou legislativními změnami apod. Co se týče účetních dat, mohou být příčinou krizových situací jak nedostatky v oblasti účetních dat, tak i nedostatky v oblasti řízení ve vazbě k účetnictví.

Nedostatky v oblasti účetních dat jsou především:

- a) nedostatky v legislativě (včetně daňové legislativy) – legislativa je nedokonalá, je příliš široká nebo naopak příliš úzká, vychází se z daňových předpisů, apod.
- b) přes četné úpravy a dispozice umožňují vykazovaná data různý výklad
- c) účetní data nepostihují danou situaci, např. nejsou aktuální, vztahují se k minulosti; řada důležitých údajů zůstává nepostižena

Nedostatky v oblasti řízení ve vazbě na účetnictví jsou především:

- a) nedostatečná znalost účetnictví ze strany manažerů a s ním související vazby na účetní výkazy, nedostatečná znalost legislativy apod., přijímání nesprávných rozhodnutí
- b) nezáměrné ovlivňování účetních dat, které je způsobeno neznalostí
- c) záměrné ovlivňování účetních dat – 1. hledání tzv. „mezer“ v legislativě (za pomoci specializovaných odborníků) a jejich zneužití

### **Účetní podvody**

Vosoba [6] uvádí nedostatky manažerských výkazů pro akciové společnosti a pro mladé firmy:

Nedostatky manažerských výkazů u akciových společnostech:

- nevhodná struktura dat – výkazy jsou tvořeny především pro potřeby finančních úřadů, tedy pro potřeby vnějšího zákazníka. Chybí aktivní komunikace mezi ekonomickým a výrobním úsekem a ekonomický úsek nefunguje pro výrobu jako poradce, ale jako nařizovatel
- nesystémový přístup – jednotlivé plány nejsou mezi sebou propojeny a chybí návazné aktivity.

Nedostatky manažerských výkazů u mladých firem:

- malá zkušenost s finančním plánováním
- vedení tzv. dvojího účetnictví – jedno oficiální pro finanční úřady, které ale neposkytuje pravdivé informace potřebné pro řízení firmy (např. pro kalkulace výrobků, služeb, rentabilitu), a druhé neoficiální pro potřeby řízení firmy
- nezáměr o potřebu sledovat strukturu zdrojů a jejich využívání
- improvizace, která nedovoluje předpovídat určitý vývoj a přehlížení standardního finančního řízení.

Veber [4] tvrdí, že mít potřebné informace a znalosti včas k dispozici a na potřebném místě a dokázat jich využít je jednou z klíčových podmínek úspěchu manažerské práce. Dnešní turbulentní prostředí může být výhodou pro manažery, kteří se dokáží lépe a rychleji zorientovat nejen v účetních informacích, ale také porozumět vzájemným účetním vazbám. Práce s účetními informacemi vyžaduje od manažerů nejen dobrou výchozí účetní data, ale také jejich včasné doplňování. Součástí manažerské profesionality a kvalifikace se tedy stává schopnost včas a kvalitně si osvojovat účetní data, informace a znalosti. Podstatná hlediska přitom podle Vebera [4] jsou:

- nárok na obsah a kvalitu účetních dat (např. účelnost vzhledem k požadovaným informačním nárokům, úplnost, přiměřená přesnost a spolehlivost)
- časové nároky na dostupnost účetních dat (např. včasnost, požadovaná doba jejich dostupnosti, frekvence poskytnutí, aktuálnost)

- nárok na vhodnou formu poskytnutí účetních dat (např. srozumitelnost, potřebná podrobnost, názornost, zařaditelnost, způsob prezentace).

Na druhou stranu Vodáček a Vodáčková [5] říkají, že jádrem kvality práce manažera je jeho myšlení a jednání. Klíčem k jejímu zajištění a zlepšení jsou pak informační procesy a informační systémy manažerské práce, jejichž základním posláním je poskytnout jejímu uživateli včas přiměřeně, avšak dostatečně přesná a spolehlivá data odpovídající potřebám jeho práce.

Hodnota účetní informace má subjektivní charakter. Hodnotu přisuzuje informaci její uživatel především na základě svých znalostí. Účetní informace je zdrojem se specifickými vlastnostmi. Na rozdíl od většiny ostatních zdrojů (jako např. materiálů, surovin, strojů a zařízení apod.), u nichž dochází k jejich spotřebě, u informací jde o zdroj obnovitelný, který nás vede k dalším informacím. Umění práce s daty a informacemi se v dlouhodobém horizontu stává základem vytváření nových konkurenčních výhod a také podnikatelských úspěchů a v souvislosti s tímto lze očekávat menší pravděpodobnost vzniku krizových situací.

### **Analýza působení krizových situací na organizaci**

Při této analýze posuzujeme nakolik krize v daném horizontu překročí únosnou mez. Podstatou této analýzy je, že se riziko posuzuje podle pravděpodobnosti výskytu faktoru rizika a podle intenzity negativního vlivu. Riziko je pak tím významnější, čím pravděpodobnější je jeho výskyt a čím vyšší je intenzita negativního vlivu v podnikatelské činnosti.

**Graf 5 Grafické zobrazení významnosti faktorů rizika**

Intenzita negativního vlivu						
5	B			D	F	
4		I			E	
3						
2		A		H		
1						
	1	2	3	4	5	Pravděpodobnost výskytu

Zdroj: [1; 3]

Na ose X je vyznačena pravděpodobnost výskytu, která může nabývat pěti stupňů, označených číslicemi 1 (nepatrná pravděpodobnost výskytu) – 5 (velmi vysoká pravděpodobnost výskytu). Osa Y značí intenzitu negativního vlivu, která může nabývat též pěti stupňů, označených číslicemi 1 (nepatrná intenzita negativního vlivu) – 5 (velmi vysoká intenzita negativního vlivu).

Za významné je třeba považovat jednak ty faktory, jejichž pravděpodobnost výskytu a současně i intenzita negativního vlivu dosahují alespoň stupně 3. V grafu 5 jsou označeny písmeny D, E a F. Dále faktory, jejichž pravděpodobnost výskytu je sice nepatrná, resp. malá, avšak intenzita negativních dopadů je vysoká. Toto je v grafu 5 označeno písmeny B a I. Méně významné faktory rizika jsou pak odděleny čarou – písmena A a H [3]. Z tohoto vyplývá, že vliv informací a dat má v podniku

vysokou pravděpodobnost výskytu a záleží tedy na intenzitě negativního vlivu, která vyplyne z kvality, správnosti a včasnosti informace.

### Závěr

Turbulentní prostředí, globalizace i stále se rychleji vyvíjející svět podstatně ovlivňují řízení organizací. Krizový management je systém metod směřujících k řešení mimořádných krizových situací, které nastávají vlivem nějaké mimořádné situace. Řízení podniku v těchto podmínkách musí být kreativní, podnik se nemůže omezit na pouhé následování úspěšných vzorů, které v dnešní době rychle zastarávají. Nároky manažerů na účetní informace a data neustále vzrůstají, protože manažeři si jsou vědomi, že manažerské myšlení a jednání je v dnešní době založeno především na jejich kvalitě, dostupnosti a úplnosti. Proto je i moderní management chápán především jako management pro období informační společnosti. Účetní informace nejsou pro manažery jen předmětem výběru či komunikace. Jsou zároveň výsledkem poznání a myšlení, na základě kterých budou moci iniciovat další myšlenkové procesy.

### Literatura

- [1] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULER, O. *Management*. Computer Press, a.s. 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [2] ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*. Grada Publishing, a.s. 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- [3] VEBER, J. a kol. *Management II. VŠE v Praze*. 1998. 168 s. ISBN 80-7079-406-2.
- [4] VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2003. 700 s. ISBN 80-7264-029-5.
- [5] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. MANAGEMENT PRESS, NT Publishing, s.r.o., 2001. 314 s. ISBN 80-7261-041-4.
- [6] VOSOBA, P. *Řízení firemních financí. Aktivní využívání firemních zdrojů*. EKOPRESS, s.r.o., 1998. 214 s. ISBN 80-86119-05-X.

## POZNÁMKY



---

Název: **Sborník z mezinárodní doktorské vědecké konference  
INPROFORUM Junior 2010**

Editor: Oddělení vědy a výzkumu Ekonomické fakulty JU v ČB

Vydavatel: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta

Tisk: Výpočetní středisko Ekonomické fakulty JU

Náklad: 75

Počet stran: 240

Vydání: první

---

Oponentní řízení zajišťovaly komise jednotlivých sekcí konference.

Za věcnou a jazykovou správnost díla odpovídají autoři příspěvků.  
Součástí publikace je samostatně neprodejný CD-ROM.

ISBN 978-80-7394-226-7