

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
**Ekonomická fakulta**

**INPROFORUM**



**2011**

**Sborník příspěvků  
z mezinárodní vědecké konference**



**„Globální ekonomická krize  
- regionální dopady“**

**10. – 11. listopadu 2011 České Budějovice**

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
**Ekonomická fakulta**

**INPROFORUM**



**2011**

**Sborník příspěvků  
z mezinárodní vědecké konference**



**„Globální ekonomická krize  
- regionální dopady“**

**10. – 11. listopadu 2011 České Budějovice**

**Mezinárodní vědecká konference  
INPROFORUM 2011**  
byla pořádána Ekonomickou fakultou  
Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

<b>Garant konference:</b>	doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D. děkan Ekonomické fakulty JU
<b>Předseda organizačního výboru:</b>	doc. Ing. Milan Jílek, Ph.D. proděkan pro vědu a výzkum EF JU
<b>Vedoucí odborných sekcí:</b>	
<i>Finance, účetnictví a daně</i>	Ing. Daniel Kopta, Ph.D.
<i>Globální ekonomická krize - význam pro rozvoj podniků a inovace</i>	doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
<i>Regionální vize ekonomické prosperity</i>	doc. Ing. Eva Cudlínová, CSc.
<i>Obchod, marketing a cestovní ruch</i>	Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.
<i>Kvantitativní metody v ekonomii</i>	prof. RNDr. Pavel Tlustý, CSc.

## OBSAH

<b>ADAMEC Jan</b>	FINANČNÍ UKAZATELE JAKO FAKTORY PREDIKCE FINANČNÍ TÍSNĚ PRO MALÉ A STŘEDNÍ FIRMY V ČR	7 - 12
<b>ALINA, Jiří</b>	CAR-SHARING SYSTÉM V KONTEXTU MANAGEMENTU MOBILITY	13 - 18
<b>BEDNÁŘOVÁ Dagmar SMOLOVÁ Jaroslava KLÍMA Vilém</b>	POROVNÁNÍ PŘÍSTUPU K ŘÍZENÍ PROCESŮ KVALITY V OBLASTI NÁKUPU VE DVOU VYBRANÝCH PODNICÍCH	19 - 28
<b>BERÁNEK Ladislav KNÍŽEK Jiří REMEŠ Radim</b>	MODEL ZPRACOVÁNÍ BEZPEČNOSTNÍCH ZPRÁV ZE SYSTÉMŮ PRO FÁZI MONITOROVÁNÍ STAVU BEZPEČNOSTI INFORMACÍ ORGANIZACE	29 - 35
<b>BERANOVÁ Michaela BASOVNÍKOVÁ Marcela</b>	KLÍČOVÉ FAKTORY VÝKONNOSTI ZEMĚDĚLSKÝCH PODNIKŮ	36 - 46
<b>BOHÁČKOVÁ Ivana, SVATOŠOVÁ Libuše</b>	PROSPERITA REGIONU – KATEGORIE ZNÁMÁ ČI NEZNÁMÁ?	47 - 52
<b>BOHÁTOVÁ Zuzana BUMBALOVÁ Monika</b>	PROBLÉMY SPOJENÉ S IMPLEMENTÁCIOU PROGRAMU LEADER V MAS MALOHONT V PROGRAMOVOM OBDOBÍ 2007-2013	53 - 61
<b>BŘEZINOVÁ Monika SLÁMA Jiří</b>	IMPORTANCE, TREND AND CURRENT STATUS OF SELECTED INDICATORS OF MARKETING	62 - 66
<b>CUDLÍNOVÁ Eva ROLÍNEK Ladislav</b>	ROLE ZNALOSTNÍ EKONOMIKY V ROZVOJI REGIONU	67 - 78
<b>DALÍKOVÁ Pavlína</b>	SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ POD VLIVEM EKONOMICKÉ KRIZE	79 - 89
<b>DOLEŽALOVÁ Vlasta</b>	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V DOBĚ EKONOMICKÉ KRIZE	90 - 96
<b>DRÁBKOVÁ Zita</b>	METODY KREATIVNÍHO ÚČETNICTVÍ V PODMÍNKÁCH ČESKÝCH ÚČETNÍCH PŘEDPISŮ	97 - 102
<b>DUFEK Jaroslav MINAŘÍK Bohumil</b>	STATISTICKÁ ANALÝZA ŽIVOTNÍ A SOCIÁLNÍ ÚROVNĚ OBYVATEL V KRAJÍCH ČESKÉ REPUBLIKY	103 - 109
<b>DUŠEK Radim</b>	UPLATNĚNÍ ABSOLVENTŮ EKONOMICKÝCH VYSOKÝCH ŠKOL NA TRHU PRÁCE V OBDOBÍ KRIZE	110 - 114
<b>DVOŘÁKOVÁ Jana</b>	KREATIVNÍ PRŮMYSLY JAKO MOŽNÝ NÁSTROJ VEDOUcí KE ZLEPŠENÍ EKONOMIKY ZISKOVÉHO A NEZISKOVÉHO SEKTORU V REGIONU	115 - 123
<b>FILEA Milan RUMANOVSKÁ Ľubica</b>	LEVEL OF INNOVATIVE EFFICIENCY OF THE SLOVAK REPUBLIC AND SME IN SR	124 - 133
<b>GOTTWALD Radim</b>	DIVIDENDOVÉ POLITIKY AKCIOVÝCH SPOLEČNOSTÍ UPLATŇOVANÉ NA KAPITÁLOVÝCH TRŽÍCH	134 - 141
<b>HAMARNEHOVÁ Iveta</b>	VLIV GLOBÁLNÍ KRIZE NA CESTOVNÍ RUCH	142 - 148
<b>HAMRANOVÁ Anna</b>	VYUŽÍVANIE IS/IT A BUSINESS INTELLIGENCE V SLOVENSKÝCH PODNIKoch – VYBRANÉ VÝSLEDKY PRIESKUMU	149 - 158
<b>HRUBÝ Rudolf</b>	SPRÁVNÍ TRESTÁNÍ PROVÁDĚNÉ ÚZEMNÍMI SAMOSPRÁVAMI	159 - 163
<b>HUMLEROVÁ Veronika PÁRTLOVÁ Petra</b>	BUDUCNOST KOHEZNÍ POLITIKY EU V PROGRAMOVACÍM OBDOBÍ 2014 – 2020 A JEJÍ VLIV NA ROZVOJ VENKOVA	164 - 173
<b>HUNKEŠ Jaroslav KAFONĚK Richard</b>	ANALÝZA SPECIFICKÉHO TRHU	174 - 183
<b>JÁNOŠOVÁ Denisa</b>	REGIONÁLNÝ ROZVOJ - NÁSTROJ ROZVOJA ÚZEMIA	184 - 198
<b>JÁNSKÝ Jaroslav</b>	METODICKÉ PŘÍSTUPY K HODNOCENÍ ROZVOJOVÉHO POTENCIÁLU VYBRANÝCH MIKROREGIONŮ	199 - 206
<b>KLUFOVÁ Renata FALTOVÁ LEITMANOVÁ I. CUDLÍNOVÁ Eva JÍLEK Milan ROLÍNEK Ladislav</b>	TYOLOGIE VENKOVSKÝCH OBCÍ NA ZÁKLADĚ JEJICH POPULAČNÍHO VÝVOJE	207 - 216
<b>KOPTA Daniel</b>	ROZHODOVACÍ KRITERIA MANAGERU MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ V OBLASTI FINANČNÍHO ŘÍZENÍ	217 - 222
<b>KOUŘILOVÁ Jindřiška</b>	AKTIVITY SLEVOVÝCH PROGRAMŮ PODNIKŮ JAKO EKONOMICKÝ FENOMÉN	223 - 228
<b>KUBÍČEK Roman PROKEŠOVÁ Radka</b>	UPLATNĚNÍ VYBRANÝCH INDIKÁTORŮ VE VÝROBNÍM PODNIKU	229 - 235
<b>LAPKA Miloslav VÁVRA Jan</b>	REGIONÁLNÍ VNÍMÁNÍ GLOBÁLNÍCH VÝZEV V PĚTI STÁTECH EU: EKONOMICKÁ KRIZE, ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ A TECHNOLOGIE	236 - 243
<b>MACHOVÁ Renáta</b>	VPLYV IMPLEMENTÁCIE ŠTRUKTURÁLNYCH FONDov NA EKONOMICKÚ PROSPERITU REGIONU KOMÁRNO V KONTEXTE TRHU PRÁCE	244 - 253



<b>MÍKOVÁ Růžena</b>	IMPLEMENTACE KANBANOVÉHO VÝROBNÍHO SYSTÉMU DO PROJEKTU BMW E83	254 - 265
<b>MÍKOVÁ Růžena</b>	IMPLEMENTACE EFEKTIVNÍHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ ZÁSOB DO VÝROBNÍHO PODNIKU	266 - 277
<b>NAGYOVÁ Eudmila KÁDEKOVÁ Zdenka BARTKO Lukáš</b>	GLOBALIZÁCIA A JEJ VPLYV NA OBCHOD S POTRAVINAMI NA SLOVENSKU A V HOLANDSKU	278 - 287
<b>NOVÁK Josef</b>	KONKURENCESCHOPNOST ČESKÉ REPUBLIKY	288 - 295
<b>NOVOTNÁ Martina SVOBODA Jaroslav</b>	PROSPERITA MĚŘENÁ UKAZATELI PRODUKTIVITY VYBRANÝCH ZEMĚDĚLSKÝCH PODNIKŮ NA ÚROVNI REGIONU NUTS1	296 - 301
<b>ORAVSKÝ Pavel</b>	PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY V PRÁCI MANAŽÉRA	302 - 308
<b>PECH Martin</b>	ANALÝZA RIZIK V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ	309 - 317
<b>PETRÁCH Filip</b>	KOMUNÁLNÍ PODNIKY V KONTEXTU EKONOMICKÉ KRIZE	318 - 324
<b>PÍSEČKA Jiří</b>	NEUTĚŠENÝ STAV PRÁVNÍ ÚPRAVY NÁKLADŮ SOUDNÍHO VYMÁHÁNÍ PENĚŽITÝCH POHLEDÁVEK ANEB JAK DÁL?	325 - 333
<b>PLEVKOVÁ Dana, KOUŘILOVÁ Jindřiška</b>	VLIV ZPŮSOBŮ PROPOČTU VÝROBNÍ REŽIE NA VÝSLEDKY HOSPODAŘENÍ V ČASE	334 - 339
<b>POLÁK Josef BERANOVÁ Michaela TABAS Jakub</b>	POJETÍ RIZIK V MEZINÁRODNÍM OBCHODĚ	340 - 347
<b>RIEDEROVÁ Sylvie</b>	ZDROJE A KLASIFIKACE RIZIKA V PRŮMYSLÝCH PODNICÍCH	348 - 355
<b>ROVNÝ Patrik, DOBÁK Dušan, RĚČKY Roman</b>	ZHODNOTENIA SÚČASNÉHO STAVU ZAMESTNANOSTI V POĽNOHOSPODÁRSTVE V SLOVENSKEJ REPUBLIKE	356 - 364
<b>SEVEROVÁ Lucie</b>	SVĚTOVÝ POTRAVINOVÝ PROBLÉM A JEHO DOPAD NA TRHY POTRAVIN	365 - 370
<b>SVATOŠOVÁ Libuše BOHÁČKOVÁ Ivana</b>	ŽIVOTNÍ PODMÍNKY OBYVATEL JIHOČESKÉHO KRAJE	371 - 378
<b>SVOBODA Michal</b>	CENTRÁLNÍ SYSTÉM ÚČETNÍCH INFORMACÍ STÁTU – ZDROJ DAT PRO MONITORING A ANALÝZU ZADLUŽENOSTI OBCÍ	379 - 386
<b>SVOBODA Emil</b>	EKONOMICKÉ KRIZE V PODNIKOVÉM MANAGEMENTU	387 - 394
<b>SZOMOLÁNYI Karol LUKÁČIK Martin LUKÁČIKOVÁ Adriana</b>	NEREVERZIBILNÝ MODEL PRISPÔSOBOVANIA CIEN BENZÍNU V SR	395 - 400
<b>ŠKARVADOVÁ Hana</b>	SOCIÁLNÍ EFEKTY CESTOVNÍHO RUCHU V DESTINACI ČESKÝ KRUMLOV	401 - 409
<b>ŠKODOVÁ PARMOVÁ D.</b>	SLUŽBY PRO PODNIKATELE VE STŘEDNÍ EVROPĚ	410 - 418
<b>ŠPERKOVÁ Radka HEJMALOVÁ Helena</b>	HYBNÉ ZMĚNOTVORNÉ SÍLY V ODVĚTVÍ VINAŘSTVÍ	419 - 427
<b>ŠTEFKO Martin</b>	ROZDÍLY V PŘÍJMECH A VÝDAJÍCH MÍSTNÍCH VLÁD A PRINCIP SUBSIDIARITY	428 - 435
<b>ŠTÍPEK Vladimír</b>	PROCESNÍ ŘÍZENÍ A ORGANIZAČNÍ ZMĚNA	436 - 441
<b>TABAS Jakub BERANOVÁ Michaela VAVŘINA Jan</b>	FAKTORY LIMITUJÍCÍ ROZVOJ INOVACÍ V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH V ČESKÉ REPUBLICĚ	442 - 451
<b>TÓTHOVÁ Veronika FILEA Milan</b>	VYUŽÍVANIE PROSTRIEDKOV EÚ AKO ÚČINNÉHO NÁSTROJA PODPORY DIVERZIFIKÁCIE V PODMIENKACH SR A JEHO REGIONÓV	452 - 458
<b>VANĚČEK Drahoš</b>	STRATEGIE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ	459 - 464
<b>VAVŘINA Jan MARTINOVIČOVÁ Dana</b>	IDENTIFIKACE VÝZNAMNÝCH KOMODITNÍCH OBLASTÍ PŮSOBNOSTI ODBYTOVÝCH ORGANIZACÍ A SOUVISEJÍCÍCH SUBVENČNÍCH INSTRUMENTŮ PRO POSÍLENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI ZEMĚDĚLSKÝCH PROVÝROBCŮ V ČR	465 - 475
<b>VÉGHOVÁ Katarína</b>	INNOVATION – FACTOR AFFECTING THE COMPETITIVENESS ANALYSIS OF THE HUNGARIAN SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES	476 - 485
<b>VEJSADOVÁ DRYJOVÁ M.</b>	STUPEŇ FINANČNÍ PÁKY	486 - 494
<b>VLČKOVÁ Miroslava</b>	ETIKA JAKO FAKTOR OVLIVŇUJÍCÍ KVALITU ÚČETNÍCH DAT V PODNIKU	495 - 500
<b>ZEMAN Petr MARŠÍK Martin</b>	TECHNICKÁ ANALÝZA A TESTOVÁNÍ EFEKTIVITY TRHU	501 - 506
<b>ZÍSKAL Jan</b>	VÝZNAM TEORIE DUALITY V OPERAČNÍ ANALÝZE	507 - 511
<b>ŽLÁBKOVÁ Jana</b>	PROBLÉMY MALÝCH OBCÍ V ČERPÁNÍ FONDŮ EU	512 - 516

# FINANCIAL RATIOS AND THEIR PREDICTION POWER TO PREDICT FINANCIAL DISTRESS FOR SME IN CZ

## FINANČNÍ UKAZATELE JAKO FAKTORY PREDIKCE FINANČNÍ TÍSNĚ PRO MALÉ A STŘEDNÍ FIRMY V ČR

ADAMEC Jan

### Abstract

Small and medium enterprises require its own handling by constructing models for the prediction of default, because they differ from large companies. The model constructed entirely on financial ratios is weaker for SME in comparison with large companies. The most important financial ratios for the prediction of default were identified leverage and liquidity. Better results have ratios based on current cash flow in case of rentability and payment capacity.

**Key words:** SME finance, Modeling credit risk.

**JEL Classification:** G32

### Abstrakt

Malé a střední podniky vyžadují vlastní přístup při vytváření modelů predikce defaultu, protože se významně liší od velkých společností. Model postavený pouze na finančních ukazatelích dosahuje očekávaných výsledků, které jsou slabší oproti modelům pro velké podniky. Nejsilnějšími faktory predikce finanční tísně u SME byly identifikovány ukazatele zadlužení a likvidity. Lepších výsledků dosahují ukazatele rentability a dluhové kapacity odvozené od běžného cash flow.

**Klíčová slova:** SME finance, Modeling úvěrového rizika.

### Úvod

Výzkum směřující k identifikaci předstihových ukazatelů finanční tísně podniku je předmětem zájmu vědců, podnikatelské sféry i regulátorů dohlížejících na fungování bankovního systému. V současné době se pozornost od velkých firem přesouvá k malým a středním podnikům, tzv. small and medium enterprises (SME). Tyto společnosti tvoří dominantní podíl ekonomických podnikatelských subjektů v tržní ekonomice a jsou významným zdrojem zaměstnanosti. Pozitivně se v ekonomice projevuje jejich schopnost rychlé reakce na tržní podmínky. Výzkumy a praxe potvrzují, že tyto podniky jsou rozdílné od velkých společností a je nutno k těmto subjektům zvolit samostatný přístup. Modely odvozené na základě dat o velkých společnostech ztrácejí svou prediktivní schopnost při použití na SME. Hlavním cílem tohoto příspěvku je zhodnotit schopnost predikce finanční tísně (resp. defaultu) na základě finančních ukazatelů získaných z účetních výkazů. Pro analýzu bylo použito 16 ukazatelů a použita byla logistická regresní analýza.

## Literární přehled

Literatura k problematice predikce finanční tísně je poměrně obsáhla. Jako průkopnická práce je uváděna v oblasti statistických přístupů práce Altmana (1968). Altman použil vícerozměrnou diskriminační analýzu (MDA), kterou aplikoval na 66 firmách, kde bylo 33 defaultních a 33 nedefaultních firmách (default v jeho pojetí byl bankrot společnosti). Jeho přístup následovalo mnoho dalších autorů v mnoha zemích. Tento přístup byl kritizován pro časté porušování základních předpokladů pro možnost použití lineární diskriminační analýzy. Východiskem byl přístup Ohlsona (1980), který použil k řešení problému logistický model, který není omezen restrikcemi kladenými na MDA. Zároveň tento přístup umožňuje pracovat se vzorky s rozdílným procentem defaultu oproti celku. Ohlson svůj výzkum prováděl na vzorku 2.163 firem, ze kterých bylo 105 defaultních. Jeho model zahrnuje 7 finančních ukazatelů a 2 binární proměnné. Potřebu oddělit modely pro velké firmy a SME přineslo zavedení Basel II, který stanovuje podmínky pro kapitálovou přiměřenost bank a nutnosti stanovení modelů k hodnocení rizikovosti těchto firem.

## Metodika

Metodika vychází z pravděpodobnostního přístupu k hodnocení bonity podniků zpracovaného J. A. Ohlsonem (1980), který navázal na předchozí výzkumy započaté I. A. Altmanem v oblasti statistických metod zkoumání úpadků podniků. Při analýze byly dále použity postupy měření diskriminační síly ratingového modelu prezentované Engelmannem, Haydenem, Taschem (2003). Metodický přístup je v intencích komplexního materiálu zpracovaného Rakouskou národní bankou (2004), knihy od autora Witzany (2010) a analýzy dopadů do měření rizikovosti SME firem Altmanem (2006).

Tato práce se zabývá analýzou možnosti hodnocení bonity společnosti výhradně na základě finančních výkazů, kdy primárně je zaměřena na menší a střední společnosti, u kterých lze předpokládat nižší predikční schopnost oproti často testovaným velkým korporacím. Při analýze jsme omezeni vypovídající schopností českého účetnictví. Pro vybudování modelu byl použit relativně reprezentativní vzorek firem, což umožnilo využít statistické procedury.

Statistickému zkoumání byl podroben vzorek obsahující finanční data o 1.563 českých SME výrobních a nevýrobních firmách s velikostí obrátu do 400 mil. Kč. Z tohoto vzorku bylo 203 firem označeno jako defaultní. Nedefaultní firmy byly vybrány náhodným výběrem z portfolia za stejné období jako defaultní, jedná se o defaulty, které se udály v letech 2000 až 2005. Procento defaultu vzorku (cca 13%) tedy neodpovídá procentu defaultu původního portfolia. Tento rozdíl je v případě zpracování ratingového modelu možno odstranit kalibrací modelu.

Tabulka 1 – Přehled členění souboru dat

ROK	Počet firem	Počet defaultů
2000	63	47
2001	142	37
2002	299	40
2003	81	24
2004	581	29
2005	397	26
Celkový součet	1563	203

*Zdroj: vlastní výpočty*

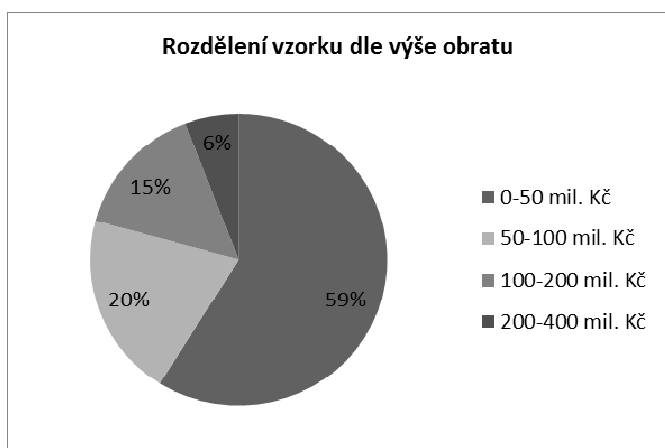
Pojem default je definován dle obecně používané metodiky Basel II a návazné direktivy EU

- úvěrová instituce vyhodnotila, že dlužník pravděpodobně nebude schopen plně uhradit své úvěrové závazky bez nutnosti získání prostředků z jiných zdrojů, např. zpeněžením zajištění
- nebo dlužník je po splatnosti déle než 90 dnů

Dále je k definování defaultu použit skupinový přístup, tzv. Cohort Approach. Tzn. pozorovacím obdobím je 1 rok, od 1.1. do 31.12., během tohoto období se u firmy může vyskytnout default nebo nemusí. K vytvoření modelu jsou pak používány konečné celoroční finanční výkazy, které byly k dispozici před tzv. pozorovacím obdobím, např. default nastal 5.4.2004, k začátku pozorovacího období 1.1.2004 byly k dispozici výkazy k 31.12.2002.

Velikost obrátu firem odpovídá tomu, že předmětem zkoumání jsou firmy SME, tzn. malé a střední firmy, jako hranice byl zvolen obrat 400 mil. Kč, přičemž většina firem ze vzorku má obrat do 100 mil. Kč.

**Obrázek 1 - Struktura zkoumaného vzorku dle obrátu**



*Zdroj: vlastní výpočty*

Finanční ukazatele defaultních a nedefaultních firem byly transformovány k dosažení symetrické distribuce ukazatelů, aby výsledné koeficienty vícerozměrné analýzy mohly být interpretovány i jako váhy. Pomocí logaritmické transformace byly analyzovány krajní hodnoty ukazatelů, což umožnilo stanovit maximální a minimální hodnoty, které ještě přispívají k vysvětlení pravděpodobnosti defaultu.

## Výsledky

Pomocí logistické regrese byla odvozena kombinace finančních ukazatelů, která má co největší schopnost detekovat v předstihu výskyt defaultu, jakožto negativního jevu. K odvození modelu bylo zkoumáno 16 finančních ukazatelů, které jsou uvedené v následující tabulce. Koeficient GINI měří sílu jednotlivého ukazatele rozlišovat mezi defaultní a nedefaultní firmou a byl spočítán na celém souboru dat.

Tabulka 2 – Přehled zkoumaných ukazatelů a jejich GINI koeficient

Kód	Název finančního ukazatele	Skupina	GINI
R2	Marže přidané hodnoty	Rentabilita	13%
R5	Rentabilita tržeb	Rentabilita	15%
R6	<b>Marže běžného cash flow</b>	Rentabilita	<b>26%</b>
R7	Rentabilita vlastního kapitálu	Rentabilita	24%
R11	Rentabilita aktiv	Rentabilita	22%
L3	<b>Rychlá likvidita</b>	Likvidita	<b>32%</b>
L5	Běžná likvidita	Likvidita	31%
L7	Doba obratu zásob	Aktivita	10%
L9	Doba inkasa pohledávek	Aktivita	11%
L10	<b>Doba splatnosti závazků</b>	Aktivita	<b>25%</b>
F2	Podíl vlastního kapitálu včetně závazků ve skupině	Kapitálová struktura	36%
F6	<b>Zadluženost</b>	Kapitálová struktura	<b>34%</b>
D2	Krytí dluhů běžným cash flow	Dluhová kapacita	29%
D4	Krytí dluhů běžným cash flow upravené	Dluhová kapacita	22%
D6	Krytí úroků ze zisku	Dluhová kapacita	25%
D8	<b>Krytí úroků z běžného cash flow</b>	Dluhová kapacita	<b>29%</b>

*Zdroj: vlastní výpočty*

Problémem při vytváření vícerozměrného modelu je vzájemná korelace mezi jednotlivými vysvětlujícími proměnnými. Pro další analýzu a možnost testování stability výsledné funkce byl vzorek firem rozdělen v poměru 70 % pro odvození modelu (942/142) a 30% jako testovací vzorek. Kombinace proměnných byla odvozena porovnáním několika modelů získaných postupným přidáváním proměnných do modelu nebo naopak postupným vylučováním z modelu. Dále byl model strukturován tak, aby měl racionální zdůvodnění na základě pravidel finanční analýzy.

Výsledek logistické regrese:

$$f(x) = \frac{1}{1 + e^{-z}}$$

$$z = -2,34942 - 0,160320 R6 - 0,366490 L3 - 0,270273 L10 - 0,342729 F6 - 0,233127 D8$$

Tabulka 3 – Přehled korelace mezi vybranými finančními ukazateli

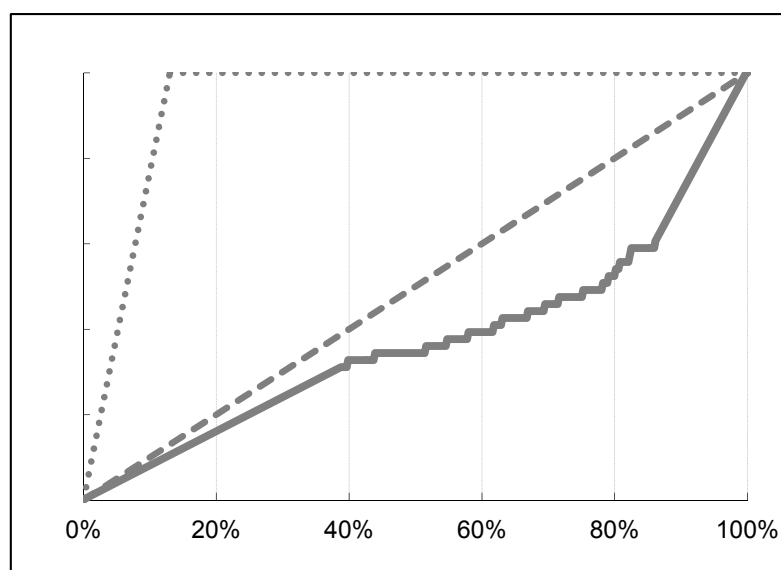
	R6	L3	L10	F6	D8
R6	1,00	0,24	0,07	0,20	0,44
L3	0,24	1,00	0,30	0,32	0,25
L10	0,07	0,30	1,00	0,16	0,15
F6	0,20	0,32	0,16	1,00	0,26
D8	0,44	0,25	0,15	0,26	1,00

*Zdroj: vlastní výpočty*

Na modelovém vzorku bylo dosaženo GINI 46%, na testovacím vzorku dosáhl GINI 42,7%, na celém vzorku 46,5%. Na následujícím grafu můžeme výsledek vidět graficky, kdy čárkovaná čára představuje náhodný model, který není schopen rozlišit mezi defaultními

a nedefaultními firmami, naopak tečkovaná čára vyznačuje dokonalý model. Vytvořený model představuje tučná čára.

**Obrázek 2 – Přehled křivky CAP (Cumulative Accuracy Profile):**



*Zdroj: vlastní výpočty*

## Diskuse

Výsledek analýzy potvrzuje očekávání, že finanční ukazatelé jsou schopni částečné predikce finanční tísně malých a středních podniků. Výsledky není možno konfrontovat s obdobnými studii v České republice, protože nejsou volně k dispozici. Zajímavé je porovnávat výsledek s modely, které prezentuje Altman (2006), kdy jeho model u SME firem na základě finančních ukazatelů dosáhl GINI 74 – 80% oproti výše dosaženému modelu 46,5%. Metodika Altmana však byla rozdílná, zejména v oblasti definování okamžiku defaultu, u jeho modelu je default definován úpadkem (bankrotem) společnosti dle právního řádu. Z výsledků a dalších testů lze dovodit, že kvalitu modelu by bylo možno ještě zlepšit rozdělením firem na výrobní a nevýrobní a vytvoření pro každou skupinu separátního modelu, pak se lze domnívat, že GINI by mohl přesáhnout 50%. Výzkumy dále dokazují, že významným faktorem pro predikci finanční tísně u malých a středních firem jsou také nefinanční ukazatele, tzv. kvalitativní ukazatelé.

## Závěr

Podařilo se potvrdit omezené schopnosti finančních ukazatelů jako predikátorů finanční tísně. Při tvorbě regresní funkce je možno kombinovat různé varianty finančních ukazatelů, avšak jejich vysoká vzájemná korelace v rámci skupiny vede k tomu, že v modelu ve výsledku na konci vždy najdeme mix ukazatelů rentability, likvidity, aktivity (zde zejména doba splatnosti závazků), zadlužení a dluhové kapacity. Nejvýznamnějšími finančními ukazateli u SME firem k předpovědi finanční tísně byly na zkoumaném vzorku identifikovány výše zadlužení a likvidita. Lepších výsledků dosahují ukazatele rentability a dluhové kapacity odvozené od běžného cash flow (někdy nazývaného provozní cash flow), které je zde počítáno nepřímou metodou úpravou zisku.

## Literatura

- [1] ALTMAN, E. I. 1968. *Financial Ratios, Diskriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy*. 1968. Journal of Finance, Vol. 23, pp 589-609.
- [2] ALTMAN, E. I., SABATO, G. 2006. *Modeling Credit Risk for SMEs: Evidence from US Market* [online]. 2006. Dostupné z: <http://pages.stern.nyu.edu/~ealtman/papers.html>
- [3] ENGELMANN, B., HAYDEN, E., TASCHE, D. 2003. *Measuring the Discriminative Power of Rating Systems* [online]. Deutsche Bundesbank, Discussion paper, Serie 2: Banking and Financial Supervision, NO 01/2003. Dostupné z: [http://www.bundesbank.de/vfz/vfz\\_diskussionspapiere\\_aktuell.en.php](http://www.bundesbank.de/vfz/vfz_diskussionspapiere_aktuell.en.php)
- [4] OESTERREICHISCHE NATIONALBANK. 2004. *Guidelines on Credit Risk Management, Rating Models and Validation* [online]. 2004. Dostupné z: [http://www.oenb.at/en/img/rating\\_models\\_tcm16-22933.pdf](http://www.oenb.at/en/img/rating_models_tcm16-22933.pdf)
- [5] OHLSON, J. A. 1980. *Financial Ratios and the Probabilistic Prediction of Bankruptcy*. Journal of Accounting Research, 1980, Vol. 18, No. 1, pp109-131.
- [6] WITZANY, J. 2010. *Credit Risk Management and Modeling*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2010, ISBN 978-80-245-1682-0.

### Adresa autora:

Ing. Jan Adamec, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra účetnictví a financí. Studentská 13, 370 05, České Budějovice, Česká republika

# CAR-SHARING SYSTÉM V KONTEXTU MANAGEMENTU MOBILITY

## CAR-SHARING SYSTEM IN CONTEXT OF MANAGEMENT MOBILITY

ALINA Jiří

### Abstract

The household expectation of car-sharing is simple. Households access, as needed, a fleet of shared-use vehicles. Individuals gain the benefit of private car use without the costs and responsibilities of ownership, and society gains large economic, environmental, and social benefits as a result of more efficient vehicle usage. Management mobility can influence the car-sharing usage and establishment.

**Key words:** car-sharing, management mobility, region.

**JEL Classification:** R11

### Abstrakt

Očekávání domácností od systému car-sharing jsou zřejmá. Přístup domácností (dle potřeby) k vozovému parku sdílených vozidel. Domácnosti získávají výhody vlastnictví soukromého vozidla bez nákladů s vlastnictvím vozidla a zodpovědnosti z vlastnictví. Společnost získává ekonomické, sociální výhody, ale i výhody v oblasti životního prostředí jako výsledek efektivnějšího využití vozidel. Management mobility může ovlivnit využití a zavedení systému car-sharing.

**Klíčová slova:** car-sharing, management mobility, region.

### Úvod

Hlavním cílem příspěvku je nastínit problematiku systému car-sharing a v kontextu managementu mobility. Tento relativně nový systém může být cestou ke zlepšení mobility obyvatel, především v oblastech s nižší hustotou obydlení a nižší frekvencí spojů. Předmětem mobility managementu je zjednodušené řízení a ovlivňování poptávky po dopravním systému. V předchozích výzkumech autora byl koncentrací zájmu růst a rozvoj regionu, jejímiž faktory jsou doprava a mobilita obyvatel. Z paralelních výzkumných činností vyšlo několik zajímavých závěrů ale i otázek, pro následující výzkum. Jednou z nich je, do jaké míry může být mobilita obyvatelstva zlepšena v rámci mobility managementu pomocí různých systémů, například pak car-sharing. Pro zodpovězení takto složité otázky, je nezbytné shrnout velké množství dat, ukazatelů a materiálů.

### Literární přehled

Car-sharing alternativní systém k vlastnění a využívání automobilu. Nejde tedy o alternativu k autu, ale způsob jak omezit jeho používání u jednotlivců. Systém car-sharing



má určitou podobnost s klasickou půjčovnou automobilů, ovšem jsou zde zásadní rozdíly. Car-sharing umožňuje osobám použít vozidlo ve chvíli, kdy ho potřebují, bez nutnosti vyzvednout si ho v půjčovně a vyplňovat všechny potřebné formuláře, platit jistinu a předkládat několik dokladů totožnosti. Tento systém lze využít jako metodu efektivnějšího využití vozidel, protože spojuje individuální potřebu použití automobilu a společenskou potřebu snížit negativní následky individuální automobilové dopravy [1].

System car-sharing má mnoho úrovní. V první fázi spotřebitel získává výhodu užívání osobního automobilu odpovědnost a náklady spojené s vlastnictvím automobilu. Car-sharing nabízí svým členům přístup k vozovému parku za poplatek při každém použití. To snižuje vysoké fixní náklady, jako jsou například platby za povinné ručení či havarijní pojištění. Vozidla jsou členům dostupná podle potřeby na libovolně dlouhou dobu a na mnoha místech. Účastníci se pak podílejí na provozu parku poplatky souvisejícími na ujetých kilometrech a době používání vozidla [2].

Druhá fáze pak car-sharingu spočívá ve snižování množství a délky cest osobních vozidel. Třetí fázi představuje přínos v podobě zvýšení mobility obyvatel v nejširším slova smyslu [3].

Management mobility je primárně poptávkově orientovaný přístup v osobní a nákladní dopravě, česky se proto někdy překládá také jako řízení poptávky po dopravě. Snaží se o změnu postojů a chování obyvatel směrem k udržitelným druhům dopravy. Nástroje managementu mobility jsou založeny na informování, komunikaci, organizaci a koordinaci. Management mobility se vymezuje vůči managementu dopravního systému („traffic system management“), což je naopak nabídkově orientovaný přístup, snažící se o optimalizaci kapacit dopravních koridorů telepatickými způsoby, cenovými způsoby a podobně. Ačkoliv některé nástroje mohou být u obou přístupů podobné, management dopravního systému je více zaměřený na řešení koncového přístupu („end of pipe approach“), kdežto management mobility tento přístup předchází, a je tedy více preventivní a systémový. Pro management mobility je zvláště důležité ovlivňování lidské volby dopravy předtím, než se lidé rozhodnou, jakým způsobem, kam a zda vůbec budou cestovat [4].

Konstituování managementu mobility odpovědělo na potřebu takových přístupů v řešení tíživého problému neustále se zvyšující poptávky po mobilitě, které nespolehají jednoduše na stavění nových silnic nebo zavádění vyspělých technologií. Vedle těchto „tvrdých“ opatření je zde totiž naléhavá potřeba více „měkkých“ opatření, které poskytnou široké pásmo služeb zabývajících se potřebami uživatelů a ovlivňující je ke změně jejich dopravních zvyklostí směrem k udržitelné dopravě. Konkrétně se management mobility sestává z poskytování informací a poradenství, kam patří například cyklistické mapy, mapy pro nákladní dopravu, itineráře organizací, plánky dostupnosti škol, firem a ostatních organizací, informace o možnosti přestupů v rámci veřejné dopravy, jízdní řády a další informace. Dále se jedná o konzultační činnost ve smyslu analýz dostupnosti a návrhů alternativ a doporučení jako jsou dopravní plány organizací nebo srovnávání různých druhů dopravy z pohledu dopravního času, nákladů a dopadů na životní prostředí [3].

## Metodika

Pro zkoumání vhodnosti zavedení systému car-sharing, či jeho podpoře je nezbytné provést analýzu dopravní infrastruktury a dopravní obslužnosti na území České republiky. Tato analýza prokáže vhodnost zavedení systému. Data pro tuto analýzu byly čerpány především z databáze Ředitelství silnic a dálnic ČR, Ministerstva dopravy atd. Velmi podstatným faktorem je hustota dopravní sítě, počet spojů různých typů veřejné dopravy, hustota

obyvatelstva. Cílem analýzy je nalezení vhodných částí regionů pro zavedení systému v rámci managementu mobility dopravy za účelem zlepšení dopravní obslužnosti pro obyvatelstvo.

Pro vyhodnocení zvoleného regionu je použita kombinace upraveného Uspeckého koeficientu a kvocient dopravní obslužnosti. Pro určení dopravní obslužnosti byl aplikován kvocient, který použil [5]. Kvocient dopravní obslužnosti je ve tvaru:

$$K_{do} = \frac{di * 60 * H}{ti * 16} \quad (1)$$

kde:

- $K_{do}$  - kvocient úrovně dopravní obslužnosti
- $di$  - vzdálenost (v km) mezi zkoumanými cílovými body
- $ti$  - doba jízdy (v min) mezi zkoumanými cílovými body
- $60$  - 60min
- $16$  – počet hodin od 4.00 do 20.00 hodin
- $H$  – počet spojení (v čase od 6.00 do 20.0

Uspeckého koeficient je využit dle [6]. Jeho tvar je:

$$H = \frac{l}{\sqrt[3]{spq}} \quad (2)$$

kde:

- $l$  – 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).

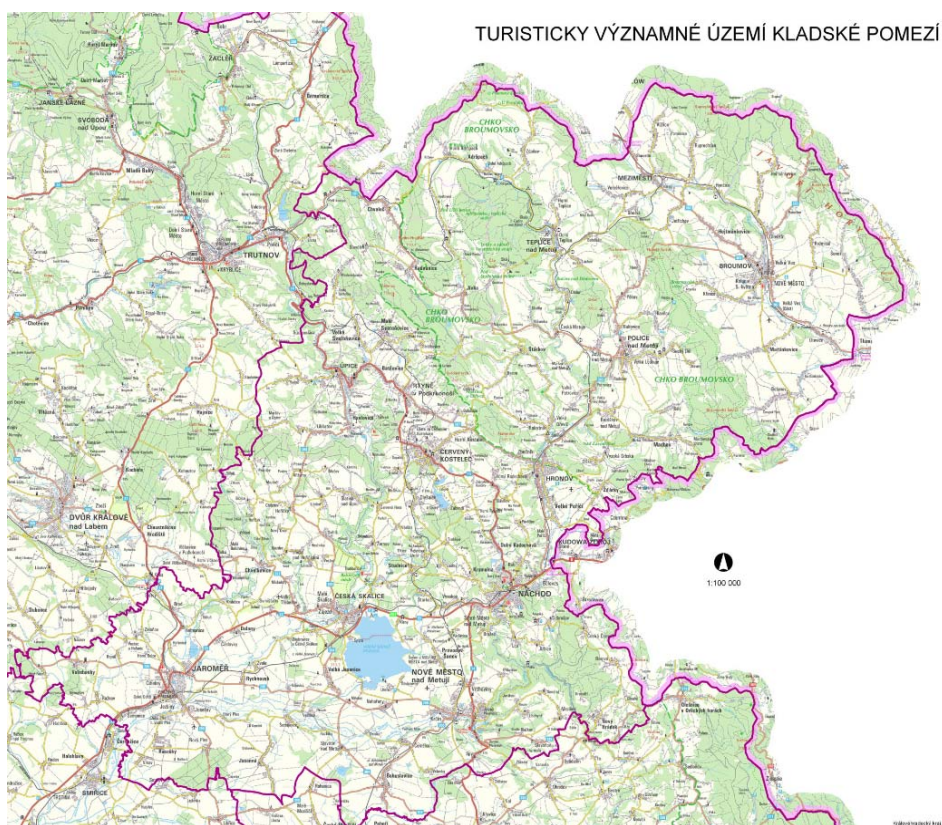
Hlavní indikátory obou ukazatelé je možno shrnout do následujících:

- spokojenost občanů s životem v obci
- 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)

Na základě zvoleného koeficientu a kvocientu byla analyzována vybraná oblast. Zvolen byl okres Náchod v Královohradeckém kraji České republiky. Tento region je také nazýván Kladské pomezí viz Obrázek 1. Stručná charakteristika okresu k 31.12.2010:

- počet obcí - 78
- počet obyvatel - 112 tisíc
- rozloha - 852 km<sup>2</sup>
- délka silnic celkem - 631 km
- délka silnic I. třídy - 59 km
- délka silnic II. třídy - 152 km
- délka silnic III. třídy - 420 km
- délka silnic v km na 100 km<sup>2</sup> – 74,1

**Obrázek 1 – Okres Náchod**



Zdroj: [www.kladskepomezi.cz](http://www.kladskepomezi.cz)

## Výsledky

Jak bylo uvedeno v předchozí části, pro zkoumání vhodnosti zavedení systému car-sharing je nezbytné analyzovat data pomocí zmíněných ukazatelů. Uspeckého koeficient je velmi často využíván pro jeho komplexnost zahrnující čtyři základní aspekty regionu z pohledu silniční dopravy. Výsledné hodnoty jsou uvedeny v tabulce 1, tedy hodnoty Uspenského koeficienty pro okres Náchod. Hodnoty nad 2,5 indikují vyšší dopravní zatížení, hodnoty v intervalu 1 – 2,5 představují standardní zatížení. Jak je patrné z tabulky 1, okres Náchod vykazuje nižší hodnoty. Důvodem může být poměrně výrazný odliv textilních podniků v posledních 15 letech.

**Tabulka 1 - Uspeckého koeficient k 31.12.2008 dle krajů**

Území (okres)	Uspeckého koeficient
Náchod	1,283
Česká republika celkem	2,108

Zdroj: vlastní výpočet

Výsledné hodnoty kvocientu dopravní obslužnosti jsou uvedeny v následující tabulce 2. Jsou uvedeny příklady obcí s nejvyšší, nejnižší hodnotou, dále pak průměr okresu.

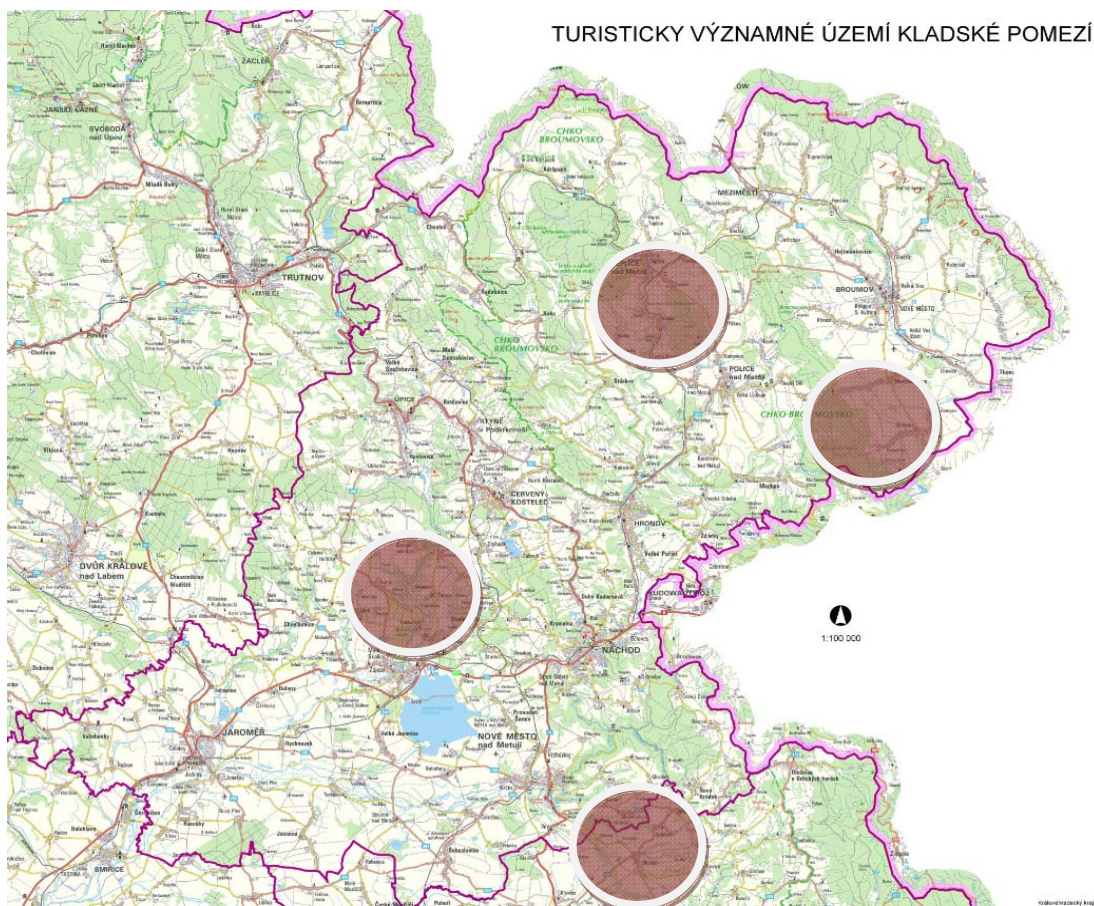
**Tabulka 2 – Hodnoty kvocientu dopravní obslužnosti**

Území (okres)	kvocientu dopravní obslužnosti
průměr okresu Náchod	142
Nejvyšší hodnota - Jaroměř	215
Nejnižší hodnota – Rtně v Podkrkonoší	66

*Zdroj: vlastní výpočet*

Dle [7] je možno spojit uvedený koeficient a kvocient do jednoho ukazatele, přičemž je zvolený region rozčleněn na sektory dle hustoty osídlení a velikosti obcí. Spojení spočívá ve vynásobení Uspeckého koeficientu a kvocientu dopravní obslužnosti a vydělením hustotou obyvatelstva. Výsledkem tohoto spojení může být v grafickém vyjádření mapa, s oblastmi, které jsou nejvíce vhodné pro zavedení systému car-sharing. Na obrázku 2 jsou to části okresu vyznačeny červeně.

**Obrázek 2 – Okres Náchod s místy pro zavedení systému**



*Zdroj: www.kladskepomezi.cz, vlastní výpočet*



## Diskuse a závěr

Hlavním cílem příspěvku bylo nastínit problematiku systému car-sharing, v kontextu managementu mobility. V rámci výzkumu byla provedena analýza, která prokáže vhodnost zavedení systému ve zvoleném regionu. Z výsledků analýzy objektivně vyplývá, že ve zvoleném regionu se nacházejí mikro oblasti, v kterých by bylo velmi vhodné implementovat nástroje řízení poptávky po dopravě, tedy například systém car-sharing. Pokud by tedy řídicí orgány měst, mikro regionů, místních akčních skupin atd. uvažovaly o implementaci podobných systémů, uvedená metodika a analýza by poskytla objektivní posouzení krizových částí regionu. Tím jsou myšleny části regionu, v kterých je obecně řečeno nejhorší situace z pohledu dopravy a dopravní obslužnosti. Ve zkoumaném regionu jsou to V dalších krocích výzkumu, bude zkoumána vlastní aplikace systému car-sharing, možnost zapojení např. místních akčních skupin, mikroregionů atd., tedy management mobility na úrovni státní správy. Další možností je zapojení v rámci projektů PPP či jinak financovaných projektů.

## Literatura

- [1] AUSTRALIAN GREENHOUSE OFFICE, Department of the Environment and Heritage, Commonwealth of Australia. *Car-sharing-sdílení vozidel*. Překlad Michaela Valentová. Praha: Ústav pro ekopolitiku, o.p.s., ISBN-978-80-87099-00-1
- [2] KUTÁČEK S. 2003. *Možnosti alternativ k individuální automobilové dopravě*. Masarykova univerzita v Brně 2003, 1. vyd., ISBN 80-210-3305-3
- [3] ADAMEC, V. a kol. 2008. *Doprava, zdraví a životní prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 176 s. ISBN 978-80-247-2156
- [4] VANHERCK, R., VANHOOF, K. 2008. 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](http://www.uhdspace.uhasselt.be/dspace/bitstream/1942/9525/1/ntensity.pdf)-20.
- [5] POVA, P. 2009. *Analýza dopravní obslužnosti s důrazem na dopravu jako významný faktor rozvoje regionu*. [online]. 2009 [cit. 2010-06-23]. Dostupné na [http://pornerscontacts.upce.cz/13\\_2009/pova.pdf](http://pornerscontacts.upce.cz/13_2009/pova.pdf).
- [6] TUZAR, A., MAXA, P., SVOBODA, V. 1997. *Teorie dopravy*. 1. vydání. Praha: ČVUT, 1997. 278 s. ISBN 80-01-01637-4.
- [7] BRUINSMA, F., RIETVELD, P. 2005. *Is Transport Infrastructure Effective? Transport Infrastructure and Accessibility: Impacts on the Space Economy*. Berlin: Springer-Verlag Berlin and Heidelberg GmbH & Co. K, 2005. 383 s. ISBN 978-3540645429

### Adresa autora:

Ing. Jiří Alina, Ph.D., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta / Katedra ekonomiky, Studentská 13, 370 05, České Budějovice, Česká republika, tel. +420 38 777 2500, [jalina@ef.jcu.cz](mailto:jalina@ef.jcu.cz)

# POROVNÁNÍ PŘÍSTUPU K ŘÍZENÍ PROCESŮ KVALITY V OBLASTI NÁKUPU VE DVOU VYBRANÝCH PODNICÍCH<sup>#</sup>

## COMPARISON OF DIFFERENT APPROACHES TO QUALITY CONTROL PROCESS IN TWO SELECTED COMPANIES

BEDNÁŘOVÁ Dagmar, SMOLOVÁ Jaroslava, KLÍMA Vilém

### Abstract

This paper is focused on the evaluation of approaches to quality control in the process of purchasing in two selected manufacturing enterprises (textile engineering and automotive industry). The output paper is to assess the current situation of these enterprises and outline possibilities for future development. Between the compared enterprises there is a fundamental difference in development of vendor evaluation and vendor partnership. Automotive industry company has higher quality requirements of the overall process, unlike the textile company with its vendor so strong claims can not be applied. Textile company vendors of cotton are from outside the EU and it is very difficult to secure at least the first level of quality and production requirements of quality. It can be assumed that in the future will unify performance requirements of both sectors.

**Key words:** vendor management, quality of deliveries, purchasing process, quality management.

**JEL Classification:** M10, M11, M19

### Abstrakt

Příspěvek se zaměřuje na zhodnocení přístupů k řízení kvality v rámci procesu nákupu ve dvou vybraných výrobních podnicích (textilní a strojírenská výroba). Výstupem příspěvku je zhodnocení současné situace těchto podniků a nastínění možností dalšího vývoje. Mezi porovnávanými podniky existuje zásadní rozdíl v rozvinutosti právě systémů hodnocení dodavatelů a vůbec v partnerství s dodavateli. Strojírenský podnik vykazuje vyšší požadavky na kvalitu celkového procesu na rozdíl od textilního podniku, který díky svým dodavatelům nemůže takto silné požadavky uplatnit. Jeho dodavatelé např. bavlny jsou ze států mimo EU a je velmi složité zabezpečit alespoň první stupeň kvality a to kvalitu dodávaného materiálu po technické stránce. Dá se předpokládat, že v budoucnu dojde ke sjednocení náročnosti požadavků obou odvětví.

**Klíčová slova:** management partnerství s dodavateli, kvalita dodávek, nákupní proces, management kvality.

---

<sup>#</sup> Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu MEB 06/10/08: "Přeshraniční podnikání - B2B marketing a distribuce v Rakousku a České republice"

## Úvod a literární přehled

Současná doba, kdy vedle tuzemských výrobců vstupuje na trh i zahraniční konkurence, nutí podnikatele hledat cesty nejen ke zvyšování kvality svých produktů, ale i ke snižování jejich ceny. Podnikatelé si musejí zákazníka nejen získat, ale i udržet. Stále náročnější zákazník upřednostní produkt, který nejen splní jeho očekávání, ale poskytne mu i něco navíc.

Sledování a hodnocení kvality výrobku nebo služby je důležité jak z hlediska ekonomického, tak i z hlediska spokojenosti zákazníka. Přístup k péči o kvalitu je založený nejen na dlouhodobé pozornosti věnované této problematice, ale i tomu, co je označováno za doprovodné služby. Je to např. způsob nákupu, prodeje, úroveň servisní činnosti atd.

Zkušenosti předních firem ukazují, že kvalita výrobků nebo služeb je výsledkem komplexu opatření, k jehož realizaci je potřebná změna povědomí o kvalitě jak u manažerů, tak u všech pracovníků organizace.

Kvalita výrobků je závislá nejen na kvalitních procesech, ale i na kvalitě vstupů. Proto je proces nákupu jednou z důležitých činností firmy. Nákupem se rozumí činnosti vykonávané od vzniku a vytvoření nákupního požadavku na straně žadatele, přes jeho následné zpracování útvarem nákupu až po uzavření smlouvy, hodnocení výkonnosti dodavatelů a provedení vyhodnocení uskutečněných nákupních transakcí prostřednictvím nákupního controllingu a manažerského reportingu. Nákup materiálu a služeb současně představuje významnou část nákladů firmy, zároveň je zde ale příležitost k úsporám. Nižší náklady představují pak zvýšení zisku a to v konečném výsledku přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

Mezi základní principy managementu kvality patří i princip vzájemně prospěšných vztahů s dodavatelem. Jeho efektivní aplikací je zvyšována kvalita vztahů mezi obchodními partnery, což je i garancí schopnosti dodávek plnit požadavky odběratelů. V poslední době jsou tradiční vztahy s dodavatelem chápány jako partnerství s dodavatelem. V oficiálním popisu EFQM Modelu Excellence je následující definice partnerství: “partnerství je pracovní vztah mezi dvěma nebo více zainteresovanými stranami, přinášející přidanou hodnotu“ (Nenadál, 2006.). Partnerství je tedy pracovní vztah, který je budován na základě vzájemné důvěry a přináší hodnotu nejen oběma obchodním partnerům, ale i konečným zákazníkům (Nenadál, 2004). Silný vliv na rozvoj vztahů dodavatelů a odběratelů má např. logistická koncepce JIT (Just-in-time). U zahraničních dodavatelů bývá také evidentní snaha zapojit odběratele už do procesu návrhu nových nebo inovovaných produktů. Tato snaha musí být doprovázena velmi úzkou spoluprací, vzájemnou komunikací a důvěrou, které jsou typického vzájemně prospěšné vztahy partnerství.

Dobře fungující partnerství s dodavatelem přímo ovlivňuje zásobovací strategii. U strategických programů či opatření se v procesu nákupu rýsují dva základní směry: strategie odčerpávání a strategie investování. Strategie odčerpávání je zaměřena na krátkodobé snížení nákupních cen konkurenčními hrami. Může mít dobré výsledky u standardního zboží a při vysoké síle nakupujícího na trhu, avšak stále více je vytlačována strategiemi investování. Strategie investování se pokoušejí vybudovat přídavné silné stránky u dodavatelů dlouhodobou spoluprací, podporou dodavatelů a otevřenou komunikací. Cílem je společné vyvíjení a zlepšování produktů, společná racionalizace informačního a materiálového toku a dlouhodobá jistota zásobování (Kapoun, Stehlík, 2006). Zásobovací strategie je ovlivňována třemi hlavními faktory, jsou to: náklady, kvalita a služby. Podle Crona se nyní rozrostly o další důležitý faktor – riziko (Crone, 2007). Zatímco tradiční pojetí nákupu sleduje kvalitu dodávek, partnerství s dodavatelem preferuje kvalitu vzájemných vztahů. Protože kvalitní vztahy jsou považovány za předpoklad kvality dodávek (Nenadál, 2006).

Požadavky na dodávky z hlediska odběratelských organizací lze vázat na:

- vlastní nakupované výrobky, nebo služby;
- procesy a systémy managementu u dodavatelů;

- další služby a činnosti spojené s dodáním (Nenadál, 2006).

První skupinu požadavků na vlastní dodávky tvoří údaje, jako jsou např. úplná nomenklatura a hodnoty znaků kvality (pokud možno měřitelných); časové období platnosti hodnot znaků kvality; stanovené postupy a jednotky měření a testování produktů; volba vhodného modulu posuzování shody; definovaná kritéria přijatelnosti dodávek; termíny dodání, dodávané množství; požadavky na identifikaci a zpětnou sledovatelnost dodávek; očekávané maximální náklady vztahující se k dodávce atd.

Soubor požadavků na procesy u dodavatelů: požadavky na systémy managementu kvality, environmentálního managementu, managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci; požadavky na způsobilost procesů u dodavatelů; způsoby zabezpečování kvality u subdodavatelů; druhy přejímacích plánů, pokud se jako forma ověřování shody uplatňuje statistická přejímka; odpovědnosti za jednotlivé činnosti zabezpečování kvality dodávek; způsoby komunikace s dodavateli; požadavky na rozsah spolupráce v průběhu plnění obchodní smlouvy atd.

K požadavkům na další služby lze zařadit např.: odkazy na nadřazenou legislativu; rozsah povinně vedených a udržovaných záznamů, včetně doby uchovávání těchto záznamů; požadavky na obaly, způsob přepravy a skladování; požadavky na certifikáty třetí stranou apod. V konkrétních podmínkách jednotlivých organizací se mohou vyskytnout ještě další specifické požadavky (Nenadál, 2006.). Důležitým krokem je výběr dodavatele, který bude dlouhodobě schopen plnit požadavky. Aby se potvrdily skutečné schopnosti dodavatele, je vhodné vykonat audit systému managementu přímo u potencionálního dodavatele. Rozsah, kritéria a oblasti těchto auditů si stanovuje odběratelská organizace a jsou v souladu s obecnými zásadami a postupy auditování.

Odběratelé průběžně hodnotí výkonnost svých dodavatelů. Výkonnost dodavatelů je dána jejich okamžitou schopností plnit požadavky na dodávky specifikované ve smlouvě o dodávkách, uzavřené mezi odběratelem a dodavatelem. Význam tohoto hodnocení spočívá v tom, že: Informace o momentální schopnosti dodavatele plnit požadavky smlouvy vytvářejí předpoklady pro odhalování příležitostí ke zlepšování u dodavatelů; Výsledky hodnocení napomáhají výběru dodavatelů pro nové dodávky a podávají objektivní informace, které lze využít pro hodnocení dodavatelů; Vhodně nastavený systém hodnocení výkonnosti dodavatelů vede účinné integraci zájmů, aktivit i komunikace různých organizačních útvarů odběratele, např. nákupu, výroby, logistiky, řízení kvality, řízení lidských zdrojů ekonomiky atd. Na těchto místech se mohou shromažďovat údaje, které budou potřebné pro posouzení reálné schopnosti dodavatele plnit požadavky odběratele. Objektivní měření okamžité výkonnosti dodavatelů eliminuje riziko unáhlených rozhodnutí odběratele při náhodném selhání dodavatelů.

Komunikace mezi dodavateli a odběrateli je významnou součástí obchodních vztahů. Záleží velmi na tom, aby odběratel přesně vysvětlil své požadavky a dodavatele (výrobce) seznámil i s tím, k čemu jeho výrobky slouží. Informace a veškeré skutečnosti musí být oboustranně projednávány, nesmí být zkreslovány nebo zatajeny.

Pro motivování dodavatelů platí podobná pravidla jako pro motivování lidí, zásadní změna spočívá v tom, že jde o motivaci právnických, nikoliv fyzických osob (Nenadál, 2002). Uvádějí využívání hmotné a nehmotné motivace v rozdělení na pozitivní a negativní (Nenadál a kol.). Má-li odběratel o dodavatele skutečný zájem, může najít celou řadu přístupů, jak dodavatele motivovat. V praxi je však lépe co nejméně využívat negativní motivaci.

Pro hodnocení kvality dodávek se v praxi využívá značné spektrum systémů ukazatelů např. Ukazatele KPI (kritické indikátory nákupu) (Lukoszová, 2007). Tyto informace pak kromě potřeb účinného řízení nákupu slouží také k benchmarkingovým aktivitám (zvláště v případech, kdy má podnik více závodů) a pro hodnocení pracovníků odpovědných za daný ukazatel.



Dále je využíváno hodnocení kvality předmětu dodávek prostřednictvím vyhodnocování počtu zmetků na milion dodaných kusů. Tato metoda je známa pod zkratkou PPM (Parts Per Million). Základem aplikace postupu PPM metody v agregovaném hodnocení dodavatelů je zařazení dodávek do tříd, kterým jsou přiřazeny hodnotící faktory (Hahn, Doganaksoy, Stanard, 2001). Při hodnocení dodavatelů dle plnění dodacích termínů je využíváno tzv. určujícího čísla "UČ" (Modrák, 2006). Metoda je založena na přísnějším hodnocení odchylek pozdějších dodávek od odchylek dřívějších dodávek vůči stanoveným termínům. Dále se pro hodnocení dodavatelů používá mimo jiné např. hledisko dodržování objednaného množství nebo hledisko dodržování kvality dodávky jako celku.

Obecné informace o určitém dodavateli, jako např. image, kapitálová základna, finanční a technická schopnost, se doplňují speciálními fakty o výkonnosti a schopnosti předmětu zásobování a objemu dodávky. Zvláštní význam mají fakta o struktuře nákladů dodavatele, jeho kooperační připravenosti, a rovněž o významu, který při daném objemu objednávky přisuzuje odběrateli.

Tyto všeobecné požadavky musí být do hodnocení začleněny jako relevantní rozhodovací kritéria, aby bylo možno úspěšně rozhodovat o volbě dodavatelů. Kritéria nejsou vždy vzájemně nezávislá, ale konfliktní a kromě toho se často vyznačují rozdílným vyjádřením. Pro dosažení srovnatelnosti musí být označeny na srovnatelné základně.

## **Metodika**

Cílem příspěvku je porovnat procesy řízení kvality ve dvou vybraných podnicích a vyhodnotit výsledky tohoto porovnání. Údaje použité v tomto příspěvku byly získány studiem dostupných literárních zdrojů, formou řízených rozhovorů provedených s manažery nákupu ve dvou dále popisovaných výrobních podnicích a byly rozšířeny o výsledky dotazníkového šetření uskutečňovaného průběžně v minulých 4 letech. Tohoto šetření se zúčastnilo 188 podniků z pěti různých výrobních oblastí. Vzhledem k tomu, že se nepodařilo sehnat svolení obou podniků k publikaci následujících údajů, budou oba tyto jihočeské podniky uvedeny pod kódovým označením A a B. Tato označení nijak neodpovídají názvům obou podniků.

## **Výsledky a diskuse**

Téměř 73 % dotázaných podniků uvádí, že provádí výběr dodavatelů pro nové období, případně prověřuje stávající dodavatele a porovnává je s dalšími konkurenčními dodavateli (viz tabulka 1). U všech dodavatelů toto provádí téměř 28 % respondentů. Své klíčové dodavatele takto každoročně prověřuje více než 44 % dotazovaných podniků. Výběrovým řízením v některých případech neprochází podniky, jejichž výroba je natolik unikátní, že neexistuje konkurenční výrobek shodných parametrů, případně podniky, jejichž produkce představuje součást dlouhodobějšího kontraktu. V druhém jmenovaném případě by změna dodavatelů mohla, zvláště pro malý nebo střední podnik bez náhradního výrobního programu, znamenat závažné finanční komplikace, případně i likvidaci.

Pravidelné hodnocení spolupráce s dodavateli bývá zpravidla prováděno jednou ročně, v některých případech podniky toto hodnocení provádí v období, kdy končí platnost dodavatelských smluv např. pro zjištění, zda se mají stávající dlouhodobé např. rámcové smlouvy prodloužit.

U všech dodavatelů provádí hodnocení dodavatelů 38 % dotázaných podniků. U některých dodavatelů pak toto hodnocení pravidelně uskutečňuje 40 % respondentů. Hodnocení

neprovádí 15 % dotázaných podniků, z nichž převážná většina představuje podniky zařaditelné velikostně těsně nad hranicí drobných podniků.

**Tabulka 1 - Hodnocení dodavatelů**

Odvětví	U všech dodavatelů		U klíčových dodavatelů		Neprovádí		Nevedli		Celkem
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet
<b>Strojírenské podniky</b>	17	34,7	22	44,9	8	16,32	2	44,9	49
<b>Textilní podniky</b>	21	42,8	22	44,5	5	10,2	4	44,9	48

*Zdroj: vlastní výzkum*

Na hodnocení u vybraných skupin dodavatelů se zaměřují převážně strojírenské podniky a výrobci drobného spotřebního zboží. Tyto podniky se zaměřují na vyhodnocování klíčových dodavatelů a velmi často mají dodavatele rozdělené do skupin, kdy každou z nich vyhodnocují s jiným důrazem na výsledky podle odlišných kritérií.

Z výše uvedené tabulky (Tabulka 1) vyplývá, že hodnocení dodavatelů a tedy i dodavatelé jako takoví jsou velmi důležití pro dobrý chod odběratelských podniků a řetězců či sítí, do kterých jsou zapojeni. Z plošného výzkumu dále vyplynulo častější zaměření se strojírenských podniků na sledování ukazatelů týkajících se celkového procesu nákupu (54 % strojírenských podniků a 30% celkového počtu podniků) na rozdíl od ostatních skupin podniků, které se velmi často soustředily jen na hodnocení kvality dodávky.

Zásadní význam pro kvalitu výběrového rozhodování má především počet a druh zvolených kritérií. Cena, dodací lhůta a jakost výrobků nemohou být jediným kritériem u významných materiálů nebo rozsáhlejších objemů při zásobování. Stejně tak je třeba přihlížet k informacím o dodacích podmínkách, spolehlivosti dodacích lhůt, dodacích kapacitách, druzích obalů, jednotkách balení, geografických vzdáleností atd.

### **Podnik A - Systém řízení kvality ve strojírenském podniku**

Jedná se o podnik se sídlem v Jižních Čechách. Podnik má zavedený systém kvality podle evropských norem pro jednotlivé oblasti svých činností. Jedná se o normy řady EN ISO 9001:2008 a ISO/TS 16949:2009. Systém řízení společnosti je vymezen se zvláštním důrazem na řízení vzájemně propojených procesů. Stanovuje základní odpovědnosti a postupy, které mají vliv na systém řízení společnosti tak, aby byly optimálně stanoveny a aby takto stanovené postupy byly pochopeny a dodržovány. Hlavním dokumentem popisujícím přístup k řízení kvality je „Příručka kvality“, která vysvětluje, jak v organizaci funguje systém managementu kvality.

Ve firmě je zaveden integrovaný systém řízení, který se skládá ze: systému kvality; systému ochrany životního prostředí; systému bezpečnosti práce a ochrany zdraví.

Rozlišovány jsou následující typy procesů: realizační procesy, hlavní procesy, podpůrné procesy, řídicí procesy (Podnikové materiály společnosti A).

Za jednotlivé procesy odpovídají vedoucí pracovníci pověřeni řízením daného procesu.

Jedním z hlavních procesů v podniku je nákup. Odpovědnost nákupu vychází z organizační směrnice „Nákup“ a souvisejících metodických pokynů a příkazů managementu. Veškeré činnosti, za které je oddělení nákupu zodpovědné, směřují k jedinému cíli. V principu jde o zajištění požadavku (vstupu) v požadované kvalitě a množství, za správnou cenu, ve správný čas, ze schváleného zdroje a na správné místo. Tento princip byl ve shodě s definovaným očekáváním ředitele divize při řízeném rozhovoru. Důraz byl kladen především na flexibilitu dodavatelů, jejich kvalitu a ceny.

V roce 2009 došlo k zásadní změně v organizaci nákupu. V rámci úsporných opatření a reakci na hospodářskou krizi došlo ke sloučení provozoven a sloučení nákupu do jednoho nákupního týmu. V rámci sloučení došlo k odstranění řady dříve duplicitně vykonávaných činností, získání specializace pracovníků v daných komoditách a zvýšení produktivity jejich práce. Za další výhodu lze považovat unifikaci nákupní strategie, jednotnou tvorbu plánu nákupu a plánu rozvoje dodavatelů. Nákupní strategie a plány se vytvářejí v následujících oblastech: spokojenost zákazníka, kvalita a rozvoj dodavatelů, skladové hospodářství a řízení zásob, portfolio dodavatelů, ceny a nákupní index, proces neustálého zlepšování.

V těchto oblastech lze nyní vytvářet jednotnou strategii vycházející z nejlepších výsledků jednotlivých divizí.

V rámci hodnocení dodavatelů používá podnik v současné době metodiku pro hodnocení dodavatelů, která je podrobně popsána v organizační směrnici vycházející z Příručky kvality. Hodnocení se provádí pověřenými pracovníky nákupu u dodavatelů dodávajících materiál s vlivem na kvalitu (Klíma, Bednářová, 2011).

### **Periodické hodnocení dodavatele**

Periodické, každoroční, hodnocení provádí pracovník nákupu s využitím informačního systému, ve kterém jsou potřebná data k posouzení došlých dodávek a dále podle následujících kritérií:

- Hodnocení stavu řízení kvality (QM – Management kvality – řešeno auditem)
- Hodnocení kvality dodávek (QS)
- Hodnocení dodržování termínu (DD)
- Hodnocení spolupráce (QC) (Klíma, Bednářová, 2011).

### **Hodnocení dodávek**

Procentuelní rozsah kategorií hodnocení v oblastech QS, DD a QC (hodnocení spolupráce) je následující:

= 90 % - 100 %	dodavatel A	schopen
= 75 % - 89,99 %	dodavatel B	podmínečně schopen
< 75 %	dodavatel C	neschopen

Dodavatel A je definován takto: Kritérium „Hodnocení spolupráce“ nesmí být hodnoceno úrovní „C“ a zároveň hodnocení kritéria „Kvalita dodávek“ a „Dodržování termínů dodávek“ musí být hodnoceno jako „A“.

Dodavatel B pak musí splnit toto: Žádné kritérium nesmí být hodnoceno C s výjimkou „Hodnocení systému kvality“ a dodavatel nesplňuje kritéria pro hodnocení „A“.

Dodavatel skupiny C pak může být hodnocen takto: Jedno z kritérií je hodnoceno jako „C“ s výjimkou „Hodnocení systému kvality“.

Přesný postup hodnocení je propracován ve vnitropodnikových materiálech. Dále je stanoven přesný postup pro řešení zjištěné nekvality. Výsledek periodického hodnocení je vždy dodavatelům sdělován bezprostředně po ukončení hodnocení a dodavatelé mají možnost na toto hodnocení reagovat. Při zjištění nedostatků je toto s dodavatelem konzultováno a v případě záporného hodnocení, pokud nedojde k nápravě ze strany dodavatele, je ukončena smlouva. K tomuto kroku je podnik nucen přistoupit jen zcela výjimečně. Ve většině případů jsou zjištěny drobné odchylky, které jsou s jednotlivými dodavateli řešeny z hlediska toho, zda nekvalita byla způsobena nejasnou specifikací např. dodacích podmínek, či zda šlo o nedodržení předem domluvených termínů, množství, nedostatečnosti v doprovázející dokumentaci atd. Dodavatel je ponechán čas na nápravu, případně je sjednán audit u dodavatele, který vyhodnotí novou situaci a na jehož podkladě se stanoví další postup.

## **Podnik B – systém řízení kvality v textilním podniku**

Nákup je součástí úseku logistiky. Úsek logistiky je řízen ředitelem logistiky, který je v přímé podřízenosti výkonnému řediteli. Útvar nákupu zajišťuje dodávky materiálů pro výrobu především na základě objednávek odbytu. Společnost B vyrábí jak systémem zakázkové výroby, tedy podle předem dohodnutých kontraktů, tak i na základě marketingových předpokladů (výhledů). Společnost produkuje poměrně široký sortiment různých textilních výrobků. Z tohoto důvodu je značně široké i spektrum materiálů, které musí útvar nákupu včas a v odpovídající kvalitě i množství zabezpečit. Jedná se o velké množství položek počínaje přízemi, přes barviva až po materiál sloužící jako obal pro hotový výrobek. Každoročně podnik spolupracuje s cca 100 dodavateli převážně z České republiky, jen 20 % dodavatelů je z EU. Malý počet dodavatelů jsou podniky mimo EU, ale jedná se o klíčové dodavatele bavlny.

Největší počet dodavatelů vykazují barviva a technické pomocné prostředky. Druhou nejpočetnější skupinu dodavatelů tvoří dodavatelé adjustačních materiálů.

Textilní průmysl v současnosti nepatří k nejstabilnějším odvětvím. Mnohé firmy byly vlivem asijské konkurence nuceny svou činnost ukončit a mnohé z těch, které na trhu nadále působí je možná v dohledé době budou následovat. Dodavatelé vstupů se snaží všemožně omezit spolupráci s nestabilními odběrateli a snaží se co možná nejvíce snížit velikost pohledávek. Obávají se platební neschopnosti svých odběratelů. Tento trend pak postihuje i dobře fungující a zavedené společnosti, protože obavy dodavatelů se promítají i do jednání s nimi. Toto se projevuje například snížením finančních limitů pro jednotlivé odběratele nebo zkrácením doby splatnosti. Tyto okolnosti nepřispívají k rozvoji dlouhodobých užších vztahů mezi dodavateli a odběrateli, jak je tomu například v jiných průmyslových odvětvích.

Podnik B s některými ze svých dodavatelů spolupracuje poměrně dlouhou dobu. Vztahy s těmito dodavateli jsou upraveny dlouhodobými smlouvami a jedná se o prověřené dodavatele, kteří dokáží splnit nároky na kvalitu surovin. Jsou prověřeni i z hlediska spolehlivosti dodávek, ochoty a rychlosti v řešení případných problémů.

Jsou stanovena vnitřní pravidla pro nakupování materiálu, která kladou důraz na to, aby objednávky a kupní smlouvy byly s dodavateli sjednávány jednoznačně. Také požadavky z hlediska druhu, sortimentu, ceny, doby dodání i jakosti se přesně specifikují. Jde o vnitropodnikovou normu platnou pro útvar nákupu a odpovědnost za její dodržování nese ředitel logistiky a příslušní manažeři kontroly.

Výběr dodavatele je většinou prováděn na základě multikriteriálního hodnocení pomocí bodové stupnice. Je uplatňována kombinace racionálního i intuitivního rozhodování. Pro výběr nejvýhodnějšího řešení je nutná hluboká znalost nakupovaných komodit i trhu, díky níž je možné zapojení intuitivního rozhodování.

Bodování je prováděno na základě bodové stupnice od 5 do 1 bodu na stupnici: velmi dobrá, dobrá, neutrální, přijatelná, špatná.

Hodnocení je prováděno ve dvou základních kritériích:

- Dodávka - Kvalita dodaného materiálu, nabízená cena, dodací lhůty
- Spolehlivost dodavatele – dodržení kvality dodávek, lhůty, dodaného množství.

Pokud se týče kritéria dodávka, jsou jednotlivé ukazatele hodnoceny takto:

- Cena – bodování na základě odchylky od průměrné nabízené ceny na trhu, případně vybranou skupinou dodavatelů přihlášených do výběrového řízení.
- Dodací lhůta – 10% odchylka od průměrné dodací doby (Podnikové materiály společnosti B).

U druhého kritéria - spolehlivost dodavatele - je kvalita určena na základě škály: přesahuje smluvní podmínky, ve shodě s dodacími podmínkami, dodávky musí být tříděny, dodávky musí být odmítnuty z důvodu vysoké nekvality.

Smluvní dodací lhůty jsou hodnoceny následovně: byly dodrženy přesně, časový předstih, místy opožděno, přes upomínky zpoždění.

V případě surové bavlny jsou dodací lhůty mnohem delší než u jiných druhů materiálu potřebných pro výrobu. Důvodem je nejen velká přepravní vzdálenost (i když podnik nakupuje přes evropské firmy), ale i postup dodání. Nejdříve je zaslán vzorek, ten je pak podroben testům v laboratořích podniku. Na základě vyhodnocení provedených testů je teprve zásilka dodána.

Jako jedna z podmínek obchodní spolupráce s dodavatelem je požadováno řešení kvalitativních parametrů jednotlivých materiálů a to formou - dle charakteru materiálu - odvolávky v objednávce nebo kupní smlouvě na:

- příslušnou podnikovou normu,
- etalon,
- referenční vzorek,
- referenční štítek,
- předem sjednané kvalitativní parametry,
- bezpečnostní listiny (u barviv a chemikálií).

Společně s každou dodávkou (dle charakteru materiálu) se vyžaduje atest kvality.

### **Další omezení dodacích a platebních podmínek**

V případě některých dodavatelů se objevují i množstevní objednávací limity. Klasickým případem je existence minimální výše dodávky, kterou je dodavatel ochoten dodat. Množství, které je menší než zmíněná hranice, není ochoten dodat vůbec nebo je dodá, ale za zvýšenou cenu za jednotku nebo paušální poplatek za celou objednávku. Někteří dodavatelé také omezují i horní hranici možné objednávky.

Cílem hodnocení dodavatelů je vybudování a udržování sítě spolehlivých obchodních partnerů. Je vypracován seznam klíčových dodavatelů, který je uložen u ředitele logistiky, a průběžně se aktualizuje. Vede se také evidence záložních (náhradních) dodavatelů.

Informace potřebné pro hodnocení dodavatelů jsou získávány převážně z kupních smluv, zkušebních protokolů, hygienických a bezpečnostních listů. Dále je vedena evidence plnění kupních smluv dle jednotlivých dodavatelů, kde se sleduje dodržení parametrů jednotlivých dodávek.

Provádí se statistická vstupní kontrola. Jednotlivé kontrolované vstupní parametry jsou dány charakterem materiálu. Výstupem těchto kontrol jsou Zkušební protokoly, které obsahují doporučení pro výrobu.

Pokud je výsledek kontroly jakosti nevyhovující, je uplatněna reklamáce u dodavatele.

### **Vstupní kontrola a postup reklamace**

Podkladem pro zjištění optimálnosti technických parametrů materiálu jsou předem stanovené Technické specifikace pro jednotlivé druhy materiálu (příze, hedvábí). Pokud je kvalita dodávky posouzena jako odpovídající, zjištěné parametry jsou tedy v souladu s Technickou specifikací, materiál se použije k výrobě.

Pokud zjištěná kvalita neodpovídá Technickým specifikacím, je vyrobena Zkušební partie. To znamená, že se vyrobí určité předem stanovené množství úpletu, u kterého se posoudí jeho

kvalita a tím se ověří zpracovatelnost ve výrobě. Je-li materiál zpracovatelný, i když přesně neodpovídá požadovaným parametrům, použije se pro výrobu. Vyskytnou-li se v průběhu výroby kvalitativní závady, vadný úplet je vytríděn, vyčíslí se vzniklé ztráty a uplatní reklamacie vůči dodavateli. Výsledkem je tedy reklamační řízení, kdy dojde k posouzení vad dodatelem a následuje finanční řešení (dobropis). Pokud se na základě Zkušební partie potvrdí nezpracovatelnost materiálu je vyvoláno reklamační řízení a vrácení celé dodávky dodavateli. Následuje jednání se stávajícím nebo náhradním dodavatelem o dodávce materiálu v potřebné kvalitě.

Jedná se o vady materiálu zjištěné v průběhu výroby. Postup uplatňování reklamačních nároků je shodný s postupem, který je uplatňován u vad zjištěných vstupní laboratoří.

## Závěr

Na závěr je nutné porovnat postupy obou podniků v případě řešení nekvality. Textilní podnik řeší nejčastěji problémy nekvality dodávky na vstupu, kdy se snaží eliminovat nekvalitní a tedy i nespolehlivé dodavatele. Nekvalitní dodávku z hlediska technického vyhodnocuje na základě porovnání s etalonem – předem dohodnutou kvalitou dodávky, která je pro výrobu optimální. Pokud to lze, snaží se nekvalitní materiály upravit tak, aby byl použitelný ve výrobě i za cenu vícenásobků na takovouto technologickou operaci. Podnik je k tomuto nucen přistoupit hlavně u dodavatelů s velkými dodacími lhůtami – např. dodávka bavlny z Indie, Barmy atd. Kdy je náročné dodávku vracet a objednávat znova, protože by se mohlo stát, že bude muset výrobu zastavit z důvodu chybějícího materiálu. Nekvalita je zde řešena formou snížení platby dodavateli a zahájení reklamačního řízení. Pokud není možné materiál upravit na použitelný standard, je celá dodávka vrácena dodavateli a jsou mu účtovány náklady za ušlý zisk. Bohužel vymahatelnost těchto nákladů je u skupiny dodavatelů mimo EU velmi malá. Platby nebývají zajištěny dokumentárním způsobem placení ve všech případech, ale zahraniční firmy ve většině případů akceptují hladkou platbu s delší dobou splatnosti.

Oproti tomu strojírenský podnik díky svému zařazení do automobilového průmyslu tak často neřeší problémy nekvality dodávky z hlediska jejich technických parametrů, ale spíše celkových požadavků na kvalitu tzv. správně zpracovaná průvodní dokumentace, dodání v předem dohodnutém množství, způsobu balení, případně času; případně kontrola formou auditu u dodavatele řeší pochybení v procesech výroby i sestavování dodávky jako celku.

Dá se předpokládat, že se vzrůstajícími globalizačními snahami se budou i dodavatelé mimo EU snažit splnit podmínky běžné v Evropě a v dalších letech bude i textilní podnik řešit problémy nekvality dodávek ze širšího hlediska procesů a ne jen jejich uplatnitelnost ve výrobě. Při dobré spolupráci se zahraničními dodavateli lze i odbourat laboratorní zkoušky na vstupu v textilních podnicích a zavést shodné kontroly jakosti na výstupu ve výrobním závodě. Lze to provést na základě provedeného auditu a splnění norem a dalších předpisů. Celkové zkvalitnění procesů tlačené zvýšenou konkurenceschopností a tedy možný obdobný průběh jako ve strojírenství a automobilovém průmyslu, tedy tlak na kvalitu a nutnost jejího přizpůsobení. Není totiž problém nalézt jiného dodavatele, který stanovené podmínky je schopen splnit a udržet stálou požadovanou kvalitu dodávek.

## Literatura

- [1] CRONE, M. 2007. Are global supply chains too risky? A practitioner's perspective. 2007. *Supply Chain Management Review*. ISSN 1521-9747. [online]. [cit. 2008-14-08]. Retrieved from: <<http://www.logisticsmgmt.com/article/CA6432330.html?q=Crone+>

- [2] HAHN, G.J., DOGANAKSOY, N., STANARD, CH. 2001. Statistical Tools for Six Sigma, *Quality Progress*, Vol. 34, No. 9, pp. 78-83. ISSN 0033-524X
- [3] KAPOUN, J., STEHLÍK, A. 2006. Význam nových opatřovacích strategií pro průmyslový podnik. *Logistika*, 2006, č.1. ISSN 1213-7693.
- [4] KLÍMA, V., BEDNÁŘOVÁ, D. 2011. *Struktura a systém řízení kvality ve vybraném podniku ve vazbě na procesy nákupu* (Diplomová práce). České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
- [5] LUKOSZOVÁ, X. 2007. *Směry zlepšování procesů v podnikovém nákupu* [online]. [cit. 2010-02-18]. Dostupné z : [http://logistika.ihned.cz/3-22971410\\_v%FDb%ECr+ dodavatel %F9-B00000\\_d-ab](http://logistika.ihned.cz/3-22971410_v%FDb%ECr+ dodavatel %F9-B00000_d-ab)
- [6] MODRÁK, V. 2006. Hodnocení kvality dodavatelských služeb. *Moderní řízení*, č. 2/2006. ISSN 1213-7693.
- [7] NENADÁL, J. 2002. *Moderní systémy řízení jakosti : quality management*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 282 s ISBN 80-7261-071-6.
- [8] NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- [9] NENADÁL, J. 2006. *Management partnerství s dodavateli : nové perspektivy firemního nakupování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6 (brož.).
- [10] Podnikové materiály společnosti A
- [11] Podnikové materiály společnosti B

**Adresa autorů:**

Ing. Dagmar Bednářová, CSc., Ing. Jaroslava Smolová, Ph.D., Ing. Vilém Klíma, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta / Katedra řízení , Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, e-mail: [bednar@ef.jcu.cz](mailto:bednar@ef.jcu.cz), [smolaj@ef.jcu.cz](mailto:smolaj@ef.jcu.cz)

# MODEL ZPRACOVÁNÍ BEZPEČNOSTNÍCH ZPRÁV ZE SYSTÉMŮ PRO FÁZI MONITOROVÁNÍ STAVU BEZPEČNOSTI INFORMACÍ ORGANIZACE

## MODEL FOR SECURITY ALERT PROCESING IN MONITORING PHASE OF INFORMATION SECURITY MANAGEMENT SYSTEM

BERÁNEK Ladislav, KNÍŽEK Jiří, REMEŠ Radim

### Abstract

Monitoring phase is an important area in the operation of information security management system (ISMS) according to ISO 27001. Its aim is to obtain an overview of the situation in the area of information security in organization. This overview can be created based on events and security alerts from various systems. However, the complexity and diversity of these systems, a number of different reports about various security incidents make this task difficult. A complete overview of the security situation is not so easy to obtain. In this paper, we describe some problems in creating an overview of the security situation and propose a model to assess the current state of the security. The model includes the processing of security reports using methods based on data mining, transformation of data into a uniform format and a use of Dempster-Shafer theory to describe the state of information security in organization. The application demonstrates that the proposed model is effective and can be an important tool for monitoring phase in the operation of information security management system.

**Keywords:** information security management system, data processing, Dempster-Shafer theory.

**JEL Classification:** C88

### Abstrakt

Jednou z důležitých oblastí při provozování systému řízení informační bezpečnosti (ISMS) dle ISO 27001 je fáze monitorování. Jejím cílem je získání přehledu o situaci v oblasti bezpečnosti informací. Tento přehled je možno vytvářet na základě událostí a bezpečnostních varování z různých systémů. Ty jsou provozovány v různých organizacích zpravidla ve větším počtu. Avšak komplexita a různorodost těchto systémů, množství různých zpráv a hlášení o různých bezpečnostních událostech tuto úlohu ztěžuje. Úplný přehled o bezpečnostní situaci tak není lehké získat. V tomto příspěvku se zabýváme některými problémy při vytváření přehledu o bezpečnostní situaci a navrhujeme model umožňující hodnocení aktuálního stavu bezpečnostní situace. Model zahrnuje zpracování bezpečnostních zpráv metodami založenými na dolování dat, transformaci těchto dat do jednotného formátu a vytvoření specifické množiny informací popisující informační bezpečnost v organizaci. Aplikace ukazuje, že navržený model je efektivní při získávání přehledu o stavu bezpečnostní situace v organizacích a může být důležitým nástrojem pro fázi monitorování při provozování systému řízení informační bezpečnosti.

**Klíčová slova:** systém řízení bezpečnosti informací, získávání dat, Dempster-Shafer teorie.



## Úvod

Fáze monitorování a přehodnocování systému řízení bezpečnosti informací (ISMS) dle ISO 27001 má hodnotit účinnost a efektivitu zavedeného a provozovaného ISMS. K tomuto účelu se zavádí systém kontrolních činností a interních auditů ISMS. Součástí je zjištění rizik a bezpečnostních slabin. V této fázi je výhodné využít i událostí a záznamů generovaných různými systémy provozovanými příslušnou organizací. Mohou pomoci k vytvoření přehledu o aktuální bezpečnostní situaci a zjištění pokrytí bezpečnostních rizik.

Standardně informační systémy a systémy sloužící např. k zabezpečení infrastruktury (IDS, firewall apod.) pracují nezávisle na sobě a výsledky zpráv, které generují, jsou analyzovány izolovaně. Správný postup při získávání přehledu o aktuální bezpečnostní situaci je jiný. Spočívá ve sběru zpráv a záznamů o událostech všech systémů v určitém časovém období, integrovat tyto informace a analyzovat je a získat celkový přehled o stavu informační bezpečnosti. Posoudit tak celou bezpečnostní situaci a predikovat budoucí bezpečnostní trendy v prostředí dané organizace. Existuje však několik problémů při získávání přehledu o stavu bezpečnosti informací:

- Velké množství událostí a zpráv generovaných z různých bezpečnostních a informačních systémů.
- Formáty záznamů různých systémů se velmi liší a nemusí být zřejmý způsob automatického zpracování záznamu.
- Může být poměrně obtížné určit vztahy mezi zprávami různých systémů.

V tomto příspěvku jsme navrhli model získávání přehledu o situaci týkající se informační bezpečnosti v organizaci na základě zpráv a záznamů generovaných systémy. Kapitola 2 podává přehled prací v této oblasti, kapitola 3 obsahuje metodiku, popis navrhovaného modelu pro získání přehledu o bezpečnostní situaci na základě zpracování záznamů, v kapitole 4 jsou uvedeny výsledky experimentu. Shrnutí celé práce je uvedeno v kapitole 5. V příloze jsou uvedeny některé pojmy týkající se hodnocení bezpečnostní situace používané v této práci.

### Současný stav řešené problematiky

Zejména u rozsáhlých sítí existuje velké množství systémů monitorujících stav těchto sítí, např. senzory IDS a další. Tato zařízení generují velká množství zpráv o stavu sítě a probíhajících činnostech v síti včetně např. pokusů o průnik. Za této situace je třeba tato data vhodnými způsoby zpracovat [2]. Jeden z prvních návrhů řešení tohoto problému je uveden v [1] a Autoři používají postupy integrace dat pro identifikaci, sledování a měření nedovolených aktivit v rozsáhlých sítích. Tato práce byla dále rozvedena autory Endsley [5]. Další autoři Liu et al. [7] rozpracovává oblast integrace dat a hodnocení stavu bezpečnostní situace. Yu et al. [4] používá pro integraci dat postupy založené na Dempster-Shaferově teorii a používá vážení jednotlivých evidencí. Wang et al. [10] navrhuje slučování a analýzu dat ze senzorů pomocí neuronových sítí. Stefanos et al. [6] navrhuje použití metod automatického získávání znalostí a korelační analýzy pro získávání znalosti stavu informační bezpečnosti.

Zhang et al. [12] zahrnuje do svého modelu všechny bezpečnostní parametry síťového prostředí, jako je počet významných zařízení v síti, poskytované služby a zahrnuje i případný dopad, způsobený případným úspěšným útokem. Chen [3] navrhuje rozdělení metod hodnocení rizik do různých úrovní. Kvantifikovat bezpečnostní situaci s ohledem na hierarchickou strukturu služeb, zařízení a vlastností sítí. Počítá i s definováním hodnoty aktiv, hodnocením vlivu útoku a případných zranitelností. Na základě těchto znalostí navrhuje hodnotit bezpečnostní situace sítě, pokud došlo k útoku. Další autor [11] představuje model

pro bezpečnostní situaci, který je poměrně komplexní a zahrnuje celý proces od analýzy bezpečnostních událostí až k modelu aktuálního stavu bezpečnostní situace. Soustředí se na zabezpečení rozsáhlých sítí.

Většina uvedených výzkumů se soustředí na spojení popisu bezpečnostních událostí s hodnocením případných rizik. Dále se soustředí na zjišťování stavu bezpečnosti v síťovém prostředí. Kromě práce [11] pak chybí formální popis prostředí, bezpečnostní situace a komplexnější znalostní postupy pro vytvoření představy o celkovém stavu bezpečnosti informací v organizaci. Cílem tohoto příspěvku je návrh modelu hodnocení stavu bezpečnostní situace, který zahrnuje integraci datových zdrojů a metody založené na Dempster-Shaferově teorii [8] s cílem zjištění aktuálního stavu informační bezpečnosti v organizaci.

### **Model pro zjišťování stavu informační bezpečnosti v prostředí organizace**

Model pro zjišťování bezpečnostní situace v prostředí organizace je založen na zpracování bezpečnostních zpráv a záznamů z různých systémů. Jeho podstatou jsou dvě fáze:

1. zpracování systémových zpráv filtrace a integrace dat
2. zpracování takto získaných zpráv pomocí metod založených na Dempster-Shaferově teorii [8] a vytvoření obrazu o stavu bezpečnostní situace v organizaci.

### **Zpracování systémových zpráv**

Zdroje dat používané pro modelování bezpečnostní situace jsou různé typy systémových zpráv získané z nejrůznějších systémů (záznamy z firewallů, systémové záznamy aplikací a další). Proto je potřeba v první fázi převést všechny získané zprávy týkající se bezpečnostních událostí do standardního formátu. Na základě informačního modelu je každý primitivní záznam zpracován a převeden do předem definovaného formátu. Tento formát je definován jako prostý textový soubor, ve kterém jsou definovány odpovídající pozice, délky a typy jednotlivých polí. Každý atribut pole je nastaven na odpovídající hodnotu.

Dále jsou tyto standardizované záznamy filtrovány a integrovány. Cílem je zjednodušení a odstranění redundantních záznamů. Při filtrování se odstraní záznamy, které neodpovídají určitým požadavkům. Tyto požadavky mohou být uloženy v znalostní databázi ve formě atributu nebo pravidla podle požadavků na získání stavu o bezpečnostní situaci. Záznam může být například odstraněn, pokud chybí klíčový atribut popisované události nebo jeho hodnota je mimo nastavený rozsah a tím nemá význam pro analýzu bezpečnostní situace. V rámci integrace jsou sloučeny opakující se záznamy. Tím se množství bezpečnostních událostí redukuje. Zároveň je třeba, aby informace o bezpečnostní situaci zůstaly zachovány.

V našem modelu proto používáme Dempster-Shaferovu teorii [8]. Umožňuje integrovat informace, vypořádat se s nejistotou a neúplností dostupných informací. V následujících odstavcích popisujeme velmi stručný úvod do základních pojmů Dempster-Shaferovy teorie.

Na počátku definujeme rámec domnění, což je v našem případě množina disjunktních hypotéz  $A_i$  o bezpečnostním stavu. Dále definujeme funkci základní přiřazení  $m$ , takto:  $m: 2^\Omega \rightarrow [0, 1]$  tak, že platí

$$\sum_{A \subseteq \Omega} m(A) = 1$$

a dále platí  $m(\emptyset) = 0$ , viz [28]. Množiny z  $2^\Omega$ , které mají nenulové hodnoty  $m$ , nazýváme *fokální prvky*. Množinu fokálních prvků označujeme jako *jádro*. Hodnota  $m(A_i)$  vyjadřuje míru podpory hypotézy  $A_i$  (informaci o míře relevantnosti hypotézy  $A_i$ ). Pro integraci informací týkající se míry relevantnosti hypotézy  $A_i$   $m_1$  a  $m_2$ , které pocházejí ze dvou různých zdrojů 1 a 2 je v Dempster-Shaferově teorii definováno Dempsterovo kombinační pravidlo. Je definováno takto (zde používáme symbol  $\oplus$  pro označení této operace):

$$m_1 \oplus m_2(A) = \frac{1}{1-k} \sum_{B \cap C = A} m_1(B) \cdot m_2(C),$$

$$\text{kde} \quad k = \sum_{B \cap C = \emptyset} m_1(B) \cdot m_2(C)$$

V posledním vztahu je  $k$  mírou konfliktu mezi informačními zdroji 1 a 2 [8]. Dempsterovo pravidlo není definováno, pokud  $k = 1$ , tj. pokud informace o podpoře hypotézy  $A_i$  jsou disjunktí.

Pro integraci stejných záznamů budeme definovat jednoduchá rámce domnění  $\Omega = \{T, F\}$ , kde T znamená záznam o bezpečnostním incidentu je pravdivý (došlo i útoku na systém), F znamená falešný poplach. Příslušná funkce  $m$  s definičními hodnotami  $m(\{T\})$ ,  $m(\{F\})$  a  $m(\Omega)$  znamená tedy úroveň spolehlivosti bezpečnostních upozornění, které jsou detekovány různými systémy. V našem modelu je tato úroveň reprezentována atributem spolehlivost v bezpečnostních záznamech a počáteční hodnota tohoto atributu je stanovena na základě zkušenosti správců systémů. Pro kombinování záznamů z více zdrojů (z více systému), které se ale týkají stejného typu bezpečnostní události, použijeme Dempsterovo pravidlo. To vede ke snížení počtu falešných poplachů a zlepšuje úroveň spolehlivosti detekce útoků.

### Generování bezpečnostní situace organizace

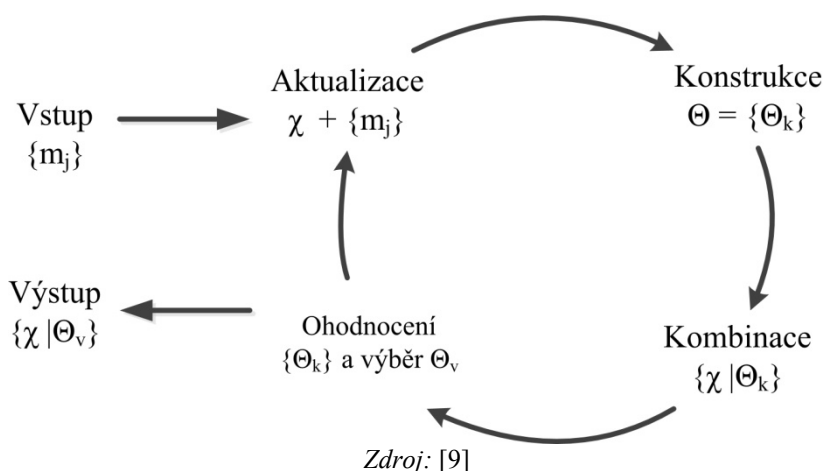
Pro získávání přehledu stavu bezpečnostní situace nyní máme datový zdroj, kterým je množina záznamů o různých bezpečnostních událostech. Tyto záznamy jsou generovány jednotlivými systémy. V tomto případě považujeme tyto systémy za zdroje generující domněnkové funkce. Spolehlivost příslušného záznamu odpovídá hodnotě základního přiřazení  $m$ . Pro generování přehledu o stavu bezpečnosti použijeme přístup uvedený v [9]. Předpokládáme, že přehled o stavu informační bezpečnosti v organizaci dostane tým, že z množiny domněnkových funkcí (představovaných záznamy generovaných jednotlivými systémy) zkonstruujeme rámec domnění. Ten bude obsahovat základní hypotézy týkající se příslušného stavu informační bezpečnosti.

V [9] se předpokládá, že jádro každé domněnkové funkce je podmnožinou zatím neznámého rámce domnění. Možné rámce  $\Theta_k$  jsou konstruovány na základě rozdělení množiny všech jader do podmnožin. Z těchto podmnožin jsou vytvářeny další množiny sjednocením podmnožin množiny jader a jsou vytvářeny alternativní rámce domnění pomocí kartézského součinu těchto sjednocení. Z množiny alternativních rámců domnění  $\Theta_k$  je pak vybrán nevhodnější rámec  $\Theta_v$ , který vykazuje nejnižší interní konflikt [9].

Díky této metodice je možno vytvářet rámce domnění iterativním způsobem. Pokud získáme další záznamy (evidence) o nějaké události  $m_j$ , upravíme příslušný rámec domnění  $\chi$ . Celý postup si můžeme představit pomocí schématu na obrázku 1.

Poté co vytvoříme rámec domnění, který vypovídá o provedených typech útoků, musíme z tohoto rámce odvodit celkovou situaci. Pro tento účel použijeme metodu asociačních pravidel. Množinu pravidel jsme si odvodili předem z dat, které jsme měli k dispozici.

Obrázek 1 – Schéma generování rámců domnění



## Výsledky

Pro ověření navrženého modelu jsme použili data ze systému pro bezpečnostní dohled v síti. Pro naše účely jsme data upravili a do jisté míry zjednodušili. Obecně platí, že informace o bezpečnostní situaci je založena na sledování bezpečnostních událostí. Záznamy o bezpečnostních událostech se generují, pokud některý ze sledovaných parametrů překročí prahovou hodnotu. Ta je reprezentována jako n-tice:  $e = \{\text{dobaDetekce}, \text{typUdalosti}, \text{zdrojováAdresa}, \text{cílováAdresa}, \text{protokol}, \text{spolehlivost}, \text{sílaÚtoku}, \text{a další}\}$ . Atribut DobaDetekce obsahuje čas vzniku události, typUdalosti je typ výstrahy, další atributy jsou zdrojová a cílová adresa, typ protokolu, spolehlivosti záznamu události, závažnost a atribut další obsahuje další informace o záznamu události, případně záznam může obsahovat další atributy.

Tabulka 1 – Příklad záznamů upravených po první fázi

Doba detekce	Zdrojová IP	Cílová IP	Typ útoku	Spolehlivost
12.32.11	202.65.144.21	172.16.110.20	1. ICMP Ping 2. PortMapping	0.8
12.45.38	202.21.56.218	172.16.110.20	RPC portmap request UDP	0.9
13.10.34	199.32.134.68	172.16.110.20	RPC Sadmin overflow attemp	0.6

Zdroj: vlastní data

Tabulka 1 obsahuje vybraná data, která byla upravena po filtraci a integraci postupy popsány v odstavci *Zpracování systémových zpráv*. Na základě těchto dat by pak postupem popsáným v odstavci *Generování bezpečnostní situace organizace* vytvořen rámec domnění popisující bezpečnostní situaci. V tomto případě by tento rámec domnění  $\Theta$  měl dvě hodnoty  $\Theta = \{(\text{ICMP Ping}, \text{RPC portmap request UDP}, \text{RPC Sadmin overflow attemp}), (\text{PortMapping}, \text{RPC portmap request UDP}, \text{RPC Sadmin overflow attemp})\}$ . Použitím asociačních pravidel bychom na základě odvozeného rámce domnění odvodili závěr, že se jedná o útok typu DDoS.

## Diskuse a závěr

V tomto příspěvku jsme analyzovali některé problémy související se získáním přehledu stavu bezpečnosti a navrhli model stavu bezpečnosti v organizaci na základě znalostí systémových hlášení. Stručně jsme popsali tvorbu formálního modelu, použití Dempster-Shaferovy teorie pro integraci informací z různých datových zdrojů a pro vytváření rámce domnění. Nakonec jsme z tohoto rámce odvodili možné bezpečnostní. Tento náš model je určitou úvodní studií, na níž chceme ověřit některé postupy. V další činnosti dále budeme ověřovat popsané postupy, vytvoříme větší trénovací množinu pro asociační pravidla, a poté vytvoříme software pro získání přehledu bezpečnosti informací v organizaci včetně např. grafického rozhraní.

## Literatura

- [1] BASS, T., 2000. Intrusion Detection Systems and Multisensor Data Fusion. *Communications of the ACM*, April 2000, Vol. 43, No. 4.
- [2] BERANEK L. 2008. Bezpečnostní metriky pro systémy správy identit. *Business world*, červen 2008, č. 6, 18-19. ISSN 1213-1709.
- [3] CHEN X. Z, ZHENG Q.H, GUAN, X.H et al. 2008. Quantitative hierarchical threat evaluation model for network security, *Journal of Software*, April 2006, Vol. 17, No. 4, pp. 885-897. <http://www.jos.org.cn/1000-9825/17/885.htm>, Accessed on Jun 2008.
- [4] DONG, Y., FRINCKE, D. 2005. Alert Confidence Fusion in Intrusion Detection Systems with Extended Dempster-Shafer Theory, *43rd ACM Southeast Conference*, March 18-20, 2005.
- [5] ENDSLEY, M. 2005. Toward a theory of situation awareness in dynamic systems. *Human Factors*, 2005, Vol. 37, No.1, pp. 32-64.
- [6] MANGANARIS, M. CHRISTENSEN, M., ZERKLE, D. et al. A data mining analysis of RTID alarms. *Computer Networks*, 2000, 34(4), pp. 571-577.
- [7] MIXI, L., DONGMEI, Y., QIUYU, Z. et al. 2008. Network Security Situation Assessment Based on Data Fusion. In *2008 Workshop on Knowledge Discovery and Data Mining*, 2008.
- [8] SHAFER, G. A. 1976. *Mathematical Theory of Evidence*. Princeton: Princeton University Press, 1976.
- [9] SHUBERT, J. 2010. Constructing and reasoning about alternative frames of discernment In *Proceedings of the Workshop on the Theory of Belief Functions (Belief 2010)*, Brest, France, 1–2 April 2010. Belief Functions and Applications Society, Brest, 2010, Paper 24, pp. 1–6.
- [10] WANG HUIQIANG, LAI JIBAO, and YING LIANG. 2007. Network Security Situation Awareness Based on Heterogeneous Multi-Sensor Data Fusion and Neural Network, In *Second International Multisymposium on Computer and Computational Sciences*, 2007.
- [11] XUEWEI, F, DONGXIA, W., SHANWEN, K., GUOQING, M., JIN, L. A. 2011. Framework of Network Security Situation Analysis Based on the Technologies of Event Correlation and Situation Assessment. In *Fifth International Conference on Innovative Mobile and Internet Services in Ubiquitous Computing (IMIS)*. Seoul, 2011, p. 376 – 380, ISBN: 978-1-61284-733-7
- [12] ZHANG YONG, TAN XIAOBIN and XI HONGSHENG. 2007. A Novel Approach to Network Security Situation Awareness Based on Multi-perspective Analysis, In *IEEE 2007 International Conference on Computational Intelligence and Security*, 2007.

**Adresa autorů:**

Ing. Ladislav Beránek, CSc., Mgr. Radim Remeš, Jihočeská univerzita v Č. Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra aplikované matematiky a informatiky, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Tel. 389 032 511, e-mail: beranek@ef.jcu.cz, tel.: 389 032 461, e-mail: inrem@ef.jcu.cz.

Ing. Jiří Knížek, CSc., Karlova univerzita v Praze, Lékařská fakulta v Hradci Králové, Katedra lékařské biofyziky, Šrámkova, 500 38 Hradec Králové, tel. 495 816 464, e-mail: knizekj@lfhk.cuni.cz.

**KLÍČOVÉ FAKTORY VÝKONNOSTI ZEMĚDĚLSKÝCH PODNIKŮ<sup>#</sup>**  
**KEY FACTORS OF FINANCIAL PERFORMANCE OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

BERANOVÁ Michaela, BASOVNÍKOVÁ Marcela

**Abstract**

The paper is focused on determination of the Economic Value Added components which influence its value substantially. The work is based on primary research proceeded on statistical sample of hundred agricultural enterprises from the Region of Zlín and South Moravian Region. In this article, relations between values of the EVA indicator and values of initial inputs of the indicator, i.e. net operating profit after taxation, equity, debts bearing interest and weighted average cost of capital. These factors are analysed separately at application of the Pearson correlation coefficient, the test of the statistical significance of coefficient value included, and subsequently at application of the regression analysis while separate regression models have been constructed, and subsequently these factors have been summarized in multiple regression model. In this model, NOPAT, equity, debts bearing interest and WACC are defined as independent variables, and the economic value added plays the role of the dependent variable.

**Key words:** agriculture, correlation analysis, economic value added, financial performance, regression analysis.

**JEL classification:** C20, C30, M21, M29

**Abstrakt**

Cílem článku je vymezit komponenty ukazatele ekonomické přidané hodnoty, které mají významný vliv na jeho výši v zemědělských podnicích. Práce je založena na primárním výzkumu realizovaném na statistickém vzorku sta zemědělských podniků hospodařících ve Zlínském a Jihomoravském kraji. V rámci článku jsou prezentovány vztahy hodnot ukazatele EVA se základními vstupními veličinami, tj. provozním výsledkem hospodaření, vlastním kapitálem podniku, úročeným cizím kapitálem a průměrnými váženými náklady na kapitál. Tyto faktory jsou analyzovány jednotlivě, tj. zejména pomocí Pearsonova korelačního koeficientu, vč. testu významnosti jeho hodnoty, a v rámci vytvořených dílčích regresních modelů, a rovněž souhrnně ve zkonstruovaném vícenásobném regresním modelu, kde NOPAT, vlastní kapitál, úročený cizí kapitál a WACC vystupují jako regresory a ekonomická přidaná hodnota je opět definována jako závisle proměnná.

**Klíčová slova:** ekonomická přidaná hodnota, finanční výkonnost, korelační analýza, regresní analýza, zemědělství.

---

<sup>#</sup> Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu Identifikace bariér zvyšování inovačního potenciálu malých a středních podniků v ČR u Interní grantové agentury IGA PEF MENDELU pod evidenčním číslem 37/2011

## Úvod

Zemědělství je z hlediska výkonnosti specifickým sektorem národního hospodářství. „Trh, jako základní nástroj směny, nezajišťuje zemědělcům ‘normální’ úhradu, tj. pokrytí vložených výrobních nákladů“ (Seják, 2011). Zdroje, které vstupují do zemědělské výroby, jsou zde takto spotřebovávány jen s minimální efektivností a značná část zemědělských podniků vykazuje ztráty, které by byly ještě vyšší, pokud by zemědělská výroba nebyla dotována. Odtud pak také plyne výrazně nízká výkonnost zemědělských podniků. Nedílnou součástí odvětví zemědělství, která také podstatným způsobem utváří výkonnost zemědělských podniků, jsou environmentální aspekty a rovněž externality, které zemědělství produkuje. Ekonomická reforma a na ní navazující transformace české ekonomiky na začátku 90. let 20. století přinesly značný tlak na přizpůsobení zemědělství novým ekonomickým podmínkám. Vyšší ceny vstupů na jedné straně a nižší ceny zemědělské produkce na straně druhé, to vše navíc doprovázeno snížením zemědělských dotací, vedly k vážnému propadu výsledků hospodaření zemědělských podniků. Tento stav pak přetrvával až do roku 2001, kdy došlo ke stabilizaci odvětví zemědělství, ale zlepšení výsledků zemědělských podniků bylo zaznamenáno až v roce 2004, kdy se vstupem České republiky do EU došlo ke zvýšení zemědělských dotací. Nicméně, zemědělské dotace zůstávají až doposud prvkem, který výsledky hospodaření zemědělských podniků udržuje nad hranicí ztráty. Výkonnost zemědělských podniků tak stále zůstává na velmi nízké úrovni.

### Východiska měření výkonnosti podniků

Výkonnost podniku bývá velmi často spojována s produktivitou. Ta je určována dvěma parametry, a to:

- procentem využití zdroje,
- výrobní rychlostí zdroje (Skorkovský, 2005).

Produktivita zdrojů je ale ovlivňována i dalšími souvisejícími zdroji. Je ale zcela zřejmé, že v tomto ohledu je zemědělství opět poněkud specifickým odvětvím. Například v kontextu druhého uvedeného parametru zde objektivně výrobní rychlost s cílem zvýšení produktivity zvyšovat nelze. Z pohledu manažerů je také často zvyšování produktivity spojeno se snižováním nákladů na jednotku produkce. Ani tento aspekt však není zcela bez výhrad, a to nejen v rámci zemědělské výroby, ale v podstatě ve smyslu jakékoli produkční aktivity.

V minulosti byl velmi oblíbeným a využívaným měřítkem výkonnosti podniku ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity). Jako srovnávací báze ale tento ukazatel ztratil svou vypovídací schopnost s postupným rozšiřujícím se zapojováním cizího kapitálu v rámci kapitálové struktury, tedy financování podniků. Jedním z přístupů, který byl vytvořen za účelem určité objektivizace hodnocení výkonnosti podniku je ekonomická přidaná hodnota (EVA – *Economic Value Added*).

Ukazatel ekonomické přidané hodnoty byl zkonstruován v USA na počátku 90. let 20. století poradenskou společností Stern Stewart & Co., a to jako nástroj pro řízení a oceňování podniku. Stewart (1991) sám definoval ekonomickou přidanou hodnotu jako provozní zisk snížený o náklady kapitálu použitého pro dosažení tohoto zisku. Jde tedy o koncept reziduálního výnosu, kterého podnik musí dosáhnout proto, aby dosáhl rentability kapitálu vyšší, než jsou jeho náklady na tento kapitál, tzn. aby vytvořil přidanou hodnotu, která bude zvyšovat hodnotu pro vlastníky (Hamilton, Rahman a Lee, 2009). Vzhledem k tomu, že ukazatel ekonomické přidané hodnoty vznikl právě v USA, naráží jeho aplikace v podmínkách České republiky zejména na problémy vyplývající ze stávající tuzemské právní úpravy účetnictví, kdy při účetním zachycení ekonomického jevu má často přednost forma



nad obsahem. Proto nelze automaticky bez relevantních úprav z účetnictví přebírat ani základní veličiny vstupující do výpočtu ukazatele EVA, jako je kapitál a čistý provozní výsledek hospodaření (Beranová, Basovníková a Martinovičová, 2010).

Pro výpočet ekonomické přidané hodnoty je používáno několik přístupů, přičemž zřejmě nejznámějším z nich a zároveň také původní je přístup označovaný jako EVA entity, který při výpočtu pracuje se vztahem

$$EVA = NOPAT - C \times WACC,$$

kde: *NOPAT* (Net Operating Profit after Taxation) je zisk z provozní činnosti po zdanění,  
*C* je kapitál, který je vázán v aktivech sloužících k provozní činnosti podniku,  
*WACC* (Weighted Average Cost of Capital) jsou vážené průměrné náklady kapitálu, zahrnující veškerý kapitál zapojený do podnikání, což je jak kapitál věřitelů, tak kapitál vlastníků (Neumaierová a Neumaier, 2002a).

Ve druhé variantě je ekonomická přidaná hodnota označována jako EVA equity. Zároveň se jedná o její alternativní výpočet podle metodiky Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, která nevyžaduje převod standardních finančních výkazů do jejich „ekonomické“ podoby. Tento model byl také použit pro měření ekonomické přidané hodnoty ve sledovaných statistických souborech.

Mařík a Maříková (2005) pak doplňují metodu třetí, a to EVA APV, která kalkuluje s hodnotou podniku jakou součtem dvou složek, hodnoty podniku při nulovém zadlužení a současné hodnoty daňových úspor. Od tohoto součtu je následně odečítána hodnota úročeného cizího kapitálu a případně existující provozně nepotřebná aktiva.

Jedním z možných rozkladů ekonomické přidané hodnoty je její zobrazení ve třech základních oblastech, a to:

- v oblasti provozní, která je zastoupena čistým provozním ziskem, tj. rozdílem mezi provozními výnosy a provozními náklady včetně daně z příjmů;
- v oblasti financování, jež je reprezentována průměrnými váženými náklady na kapitál (WACC), které odráží jednak kapitálovou strukturu podniku a pak také rizika podniku;
- v oblasti investiční, která je dána hodnotou investovaného kapitálu, tj. nejen dlouhodobého majetku, ale i pracovního kapitálu (Remeš, 2009).

## Metodika

Cílem článku je identifikovat klíčové komponenty výkonnosti zemědělských podniků, kdy termín výkonnost podniku je pro účely této práce definován jako finanční výkonnost měřená pomocí ukazatele ekonomické přidané hodnoty. Za účelem naplnění cíle práce byl proveden primární kvantitativní výzkum, a to na dvou statistických souborech zemědělských podniků, kdy první těchto souborů tvoří 50 zemědělských podniků hospodařících ve Zlínském kraji, druhý soubor je tvořen 50 podniky, které hospodaří v Jihomoravském kraji. Oba soubory pak zahrnují zemědělské podniky, které jsou právníckými osobami, a to akciovými společnostmi, společnostmi s ručením omezeným a družstvy, různé velikosti. Za účelem zjištění podstatných vlivů na hodnotu ukazatele EVA bylo u statistických jednotek v obou souborech sledováno celkem 13 proměnných, které přímo, či nepřímo tvoří vstupy ekonomické přidané hodnoty.

Těmito proměnnými pak jsou zejména:

- provozní výsledek hospodaření
- objem vlastního kapitálu,
- objem cizího kapitálu,
- náklady na vlastní kapitál,
- náklady na cizí kapitál,
- průměrné vážené náklady na kapitál,
- celková zadluženost podniku,
- úrokové krytí,
- běžná likvidita,
- rentabilita vlastního kapitálu,
- rentabilita celkového investovaného kapitálu,
- skóring.

Kromě těchto proměnných byla samozřejmě sledována také další proměnná, a to ekonomická přidaná hodnota, která je v rámci provedených regresních analýz definována jako proměnná závislá. Pro účely toho článku se pak autorky zabývají zejména vztahem ekonomické přidané hodnoty a provozního výsledku hospodaření, vlastního kapitálu, úročeného cizího kapitálu a průměrných vážených nákladů na kapitál.

Pro určení významných komponent, které utváří hodnotu ukazatele ekonomické přidané hodnoty, byly aplikovány analýzy závislosti, zejména pak korelační a regresní analýzy.

### **Výkonnost zemědělských podniků**

Výkonnost zemědělských podniků je zcela objektivně ovlivňována řadou nefinančních faktorů, které není možné ze strany podnikatelského subjektu žádným způsobem ovlivňovat. Typickým příkladem takového faktoru je například počasí, ale výkonnost zemědělského podniku ovlivňují přírodní podmínky obecně, jako celek. Z toho důvodu byly pro výzkum vytvořeny dva statistické soubory zemědělských podniků, které hospodaří v krajích s rozdílnými přírodními podmínkami. Od těchto rozdílných přírodních podmínek se následně odvíjí i rozdílné komodity zemědělské produkce.

Ve Zlínském kraji vykazovalo kladnou ekonomickou přidanou hodnotu pouze 20 % podniků. Střední hodnota tohoto ukazatele je zde záporná, a to -4 540,80 tis. Kč se směrodatnou odchylkou 10 665,60 tis. Kč. V porovnání s tím nevykazuje statistický soubor zemědělských podniků hospodařících v Jihomoravském kraji výraznější rozdíly. Kladná ekonomická přidaná hodnota byla naměřena pouze u 9 statistických jednotek, tj. u 18 % podniků. Střední hodnota ukazatele EVA je v tomto statistickém souboru -5 108,46 tis. Kč se směrodatnou odchylkou 20 871,33 tis. Kč. Na rozdíl od výsledku statistického souboru podniků ze Zlínského kraje je zde ale průměr výrazně nadhodnocený vyskytující se extrémně vysokou hodnotou. Seřiznutý 10 % průměr pak má hodnotu -6 066,05 tis. Kč. Provedená analýza rozptylu (ANOVA) pak na hladině významnosti  $\alpha=0,05$  prokázala, že mezi těmito dvěma statistickými soubory neexistuje významný statistický rozdíl, resp. že hodnoty ukazatele EVA naměřené v těchto dvou statistických souborech pochází ze stejné populace a nejsou tedy ovlivněny navzájem různými faktory. Tímto by teoreticky bylo možné vyvrátit předpokládaný vliv různých přírodních podmínek v obou krajích.

Jako jeden celek pak jsou tyto statistické soubory charakterizovány střední hodnotou - 4 829,10 tis. Kč se směrodatnou odchylkou 16 627,01 tis. Kč. Seřiznutý průměr zde má hodnotu -5 114,53 tis. Kč a svědčí o nadhodnocení střední hodnoty. Vykazovaná ekonomická přidaná hodnota je tady velmi nízká. Pro vymezení finančních faktorů, které její hodnoty v zemědělských podnicích ovlivňují, byla použita korelační analýza. Její výsledky jsou prezentovány v Tab. I. Významnost hodnoty Pearsonova korelačního koeficientu byla na hladině významnosti  $\alpha=0,05$  ověřena pomocí F-testu a výsledky jsou rovněž uvedeny v tabulce 1.

**Tabulka 1 – Závislost hodnot EVA na vybraných faktorech: Pearsonův korelační koeficient s ověřením statistické významnosti závislosti**

Faktor	Výsledky korelační analýzy	
	<i>r</i>	významnost <i>r</i>
Provozní výsledek hospodaření	0,7632	A
Vlastní kapitál	0,3378	A
Náklady na vlastní kapitál	-0,1982	A
Úročený cizí kapitál	0,3230	A
Náklady na cizí kapitál	0,0028	N
Celková zadluženost	0,1020	N
Běžná likvidita	0,0763	N
ROE	0,1140	N
ROA	0,5349	A
Úrokové krytí	0,1331	N
WACC	-0,3762	A
Riziko velikosti podniku	-0,2594	A
Podnikatelské riziko	-0,4077	A
Riziko finanční stability	-0,0061	N
Riziko finanční struktury	0,0294	N
Skóring	-0,1020	N
Index IN99	0,4860	A

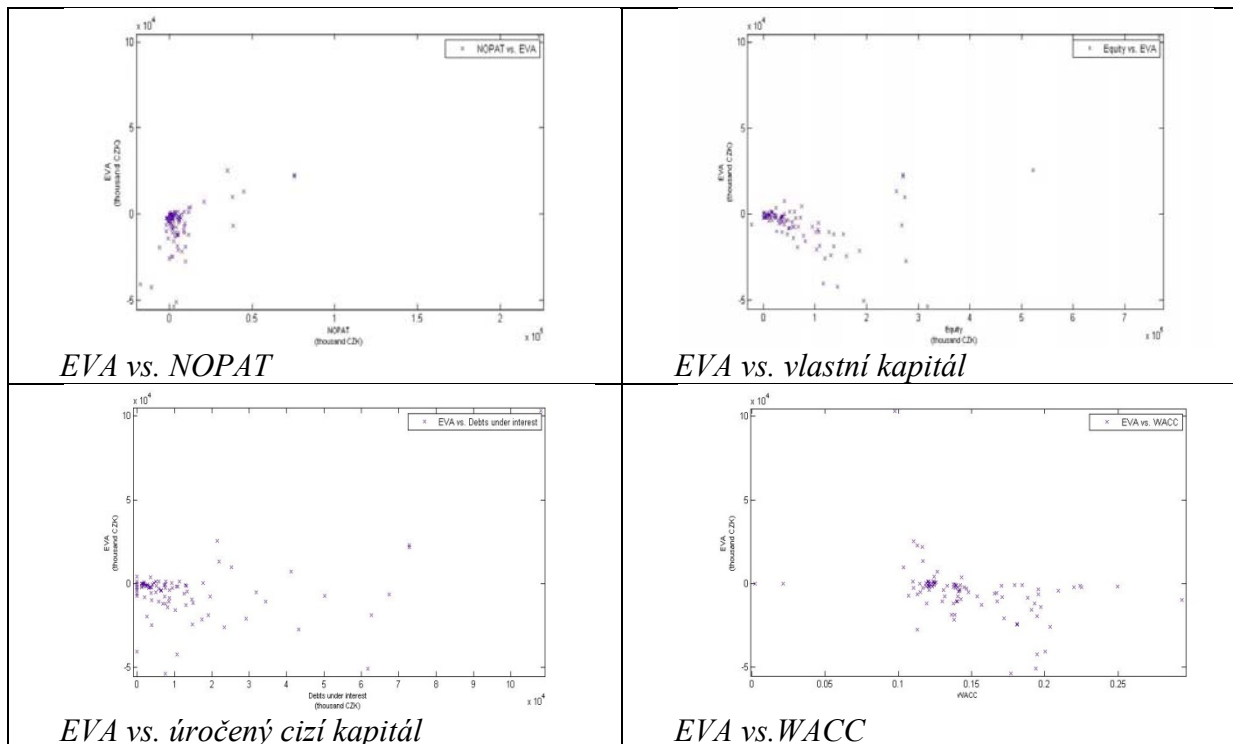
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z tabulky je zřejmé, že výsledky ekonomické přidané hodnoty v největší míře souvisí s provozním výsledkem hospodaření, který je základní vstupní proměnnou výpočtu ukazatele. Dle hodnoty vypočtených korelačních koeficientů lze usuzovat na silnou, statisticky významnou lineární závislost. Další veličiny, které do výpočtu ekonomické přidané hodnoty bezprostředně vstupují, tj. vlastní kapitál, úročený cizí kapitál a náklady vlastního a cizího kapitálu, resp. průměrné vážené náklady na kapitál již takto silný vztah s hodnotami ukazatele EVA nevykazují.

Výstupy provedených prvotních grafických analýz závislosti mezi hodnotami proměnné EVA, která je v rámci regrese považována za proměnnou závislou, a hodnotami nezávisle proměnných, tj. provozního výsledku hospodaření, objemu vlastního kapitálu, objemu úročeného cizího kapitálu a WACC, jsou souhrnně prezentovány na obrázku 1.

Přesto, že Pearsonův korelační koeficient měřící lineární závislost mezi hodnotami EVA a provozního výsledku hospodaření je relativně vysoký, z grafické analýzy (viz obrázek 1) je ale patrné, že mezi proměnnými spíše existuje jiný typ závislosti, resp. že při volbě regresní funkce by měla být preferována jiná, než lineární.

**Obrázek 1 – Shrnutí grafických analýz závislosti mezi hodnotami ukazatele EVA a vybranými nezávisle proměnnými**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z analyzovaných funkčních závislostí hodnot ukazatele EVA a provozního výsledku hospodaření se podle hodnoty koeficientu determinace se jako vhodný jeví exponenciální funkce ve tvaru

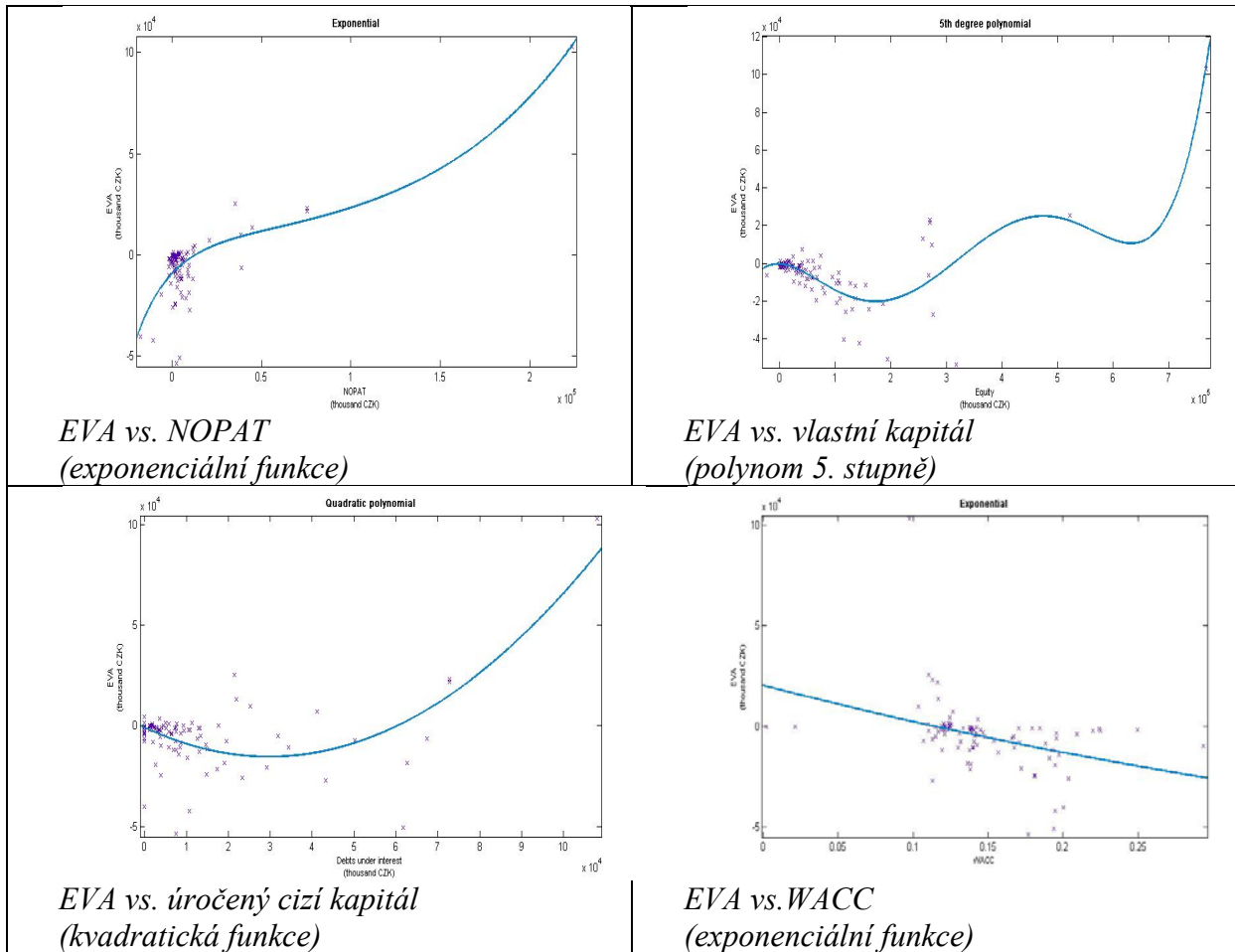
$$f(x) = a * \exp(b * x) + c * \exp(d * x)$$

kde	a = 7758	(216.1, 1.53e+004)
	b = 0.3136	(0.1915, 0.4357)
	c = -1.051e+004	(-1.801e+004, -3004)
	d = -1.376	(-2.241, -0.5116)

Hodnoty konstant jsou uvedeny včetně intervalů spolehlivosti na hladině významnosti 95 %. Hodnota koeficientu determinace tohoto modelu je 0,6010 a graficky je daný model prezentován na obrázku 2. Tento model sice podle koeficientu determinace nevykazuje nejvyšší predikční schopnost, tu má nepatrně vyšší polynom 4. stupně (0,6023). Při volbě regresního modelu však autorky vycházely i z tvaru křivky regresní funkce.

Přesto, že výsledky koeficientu determinace hovoří nepatrně lépe ve prospěch modelu polynomu čtvrtého stupně, je z logické podstaty problematiky ekonomické přidané hodnoty přijatelnější funkce exponenciální. V tomto ohledu je zřejmé, že pro dosažení vyšších provozních výsledků hospodaření je nezbytně nutná větší výrobní kapacita, se kterou je ale spjata vyšší potřeba kapitálu, vlastního či cizího, který však s sebou nese náklady, jež ekonomickou přidanou hodnotu snižují. Je proto možné objektivně uvažovat s tím, že růst ekonomické přidané hodnoty se s růstem výsledku hospodaření od určitého bodu zpomaluje.

**Obrázek 2 – Shrnutí regresních analýz mezi hodnotami ukazatele EVA a vybranými nezávisle proměnnými**



Zdroj: Vlastní zpracování

Další sledovanou proměnnou, která tvoří součást ekonomické přidané hodnoty je objem vlastního kapitálu. Pomocí Pearsonova korelačního koeficientu zde byla prokázána slabá, ale přesto statisticky významná lineární závislost. Grafická analýza prezentovaná na obrázku 1, však naznačuje jiný typ závislosti, než je přímá lineární závislost. Z grafu lze vypožorovat spíše to, že zvyšující se hodnoty vlastního kapitálu vedou k nižším hodnotám ukazatele EVA. To by dokládalo i předpoklad uvedený v souvislosti s analýzou závislosti mezi ekonomickou přidanou hodnotou a provozním výsledkem hospodaření, a to ten, že vyšší hodnoty kapitálu vedou k vyšším nákladům na kapitál, které ekonomickou přidanou hodnotu snižují. Provedené regresní analýzy vedou k nejlepším výsledkům při použití regresního modelu polynomu pátého stupně ve tvaru

$$f(x) = p_1 * x^5 + p_2 * x^4 + p_3 * x^3 + p_4 * x^2 + p_5 * x + p_6$$

kde

$p_1 = 2.06e-023$	(5.62e-025, 4.063e-023)
$p_2 = -3.286e-017$	(-6.544e-017, -2.77e-019)
$p_3 = 1.673e-011$	(-7.276e-013, 3.418e-011)
$p_4 = -2.596e-006$	(-6.162e-006, 9.696e-007)
$p_5 = -0.01444$	(-0.2653, 0.2364)
$p_6 = -427.6$	(-4990, 4135)

Koeficienty  $p$  jsou uvedeny včetně intervalů spolehlivosti na hladině významnosti 95 %. Koeficient determinace tohoto modelu má hodnotu 0,6155.

Polynom pátého stupně může být vhodnou variantou vyjádření závislosti hodnot ukazatele EVA na objemu vlastního kapitálu také z pohledu zvyšování produkční kapacity, které, jak již bylo uvedeno několikrát, předpokládá zvýšení kapitálové potřeby, s nímž jsou pak spojeny vyšší náklady na kapitál. Lze tedy předpokládat, že se skokovým navýšením vlastního kapitálu, resp. produkční kapacity klesne ekonomická přidaná hodnota. S postupným naplňováním nové výrobní kapacity (s růstem provozního výsledku hospodaření) ekonomická přidaná hodnota roste až do okamžiku, kdy je výrobní kapacita opět naplněna na 100 % a je potřeba ji znovu rozšířit, resp. zvýšit objem používaného kapitálu. Je možné se domnívat, že vlastní kapitál pak má na ekonomickou přidanou hodnotu větší účinek, než kapitál cizí, a to z důvodu rozdílu v nákladovosti těchto dvou druhů kapitálu.

Přibližně stejná lineární závislost měřená Pearsonovým korelačním koeficientem, jako byla zjištěna mezi hodnotami EVA a vlastním kapitálem, existuje také mezi hodnotami EVA a úročeným cizím kapitálem. Jde tedy opět o slabou přímou závislost, která je statisticky významná v celém souboru všech statistických jednotek. Byla ale prokázána jako minimální, pouze na úrovni 10,24 % a statisticky nevýznamná v souboru zemědělských podniků hospodařících ve Zlínském kraji. Při pohledu na datové body prezentované obrázku 1 je potom patrné, že o jakémkoli typu funkční závislosti, která by byla relevantní a měla dobrou vypovídací schopnost, se spíše uvažovat nedá. Na obrázku 2 je potom prezentována křivka kvadratického regresního modelu, jehož koeficient determinace má hodnotu 0,4254. Lepší vykazala pouze exponenciální regresní funkce. Po grafickém posouzení tvaru křivek obou funkcí ale byla dána přednost funkci kvadratické

$$f(x) = p_1 * x^2 + p_2 * x + p_3$$

kde	$p_1 = 1.646e-005$	(1.19e-005, 2.102e-005)
	$p_2 = -0.9782$	(-1.353, -0.6032)
	$p_3 = -849.4$	(-4657, 2958)

S ohledem na vymezené vlivy vlastního a cizího kapitálu na hodnoty ukazatele EVA byly statisticky ověřeny také vlivy vlastního a cizího kapitálu na průměrné vážené náklady na kapitál (WACC). Vzhledem k rozdílným velikostem podniků zahrnutých ve statistickém souboru je ale irelevantní zabývat se absolutními hodnotami těchto proměnných. Proto byly převedeny na podíl vlastního a podíl cizího kapitálu v kapitálové struktuře podniku. Tato závislost je spíše slabší, absolutní hodnota Pearsonova korelačního koeficientu je 0,3505. Jedná se nicméně o závislost statisticky významnou. Přitom mezi WACC a podílem úročeného cizího kapitálu v kapitálové struktuře je tato závislost nepřímá, naopak ve vztahu WACC a podílu vlastního kapitálu v kapitálové struktuře podniku jde o závislost přímou. To tedy znamená, že zapojení vyššího podílu vlastního kapitálu zvyšuje průměrné náklady na kapitál, naopak využívání cizího kapitálu pak WACC snižuje. To také odpovídá teorii U-křivky průměrných vážených nákladů na kapitál. Závislost mezi proměnnými sice byla na hladině významnosti  $\alpha=0,05$  F-testem prokázána jako statisticky významná, ale výsledky regresní analýzy nejsou příliš uspokojivé. Predikční schopnost modelů je malá, nejlepší z testovaných modelů, kubická funkce, má hodnotu determinačního koeficientu pouze 0,2272. To samozřejmě platí jak pro podíl vlastního kapitálu, tak i pro podíl cizího kapitálu v kapitálové struktuře podniku s tím rozdílem, že pro vlastní kapitál se jedná o funkci rostoucí, pro cizí kapitál naopak klesající.

Podíl vlastního a cizího kapitálu v kapitálové struktuře podniku má ale na hodnoty ukazatele EVA vliv pouze nepatrný. Absolutní hodnota Pearsonova korelačního koeficientu je pouze 0,1145, která je kladná pro vztah ekonomické přidané hodnoty a podílu cizího kapitálu a záporná pro vztah EVA a podílu vlastního kapitálu v kapitálové struktuře podniku.

Dalším faktorem, o jehož vlivu na hodnoty ukazatele EVA se uvažuje a který je s používaným kapitálem nezbytně spojen, jsou náklady na kapitál, a to náklady na vlastní kapitál, náklady na cizí kapitál i jejich souhrnná forma, tj. průměrné vážené náklady na kapitál. Vliv dílčích proměnných, tedy samostatných nákladů cizího kapitálu a nákladů vlastního kapitálu na hodnoty EVA je velmi malý. Hodnota korelačního koeficientu měřícího závislost mezi hodnotami EVA a nákladů na vlastní kapitál je -0,1982. V případě hodnot vlastního kapitálu je tato hodnota téměř nulová ( $r=0,0028$ ). Z tohoto důvodu není účelné dále analyzovat tyto dílčí závislosti. Obě proměnné spolu s podílem vlastního a cizího kapitálu v kapitálové struktuře vstupují do průměrných vážených nákladů na kapitál. Pearsonův korelační koeficient měřící závislost mezi náklady na vlastní kapitál a WACC má hodnotu 0,3945, u vztahu nákladů na cizí kapitál a WACC je to 0,2495. Obě závislosti byly F-testem prokázány jako statisticky významné. Pokud pak jde o samotný vztah mezi hodnotami EVA a WACC, Pearsonův korelační koeficient svou hodnotou -0,3762 poukazuje na střední nepřímou závislost. Rozložení datových bodů graficky znázorňuje opět obrázek 1.

Všechny testované regresní modely vykázaly velmi malou predikční schopnost, která u většiny z nich nepřesahovala 20 %. Výjimkou je pouze model ve tvaru polynomu 9. stupně, jehož použití je ale logicky neopodstatněné. Jako relativně vhodná se podle hodnoty koeficientu determinace (0,2290) jevila funkce kubická, ale z podstaty vztahu hodnot ukazatele EVA a průměrných vážených nákladů na kapitál by mohla být uvažována, a z logické stránky se jeví jako správnější, závislost popsaná klesající exponenciální křivkou. Exponenciální regresní model ve tvaru

$$f(x) = a \cdot \exp(b \cdot x) + c \cdot \exp(d \cdot x)$$

$$\begin{aligned} \text{kde } a &= -8.869e+009 & (-8.818e+018, 8.818e+018) \\ b &= -0.7958 & (-9980, 9978) \\ c &= 8.869e+009 & (-8.818e+018, 8.818e+018) \\ d &= -0.7959 & (-9980, 9978), \end{aligned}$$

má ale predikční schopnost, resp. hodnotu koeficientu determinace pouze na úrovni 0,1428. Případně uvažovaný lineární model má koeficient determinace s přibližně stejnou hodnotou, a to 0,1415.

Všechny základní proměnné, které vstupují do výpočtu ekonomické přidané hodnoty, byly také shrnuty do vícenásobného lineárního regresního modelu. V tomto modelu je ekonomická přidaná hodnota samozřejmě definována jako proměnná závislá, jako nezávisle proměnné zde potom figurují výsledek hospodaření z provozní činnosti po zdanění, vlastní kapitál, cizí kapitál a průměrné vážené náklady na kapitál. Výsledkem vícenásobné lineární regrese je model ve tvaru

$$EVA = 0,9438 \cdot NOPAT - 0,0812 \cdot E - 0,3200 \cdot D - 18086 \cdot WACC$$

Koeficient determinace tohoto modelu má hodnotu 0,8432. Tato hodnota vyjadřuje, že zkonstruovaný vícenásobný lineární regresní model má relativně velmi dobrou vypovídací, resp. predikční schopnost. O věrohodnosti odhadu celého regresního pak vypovídá statistika

F, pomocí níž je testováno, zda vysvětlovaná proměnná, tedy EVA je lineární kombinací vybraných funkcí vysvětlujících proměnných.

Nulová hypotéza testu věrohodnosti představuje domněnku, že sestavený regresní model není statisticky verifikovaný. Tato nulová hypotéza se zamítá, a přijímá se hypotéza alternativní, jestliže  $F > F_{krit}$ . Kritická hodnota představuje kvantil Fisherova-Snedecova rozdělení na zvolené hladině významnosti, které byla i v případě tohoto testu na úrovni  $\alpha=0,05$ . Výsledky provedeného F-testu vyvrátily platnost nulové hypotézy. S pravděpodobností 95 % je tedy sestavený regresní model statisticky významný.

Znaménka regresních koeficientů ukazují podstatu primárního výpočtu ekonomické přidané hodnoty, která se odvíjí od výsledku hospodaření z provozní činnosti, který je snižování o náklad na kapitál. Všechny regresory jsou ale samy funkcí jiných proměnných, v tomto článku je například pojednáno o komponentech průměrných vážených nákladů na kapitál. Z regresního modelu je také patrné, že koeficient  $b_0$  má nulovou hodnotu. Tu i fakticky mít musí, protože tvar modelu pak odpovídá logické podstatě výkonnosti podniku, neboť se předpokládá, že při nulovém výsledku hospodaření, nulovém vlastním a cizím kapitálu a z toho vyplývajících nulových nákladech na kapitál podnik v podstatě neexistuje, tedy jeho výkonnost je nulová.

### Závěr

Výsledek hospodaření z provozní činnosti po zdanění, vlastní a cizí kapitál a průměrné vážené náklady kapitálu jsou proměnné, s nimiž se při výpočtu ekonomické přidané hodnoty pracuje. Za těmito proměnnými ale stojí další komponenty. Tyto dílčí faktory mají na výslednou hodnotu ukazatele EVA, který měří výkonnost podniku, větší či menší vliv, přičemž je zajímavé, a z hlediska statistického modelování také nezbytné, sledovat i vzájemné vazby mezi těmito dílčími komponenty. Síla vlivu jednotlivých dílčích faktorů, které vstupují přímo nebo zprostředkovaně do výpočtu ekonomické přidané hodnoty byla změřena pomocí Pearsonova korelačního koeficientu, který jednoznačně identifikuje jako nejvýznamnější faktor výkonnosti podniku výsledek hospodaření z provozní činnosti.

U zemědělských podniků ale podstatnou součástí tohoto výsledku hospodaření tvoří výnosy z provozních dotací. Po vyloučení těchto výnosů se zemědělská činnost stává výrazně ztrátovou. O provozních dotacích v zemědělských se tak hovoří nejen jako o důležitém zdroji financování zemědělských podniků, ale také jako o zdroji významného provozního rizika zemědělských podniků. Provozní dotace jsou však v tomto kontextu také významným zdrojem finanční výkonnosti podnikatelských subjektů, které svou činnost vyvíjí v tomto oboru.

### Literatura

- [1] BERANOVÁ, M., BASOVNÍKOVÁ, M., MARTINOVIČOVÁ, D. 2010. Problematické aspekty ekonomické přidané hodnoty v podmínkách ČR. *Acta universitatis agriculturae et silviculturae Mendelianae Brunensis*, LVII, No. 6. (v tisku).
- [2] HAMILTON, J., RAHMAN, S., LEE, A. C. 2009. EVA: Does Size Matter? *Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies*, Vol. 12, No. 2, s. 267–287.



- [3] KISLINGEROVÁ, E. 2009. Jak měřit výkonnost podniku v časech krize. *ÚSPĚCH - produktivita & inovace v souvislostech*, Vol. 4, pp. 12 - 15. ISSN 1803-5183.
- [4] NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. 2002. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0125-1.
- [5] REMEŠ, D. 2009. Řízení výkonnosti podniku v době krize. *Journal of Competitiveness*, Vol. 1, pp. 56–65, December 2009. ISSN 1804-1728.
- [6] SEJÁK, J. et al. 2011. *Globalizace a udržitelnost českého zemědělství (Globalization and Sustainability of the Czech Agriculture)*. On-line available from: [http://fzp.ujep.cz/projekty/1J-055-05-DP1/Glob\\_URCSZ07\\_EK\\_AK1.ppt](http://fzp.ujep.cz/projekty/1J-055-05-DP1/Glob_URCSZ07_EK_AK1.ppt)
- [7] SKORKOVSKÝ, J. 2005. Produktivita výroby a výkonnost podniku. *Automa*, Vol. 10, pp. 6–8. ISSN 1210-9592.
- [8] STEWART, G. B. 1991. *The Quest for Value*. New York: HarperCollins Publishers.

**Adresa autorů:**

Ing. Michaela Beranová, Ph.D., Ing. Bc. Marcela Basovníková, Mendelova univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta, Zemědělská 1, 613 00 Brno, e-mail: [michaela.beranova@mendelu.cz](mailto:michaela.beranova@mendelu.cz), [marcela.basovnikova@mendelu.cz](mailto:marcela.basovnikova@mendelu.cz)

# PROSPERITA REGIONU – KATEGORIE ZNÁMÁ ČI NEZNÁMÁ?<sup>1</sup>

## REGION PROSPERITY – CATEGORY KNOWN OR UNKNOWN?

BOHÁČKOVÁ Ivana, SVATOŠOVÁ Libuše

### Abstract

The paper deals with problems of regional prosperity. To be able to measure the prosperity in reality, it is necessary to delimit clearly a level on which a firm, a region, a state will be monitored and to define its content. Only then it is possible to decide which indicators will define it. The aim of paper is to suggest an aggregated indicator in a general form which would enable to quantify and categorize the region prosperity. Hereat, it is obvious that in case of regions a mathematical approach cannot be preferred; however, it is necessary to take into account also an economic-social dimension of prosperity and a weight of particular indicators in regional development. The methodology suggestion is a first step in monitoring and processing of these problems; subsequent steps will be its verification on practical data.

**Key Words:** region, regional development, economic indicators, social indicators, prosperity.

**JEL Classification:** C30

### Abstrakt

Článek je věnován problematice regionální prosperity. Abychom mohli reálně prosperitu měřit, je třeba jasným způsobem vymezit úroveň, na které bude sledována (firma, region, stát) a definovat její obsah. Teprve potom je možné rozhodnout, které indikátory ji budou definovat. Cílem příspěvku je navrhnout v obecné podobě agregovaný indikátor, který by umožnil prosperitu regionu kvantifikovat a kategorizovat. Přitom je zřejmé, že v případě regionů nelze upřednostnit pouze matematický přístup, ale je třeba zohlednit i ekonomicko-sociální rozměr prosperity a váhu jednotlivých ukazatelů v regionálním rozvoji. Návrh metodiky je prvním krokem v sledování a zpracování této problematiky, následnými kroky bude její ověření na praktických datech.

**Klíčová slova:** region, regionální rozvoj, ekonomické indikátory, sociální indikátory, prosperita.

### Úvod

Jedním z významných současných cílů společenství států, které Evropská unie (EU) představuje, je dynamický rozvoj regionů. Dynamice rozvoje věnují v EU pozornost jak nadnárodní evropské instituce, tak instituce „domácí“. Zaměřují se na rozvojový potenciál regionů, na faktory, které využití a zúročení tohoto potenciálu ovlivňují, na finanční aspekty

---

<sup>1</sup> Poznátka prezentovaná v článku jsou výsledkem řešení výzkumného záměru MŠM 6046070906 "Ekonomika zdrojů českého zemědělství a jejich efektivní využívání v rámci multifunkčních zemědělskopotravinářských systémů".

podpory rozvoje i na efekty, které tyto finanční podpory vyvolávají. Všechny uvedené a také mnohé další parametry spojené s dynamikou regionálního rozvoje jsou důležité, neméně důležité je ale i hodnocení, zda vynaložené úsilí i vynaložené finanční prostředky přinesly žádoucí efekty. Právě v souvislosti s dosahovanými efekty je často zmiňována prosperita

### Literární přehled

„Pojem prosperita“ je termínem rozšířeným a velmi často používaným, především v souvislostech s ekonomickým růstem. Je používán nejen odbornou veřejností, ale i veřejností laickou, rovněž je zmiňován v dokumentech na politické a institucionální úrovni. Nicméně samotný pojem prosperita není jednoznačně vymezen. Jedním z důvodů proč tomu tak je, je skutečnost, že prosperitu lze definovat a sledovat na několika úrovních, minimálně na úrovni firem (podniků) a na úrovni státní ekonomiky. Logicky pak přístup k vymezení kategorie „prosperita“ se bude lišit podle toho, na jaké úrovni k tomuto vymezení dochází.

Na podnikové úrovni je prosperita chápána jako synonymum ekonomické úspěšnosti, vytváření zisku, vysoké nebo uspokojivé rentability, získávání nebo upevňování tržní pozice i jako schopnost dalšího rozvoje firmy. Takto chápe prosperitu většina autorů, kteří se zabývají ekonomikou firem, ekonomickými a finančními analýzami.

Jinak je chápána prosperita národních ekonomik. Anglosaská terminologie definuje prosperitu jako periodu (fázi) hospodářské konjunktury s optimistickými očekáváními budoucnosti. Jde o optimismus podnikatelů i spotřebitelů, který je podložen dobrou výkonností ekonomiky, růstem produkce a konzumu vedoucím k růstu národních příjmů. Je tedy zřejmé, že na úrovni národních ekonomik se nelze omezit pouze na ekonomickou stránku, ale je nutné zohlednit i další stránky společenského rozvoje, rovněž tak je nutné sledovat a analyzovat faktory, které k prosperitě vedou.

Pokud se jedná o faktory, které působí na prosperitu národních ekonomik, většina autorů uznává a respektuje tři skupiny faktorů, které jsou ne zcela přesně označovány jako sociálně-ekonomické. V první řadě se jedná o samotný lidský potenciál, lidé sami rozhodují o organizaci společnosti a tím v podstatě určují její (ne)prosperitu (Acemoglu, Johnson, Robinson, Yared 2005). Zdůrazňován je přitom význam demokratického zřízení, lidské svobody, vzdělání a vzdělávání se, jako základní předpoklady ekonomického rozvoje. Jako další významný faktor je zmiňována geografická poloha určující přírodní podmínky pro rozvoj ekonomiky (Sachs, 2003) a konečně vliv kultury a tradic (Weber 1930 in Kouba 2009). Od 90tých let 20. století se pak stále častěji objevují další významné faktory ovlivňující prosperitu státu, a to vliv mezinárodního obchodu (Frankel, Romer in Kouba 2009) a institucí (např. Hall, Jones 1996, Theeuwes 1990). Pro definování prosperity jsou významné nejen faktory, které ji určují a ovlivňují, ale také indikátory, které ji charakterizují s cílem stanovit, zda se jedná o prosperitu či neprosperitu. V tomto momentu dostává prosperita národních ekonomik oproti podnikové prosperitě širší rozměr a vzniká potřeba rozhodnout o tom, kterými indikátory prosperitu sledovat. Všichni autoři se shodují na tom, že nestačí pouze sledovat rozměr ekonomický daný hrubým domácím produktem (HDP) (Reynolds 1996, Orphanides 2003), dokonce se někteří z nich zamýšlejí nad tím, zda právě ukazatel HDP je tím pravým pro vyjádření prosperity (Clark, Black, Russell 1969). Navíc je v souvislosti s prosperitou analyzována i její trvalá udržitelnost (Ruth, Kalnay, et al. 2011).

Pokud se týká regionální prosperity, lze ji vidět ve stejných souvislostech, jako je tomu u ekonomik národních. Na významu nabývá zejména v souvislosti s regionálním rozvojem. Termín, ač není v dokumentech EU nijak zvláště vymezen, je chápán zejména jako důsledek rozvojového procesu v širší ekonomické, sociální a environmentální.

## Cíl a metodika práce

Cílem příspěvku je v určité míře přispět k diskuzi na téma „prosperita“. Zamyslet se nad samotným pojmem prosperity, nad jeho šíří a obsahem a také nad tím, jakým způsobem lze prosperitu měřit, sledovat, vyjádřit a hodnotit. Tomuto cíli je podřízen i výchozí metodický přístup. Jsou v něm použity základní metody deskripce, analýzy a komparace za použití standardních ukazatelů. Na základě obsahového vymezení prosperity a na základě dostupných dat zpracovaných uvedenými metodami je cílem předložit k diskuzi návrh hodnotícího agregovaného indikátoru, který by mohl být použit pro hodnocení regionálního rozvoje.

Chceme-li sledovat a hodnotit prosperitu, a to na jakékoliv rovní (firemní, regionální, státní), je nutné hledat odpověď minimálně na následující otázky:

- co to vlastně prosperita je? Je to kategorie jednoduše definovatelná nebo se jedná o složitý systém, který má mnoho charakteristik, a na který lze pohlížet z různých úhlů pohledu?
- a jak ji lze měřit a sledovat? Je to kategorie objektivně změřitelná, a pokud ano, je to záležitost jednoho ukazatele nebo skupiny ukazatelů? A nejen toto je nutné rozhodnout, ale je nutné mít jasnou představu o tom, v jakých časových dimenzích budeme prosperitu sledovat. Zda postačí, tak jako dosud, statické ukazatele nebo bude potřeba pracovat zásadně s jejich dynamickou podobou.

Toto jsou základní otázky, které je třeba před vlastním hodnocením prosperity, zodpovědět.

## Výsledky a diskuze

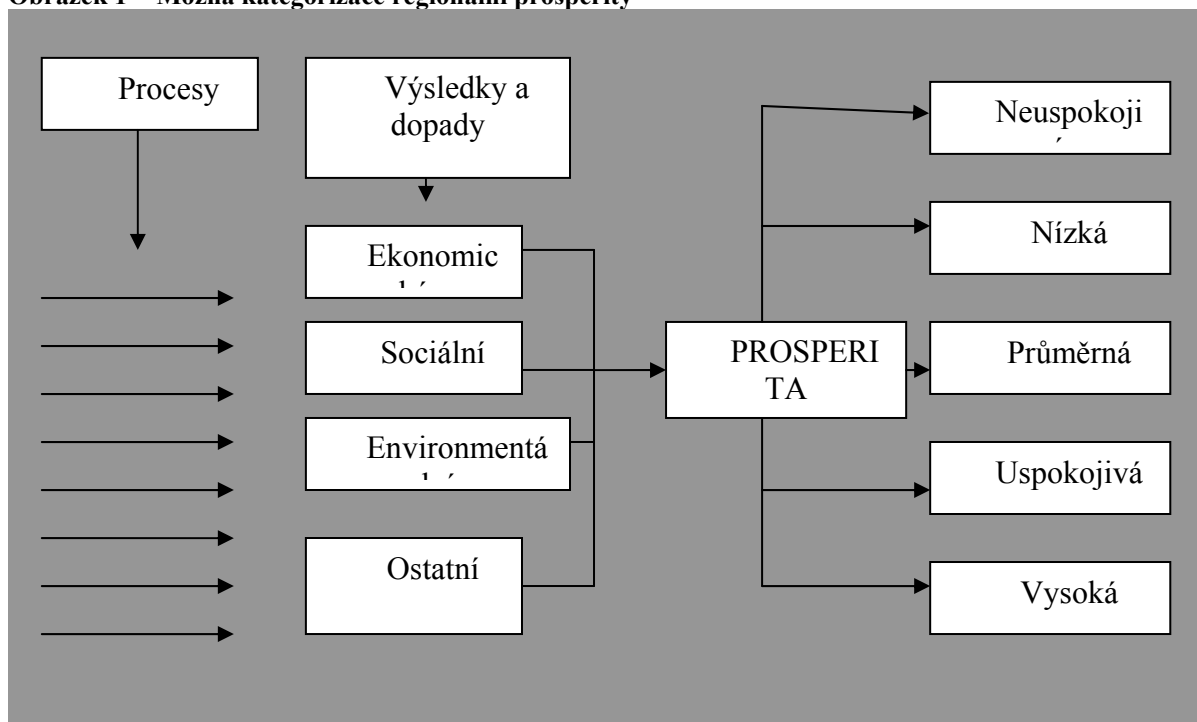
Je možné odmítnout názor, že obecnou podstatu prosperity lze vyjádřit jednoduše. Výše je zmíněno, že prosperitu lze sledovat na různých úrovních. Většinou je prosperita jako ekonomický termín spjata s firemním prostředím (firma prosperuje, neprospereje) nebo národní ekonomikou. Méně již je termín prosperita spojován s nižší územní dimenzí (prosperující region nebo neprosperející). Mluvíme-li o prosperující firmě, jednoznačně tím chápeme firmu jako firmu vytvářející zisk, firmu úspěšnou. Mluvíme-li o regionální prosperitě, je možné se domnívat, že tento pojem, zrovna tak, jako v dimenzi národní ekonomiky, dostává širší rozměr. Minimálně by k ekonomickému rozměru měly být doplněny i parametry sociální a environmentální. V současné době je pojem prosperita většinou zúžen na její ekonomický rozměr – v případě regionů hovoříme o ekonomické prosperitě, většinou měřené na základě již dlouhodobě přijaté konvence ekonomickým ukazatelem hrubý domácí produkt v přepočtu na jednoho obyvatele (HDP/obyv). Nicméně ekonomický pohled je sice významným, nikoliv však jediným. Je možné představit si např. území (region, stát), kde ekonomický rozvoj měřený stávajícími ukazateli je nezpochybnitelný, ale ostatní „stránky života“ tohoto území se již pozitivně nevyvíjejí. Životní úroveň obyvatel (mzdy, zdraví, vzdělání, bydlení, atd.) se nezlepšuje úměrně dynamice ekonomiky, dopady na životní prostředí jsou devastující. V Globálním měřítku bychom takové státy mohli najít v např. v Asii. Pak si lze položit otázku. „Je toto prosperita nebo není?“ Nebo jinak: „Je toto ještě prosperita nebo již není?“

Pokud se týká regionálního přístupu k prosperitě, můžeme ji sledovat např. na regionech členských zemí Evropské unie. Na jejich prosperitu a dynamický vývoj je ve všech významných dokumentech EU a v legislativě EU kladen velký důraz. Význam, který je ze strany institucí regionům přikládán, se projevuje, mimo jiné, i v tom, že je žádoucí, aby se regiony pozitivně vyvíjely ve všech, nejen v rovině ekonomické. Vezmeme-li si jako příklad Českou republiku, podle vývoje HDP/obyvatele dochází ve všech regionech k ekonomickému

růstu. A to jak v ekonomicky nejvýkonnějším kraji Jihomoravském (mimo Prahu a Středočeský kraj), tak v kraji Karlovarském, který je na opačném stupni pomyslného žebříčku. A i když jsou vidět kvantitativní rozdíly v míře nezaměstnanosti, příjmech domácností a dalších indikátorech, nelze říci, že k ekonomickému rozvoji dochází na úkor např. sociální sféry.

Tím se dostáváme k otázce, čím prosperitu regionu měřit. Jestliže budeme vycházet z toho, že prosperita je na této úrovni vymezena dimenzí ekonomickou, sociální a environmentální, pak je nutné hledat ukazatele, které tuto dimenzi objektivně indikují. Tyto ukazatele by měly udávat výsledky jevů a procesů, ke kterým v rámci procesu „budování“ prosperity“ dochází.

**Obrázek 1 - Možná kategorizace regionální prosperity**



Zdroj: autor

V ekonomické rovině zatím není k dispozici vhodnější ukazatel ekonomické výkonnosti než je HDP v přepočtu na obyvatele. Ale jak již bylo zmíněno v literární části, tento ukazatel nelze považovat za ukazatel s absolutně objektivní vypovídací schopností. Alternativně by bylo vhodné ho doplnit ukazatelem efektivnosti stanoveným obdobným mechanismem jako je tomu na podnikové úrovni, tj. rozdílem ekonomických vstupů do regionu a výstupů regionu. Tento přístup víceméně naplňuje kategorie hrubé přidané hodnoty, která je sice statisticky sledována, ale pro hodnocení se příliš nepoužívá. Pokud se týká sociální úrovně v regionu, nabízí se zde celá řada sledovaných ukazatelů, které indikují zaměstnanost, příjmovou situaci osob i domácností, vzdělanost, zdraví populace a další. Je jasné, že z těchto ukazatelů je nutné vybrat takové, aby nedošlo k duplicitám, či nelogickému výběru. Tradičně je vhodné sledovat míru nezaměstnanosti nebo příjmy na osobu či domácnost. Na okraji pozornosti však zatím stojí jeden z důležitých ukazatelů, a to migrace stěhováním „do“ nebo „z“ regionu. Pokud počty přistěhovalých osob významně rostou, je patrné, že region je chápán jako přitažlivé a vhodné místo pro zaměstnání a pro život. V podmínkách České republiky to dokumentují data regionálních statistických ročenek. V environmentálních parametrech je možné využít dostupné ukazatele kvality životního prostředí (vody, ovzduší apod.). Bylo již také zmíněno, že (ne)prosperita regionů je ovlivněna chováním a přístupem institucí. Tento ukazatel ale nelze kvantifikovat. V rámci regionální politiky EU se legislativně jedná o identický přístup

ke všem regionům. Na druhou stranu ale nelze opomíjet skutečnost, že finanční podpory jdoucí do regionů se liší a ne vždy odpovídají potřebám. Např. významnou část podpor z ESF získává „nepotřebný“ region Praha, na rozdíl od regionů s vysokou mírou nezaměstnanosti (Boháčková, Svatošová, 2009).

Ať již vybereme k hodnocení regionální prosperity jakékoliv ukazatele ekonomického, sociálního a environmentálního rázu, bylo by žádoucí vyjádřit prosperitu regionu jedním agregovaným ukazatelem, v jehož konstrukci by byly zohledněny vybrané relevantní ukazatele a zároveň by byla zohledněna jejich váha při hodnocení prosperity. Toto lze vyjádřit velmi obecně např. pomocí následujícího vztahu:

$$I_{MH} = E_1 \cdot v_1 + \dots + E_n \cdot v_n + S_1 v_1 + \dots + S_n v_n + ENV_1 v_1 + \dots + ENV_n v_n \quad (1)$$

kde

$I_{MH}$  = agregovaný index regionální prosperity

E = ekonomický indikátor

S = sociální indikátor

ENV = environmentální indikátor

v = váha indikátoru v rozvoji regionu

n = počet indikátorů

Následně pak je možné stanovit intervaly pro pohyb hodnoty výsledného agregovaného indexu  $I_{MH}$ , podle kterých by šlo identifikovat prosperitu regionu jako neuspokojivou, nízkou, průměrnou až uspokojivou a vysokou (viz obrázek 1).

## Závěr

Ze studia literatury, ale i z praxe je zřejmé, že definování a měření prosperity na regionální úrovni není zatím příliš propracovanou oblastí. Více méně se při tomto hodnocení upřednostňují ekonomické přístupy, i když je jasné, že region nelze charakterizovat pouze ekonomickou výkonností jako např. firmu. Určitou inspirací v tomto smyslu může být anglosaské pojetí prosperity, které bere v úvahu nejen ekonomické parametry rozvoje, ale i sociální, environmentální ale i institucionální indikátory. V rámci sledování procesu tvorby regionální prosperity vplynuly určité závěry, ze kterých je možné dále vycházet:

- mluvíme-li o prosperitě regionů, mělo by být respektováno to, že se jedná o důsledky (dopady) určitého rozvojového procesu, nikoliv o podmínky a ovlivňující faktory, jak je někdy zaměňováno,
- prosperita v regionální dimenzi se projevuje nejen v ekonomické, ale i dalších oblastech (viz výše),
- ukazatele, které jsou pro hodnocení prosperity vybírány, by měly být v daných souvislostech relevantní, neměla by být upřednostňována jejich kvantita před vypovídací schopností
- hodnota ukazatele by měla být doplněna jeho vahou v procesu tvorby prosperity
- hodnoty indikátorů a jejich váhy by mohly být využity v konstrukci agregovaného ukazatele, např. tak, jak je uvedeno ve vztahu (1)
- výsledná agregovaná veličina by jasně deklarovala prosperitu regionu zařazením do příslušné skupiny kategorizace (viz obrázek 1). Přitom je si nutné uvědomit, že stanovení hranic pro navrhované skupiny vyžaduje dlouhodobější sledování, analýzu a komparaci, aby tyto hranice byly skutečně objektivně stanoveny.

Navrhovaná stat' si nekladla za cíl předložit návrh metodiky vyčerpávajícím způsobem. Návrh je chápán jako jedna z možných cest a příspěvek do diskuze, jak k hodnocení regionální prosperity přistupovat.

### Literatura

- [1] ACEMOGLU, D., JOHNSON, S., ROBINSON, J., YARET P. 2005. From Education to Democracy. *Working Paper*, NBER 2005. No 11204.
- [2] BLACK, S., RUSSELL, R. 1969. An alternative estimate of potential GNP. *The Review of Economics and Statistics*, 51(1), pg.70-76, 1969.
- [3] BOHÁČKOVÁ, I., SVATOŠOVÁ, L. 2009. Eficiency of European social Fund in unemployment reduction, In *INPROFORUM 2009*, EF JČU České Budějovice 2009, s. 51-56. ISBN 978-80-7394-173-4.
- [4] CLARK, P. K. 1981. Potential GNP in the US 1948-80, *Review Income and Wealth*, Washington DC, 1981, 25(2), pp. 141-165.
- [5] GOLA, P. 2011. *Prosperity index*, 2011, Dostupné na [www.Finance.cz](http://www.Finance.cz).
- [6] HALL, R. E., JONES, CH. 1996. The Productivity of Nations, *Working Paper*, NBER 1996, No.5812.
- [7] KOUBA, L. 2009. Návrh klasifikace soudobých sociálně-ekonomických přístupů k teorii růstu, *Politická ekonomie*, Praha 2009, č. 5, ISSN 0032-3233.
- [8] ORPHANIDES, A. 2003. The quest for prosperity without inflation, *Journal Mostary Economics*, 2003, Volume 50, Issue3, pg.633-667.
- [9] REYNOLDS, A. 1996. National prosperity is no mystery, *Orbis*, 1996, Volume 40, Issue2, pg.199-213.
- [10] RUTH, M., KALNAY, E. etc. 2011. Sustainable prosperity and societal transitiv. *Environmentale Innovation and Societal Transitions*, 2011. Volume1, Issue 1. pg. 160-165.
- [11] SACHS, J. D. 2003. Direkt Effect of Geografy on Per Capita Income. *Working Paper*, NBER 2003, No 9490.
- [12] THEEUWES, J. 1990. Policies for prosperity, *European Journal of Political Economy*, 1990, Volume 6, Issue 2.

#### Adresa autorů:

Doc. Ing. Ivana Boháčková, CSc., Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, katedra ekonomiky, Praha 6-Suchbát, Kamýcká ulice 1, 165 21, tel.: 224382304, e-mail: [bohackiv@pef.czu.cz](mailto:bohackiv@pef.czu.cz)

Prof. Ing. Libuše Svatošová, CSc., Česká zemědělská univerzita v Praze, provozně ekonomická fakulta, katedra statistiky, Praha 6-Suchbát, Kamýcká 1, 165 21, tel.: 224382252, e-mail: [svatosova@pef.czu.cz](mailto:svatosova@pef.czu.cz)

# PROBLÉMY SPOJENÉ S IMPLEMENTÁCIOU PROGRAMU LEADER V MAS MALOHONT V PROGRAMOVOM OBDOBÍ 2007-2013

BOHÁTOVÁ Zuzana, BUMBALOVÁ Monika

## Abstract

Significant regional disparities and overall unfavorable situation in rural areas were the main reasons for more attention devoted to the rural areas and its development. One of the ways how the situation can be improved is through strengthening of cooperation and partnership using the implementation of LEADER program. This program considerably contributes to promotion of “bottom up” approach; however, its implementation causes numerous difficulties to the regions mainly of financial and institutional nature. The paper focuses on identification of these problems in the environment of the Local Action Group Malohont. Within the paper, the emphasis is put on the characteristic features of the program connected with the support for small and medium enterprises and on description of the problems connected with projects’ approving and financial refunding. Consequently, we listed some possibilities how the situation can be improved in the next programming period 2014 - 2020 either by measures adopted outside of the LAG or by help coming from inside.

**Key words:** LEADER, Local Action Groups, regional development, financial problems.

**JEL classification:** R11

## Abstrakt

Značné regionálne disparity a celkovo nepriaznivá situácia vo vidieckych oblastiach sú jedným z hlavných dôvodov zvýšenej pozornosti venovanej vidieckym oblastiam a ich rozvoju. Jedným zo spôsobov, ktorým je možné prispieť ku zlepšeniu celkovej situácie na vidieku je posilnenie spolupráce a partnerstva prostredníctvom implementácie programu LEADER.

Tento program je nepochybným prínosom pri presadzovaní prístupu „zdola nahor“, napriek tomu však regióny pri jeho implementácii musia čeliť mnohým ťažkostiam najmä finančného a inštitucionálneho charakteru.

Príspevok sa zameriava na identifikáciu problémov v konkrétnom prostredí miestnej akčnej skupiny Malohont. V príspevku sa dôraz kladie najmä na charakteristiku systému vo vzťahu k podpore malých a stredných podnikov a na popis problémov spojených so schvaľovaním a vyplácaním finančných prostriedkov. Následne sú navrhnuté spôsoby, akými by sa situácia mohla v budúcom programovom období 2014-2020 vylepšiť, a to jednak zásahmi z vonka a jednak opatreniami prijatými vo vnútri MAS.

**Kľúčové slová:** LEADER, miestne akčné skupiny, rozvoj regiónov, finančné problémy.



## Úvod

Prístup LEADER je súčasťou Programu rozvoja vidieka SR 2007-2013. V rámci vidieckej politiky Európskej únie je tento program považovaný za vhodný nástroj pre naštartovanie pozitívnych zmien nepriaznivej socio- ekonomickej situácie vo vidieckych oblastiach. Prístup LEADER svojou filozofiou „zdola nahor“rešpektuje politiku zameranú na posilnenie vnútorných zdrojov regiónu, a to hlavne budovaním kapacít ľudských zdrojov a podporovaním vzniku miestnych akčných skupín. Na Slovensku sa začal tento prístup naplno uplatňovať od roku 2007. Vzhľadom na relatívne krátku prípravu na prístup LEADER v podmienkach SR sa miestne akčné skupiny stretávajú s mnohými problémami súvisiacimi s jeho realizáciou. Cieľom príspevku je poukázať na prekážky v implementácii prístupu LEADER v miestnej akčnej skupine MAS Malohont a návrh možností jeho zlepšenia v budúcom programovacom období.

## Literárny prehľad

LEADER (Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale- Spojenia medzi aktivitami podporujúcimi rozvoj vidieckej ekonomiky) je novátorský prístup v rámci politiky rozvoja vidieka EÚ. Ako už názov naznačuje, je to skôr metóda mobilizácie a realizácie rozvoja vidieka v miestnych vidieckych spoločenstvách než pevný súbor opatrení, ktoré treba zrealizovať.

Prístup Leader vznikol z iniciatívy Európskej komisie začiatkom 90-tych rokov ako pilotný projekt pre podporu integrovaných aktivít či rozvojových schém, ktoré sú programované a realizované výhradne na miestnej úrovni. (Tvrdoňová, 2006)

Cieľom jeho vzniku bolo vytvorenie účinného nástroja na aktívnu účasť na vytváraní vlastnej budúcnosti. Na základe prvotných hodnotení môžeme povedať, že prístup LEADER je dobre fungujúci nástroj v pomerne rôznych situáciách a druhoch oblastí, ktorý prispôsobuje tvorbu vidieckych politík mimoriadnej rozmanitosti potrieb vidieckych oblastí.

V programovacom období 2004 – 2006 nebol v rámci SOP Poľnohospodárstvo a rozvoj vidieka prístup LEADER na Slovensku implementovaný. Ministerstvo pôdohospodárstva SR však už v priebehu rokov 2004 a 2005 využilo iné zdroje na vytváranie lokálnych partnerstiev typu LEADER a vyškolenie manažérov. Jednou zo zrealizovaných aktivít bolo využitie technickej pomoci programu SAPARD. Jednalo sa o pomoc zameranú na vypracovanie rozvojových stratégií v 11 územiach SR. (Program rozvoja vidieka SR 2007-2013)

V programovacom období 2007–2013 sa LEADER integroval do všetkých vnútroštátnych/ regionálnych programov rozvoja vidieka. Tým sa otvorili nové možnosti na uplatnenie prístupu LEADER.

Slovenská republika v programovom období 2007-2013 zakotvila program LEADER v Národnom strategickom pláne rozvoja vidieka SR, v rámci ktorého stanovila ciele rozvoja vidieka, národné priority so zohľadnením strategických usmernení Spoločenstva a finančný rámec z EAFRD a iných zdrojov. Národný strategický plán rozvoja vidieka SR spracovalo Ministerstvo pôdohospodárstva SR v decembri 2006. Jeho programovým dokumentom je Program rozvoja vidieka 2007 – 2013.

Program podrobne rozpracováva všetky štyri prioritné osi:

- Os 1: Zvýšenie konkurencie schopnosti sektora poľnohospodárstva a lesného hospodárstva
- Os 2: Zlepšenie životného prostredia a krajiny
- Os 3: Kvalita života vo vidieckych oblastiach a diverzifikácia vidieckeho hospodárstva
- Os 4: Realizácia prístupu LEADER

Prístup LEADER sa v Slovenskej republike realizuje prostredníctvom Osi 3. V praxi to znamená, že miestne rozvojové stratégie (založené na charaktere územia a jeho vplyve na zameranie stratégie) by mali brať do úvahy jednu alebo viac priorít uvedených v opatreniach Osi 3.

Špecifickosťou prístupu Leader sa vo svojich prácach zaoberajú viacerí autori (Milotová 2011, Tvrdoňová 2007, Machold 2004, Červená- Kroupová 2007, Niemi-Ahlstedt, 2007, Rosová 2003)

Milotová (2011) hovorí, že prístup Leader možno nazvať skôr filozofiou ako metódou. Je založený na 7 kľúčových znakoch, ktorých napĺňaním sa dosahuje celkový rozvoj.

Rozdiel medzi LEADERom a inými, tradičnejšími opatreniami vidieckej politiky je prístup naznačujúci skôr „ako“ postupovať, než „čo“ treba robiť. Všetky znaky programu sa navzájom dopĺňajú a ovplyvňujú, nielen v priebehu celého procesu realizácie ale aj s trvalými pozitívnymi dopadmi na vidiecke oblasti a schopnosťou riešiť vlastné problémy.

Kroupová – Červená (2007) považujú za výhodu LEADERu regionálny strategický prístup, ktorý sa netýka len poľnohospodárstva, ale pokrýva celý rad problémov vidieka.

LEADER je nástroj, ktorý pomáha zmeniť odkázanosť na cudziu pomoc na aktívny prístup k životu s využitím toho, čo vidiek poskytuje – teda jeho kultúrneho a prírodného dedičstva. Ľudia sa naučia využívať toto bohatstvo aj na ekonomický rozvoj (Rosová, 2003).

Cieľom metodológie prístupu LEADER je spojiť ľudí, zaktivovať nových ľudí a akčné skupiny na prácu týkajúcu sa rozvoja vidieka, ďalej komunikácia o možnostiach rozvoja, rozvinutie kooperácie medzi súkromnou a verejnou sférou a zvýšenie spolupráce na miestnej, regionálnej, národnej a medzinárodnej úrovni. (Niemi a Ahlstedt,2007)

Hlavnou a základnou funkčnou jednotkou v rámci prístupu LEADER je miestna akčná skupina (MAS). Je to zoskupenie verejného a súkromného sektora na miestnej úrovni, kde na úrovni rozhodovania partnerstvo musí pozostávať z min. 50 % zástupcov zo súkromného sektora vrátane občianskeho a neziskového a max. z 50% zástupcov verejného sektora.

Hradiská (2007) v súvislosti s vytvorením miestnej akčnej skupiny poukazuje na nevyhnutnosť súbežného budovania kapacít v územiach. Každá MAS sa tak stane dôležitým živým orgánom vytvárajúcim vhodné prostredie pre spoluprácu a partnerstvo verejného a súkromného sektora. Takéto partnerstvo je podľa nej základným stavebným prvkom endogénneho rozvoja vidieckych oblastí.

Rovnako Tvrdoňová (2003) vyzdvihuje okrem sformalizovaného partnerstva ako jedného zo základných neoddeliteľných prvkov integrovaného a udržateľného rozvoja vidieka na miestnej úrovni aj rozvojový program a výkonný manažment.

Ako uvádza Milotová (2011), podcenenie dôležitosti budovania kapacít v území sa prejavuje v neskorších procesoch implementácie, ktoré možno identifikovať ako: nedostatočná pripravenosť národných orgánov, nekoordinované a nesystematické rozvíjanie verejno-súkromných partnerstiev a nepochopenie prístupu LEADER.

Spolupráca medzi jednotlivými subjektmi MAS má v súčasnom období ešte značné rezervy. Pri ich odstraňovaní by malo byť nápomocné Ministerstvo pôdohospodárstva, napr. prostredníctvom zjednodušenia podmienok pre podávanie projektov. Naopak, zdola môže prísť pomoc od podnikateľov, obcí a vysokých škôl, ktorých členstvo v MAS môže byť výrazným prínosom nielen z dôvodu financií, ale aj z hľadiska prenosu informácií či príkladov dobrej praxe. V súčasnosti je však spolupráca medzi lokálnymi, regionálnymi a národnými aktérmi rozvoja skôr formálna. Aktéri si zatiaľ neuvedomujú, že spolupráca nie je len možnosťou, ale je podmienkou úspechu. (Svobodová 2010) .

Hoci program prešiel od roku 1991 dlhším vývojom, stále neexistuje garancia v systéme pre dokonalé odstránenie subjektívnych prvkov. Vzhľadom na to, že skupiny tvoria malé územné celky, zainteresované strany sa navzájom poznajú, takže pri rozhodovaní môže zohrávať úlohu aj subjektívny aspekt. Neupauerová (2010) konštatuje, že vzhľadom

k predchádzaniu rozdrobenosti, pre efektívne využitie programu LEADER s ohľadom na rozlohu Slovenska, by bolo postačujúcich približne 20 až 25 miestnych akčných skupín.

V Slovenskej Republike je v súčasnosti 29 miestnych akčných skupín. V rámci prvej výzvy na predkladanie Integrovaných stratégií rozvoja územia pre opatrenie 4.1 Implementácia Integrovaných stratégií rozvoja územia a opatrenie 4.3 Chod Miestnej akčnej skupiny, ktorá bola zverejnená 4. apríla 2008, bolo výberovou komisiou Riadiaceho orgánu na hodnotenie integrovaných stratégií rozvoja územia a výber miestnych akčných skupín vybraných 15 konečných prijímateľov, ktorým bol udelený Štatút Miestnej akčnej skupiny. Druhá výzva bola zverejnená v októbri 2009, pričom štatút miestnej akčnej skupiny bol udelený 14 subjektom.

## **Metodika**

Pre účely spracovania príspevku boli využité informácie získané riadeným rozhovorom s manažérkou miestnej akčnej skupiny Malohont a s viacerými členmi MAS, ktorí zastupovali všetky sektory prítomné v MAS a síce verejný, súkromný a tretí sektor. Tieto rozhovory sa uskutočnili ako súčasť Prípadovej štúdie 2011 organizovanej Slovenskou poľnohospodárskou univerzitou v Nitre v rámci programu IMRD (Erasmus Mundus: International Master of Science in Rural Development).

Teoretické východiská pre spracovanie problematiky boli získané štúdiom domácej a zahraničnej odbornej literatúry ako aj platnej legislatívy.

Informácie získané riadeným rozhovorom a z teoretických podkladov boli následne spracované do SWOT analýzy charakterizujúcej stav implementácie programu LEADER v MAS Malohont, ktoré je možné aplikovať aj na územie SR.

Cieľom príspevku bolo identifikovať problémy, ktorým musí MAS čeliť počas svojej činnosti a ktoré majú negatívny dopad na celkovú situáciu v regióne. V príspevku sme sa zamerali najmä na problémy inštitucionálneho a finančného charakteru.

## **Výsledky a diskusia**

### **Situačná analýza MAS Malohont**

Územie MAS Malohont sa nachádza vo východnej časti Banskobystrického kraja a tvorí ho spolu 38 vidieckych obcí a mesto Hnúšťa, ktoré zaberajú rozlohu 650 km<sup>2</sup>. Väčšina územia spadá do okresu Rimavská Sobota, menšia časť (5 obcí) do okresu Poltár. Veľkosťou sa obce v regióne radia prevažne k malým obciam, keďže až 74% obcí má menej ako 500 obyvateľov (ISRU, 2008).

Na území MAS žije spolu 26 000 obyvateľov, z čoho 15% patrí k rómskej národnosti. Región dlhodobo bojuje s vysokou mierou nezamestnanosti, ktorá sa nachádza nad národným priemerom a dosahuje hodnotu 26%, čo má za následok nízku kúpyschopnosť obyvateľstva. Podobne ako pre ostatné, prevažne vidiecke oblasti na Slovensku, aj pre tento región je typické starnutie obyvateľstva a odchod mladých ľudí za prácou do ekonomicky rozvinutejších regiónov prevažne na západe Slovenska, prípadne do zahraničia. Vzdelanostná úroveň v regióne je nízka, keďže 30% obyvateľstva má ukončené len základné vzdelanie, 22% stredné vzdelanie bez maturity a 22% stredné vzdelanie s maturitou (ISRU, 2008).

Čo do vybavenosti obcí mnohé z nich disponujú nedostatočnou technickou infraštruktúrou, keďže len 46% obcí je úplne alebo čiastočne plynofikovaných a iba v 8 obciach je vybudovaná kanalizácia (ISRU, 2008).

V rámci ekonomických aktivít v regióne je v najväčšej miere zastúpené poľnohospodárstvo a drevospracujúci priemysel. Podnikateľské aktivity sa orientujú prevažne na terciárny sektor. Región disponuje dobrými podmienkami pre rozvoj turizmu, ktorý však v súčasnosti zaostáva (ISRU, 2008).

Za pozitívny jav v regióne možno považovať prítomnosť viacerých aktívnych občianskych združení a iných neziskových organizácií, ktoré prispievajú k rozvoju územia. Tieto aktivity majú v regióne dlhú tradíciu čoho znakom je aj fakt, že samotná MAS vznikla na základe troch už existujúcich mikroregiónov a teda možno predpokladať, že miestni lídri boli familiárni s princípmi spolupráce a partnerstva.

### **Problémy MAS Malohont**

Miestna akčná skupina Malohont patrí k jedným z najúspešnejších MAS na Slovensku, o čom svedčí aj počet prijatých, uzatvorených a realizovaných projektov. Napriek tomu však počas svojej činnosti musí čeliť viacerým prekážkam, ktoré majú zväčša inštitucionálny alebo finančný charakter a v konečnom dôsledku majú negatívny dopad na územie celého regiónu.

Ako už bolo spomenuté v predchádzajúcom texte, územie MAS je charakteristické dlhodobou vysokou mierou nezamestnanosti a teda je logické, že tvorba pracovných miest je jednou z priorit, ktoré sa MAS zaviazala dosiahnuť. V tomto smere sa však problematiku javí nastavenie programu LEADER na národnej úrovni, keďže jediné aktivity, ktoré sa dajú financovať, sú aktivity zahrnuté v osi 3 Programu rozvoja vidieka SR 2007-2013.

Je všeobecne známe, že jedným zo spôsobov ako prispieť k tvorbe pracovných miest je podpora a rozvoj malého a stredného podnikania v regióne. Podpora takýchto aktivít cez LEADER však nie je dostatočná, keďže jedinou aktivitou, ktorá je oprávnená na finančnú pomoc je vybudovanie zariadení vidieckeho turizmu do 10 lôžok. Napriek tomu, že zlepšenie situácie v oblasti turizmu je jednou z priorit územia, takéto riešenie nie je postačujúce a to hneď z niekoľkých dôvodov.

V prvom rade je zrejmé, že nie všetci podnikatelia, ktorí sa v území nachádzajú, majú záujem o rozšírenie svojich aktivít o cestovný ruch, čo pravdepodobne nebolo ani záujmom manažmentu MAS, a teda nemajú možnosť čerpania prostriedkov z programu LEADER.

Druhou zásadnou otázkou je, do akej miery takto investované prostriedky prispievajú k rozvoju regiónu ako takeého, keďže zariadenia do 10 lôžok sú skôr mikropodnikmi bez možnosti tvorby väčšieho počtu pracovných miest. Navyše je málo pravdepodobné, že v budúcnosti budú generovať značný zisk pre podnikateľov a výrazný multiplikačný efekt pre ekonomiku v regióne.

Dôležitým faktorom je aj to, že podnikatelia, ktorí získajú finančné prostriedky z programu LEADER sú povinní zariadenie používať na stanovený účel len po obdobie piatich rokov. Týmto sa otvára nová otázka udržateľnosti takejto investície a umocňuje sa už spomenutý fakt malého vplyvu na ekonomiku v regióne.

Slabá podpora rôznorodých podnikateľských aktivít pôsobí tiež kontraproduktívne v prípade záujmu aktérov súkromného sektora o členstvo v MAS. Na jednej strane ich členstvo v MAS je nevyhnutné na fungovanie skupiny, na strane druhej, keďže nevidia reálnu možnosť získania finančných prostriedkov z programu, nemajú o členstvo záujem.

Na základe uvedených faktov je zrejmé, že jednak pre celkový ekonomický rozvoj regiónu, jednak pre plynulý chod miestnej akčnej skupiny by bolo osožné, keby sa na národnej úrovni rozšírili podporované aktivity v oblasti malého a stredného podnikania z programu. Príležitosť na tento krok sa vyskytne už budúci rok, keď sa budú modifikovať pravidlá prístupu LEADER pre nové programovacie obdobie 2014- 2020.

Ďalšie problémy, na ktoré je potrebné poukázať patria do skupiny administratívnych a finančných problémov. Po tom, ako sú Žiadosti o nenávratný finančný príspevok (ŽoNFP) -

podané miestnou akčnou skupinou, postupujú na schválenie do Pôdohospodárskej platobnej agentúry (PPA). Na základe Integrovanej stratégie rozvoja územia MAS Malohont by proces schvaľovania PPA nemal trvať dlhšie ako 2,5 mesiaca. Tento termín sa však spravidla predlžuje vzhľadom na administratívnu preťaženosť úradu. Tento fakt spôsobuje nemalé ťažkosti konečným prijímateľom finančnej pomoci. Vyžadované spolufinancovanie projektov zo strany konečných prijímateľov je v mnohých prípadoch značné a tí sú potom nútení požiadať o úver od komerčných bánk. Banky však nie sú ochotné úvery schváliť, pokiaľ sa koneční prijímatelia nepreukážu podpísanou Zmluvou o nenávratný finančný príspevok z PPA. Preto koneční prijímatelia často pri predkladaní ŽoNFP riskujú finančnú neistotu, čo mnohých z nich odrádza. Navyše pri čerpaní týchto financií platí, že projekty v konečnom dôsledku môžu predkladať len tí majetnejší a nie prijímatelia, ktorí pomoc najviac potrebujú.

Nasledujúcim problémom podobného charakteru je refundácia finančných prostriedkov po ukončení projektov. V zmluvách uzatvorených medzi PPA a konečnými prijímateľmi sa uvádza „po splnení všetkých podmienok preplatí PPA konečnému prijímateľovi výdavky v schválenej výške najneskôr do štyroch kalendárnych mesiacov odo dňa doručenia kompletnej ŽoP. V osobitne odôvodnených prípadoch môže byť takáto lehota bez uzatvorenia dodatku k zmluve prekročená na základe skupinovej výnimky pre dané opatrenie udelennej Ministerstvom pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR maximálne do roku 2013“. Z materiálov poskytnutých MAS Malohont však vyplýva, že ani jeden zo schválených projektov zatiaľ nebol refundovaný napriek tomu, že ich realizácia je ukončená. Za týmto problémom opäť treba hľadať nedostatočnú pružnosť Pôdohospodárskej platobnej agentúry a zdĺhavý administratívny proces vyplácania finančných prostriedkov. Podobne ako dlhé lehoty pri schvaľovaní žiadostí, aj prietahy pri vyplácaní refundácií pôsobia na konečných prijímateľov demotivujúco.

Zlepšenie by v tomto prípade mohlo nastať posilnením ľudských zdrojov na príslušných orgánoch, prípadne zefektívnením práce a znížením administratívneho zaťaženia. Za veľmi dôležitý faktor možno považovať aj vybudovanie a posilnenie dôvery medzi platobnou agentúrou a miestnymi akčnými skupinami, keďže práve dôvera je jedným z kľúčových elementov pri budovaní partnerstva.

Jedným zo spôsobov akým sa MAS Malohont vyrovnáva so spomínanými problémami je vlastný grantový program, ktorý je v podmienkach Slovenska unikátny. Starostovia obcí spadajúcich do územia MAS sa zaviazali každoročne prispievať určitým percentom z rozpočtu v prospech programu. Prostredníctvom týchto financií sú následne podporované aktivity, ktoré nie sú oprávnené na finančnú pomoc z prístupu LEADER. Takýto program je v podstate pre obce výhodný, keďže prispievajú relatívne malou čiastkou v porovnaní s tým, aký príspevok z programu dostanú v prípade, že sa oň budú úspešne uchádzať.

Takýto krok znamená významný posun v chápaní pomoci smerovanej „zdola nahor“ a je výsledkom vysokého stupňa partnerstva, spolupráce a dôvery. Rovnako je aj dôkazom toho, že pre rozvoj územia je nevyhnutné aktívne generovanie vlastných finančných prostriedkov a nie len pomoc zvonka.

### **SWOT analýza programu LEADER v MAS Malohont a v podmienkach SR**

Informácie získané v prostredí miestnej akčnej skupiny Malohont sme spracovali do SWOT analýzy programu LEADER pričom sme brali do úvahy teoretické východiská pre implementáciu tohto programu. Napriek tomu, že východiskové informácie sa týkajú konkrétnej MAS, vzhľadom na podobnosť situácií v ostatných regiónoch Slovenska, je možné tieto výstupy generalizovať na program LEADER ako taký.

**Tabulka 1 - SWOT analýza MAS Malohont a programu LEADER**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<p>Tvorba partnerstiev medzi obcami a regiónmi                      Participácia občanov pri tvorbe stratégie                      Generovanie vlastných finančných prostriedkov v regióne                      Rekonštrukcia infraštruktúry a kultúrneho dedičstva v obciach</p>	<p>Obmedzený výber opatrení (vynechaná Os 1 a 2)                      Vybrané opatrenia nepodporujú inovácie a malé a stredné podnikanie                      Dlhá doba schvaľovania a vyplácania financií zo strany PPA                      Prehnaná byrokracia medzi MAS a PPA                      Finančná neistota prijímateľov pomoci                      Malý vplyv jednotlivých MAS na rozhodovací proces na národnej úrovni</p>
<b>Príležitosti</b>	<b>Ohrozenia</b>
<p>Prerozdelenie finančných prostriedkov medzi opatreniami za účelom efektívnejšieho dosahovania stanovených cieľov                      Zahrnutie Osi 1 a 2 medzi opatrenia                      Spolupráca medzi MAS (národná aj medzinárodná)                      Zahrnúť opatrenia podporujúce mikro-podniky                      Inovatívne projekty                      Využitie programu k zvýšenému generovaniu finančných prostriedkov v regióne</p>	<p>Chýbajúca kompenzácia pre členov MAS ohrozuje ich účasť na chode MAS                      Použitie financií z programu LEADER ako náhrada verejných výdavkov                      Použitie financií z programu LEADER ako doplnok obecných rozpočtov namiesto ich použitia na podporu projektov slúžiacich väčšiemu počtu príjemcov                      Nie všetky sociálne skupiny prítomné v MAS sú oprávnenými príjemcami pomoci z programu LEADER                      Nízka miera stotožnenia sa s programom LEADER zo strany obyvateľov</p>

*Zdroj: Vlastné spracovanie*

### **Záver**

Pri analýze finančných a inštitucionálnych problémov MAS Malohont sme zistili viaceré problémy, ktoré možno zovšeobecniť aj na ostatné miestne akčné skupiny, Prvým dôležitým problémom je nedostatočná podpora malého a stredného podnikania prostredníctvom programu LEADER.

Druhým problémom, s ktorým sa stretávajú prijímatelia pomoci je zdĺhavý a nepružný systém schvaľovania Žiadostí o nenávratný finančný príspevok a vyplácania príspevkov. Náprava tohto stavu by bola možná jednak zefektívnením procesu vyplácania príspevkov a to napríklad vybudovaním dôvery medzi zúčastnenými stranami, prípadne posilnením ľudských zdrojov na príslušných úradoch.

Efektívnym nástrojom na rozvoj regiónov je tiež vytvorenie vlastného grantového programu pre financovanie aktivít neoprávnených na pomoc cez program LEADER. Takýto program vytvorila MAS Malohont a môže byť dobrým príkladom pre ostatné miestne akčné skupiny na Slovensku.

Zmena súčasnej situácie a odstránenie väčšiny problémov by mohli nastať v blízkom období a to pri definovaní podporovaných opatrení pre nové programovacie obdobie 2014 – 2020, najmä zaradením väčšieho množstva aktivít zameraných na podporu malých a stredných podnikov.

### Literatúra

- [1] EURÓPSKA KOMISIA. Prístup Leader: základný sprievodca, Dostupné na: [http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/methodology/leader\\_approach\\_sk.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/methodology/leader_approach_sk.pdf)
- [2] ČERVENÁ, G., KROUPOVÁ, Z. 2007. Rozvoj venkova v súvislosti s programom LEADER 2007 – 2013 a Agendou 21. In *Sborník příspěvků z vědecké konference INPROFORUM 2007*. České Budějovice, Ekonomická fakulta JU v ČB, s. 91 – 95. ISBN 978-80-7394-016-4.
- [3] HRADISKÁ, A. 2007. Příklady a zkušenosti přístupu Leader. In *Náš vidiek*, 2007, č. 4, Vyd. OZ VIPA a OZ VOKA 7 s., Dostupné na: [http://www.voka.sk/download/2007\\_04.pdf](http://www.voka.sk/download/2007_04.pdf)
- [4] KROUPOVÁ, Z. – ČERVENÁ, G. 2007. LEADER v oblasti rozvoje českého enkova. In *Inovace – Podniky – Regiony – Organizace*. České Budějovice: JČU, 2007. 350 – 354 s. ISBN 978-80-7394-016-4.
- [5] NEUPAUEROVÁ, Z. 2010. Iniciativa LEADER ako finančný nástroj regionálneho rozvoja v SR. In: *Zborník príspevkov z konferencie: Národná a regionálna ekonomika VIII*, Herľany, Októbra 2010, s. 13- 15. ISBN 978-80-553-0517-2.
- [6] MACHOL, I., Dax, T. 2004. *LEADER - good practice in territorial rural development. Synthesis of case studies*. Juli 2004, ESPON project 2.1.3. Wien. 7 Seiten. Dostupné na internete: [http://www.berggebiete.eu/cms/dmdocuments/laendliche\\_entwicklung/artikel\\_machold\\_leader-synthesis\\_espon.pdf](http://www.berggebiete.eu/cms/dmdocuments/laendliche_entwicklung/artikel_machold_leader-synthesis_espon.pdf)
- [7] MILOTOVÁ, B. 2011. Implementácia prístupu LEADER na Slovensku: kritický pohľad. In *Zborník príspevkov z XIV. Medzinárodného kolokvia o regionálnych vedách*, Bořetice, 22. – 24. června 2011, Masarykova univerzita, ISBN 978-80-210-5513-1.
- [8] NIEMI, J., AHLSTEDT, J. 2007. *Finnish Agriculture and Rural Industrie*. Helsinki: MTT Economic Research, 2007, 97 s. ISBN 978-951-687-146-5
- [9] PROGRAM ROZVOJA VIDIEKA SR 2007-2013, Dostupné na <http://www.apa.sk/index.php?navID=252>.
- [10] ROSOVÁ, A. 2003. Iba poľnohospodárstvo vidiek neuživí. In *Rolnícké noviny*. 2003, č. 27, s. 1 a 3. ISSN 1335-440X.
- [11] SVOBODOVÁ, H. 2010. Realita postavení místních akčních skupin v rozvoji venkova České republiky – cíle, aktivity, bariéry – pohledem geografa v praxi. In *Geografie pro život ve 21. století: Sborník příspěvků z XXII. sjezdu České geografické společnosti*, 31. augusta - 3. septembra 2010. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2010, s. 744-747. ISBN 978-80-7368-903-2.
- [12] TVRDOŇOVÁ, J. 2006. *Miestne akčné skupiny typu LEADER a tvorba stratégií sociálno- ekonomického rozvoja*. VOKA, 2006, 8 s. ISBN 80- 89274-00-5.
- [13] TVRDOŇOVÁ, J. 2007, Projekty spolupráce v prístupe LEADER. In *Náš vidiek*, 2007, č.4, Vyd. OZ VIPA a OZ VOKA 5 s., 2007 [cit 2010-03-02] Dostupné na: [http://www.voka.sk/download/2007\\_04.pdf](http://www.voka.sk/download/2007_04.pdf)

**Adresy autorov:**

Ing. Zuzana Bohátová, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Fakulta európskych štúdií a regionálneho rozvoja, Tr. A. Hlinku 2, 949 76, Nitra, Slovensko, Tel.: 037/641 5080, e-mail: Zuzana.Bohatova@uniag.sk

Ing. Monika Bumbalova, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Fakulta európskych štúdií a regionálneho rozvoja, Tr. A. Hlinku 2, 949 76, Nitra, Slovensko, Tel.: 037/641 5656, e-mail:Monika.Bumbalova@uniag.sk



# **IMPORTANCE, TREND AND CURRENT STATUS OF SELECTED INDICATORS OF MARKETING PROCESSES IN SMALL AND MEDIUM COMPANIES IN THE SOUTH BOHEMIAN REGION**

Březinová Monika, Sláma Jiří

## **Abstract**

Aim of this paper is to select major corporate marketing processes, which are small and medium companies engaged in and specify the most important indicators, which are provided. To fulfill targets was used selected data obtained within the project GAJU 068/2010/S.

Post presents detailed results of the marketing process for selected indicators based on the frequency of monitoring companies. Greater than 50% of the audience for indicators of marketing processes was detected only in the following, the competition (which tracks 64% of companies), customers (which tracks 63% of companies) and customer satisfaction (which tracks 64% of companies). The competition assesses the current state of companies as a good 24%, or an average 24%, trend increasing 29%, and this indicator is for 33% of companies very significant. The processes associated with customer specifications continually monitors 47% of companies in the current state of indicator value of 30% as good, the trend is for 25% of companies growing, and these processes are for 52% of the companies very significant. Satisfaction of customers monitoring companies keep 47%, the current situation as very good for 26% or good for 31% of companies, the trend in customer satisfaction characterized 33% companies as a growth and for 51% companies this indicator is very significant.

**Key words:** Small and middle sized companies, Process management.

**JEL Classification:** M

## **Introduction and literature review**

Small and medium-sized companies play an important role in creating jobs and generally acts as a factor in social stability and economic development. The European Union considers small and medium companies as the backbone of European economy, employment and social integration. The Czech Republic belongs among countries where the further development of small and medium companies, given its importance in the economy, a significant impact on the overall economic and social development as well as by country and individual regions [1].

Currently, there are several views on how classify a small or medium companies. It depends on what classification is used. Most of this division is used to provide financial assistance either from the government, or the European Union. According to the classification of the European Union for a little, small and medium-sized considered a company which employs fewer than 250 employees and an annual turnover not exceeding EUR 50 million, or annual balance sheet total not exceeding EUR 43 million. Within the category of small and middle-sized companies, small companies are defined as companies which employ fewer than 50 persons and whose annual turnover or annual balance sheet total not exceeding EUR 10 million. Little business is defined as entrepreneurs who employ less than 10 persons and whose annual turnover or annual balance sheet total not exceeding EUR 2 million. Likewise, Veber agree that for small and medium sized companies classification is determined by the

number of employees, even though other indicators are recommended [2]. According to the number of employees, then both the EU as a state following division: a micro (little) company (1-10 employees), a small company (11-50 employees), and a big company (51-250 employees). This classification also provides Bednářová [3].

In business management today is very often the word most often process and is placed increasing emphasis on the so-called process management, which represents a new perspective on organization and management of the company. It is an alternative to divisional or functional arrangement in which the company is divided into plants, sections, unions, departments and each department has its own agenda and their responsibilities. In this model, departments have a tendency to create barriers around them (especially communication and information), which suffers from the equality of activities that are important for the prosperity of the company [4]. A new direction in the process of organizing companies based on the fact each product (product or service) there is a certain sequence of activities is a process. This is adapted to a new way of displaying organizational relationships using process (rolling) diagram including all the necessary activities, links between them, their sequence and responsible workers. This way of organizing decision-making activities and establishes personnel responsible for their solution [5]. Among foreign authors who deal with this problem, at least mention Harmon [6].

This course in business management is applied, especially in large companies, but this does not mean that it could not be applied in small and medium companies.

### **Methodology and resources**

The main object of this article was founded on the grant project GAJU 068/2010/S. All data were used from the results of this grant program. The research, from which the data was used, was based on structured questionnaires supplemented by interviews with companies. In the research were monitored individual processes and their measurement and recording. From the basic table of a research, which included 180 companies and various factors observed, were selected marketing processes and their monitoring frequency, current status, trends and importance as a percentage. As processes were selected namely the following: Market analysis, Sales of products and Communication with the customer. Indicators have an increased impact, but only if they are given by companies monitored and used. If indicators are monitored less by companies, their significance are small or negligible.

All numeric data were processed using Excel software and specialized program for statistical calculations Statistica. Records and written text was then processed in a text editor Word. Excel and Word software are the Microsoft Office package.

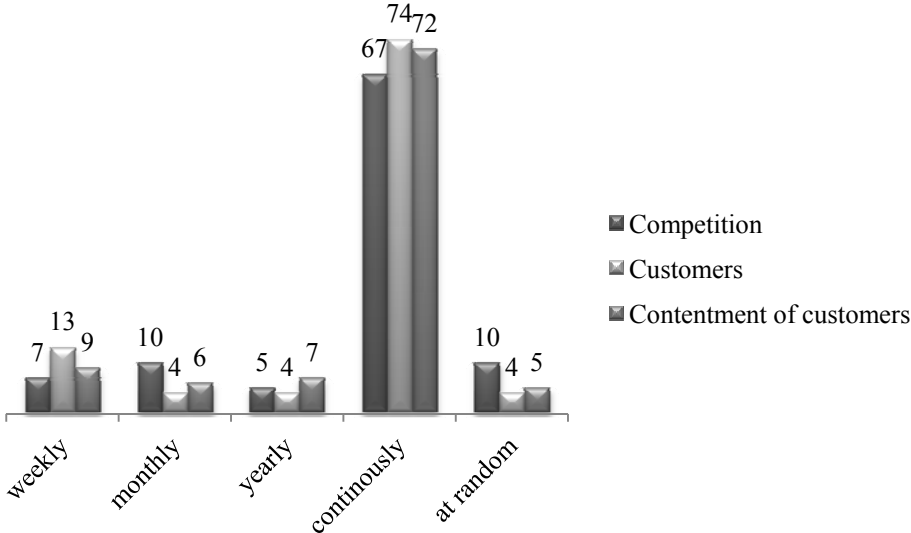
### **Results and discussion**

Within the marketing processes: market analysis, product sales and customer communication examined in small and medium companies in the South Bohemian region, indicators have been established, which were determined by monitoring the frequency, current status, trends and importance for the company. Of all parameters were set to close analysis of selected three that showed the highest percentage of viewers in the sample. It is an indicator of competition (which tracks 64% of companies) and customers (which tracks 63% of companies) in the process of communication with the customer. Within the market analysis – an indicator – competition to imagine a comprehensive analysis of competitors or as sub-

activities, tracking the number and size of competitors, both direct and indirect, sales of competitors, market shares, the chosen strategy, and other partial data.

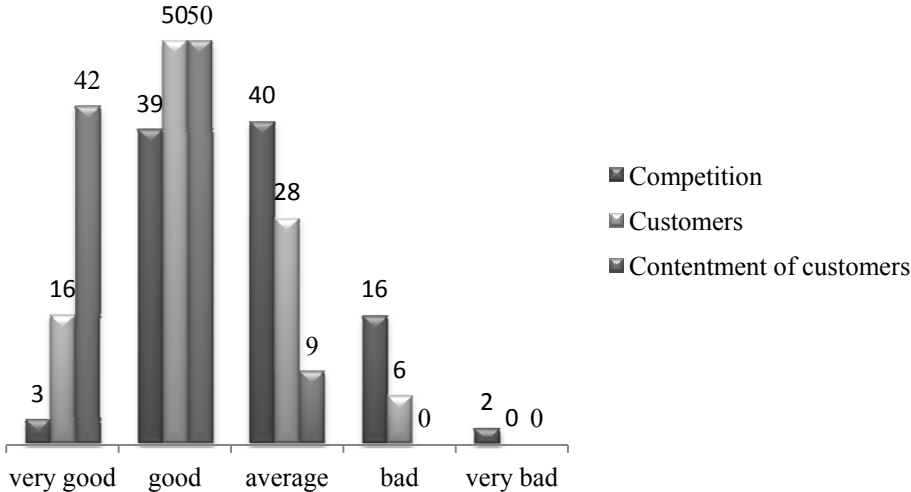
In indicator “customer” may also be a comprehensive analysis of the customer or sub-activities such as monitoring of payments customers, the number of orders, type of products collected, dividing customers into groups, and others. The last selected indicator “contentment of customer” in the process of communication with the customer can meet both the overall analysis, so these sub-activities, such as: setting tools of marketing communications, campaign effectiveness, control non-supply, the number of claims in connection with products, create special menus for groups of customers, quality solutions claims, and more.

**Graph 1 - Frequency monitoring of selected indicators in %**



Source: Own results elaboration of project GAJU 068/2010/S-Rolínek

**Graph 2 - The current status of selected indicators in %.**



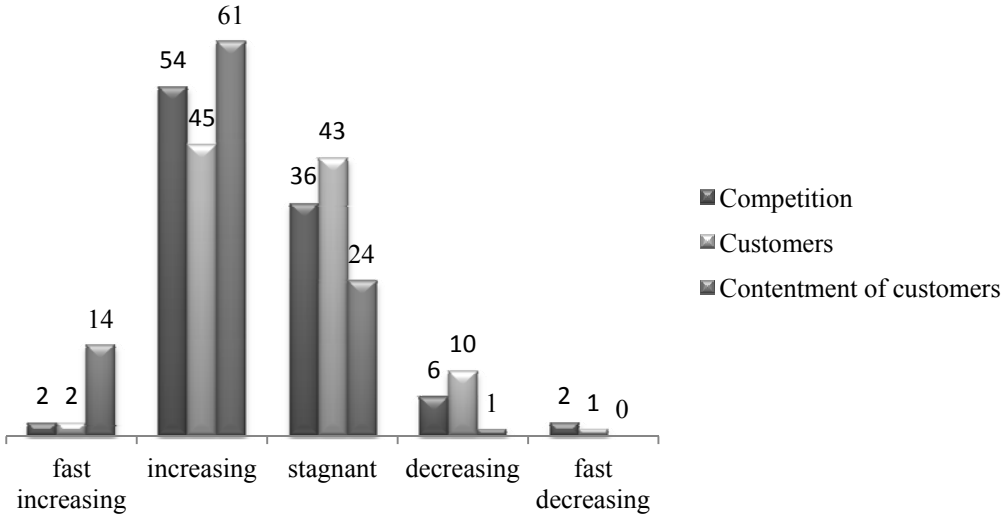
Source: Own results elaboration of project GAJU 068/2010/S-Rolínek

The results show that the majority of all the tracks selected indicators on an ongoing basis. Interestingly, despite the fact that competition is an indicator for 56% of the companies very significant, as shown in Graph 4 and 10% of the companies it tracks at random (Graph 1). The current status of this indicator is 39% of companies as good and 40% as average (Graph 2).

More than half of companies (54%) assessed as increasing competition and 36% as stagnant (Graph 3).

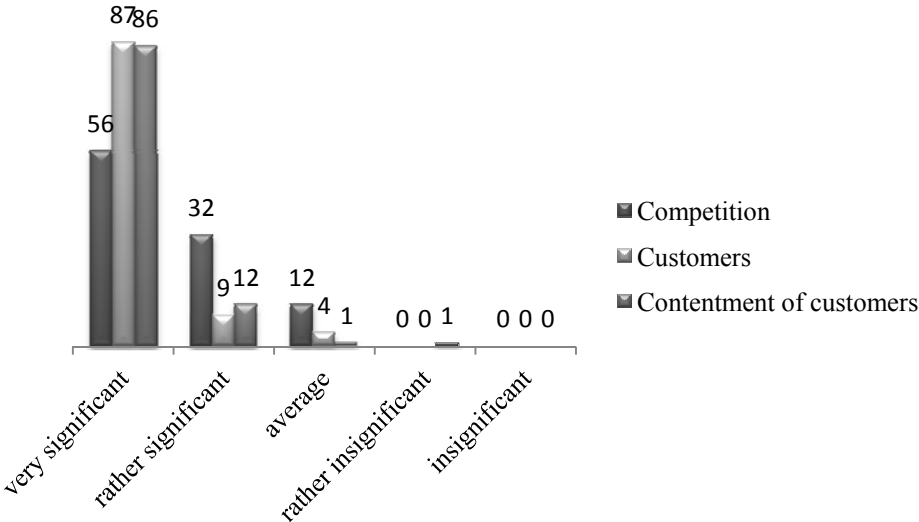
The two other indicators are very important for 87% (customers) and 86 (contentment of customers) of the companies, in all parameters examined in the marketing process for the most significant (Graph 4). 13% of companies monitor indicator “customers” per week, which represents 15 companies from a total sample 180 companies. Most companies, however, these indicators continuously monitors, as shown in Graph 1 and their current status is consistently rated as a good by half of the companies.

**Graph 3 - The trend of selected indicators in %.**



Source: Own results elaboration of project GAJU 068/2010/S-Rolínek

**Graph 4 - Importance of selected indicators for the company in %.**



Source: Own results elaboration of project GAJU 068/2010/S-Rolínek

## Conclusion

At present we can say that not all marketing processes as identified in the research of the University of South Bohemia GAJU 068/2010/S are introduced in the sample, and if yes, their monitoring and evaluation for needs of management processes in companies is not fixed set. The results show that most indicators are monitored at random, without clear criteria and rules. Despite the fact that most companies set of indicators were found to be very important and evaluation given due attention. Especially for small and medium companies could be the introduction or an attention needed in all processes of individual indicators in the company achieve a competitive advantage, which would yield the desired effect for individual companies and ultimately also for the economy of the Czech Republic. On the other hand, speaks in favor of the trend of individual indicators, which is growing in all selected, it means, that generally all companies feel the need to improve the indicators and invest in their improvement in the marketing process, which is for the individual indicators.

## Review of literature

- [1] DALÍKOVÁ, P., DUSPIVOVÁ, M., VRCHOTA, J. 2011. Indikátory hodnocení jako klíčové aspekty aplikace procesního management malých a středních podniků. *Acta Universitatis Bohemiae Meridionales*, 2011, roč. 14, č. 1. ISSN 1212-3885.
- [2] VEBER, J. a kol. 2003. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [3] BEDNÁŘOVÁ, D. 2007. *Inovace a klastry v rozvoji regionů*. JU, EF Č. Budějovice, 2007. 66 s. ISBN 978-80-7040-952-7.
- [4] ARISIS. 2009. *Procesní řízení* [on-line]. 2009 [cit. 2011-10-18]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.arisys.cz/inpage/isrpro3/>.
- [5] ROLÍNEK, L. a kol. 2009. *Procesní management*. Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2009, 160 s. ISBN: 978-80-7394-148-2.
- [6] HARMON, P. 2007. *Business Process Change*. Morgan Kaufman Publisher 2007. 549 s. ISBN 978-0-12-374152-3.

### Adresa autorů:

Ing. Monika Březinová, Ph.D., Jiří Sláma, Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta / Katedra řízení, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, e-mail: [brezina@ef.jcu.cz](mailto:brezina@ef.jcu.cz)

**ROLE ZNALOSTNÍ EKONOMIKY V ROZVOJI REGIONU**  
**THE ROLE OF KNOWLEDGE ECONOMY IN TERMS OF REGIONAL DEVELOPMENT**

CUDLÍNOVÁ Eva, ROLÍNEK Ladislav

**Abstract**

The contribution is focused on the role of knowledge economy in terms of regional development. It tries to test assumption about the important role of University in a frame of regional development. University could serve as a good potential for competitive advantage of region as a source of high educated people. The article is based on data set from two questionnaire survey from Spring and Summer 2011. Our analysis of questionnaire surveys has revealed some weaknesses that exist in communication between University and business sector within the South Bohemian region. We also tried to mark some way as of possible improvement of communication and better using the innovative potential of region which is based on University existence.

**Key words:** knowledge economy, innovative environment, business condition, requirements of entrepreneurs.

**JEL Classification:** H52, H7, I25, J20

**Abstrakt**

Příspěvek se zabývá problematikou znalostní ekonomiky v rozvoji regionu. Ověřuje předpoklad, že existence Univerzity v rámci regionu by měla vytvářet dobré prostředí pro inovace a zvyšovat tak konkurenceschopnost regionu. Využívá podkladů dvou kol dotazníkového šetření, provedených na jaře a v létě v roce 2011. Na základě vyhodnocení dotazníků odkrývá určitá slabá místa v komunikaci podnikatelské sféry a univerzity a navrhuje i možné cesty řešení ve zlepšení spolupráce.

**Klíčová slova:** znalostní ekonomika, inovační prostředí, podmínky k podnikání, požadavky podnikatelů.

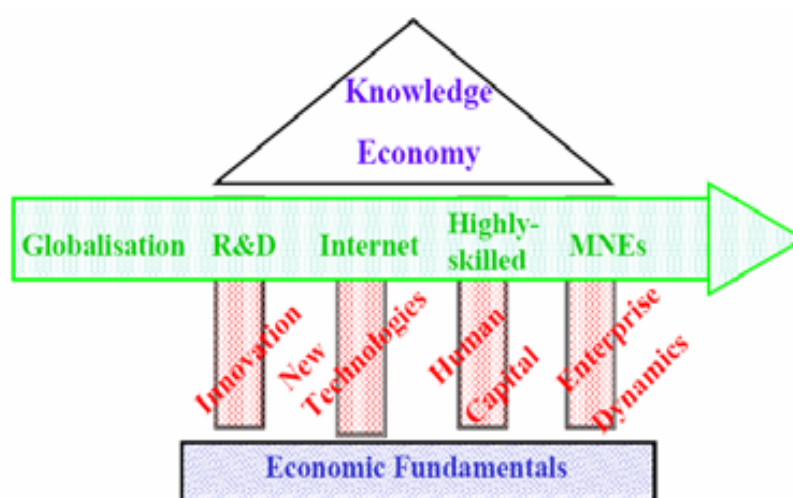
**Úvod**

Znalostní ekonomika představuje klíčovou tématickou oblast z hlediska dalšího vývoje Evropské unie a stále výrazněji se integrující Evropy jako celku. Je zmiňována již v Lisabonské strategii, kterou přijala evropská patnáctka v roce 2000 na uplynulé desetiletí a je stále více aktuální i pro období současné. Právě podle Lisabonské strategie se Evropská Unie má stát "*nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomikou, schopnou udržitelného hospodářského růstu s více a lepšími pracovními místy a s větší sociální soudržností*". (Evropská komise, 2008)

Existují různé definice znalostní ekonomiky, v našem příspěvku vycházíme z definice Zdenka Bureše, kde znalostní ekonomika je „ekonomika, ve které mají tvorba a využívání znalostí dominantní podíl na tvorbě blahobytu. Nejedná se však pouze o rozšiřování existujících znalostí, ale především o efektivní používání a využití všech typů znalostí ve všech ekonomických aktivitách.“ (Bureš, 2007)

S určitým zjednodušením lze říci, že rozvoj znalostní ekonomiky závisí na čtyřech hlavních pilířích, jsou to: inovace, nové technologie, lidský kapitál a podniková dynamika. Pro prohloubení přínosů znalostní ekonomiky je nutné navíc rozvíjet sociální kapitál organizací, nové praktiky znalostního managementu nebo organizační inovace. Vše propůjčujícím faktorem je globalizace, která ovlivňuje všechny čtyři pilíře znalostní ekonomiky (viz Obrázek 1)

Obrázek 1 - Schéma znalostní ekonomiky



Zdroj: autoři

Znalostní ekonomika je často redukována na implementaci nových technologií, ale je to širší fenomén, který zahrnuje informace a vzdělání v širším slova smyslu. Implementace výsledků vědeckého poznání do reálných technických, technologických a ekonomických procesů výrazně zvyšuje konkurenceschopnost nejen jednotlivých podniků, nýbrž ekonomiky jako celku. A právě v tomto širším kontextu znalostní ekonomiky je důležitá role vysokých škol a vzdělávacích center pro rozvoj regionů. Regionální univerzita jako potenciál rozvoje regionu je téma, kterým se zabývá náš příspěvek na konkrétním příkladě Jihočeské Univerzity v Českých Budějovicích.

### Literární přehled

Proud světových společenských změn spěje ke znalostní společnosti a vytváří nové podmínky pro ekonomiku a management organizací. První polovinu osmdesátých let minulého století poznamenalo zvýšení dynamiky tržního prostředí.

Drucker (1994) mluví o věku turbulence (diskontinuity) a v souvislosti s tím o řízení v turbulentní době. Drucker použil pro charakteristiku doby metaforu turbulence převzatou z exaktních věd.

Podobně postupoval Zygmunt Bauman (2002), při formulaci pojmu tekutá modernita. Vychází z vlastností kapalin a plynů – tzv. tekutosti. Modernita byla už od začátku procesem

„zkapalňování“. Proces „tavení těles“ uvolnil složitou síť společenských vztahů. Dnes dochází k redistribuci „tavících sil“ modernosti. Z Baumanovy práce lze navázat minimálně na dva důležité závěry: formulace nového typu nejistoty a teoretický rámec pro fenomén znalostního pracovníka.

„Znalostní pracovník je člověk, jehož práce je z větší části založena na práci se znalostmi. Znalostní pracovník má specifickou znalost nebo soubor znalostí, které jsou pro organizaci důležité a které si organizace nemůže opatřit jinak než pomocí tohoto nebo jiného znalostního pracovníka“ (Mládková, 2005).

Ekonomická literatura obsahuje výzkumné práce desítek autorů, jejichž výsledky novou ekonomiku popisují nebo její projevy testují vzhledem k měřeným nebo měřitelným ekonomickým veličinám. Pojmenování nová ekonomika („the New Economy“) se v nich jako ekonomický termín začalo objevovat od poloviny roku 1999 a výrazně zvýšenou frekvencí lze zaznamenat v publikacích z první poloviny roku 2000, do té doby se označení nová ekonomika („a new economy“) objevovalo v generickém významu či pro souhrnné označení trendu, jehož jednotlivé projevy zkoumaly ekonomické práce odděleně (Zlatuška, 2000).

Termín znalostní nebo také nová ekonomika je jistým zastřešením toho, co se dnes děje v globálním měřítku. Nová ekonomika je synonymem termínů informační, síťová, digitální, znalostní. Literatura věnovaná tomuto tématu je neobyčejně rozsáhlá a dále roste. Na druhé straně se proti tomuto konceptu zvedají kritické hlasy, které jej tvrdě a zásadně odmítají (Truneček, 2007).

V roce 1988 nobelista Robert Solow ve své slavné poznámce uvedl, že „*vidíte počítačový věk všude jen ne ve statistikách produktivity práce*“. A ještě v roce 1996 Paul Krugman tvrdil, že nemůže podpořit nové paradigma (paradigma nové ekonomiky), *neboť „nemůžu se přinutit podporovat hypotézu, o které vím, že je výmyslem“* (Goldman Sachs Economic Research Group, 2000).

Jako (alespoň přibližného) synonyma pro novou ekonomiku jsou rovněž používány pojmy „*postindustriální ekonomika či společnost*“, „*informační společnost*“, „*znalostní ekonomika*“ či „*digitální ekonomika*“, což není vyčerpávající výčet používaných pojmů. To v kontrastu k pojmům „*stará či tradiční ekonomika*“, „*industriální ekonomika či společnost*“, „*materiální ekonomika*“ atp. V některých případech k variantním pojmům označujícím novou ekonomiku scházejí příslušné kontrastní pojmy označující starou, tradiční ekonomiku. (Český statistický úřad, 2001)

Přívlastek znalostní (společnost, ekonomika, podnik, management) je v současné době stále ještě značně kontroverzní. Společenské změny se promítají do změn v řízení podniku, jejich proud pokračuje a i v budoucnu bude dále pokračovat. Jestliže dnes řešíme výzvu definovat podnik jako živý organismus, není to samozřejmě stav konečný. V současné době se nacházíme ve fázi artikulace tohoto paradigmatu, ale jeho posuv bude bezpochyby v budoucnosti následovat. Globální paradigma pro projektování systémů řízení organizací na principech chování živých organismů (Truneček, 2007).

Podle Statistického úřadu Evropské unie Eurostatu sice neexistuje všeobecný konsensus o definici nové ekonomiky, nicméně většina expertů se (údajně) shoduje na těchto čtyřech skupinách charakteristik nové ekonomiky (Eurostat, 2000) Jsou to a) znalosti a nová odvětví s vysokou přidanou hodnotou, b) agilní podniky, které využíváním nových informačních technologií zvyšují svoji konkurenceschopnost, c) virtuální komunity založené nikoli na geografické blízkosti, ale na společných zájmech, d) snižující se role zprostředkovatele díky vyššímu nasazení informačních a komunikačních technologií

Poněkud jinou definici nové ekonomiky uvádí Jílek (2000). Tato definice uvádí do vzájemných souvislostí pojmy nová ekonomika, informační společnost a digitální ekonomika. „Novou ekonomikou se obecně rozumí ekonomika, ve které se technologický pokrok prosazuje vysokými tempy a natolik výrazně, že ekonomika je kriticky závislá na znalostech,



příčemž prostřednictvím globalizace dochází k integraci národních ekonomik do světové ekonomiky a bere se zřetel na dlouhodobě udržitelný růst. Mezi novými technologiemi má dominantní postavení schopnost vytvářet, šířit a využívat znalosti, takže informace se často považují za nejdůležitější faktor podmiňující ekonomický růst a zlepšování kvality života; v této souvislosti se hovoří o vytváření informační společnosti. To, že moderní informační a spojové technologie se opírají o digitalizaci, objasňuje alternativní používání přívlastku „digitální“; ten má někdy pomoci vymezit odpovídající zahrnování informací (tedy např. bez těch, které nejsou bezprostředně spjaty s moderní počítačovou a komunikační technikou)."

Evropský komisař Bolkestein (2000) nejprve novou ekonomiku charakterizuje rozvojem informačních a komunikačních technologií (ICT). Posléze však dodává: „*Ale pojem „nová ekonomika“ má často širší vymezení. Pro mnoho lidí je to více než jen objevení se a aplikace nových technologií. Je (nová ekonomika) spíše o potenciálu těchto technologií měnit způsoby podnikání a tak zapříčinit výrazný růst produktivity. Snadný přístup k čerstvým informacím nabízený ICT zlepšuje podnikovou efektivnost. Plánování výroby je snazší, vystačí se s nižším objemem zásob, termíny dodávek se zkracují. Distribuční a prodejní procesy lze automatizovat. Počítače a zejména internet mohou změnit chování podniků k dodavatelům a zákazníkům.*“

## Metodika

Na jaře a v létě v roce 2011 byla provedena dvě dotazníková šetření zaměřená na podnikatele v Jihočeském regionu, především pak v Českých Budějovicích a okolí. Cílem šetření bylo zjistit, do jaké míry je Jihočeská univerzita a ekonomická fakulta (EF) zapojena do inovačních procesů v regionu, jak spolupracuje s podnikatelskou sférou a jaké mají podnikatelé nároky na absolventy EF. Tato šetření se uskutečnila v rámci řešení mezinárodního projektu UNICREDS- University Collaboration in Regional Development Spaces, v rámci EU Interreg IVc Programme's "Regional Initiative Projects". Hlavní náplní projektu je rozvoj spolupráce univerzity s regionem – podpora regionálního rozvoje ve smyslu vytváření nových pracovních příležitostí a lepší vzdělanost umožňující rozvoj regionu na základě komunikace univerzity se zástupci kraje. Mezinárodní rozměr projektu umožňuje výměnu zkušeností a dialog partnerů z různých evropských univerzit a zástupců místní správy.

Dubnové dotazníkové šetření provedla firma Novi Solutions a druhé, červencové šetření, bylo provedeno ekonomickou fakultou ve spolupráci s Jihočeským krajem, obě šetření byla provedena elektronickou formou.

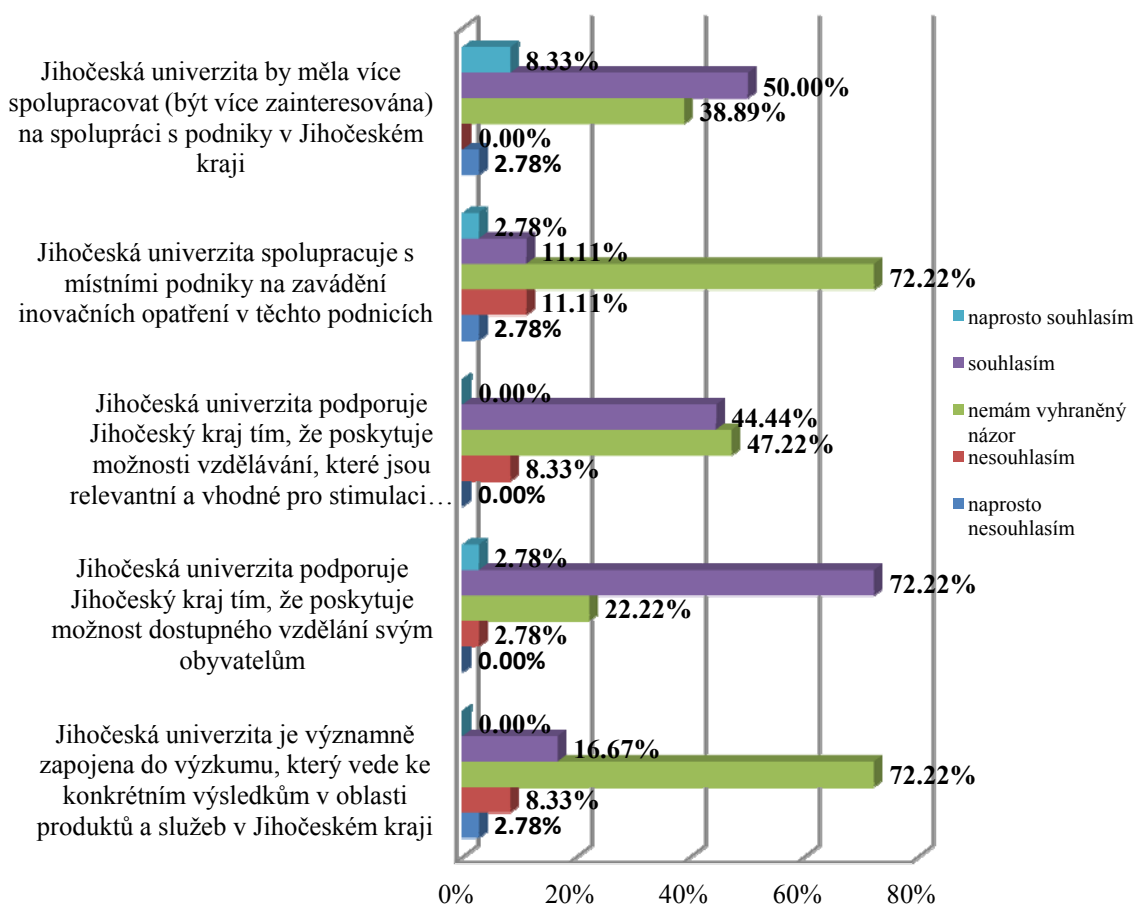
První šetření bylo zaměřeno na získání informací o požadavcích podniků a podnikatelů Jihočeském regionu na profil absolventů ekonomické fakulty. Druhé šetření pak zjišťovalo názory firem, pokud jde o podmínky pro inovace a podnikání a také o spolupráci s univerzitou. Firmou Novi Solutions bylo osloveno 1064 firem Jihočeského kraje a ve druhém šetření, provedeném univerzitou byl dotazník rozeslán 995 firmám. Adresy firem pro druhé kolo šetření byly získány z Jihočeského krajského úřadu a celé šetření probíhalo v těsné spolupráci univerzity a krajského zastupitelstva. Návratnost vyplněných dotazníků u prvního šetření byla 96. Návratnost vyplněných dotazníků u druhého šetření byla ještě nižší, vrátilo se jen 36 dotazníků, což si vysvětlujeme především termínem šetření, které proběhlo v době letních prázdnin. Tento termín byl zvolen hlavním koordinátorem projektu. Nízký počet odpovědí, ale může svědčit i o nezájmu firem o spolupráci.

## Výsledky

### a) Dotazníkové šetření zaměřené na inovační prostředí v Jihočeském kraji

U 36 podniků, které vyplnily dotazník, převládali respondenti mužského pohlaví (70 % mužů) ve věkových kategoriích 36-65 let, nejčetnější kategorií bylo věkové rozpětí 46-55 let-36 % všech respondentů. Většina respondentů byla z Českých Budějovic nebo z okolí do 50 km. Důležitou otázkou byla spolupráce, kde respondenti stejnou měrou uváděli soukromý sektor (40 %) a veřejné instituce, místní samosprávu (40 %). Spolupráci s univerzitou uvedla jen 4 % respondentů. Z otázky, kde se měli podnikatelé vyjadřovat k různým tvrzením týkajících se podnikatelského prostředí, vyplynuly důležité závěry. Ačkoli 80 % respondentů souhlasilo s tím, že Jihočeský kraj je živá a aktivní oblast, 40 % nesouhlasilo s tvrzením, že obyvatelé kraje jsou dobře informováni o možnostech podpory inovací ze strany veřejného sektoru a 36 % respondentů nemělo dostatek informací, aby se k otázce vyjádřilo. Přitom 55 % respondentů se domnívá, že Jihočeský kraj má inovační potenciál. O tom, že univerzita hraje důležitou roli v inovačním procesu a podporuje inovační podnikání je přesvědčeno jen 19 % respondentů (viz obrázek 2)

Obrázek 2 – Oblasti podpory inovací v rámci Jihočeského kraje

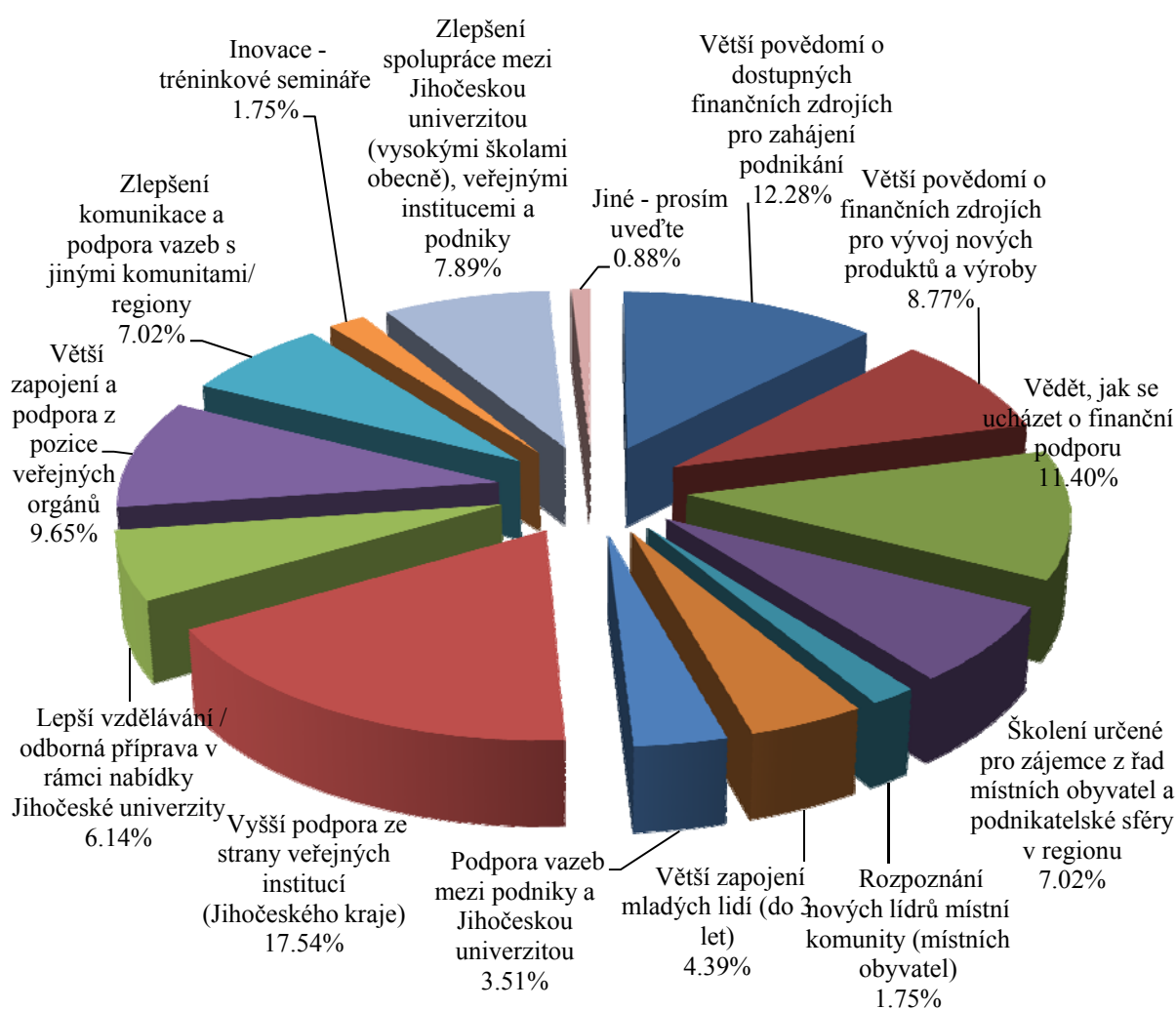


Zdroj: autoři příspěvku

Vypovídá o tom, že univerzita je chápána jako vzdělávací instituce (72 %), o jejích dalších aktivitách nemají respondenti příliš povědomí (72 %). O tom, že je univerzitní vzdělání důležité pro podporu inovací v kraji je přesvědčeno 44 % respondentů, ale zhruba stejný počet (47 %) o tom pochybuje.

Na otázku sedm, které tři nabízené možnosti mohou pomoci inovacím ve vašem kraji, jen 4 % respondentů uvádí, že je to podpora vazeb podniků s univerzitou.

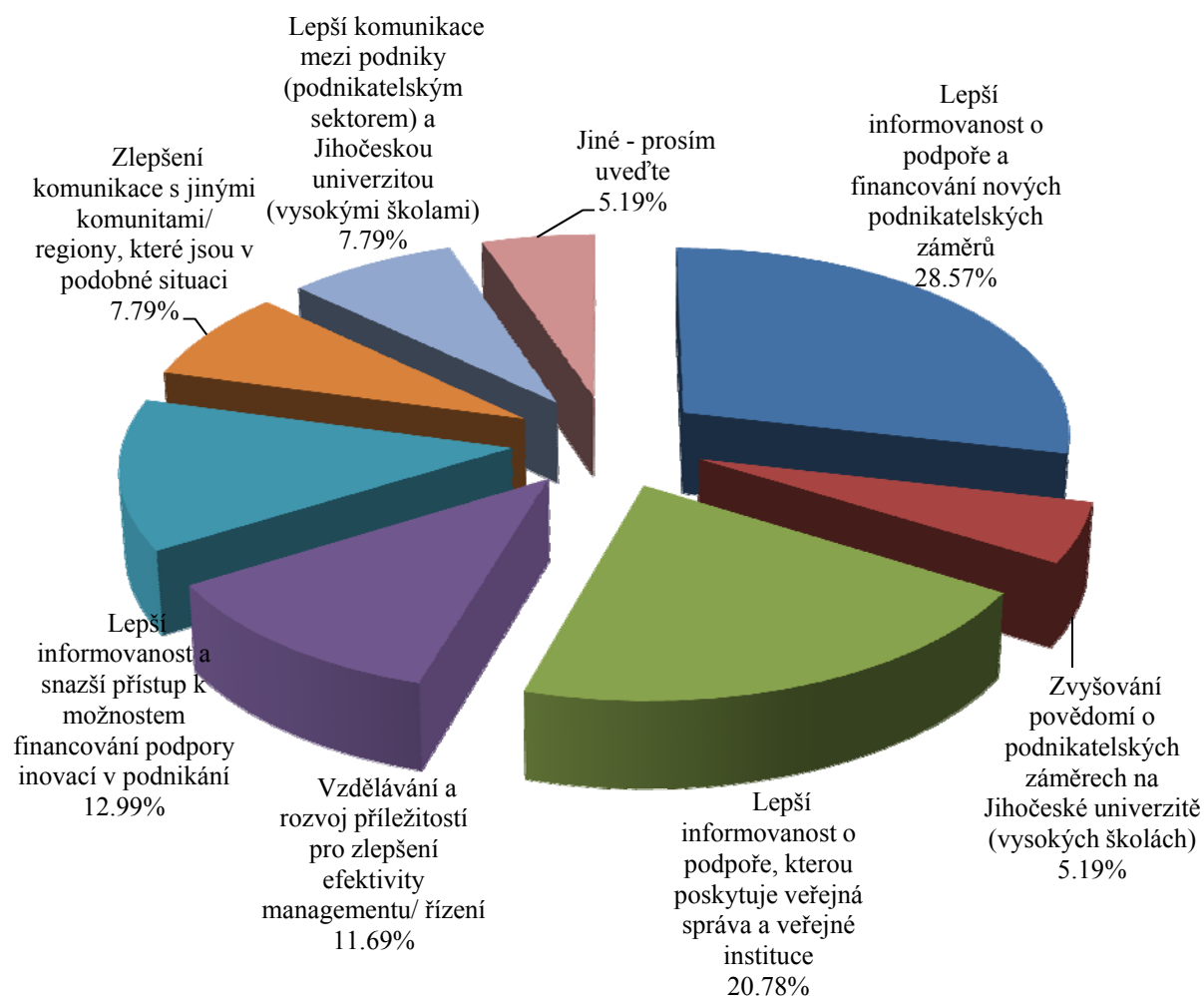
**Obrázek 3 - Příležitosti zvýšení udržitelnosti podnikání v Jihočeském kraji**



Zdroj: autoři příspěvku

Přitom 12 % respondentů se domnívá, že by pomohla znalost o dostupných finančních zdrojích a 6 %, že by to mohlo být vzdělávání v rámci nabídky Jihočeské univerzity. Na otázku, co by pomohlo vytvoření nových pracovních míst, převládá názor, že více informací – informovanost o podpoře ze státní správy 20 % respondentů a informovanost o podpoře nových podnikatelských záměrů 28 % respondentů.

**Obrázek 4 – Možnosti podporující vytvoření nových pracovních míst v Jihočeském kraji**

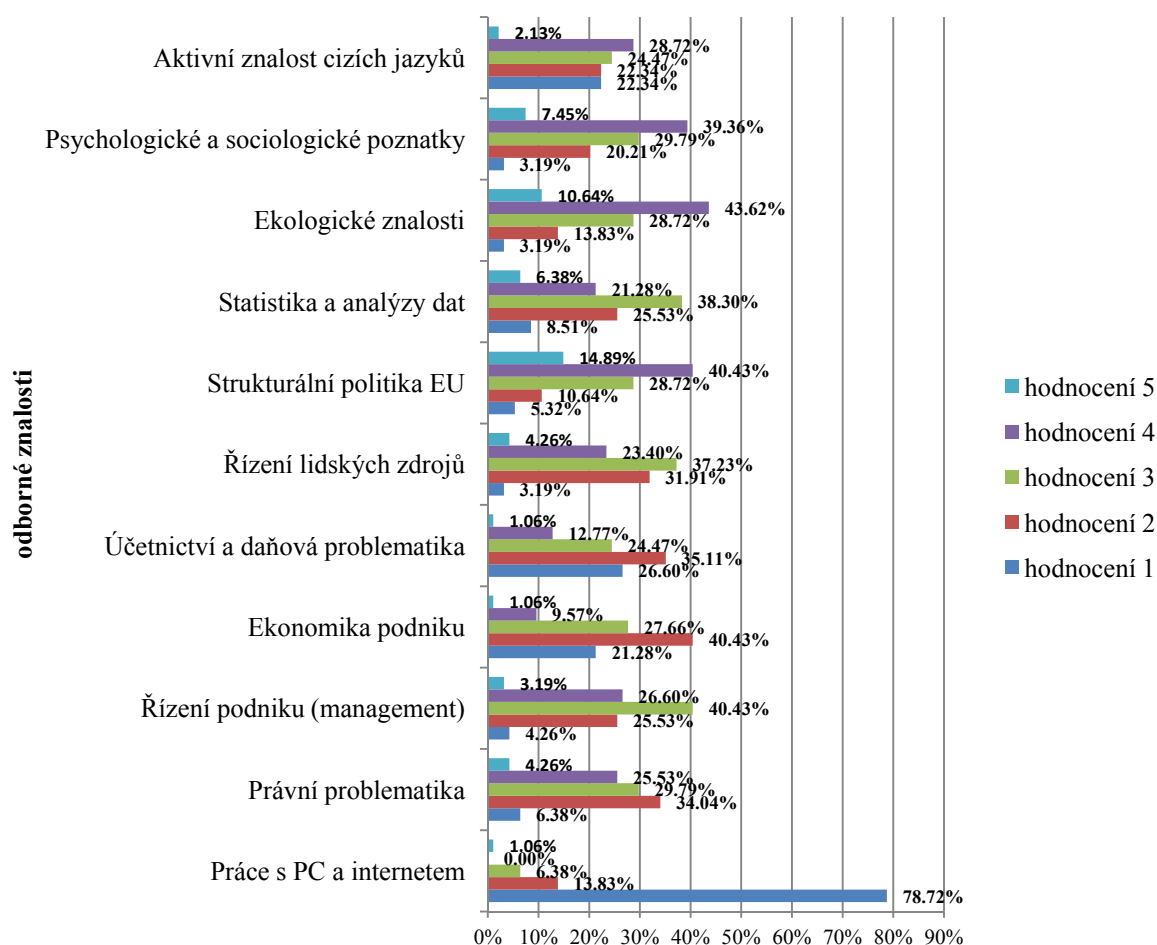


*Zdroj: autoři příspěvku*

#### **b) Dotazníkového šetření zaměřené na požadavky podnikatelů**

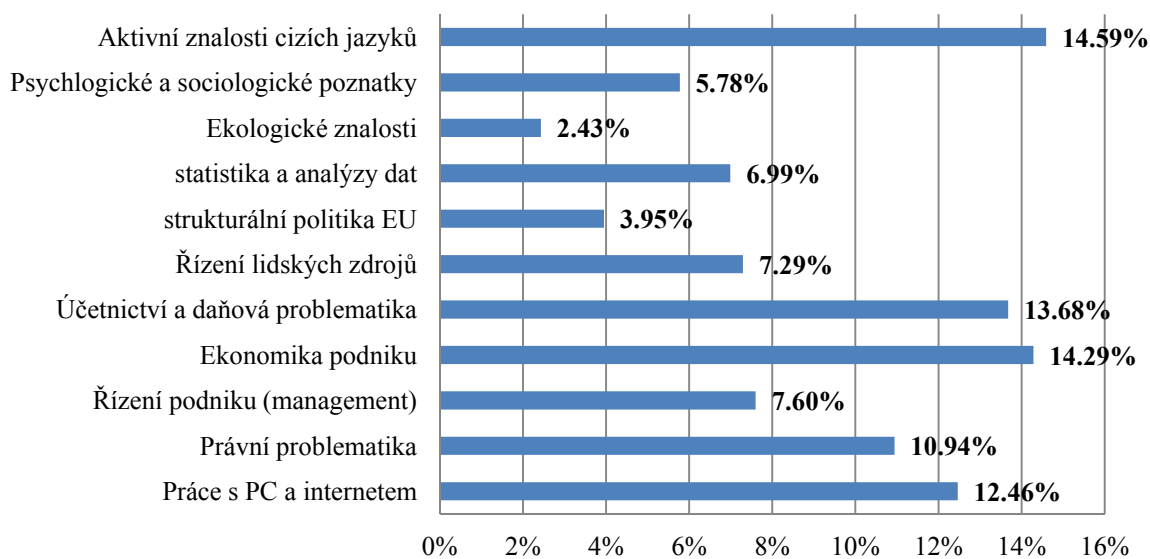
Z odpovědí podnikatelů vyplývá, že z důležitých dovedností upřednostňují práce s PC (82 %), ochota učit se a schopnost nést zodpovědnost (50 %). Ceněna je též samostatnost a schopnost pracovat pod tlakem 49 %. Kupodivu nebyla hodnocena znalost cizích jazyků, cca 30 % podnikatelů ji označilo jako nedůležitou. Schopnosti studentů, které by univerzita měla podle podnikatelů co nejvíce rozvíjet patří zodpovědnost, samostatnost, samostatné rozhodování a řešení problémů. Na otázku týkající se preference preferenci jazykových znalostí odpovědělo 14% respondentů, že nepožadují žádný jazyk, 46 % preferuje angličtinu a 35 % němčinu. Následující dvě otázky se vzájemně doplňují a vypovídají o neujasněných požadavcích podnikové sféry, pokud jde o kvalifikaci absolventů EF.

**Obrázek 5 – Důležitost odborných znalostí absolventů ekonomických vysokých škol**



Zdroj: autoři příspěvku

**Obrázek 6 – Požadované znalosti absolventů ekonomických vysokých škol**

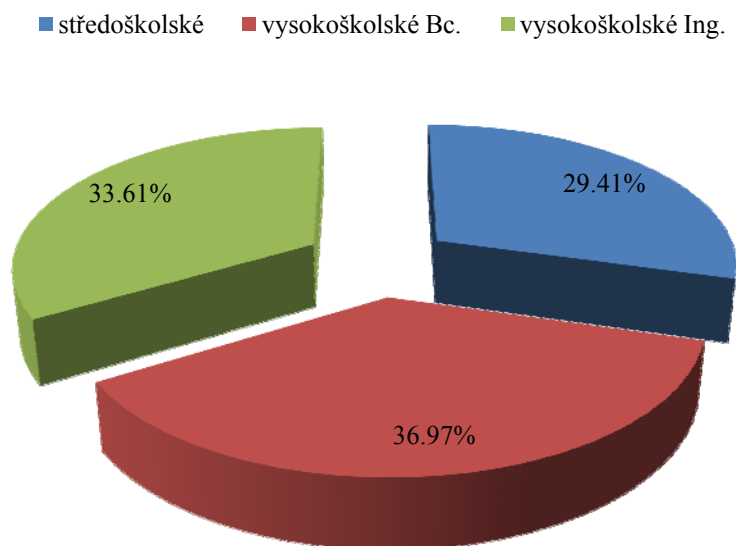


Zdroj: autoři příspěvku

obrázek 5 vypovídá o tom, že v případě důležitosti odborných znalostí absolventů ekonomických VŠ, je na prvním místě práce s PC (78 %), pak ekonomika podniku (27 %) a následuje účetnictví (24 %) a právo. Přitom v odpovědi na otázku, na které znalosti by se školy měly více zaměřit, vede znalost cizích jazyků se 14% a odborná práce s PC získala jen 12% (viz obrázek 6 v textu).

Na otevřenou otázku „*U jakých znalostí, dovedností a schopností očekáváte do budoucna vzrůstající význam pro úspěšné uplatnění absolventů ekonomických VŠ ve Vaší organizaci?*“ se odpovědi od sebe lišily. Přesto však bylo možné vysledovat některé společné prvky. Velmi často respondenti očekávají do budoucna vzrůstající význam znalostí práce na PC a analýzy dat z oblasti řízení podniku), dále znalostí z oblasti práva a ekonomie a samostatnosti, kreativity a samostatného myšlení. Podle respondentů bude také vzrůstat význam znalosti cizích jazyků.

**Obrázek 7 – Preferované vzdělání nově přijímaných zaměstnanců na ekonomické pozice**



*Zdroj: autoři příspěvku*

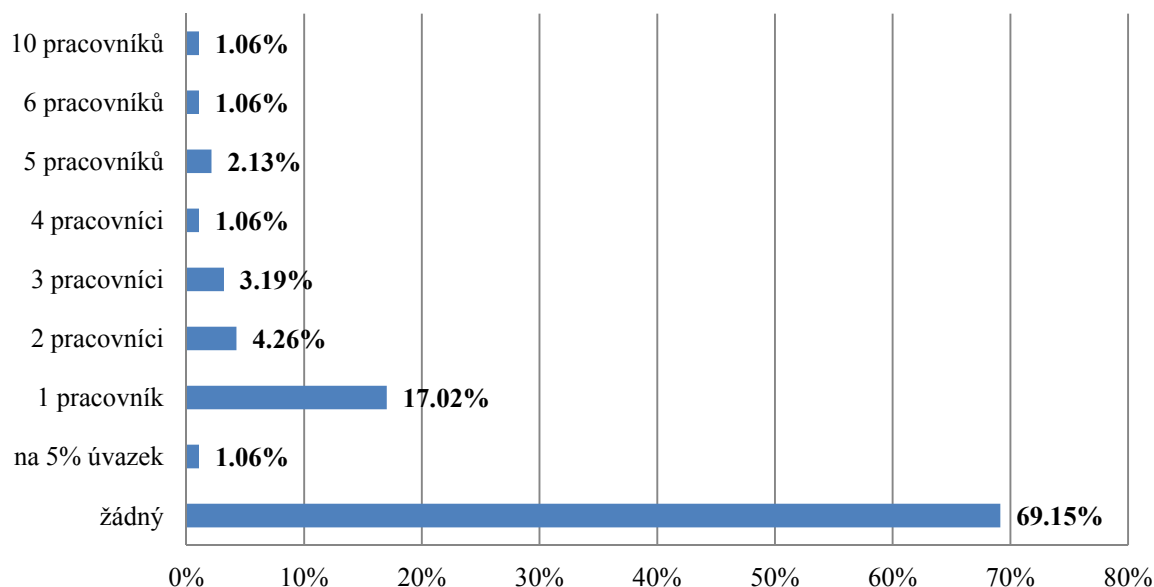
Podle obrázku 7 to vypadá, že podniky preferují vysokoškoláky, ale jen bakaláře (36,97 %) a středoškoláky před inženýry. K tomu je doplňující otázka týkající se přijímání VŠ, která ukazuje, že ze všech dotázaných podnikatelů, jen 15 % preferuje přijetí vysokoškoláka s titulem inženýra.

K otázce zaměřené na důvody k nepřijímání absolventů, se 56 % podniků vyjádřilo, že VŠ přijímá a zbylých 44 % uvádělo důvody proti v pořadí: vysoké mzdy, nedostatek praxe a zkušeností.

Z odpovědí na otázku „*Co Vás vede k přijímání absolventů?*“ vyplynulo, že je to především ochota učit se a možnost vychovat si absolventa dle svého. Výsledky následujících dvou otázek dokreslují obrázek, že vysokoškoláci a hlavně čerství absolventi nemají u podniků velké šance. V posledních třech letech 40% dotázaných podniků nezaměstnalo ani jednoho čerstvého absolventa a 30 % uvedlo, že zaměstnali jen jediného čerstvého absolventa. Výjimkou jsou dva podniky, které přijaly po 50ti absolventech.

V případě přijímání čerstvých absolventů je situace ještě horší jak ukazuje obrázek 8.

**Obrázek 8 – Absolventi ekonomických vysokých škol bez praxe**



Zdroj: autoři příspěvku

Pokud jde o explicitní vyjádření zájmu o absolventy EF, rozdělili se respondenti na dvě půlky 50,53 % se vyjádřilo kladně a 49,47 % záporně. Vysokoškoláci jsou přijímáni především pro administrativu (30 %) a pro účetnictví (35 %). Tomu odpovídají i požadavky, které podniky mají na Ekonomickou fakultu, pokud jde o vyučované obory, vede účetnictví s 39%, následuje řízení a ekonomika podniku s 23 % a obchodní podnikání se 14 %.

## Diskuse

Z charakteristiky respondentů, kteří odpovídali na dotazníky o inovačním prostředí v rámci Jihočeského regionu, převládají muži. Věkové zastoupení svědčí o dostateku zkušeností a kvalifikovaných odpovědích. Z odpovědí na klíčovou otázku spolupráce vyplývá, že Univerzita je na okraji podnikatelských zájmů, není brána jako partner. Poměrně nízké procento spolupráce podnikatelů a univerzity je důsledkem kombinace několika skutečností. Z odpovědí vyplývá, že o roli univerzity podnikatelé málo ví, což může být dáno jejich nezájmem otevírat webové stránky s nabídkou univerzitní spolupráce, ale také může jít o malou propagaci univerzity, nízkou transparentnost a nabídku aktivit nad rámec výuky. Univerzita je pak chápána jen jako vzdělávací instituce. Tomu odpovídá i velice nízké procento podnikatelů, kteří se domnívají, že inovačnímu procesu v rámci regionu by napomohla těsnější spolupráce s univerzitou. S tím je v rozporu s přesvědčením respondentů, kteří jsou přesvědčení, že inovačnímu podnikání by pomohla znalost o dostupných finančních zdrojích a že by to mohlo být vzdělávání v rámci nabídky Jihočeské univerzity. Tedy role univerzity je právě v přístupu a získávání financí z různých dotačních fondů velice důležitá. Podobná situace je v tvorbě pracovních míst, kdy podnikatelé se shodují v tom, že chybí informovanost kde a jak žádat o finance, tedy opět role kvalifikace, odbornosti a vzdělání, které může nabídnout univerzita. Z prvního kola dotazníků lze udělat předběžný závěr, že vše je v komunikaci, informovanosti a domluvě, když se zlepší komunikace, překonají se překážky nekomunikace podniků s univerzitou, která může nabídnout požadované znalosti v oblasti “fund raisingu” a to jak z řad absolventů tak i VŠ profesorů.

Důležité je, proč existuje tato situace a proč není inovační potenciál univerzity podnikateli využíván. Jedním z potenciálních důvodů může být zklamání podniků z absolventů, kteří ze školy odcházejí do praxe. Na tuto otázku částečně odpovídá dotazníkové šetření provedené firmou Novi Solutions, které se ptalo na požadované kompetence studentů EF.

Pokud jde o kompetence studentů, firmy preferují zodpovědnost, samostatnost, rozhodování a řešit problém. Zajímavé je, že se nevyskytuje ve stejné požadované úrovni schopnost vést tým, kreativní myšlení nebo motivace ostatních. Je to možné vysvětlit tím, že si podniky představují výkonné pracovníky bez vlastních ambicí??. Na otázku po preferenci jazyků odpovědělo ale jen 14 % respondentů, že nepožadují žádný jazyk, 46 % preferuje angličtinu a 35 % němčinu. Tyto odpovědi kontrastují s nízkou důležitostí jazyků, o které vypovídala otázka předchozí. To, že podniky preferují angličtinu opět kontrastuje s polohou Jihočeského regionu, kde hraniční území je s německy mluvícími zeměmi.

Podniky v podstatě nechtějí inženýry, vadí jim, že nemají praxi, že jsou drazí, pokud jde o mzdy. Na druhou stranu si cení, že vysokoškoláci se rádi a rychle učí novým dovednostem a že si je mohou vychovat pro svůj obor a podnik, tedy nevýhoda, že nemají praxi, se mění ve výhodu adaptability. V přijímání vysokoškoláků hraje určitě důležitou roli i velikost podniku, dva velké podniky přijaly v posledních třech letech po 50 vysokoškolácích. Vzhledem k tomu, že naše dotazované podniky patřily spíše ke středním a malým, počet vysokoškolských míst je omezen a není zájem o nové inženýry. To, že podniky preferují bakaláře a středoškoláky vyplývá i z pracovních pozic, na která jsou vysokoškoláci přijímáni- je to administrativa a účetnictví. V těchto pozicích je opravdu titul inženýr poněkud nadbytečný.

Ačkoliv podnikům chybí informace o finančních zdrojích, které lze čerpat obor strukturální politika EU neoznačují jako výrazně preferenční. Může to být dáno tím, že si nespojují název oboru s projektovou činností a žádáním o granty, nebo nemají důvěru v absolventy.

## Závěry

Zdá se, že v Jihočeském regionu chybí kapacita, jak využít Univerzitu a její studenty. Dle požadavků podnikatelů vlastně stačí středoškoláci a bakaláři, schopní pracovat s PC, jsou odpovědní a umí pracovat pod tlakem. Jako by zde chyběla odvaha k inovacím, ne těm technologickým, ale kreativně sociálním - v managementu firem. Jako by bylo dost nebo nebylo potřeba nových nápadů. Firmy nechtějí kreativnost, jen vysokou výkonnost zaměstnanců. Filosofie podnikatelů by se dala vyjádřit zjednodušeně asi takto "Řekněte nám, kde jsou peníze a jak na ně dosáhneme, my už si pak se vším poradíme sami, bez studovaných hlav". Je to samozřejmě silně nadnesená a provokativní formulace, ale myslím, že stojí za zamyšlení. Není vše jen na straně podnikatelů. Univerzita by také ještě mohla zvýšit povědomí o svých studentech a aktivitách mimo vzdělávací proces. Řešením je dialog a ochota k jeho navázání- vhodná platforma může být Bridge for innovation, který Univerzita v letošním roce uvedla do praxe jako elektronickou formu nabídky svých služeb podle jednotlivých odborností.

## Literatura

- [1] BAUMAN, Z. 2002. *Tekutá modernita*. Mladá Fronta, Praha.
- [2] BOLKESTEIN, F. 2000. *The Internal Market and the New Economy*. Speech delivered to Catalan government Barcelona, [online] 2000 [cit.2011-10-31]. Retrieved from [http://www.europa.eu.int/comm/internal\\_market/en/speeches/spch357.htm](http://www.europa.eu.int/comm/internal_market/en/speeches/spch357.htm)



- [3] BUREŠ, V. 2007. *Znalostní společnost a Znalostní ekonomika* [online]. 2007 [cit.2011-10-31], Dostupné z [http://lide.uhk.cz/fim/ucitel/buresv11/SZM/ZS\\_ZE.pdf](http://lide.uhk.cz/fim/ucitel/buresv11/SZM/ZS_ZE.pdf)
- [4] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2001. *Nová ekonomika, sociálně-ekonomické implikace, implikace pro statistiku*. [online] 2001 [cit.2011-10-31]. Dostupné z <http://www.czso.cz/cz/cisla/1/15/150101/text.htm>
- [5] DRUCKER, P. F. 1994. *Věk diskontinuity. Obraz měnící se společnosti*. Management.
- [6] EUROSTAT 2000. *SINE: Statistical Indicators for the New Economy*, version 2000.2, October, Directorate-General Information Society and Eurostat.
- [7] EVROPSKÁ KOMISE. 2008. *Lisabonská strategie* [online] 2008 [cit.2011-10-31]. Dostupné z [http://ec.europa.eu/ceskarepublika/abc/policies/art2377\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/ceskarepublika/abc/policies/art2377_cs.htm).
- [8] GOLDMAN SACHS ECONOMIC RESEARCH GROUP 2000. *The New Global Economy. Global Economics Weekly*. Goldman Sachs Economic Research Group. No. 05, 06, 07.
- [9] JÍLEK, J. 2000. Návrhy ukazatelů nové (digitální) ekonomiky, *Statistika* č. 5, s. 197 – 216.
- [10] MLÁDKOVÁ L. 2005. *Moderní přístupy k managementu. Tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C.H.Beck. Press.
- [11] TRUNEČEK, J. 2007. Nová teorie ekonomiky a managementu. Fikce nebo realita. In *SEMAFOR Medzinárodná vedecká konferencia, Ekonomika firiem 2007*. s. 868-676. ISBN 978-80-225-2482-7.
- [12] ZLATUŠKA, J. 2000. *Informační technologie mění ekonomiku* [online] 2000 [cit.2011-10-31]. Dostupné z [http://www.park.cz/informacni\\_technologie\\_meni\\_ekonomiku](http://www.park.cz/informacni_technologie_meni_ekonomiku).

**Adresa autora/ů:**

Doc. Ing. Eva Cudlínová, CSc., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova, Studentská 13, 350 05 České Budějovice, Česká republika, Telefon: +420 387 772 506, E-mail: [evacu@centrum.cz](mailto:evacu@centrum.cz)

Doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Studentská 13, 350 05 České Budějovice, Česká republika, Telefon: +420 387 772 800, E-mail: [dekan-ef@ef.jcu.cz](mailto:dekan-ef@ef.jcu.cz)

# **SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ POD VLVEM EKONOMICKÉ KRIZE**

## **SOCIAL RESPONSIBILITY OF SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES INFLUENCED BY ECONOMIC CRISIS**

DALÍKOVÁ Pavlína

### **Abstract**

The paper deals with corporate social responsibility in the small and medium sized enterprises influenced by economic crisis. One of the main causes of this crisis was lack of responsibility. Corporate social responsibility represents suitable way out of this crisis. The aim of this paper is to analytically describe the main motivate factors of surveyed enterprises for engaging in social responsible activities. Further, the aim of this paper is to analyse the influence of economic crisis on surveyed enterprises engaged in corporate social responsibility. There were used quantitative analysis of questionnaire research and qualitative comparative analysis of longitudinal comparison of two enterprises by using selected financial indicators and bankruptcy indexes. The results show that economic crisis did not mean such risk for examined small and medium sized enterprises engaged in corporate social responsibility. The research is part of grant project GAJU 047/2011/S-Dalíková.

**Key words:** Corporate Social Responsibility, Small and Medium sized Enterprises, Economic crisis, Altman Z-score index, Index IN05.

**JEL Classification:** G01, M14, M21

### **Abstrakt**

Tento příspěvek se zabývá společenskou odpovědností firem u malých a středních podniků pod vlivem ekonomické krize. Absence odpovědného chování byla jednou z jejích příčin, přičemž právě společenská odpovědnost představuje vhodnou cestu ven z krize. Cílem příspěvku je analyticky popsat hlavní motivy a stimuly zkoumaných podniků pro zapojení se do společensky odpovědného chování a souvisejících aktivit a dále analyzovat vliv ekonomické krize na zkoumané společensky odpovědné malé a střední podniky. V rámci výzkumu byla provedena kvantitativní analýza pomocí dotazníkového šetření a následně kvalitativní komparativní analýza longitudinálního srovnání dvou podniků pomocí vybraných finančních ukazatelů a bankrotních indexů. Výsledky ukázaly, že ekonomická krize nepředstavuje příliš velké riziko pro zkoumané malé a střední podniky zapojené do společensky odpovědných aktivit. Tento výzkum byl součástí grantového projektu GAJU 047/2011/S-Dalíková.

**Klíčová slova:** Společenská odpovědnost firem, malé a střední podniky, ekonomická krize, Altmanův Z-score index, Index IN05.

## Úvod a literární přehled

Současná ekonomická krize, do které globální ekonomika mezi roky 2007 a 2009 sklouzávala, celosvětově vedla ke kolapsu výrobního sektoru (Naidoo, 2010). Krize začala ve Spojených státech amerických po splasknutí hypotéční bubliny, kdy vláda, regulační orgány i samotní manažeři podcenili reálnost rizik dané situace. Fernández-Feijóo Souto (2009) upozorňuje na skutečnost, že přestože současná krize byla důsledkem finanční a ekonomické globalizace, svoji roli v ní sehrály i domácí trhy, které po delší dobu nekontrolovatelně rostly. Tato krize nepředstavuje obtížnou zkoušku pouze pro velké podniky, ale rovněž pro malé a střední podniky, jejichž důležitost v rámci ekonomického rozvoje neustále roste. Soininen, Puumalainen, Sjögrén, Syrjä (2011) uvádí odlišnosti vlivu ekonomické krize na velké, malé a střední podniky, přičemž předpokládají, že právě malé a střední podniky mají určité předpoklady, díky kterým jsou do jisté míry schopny lépe čelit změnám ve svém okolí – ekonomické krizi. Tyto předpoklady primárně souvisí s jejich přirozeně odpovědnějším chováním oproti velkým podnikům (Jenkins, 2009). Na druhou stranu, jak uvádí Enderle (2004), jsou to právě malé a střední podniky, které musí denně čelit boji o přežití na trhu vedle velkých společností, a proto jejich dostupnost času i zdrojů, které mohou investovat do oblasti společenské odpovědnosti, je omezená.

Současná krize není jedinou, které společnost musí čelit. Z širšího pohledu podnikatelský sektor prochází dlouhotrvajícím obdobím změny směřující k udržitelnosti. Současné tendence nedostatku etiky, principů a hodnot v klasickém podnikatelském modelu jsou jednou z důležitých příčin vysvětlujících současnou situaci na světových trzích Fernández-Feijóo Souto (2009). Benn, Bolton (2011) upozorňují na skutečnost, že etika a morální hodnoty mají širší uplatnění než legislativa. Přičemž právě současná krize ukázala, že legislativa nemusí být dostatečným nástrojem pro zachování etického podnikání. Obecně lze říci, že finanční krize je přímým důsledkem neodpovědného chování bank, finančních trhů, podniků a jejich manažerů.

Podniky malé, střední či velké nepůsobí pouze v ekonomické oblasti, ale jak uvádí Enderle (2004), jsou zapojeny do oblasti společenské (ve smyslu politické a společensko-kulturní) a environmentální. Werther, Chandler (2011) zároveň upozorňují na skutečnost, že by podniky bez kapitálu zainteresovaných skupin sociální i environmentální oblasti nemohly existovat. Zapojení podniku v rámci těchto tří oblastí implikuje tři základní druhy odpovědnosti podniku, a to odpovědnost ekonomickou, sociální a environmentální Enderle (2004). Na zohledňování těchto tří oblastí v podnikání stojí i základní definice společenské odpovědnosti firem, která byla podrobněji rozpracována Carrollem (Buchholtz, Carroll, 2008). Ten se ve své čtyřstupňové definici zaměřuje na typy společenské odpovědnosti podniku, kterou definuje následovně; „společenská odpovědnost zahrnuje ekonomická, právní, etická a diskreční (filantropická) očekávání, která má společnost na organizaci v daném čase“ (Buchholtz, Carroll, 2008, s. 34). Visser (2011) společenskou odpovědnost podniku (Corporate social responsibility, CSR) raději označuje pojmem „Corporate sustainability and responsibility“, tedy udržitelnost podniku a jeho odpovědnost, kterou charakterizuje jako „cestu podniku konzistentně vytvářet sdílenou hodnotu ve společnosti skrze ekonomický rozvoj, dobré řízení, odpovědnost vůči zainteresovaným skupinám a ochranu životního prostředí“ (Visser, 2011, s. 7). Podnik nemůže řešit, respektive vyřešit, globální problémy sám, společenská odpovědnost je spíše o odvrácení negativních trendů. V nejlepším případě, jak uvádí Visser (2011), se jedná o nesobecké chování podniků, v tom nejhorším pak o manipulativní nástroj řízení image. Kotler, Lee (2005) upozorňují, že většina výhod plynoucích ze společensky odpovědného chování je však spojena právě s marketingem.

Na vztah společenské odpovědnosti a ekonomické krize můžeme nahlížet ze dvou pohledů, a to z pohledu příčiny a cesty z této krize. Absence společenské odpovědnosti byla jednou

z klíčových příčin krize, přičemž tato filozofie představuje vhodný manažerský nástroj, jak najít cestu z krize a již se k ní nevrátit Fernández-Feijóo Souto (2009). V souvislosti s krizí a jejím vlivem na společenskou odpovědnost se začíná projevovat určité dilema, jak uvádí Karaibrahimoğlu (2010), na jedné straně se v době recese projevuje rostoucí potřeba společensky odpovědného chování a aktivit, na druhé straně však dochází vlivem této recese k útlumu společensky odpovědných projektů. Finanční krize má v tomto kontextu negativní vliv na společenskou odpovědnost firem, přesto vědomí důležitosti této filozofie v důsledku krize narůstá.

## Metodika

Cílem tohoto příspěvku je analyticky popsat hlavní motivační a stimulační faktory zkoumaných podniků zapojit se do společensky odpovědného chování a souvisejících aktivit a dále analyzovat dopady ekonomické krize na ekonomické výsledky zkoumaných společensky odpovědných podniků.

Základem tohoto příspěvku je analytický popis založený na statistické analýze dat získaných kvantitativní metodou elektronického dotazníkového šetření. Základní data byla získána v rámci grantového projektu Grantové agentury Jihočeské univerzity GAJU 047/2011/S-Dalíková. V rámci toho projektu byly zkoumány malé a střední podniky okresu Havlíčkův Brod. Od Českého statistického úřadu byla získána data (seznam a základní charakteristiky 279 malých a středních podniků okresu Havlíčkův Brod), ze kterých byl pravděpodobnostní metodou náhodného výběru vybrán vzorek čítající 100 malých a středních podniků. Na tomto vzorku proběhl na přelomu července a srpna 2011 daný výzkum. Na základě telefonické či osobní domluvy byl vedení těchto podniků zaslán elektronický strukturovaný dotazník.

Dotazník byl rozčleněn do 31 otázek (nejčastěji otázky uzavřené, sémantický diferenciál a otázky otevřené) v rámci pěti tematických oblastí. První část dotazníku byla zaměřena na základní zjištění vztahu podniku ke společenské odpovědnosti a zároveň byly zjišťovány motivy a stimuly, které podporují či omezují jeho zapojení v rámci společensky odpovědného chování a souvisejících aktivit. V dalších částech dotazníku byly dále zjišťovány záležitosti týkající se společensky odpovědných aktivit, společensky odpovědných projektů, financování společensky odpovědných aktivit a závěr dotazníku se především zaměřil na zjišťování postojů vedení zkoumaných podniků k problematikám souvisejícím se společenskou odpovědností firem. Získaná data byla následně statisticky zpracována v programu Microsoft Excel.

Druhá část příspěvku se věnuje kauzálnímu efektu dopadů ekonomické krize na zkoumané společensky odpovědné malé a střední podniky. Tento efekt byl analyzován kvalitativní metodou komparativní analýzy finančních ukazatelů a indexů v letech 2006 – 2010, a to u dvou záměrně vybraných podniků ze zkoumaného vzorku. Jednalo se o Hradeckou společnost, s. r. o. (malý podnik) a o společnost Chládek a Tintěra Havlíčkův Brod, a. s. (střední podnik). Oba dva podniky se zabývají inženýrským stavitelstvím (CZ-NACE 42). Základní data pro tuto analýzu byla získána ze sbírky listin obchodního rejstříku (MS ČR, 2011). V rámci komparativní analýzy byly zkoumány zvolené finanční ukazatele a bankrotní indexy v longitudinálním srovnání. Vliv ekonomické krize na zkoumané podniky byl analyzován pomocí ukazatele rentability aktiv (pro výpočet byl využit EBIT z důvodu zamezení vlivu změny daňové sazby), ukazatele zadluženosti, bankrotního Altmanova Z-score indexu a pro české prostředí vhodnějšího bankrotního indexu IN05.

## **Charakteristika zkoumaného vzorku malých a středních podniků**

Zkoumaný vzorek čítající 100 podniků sídlících v okrese Havlíčkův Brod sestával z 84 malých a 16 středních podniků. V rámci odvětvové klasifikace CZ-NACE lze zkoumané podniky rozčlenit do pěti skupin. Nejpočetnější skupinu tvoří 33 podniků působících ve strojírenství, 22 podniků působí ve stavebnictví, 17 podniků působí v potravinářském průmyslu, obdobný počet se věnuje malo- i velko-obchodní činnosti a zbývajících 11 podniků působí v oblasti služeb. Většina zkoumaných podniků (78 %) byla založena v devadesátých letech minulého století, 11 % zkoumaných podniků bylo založeno již před rokem 1989 a ostatní podniky byly založeny v novém tisíciletí.

Ze sta oslovených podniků 46 % nemá o oblast společenské odpovědnosti firem zájem a výzkumu se dále nezúčastnilo. Zájem o společenskou odpovědnost a zapojení se do souvisejících aktivit projevilo 54 % zkoumaných podniků, u nichž byla společenská odpovědnost dále zkoumána.

## **Výsledky a diskuse**

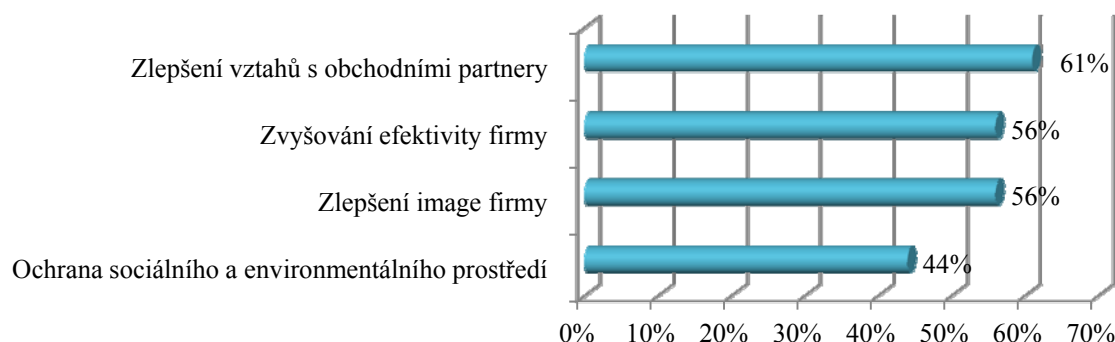
### **Společenská odpovědnost pod vlivem ekonomické krize**

Společenská odpovědnost čelí v době recese v podnicích silnému tlaku, to zda v této složité době obstojí, závisí do jisté míry na tom, zda je tato filozofie prostoupena celým podnikem. Pokles významu společenské odpovědnosti se projevuje v podnicích, které se zaměřují především na filantropii, přičemž právě výdaje tohoto typu jsou v období krize a recese eliminovány.

V rámci výzkumu bylo zjišťováno, jaké jsou hlavní motivační a stimulační faktory zkoumaných malých a středních podniků zapojit se do společensky odpovědných aktivit. Obrázek 1 ukazuje čtyři klíčové faktory. Jako nejvýznamnější faktor zkoumané podniky nejčastěji uváděly „zvýšení efektivity podniku“, přesto z hlediska četnosti byl hlavním zjištěným faktorem „zlepšení vztahu se zákazníky“, které uvedlo 61 % zkoumaných podniků. Dále se jednalo o „posílení image firmy“ či „ochranu sociálního a environmentálního prostředí“. Kromě těchto čtyř klíčových faktorů zkoumané podniky také uváděly posílení pozice na trhu či dlouhodobou udržitelnost firmy.

Z výzkumu dále vyplynuly demotivující faktory pro zapojení zkoumaných malých a středních podniků do společensky odpovědného chování a souvisejících aktivit. Nejvýznamnějším faktorem se stal růst nákladů, který vnímá jako demotivující 72 % zkoumaných podniků. Jako další obdobně působící faktory podniky uváděly neprokazatelnost pozitivních přínosů, nedostatečné přínosy v kontextu nákladů, nedostatek podpory ze strany obchodních partnerů, nestabilní ekonomické prostředí a zvýšení administrativní zátěže podniku z hlediska řízení společenské odpovědnosti. Rovněž častým demotivujícím faktorem, který zkoumané podniky zmiňovaly i v jiných souvislostech, je neetické prostředí českého trhu, kde podle některých zkoumaných podniků společensky odpovědné chování představuje spíše konkurenční nevýhodu nežli výhodu.

**Obrázek 1 - Hlavní motivační a stimulační faktory pro zapojení zkoumaných malých a středních podniků do společensky odpovědného chování a souvisejících aktivit**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Výsledky výzkumu zároveň představily, co by podle vedení zkoumaných malých a středních podniků měla společenská odpovědnost přinést. 17 % zkoumaných podniků požaduje, aby společenská odpovědnost v rámci jejich podnikání přinesla zvýšení povědomí o firmě ve společnosti v souvislosti se získáním společenského postavení a uznání. Obdobné procento zkoumaných podniků po společenské odpovědnosti požaduje zvýšení konkurenceschopnosti. 11 % zkoumaných podniků považuje za klíčové, aby společenská odpovědnost prokazatelně zvyšovala hospodářské výsledky podniku. Dále zkoumané podniky uváděly například požadavky související se zlepšením vztahů ve firmě i mimo firmu, dlouhodobou udržitelností, stabilitou firmy či získání lepší vyjednávací pozice.

### **Komparativní analýza**

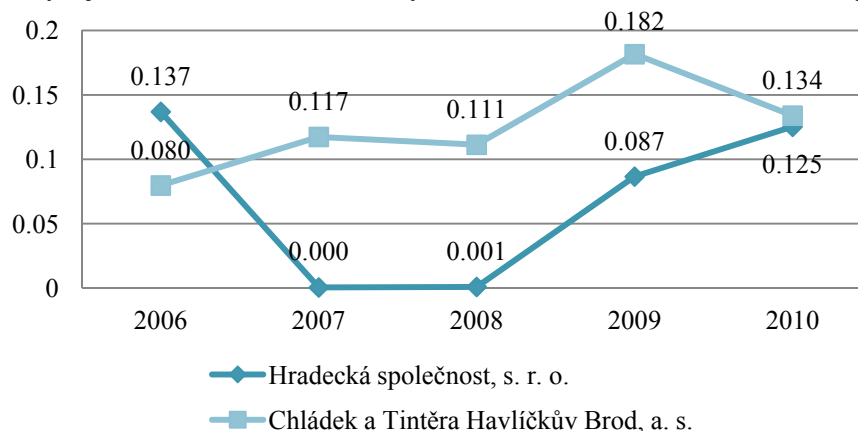
Krise ve stavebnictví, jak uvedl generální ředitel SPS ČR M. Mašek (Urbánková, 2011), nedoznívá, naopak se prohlubuje. Nová česká vláda provedla pouze škrty, avšak žádná proinvestiční opatření. Pokud v letošním roce nebudou vyhlášeny nějaké tendry, budou muset firmy koncem tohoto roku masově propouštět. Dále Mašek upozornil na skutečnost, že vlivem krize a recese bude stavebnictví jako sektor trvale redukován až o 20 % (Urbánková, 2011). Zároveň i po uplynutí recese bude muset tento sektor obdobně jako ostatní respektovat nové podmínky trhu, a to především v souvislosti se zásadami trvalé udržitelnosti.

Sektor stavebnictví, respektive inženýrské stavitelství podle CZ-NACE, je i předmětem komparativní analýzy, neboť analyzované podniky v tomto odvětví působí takřka dvacet let. Hradecká společnost, s. r. o. byla založena v roce 1992. V průběhu let 2006 až 2010 docházelo k postupnému snižování stavu zaměstnanců na současných 20. Tržby společnosti v průběhu sledovaných let rapidně poklesly v letech 2007 a 2008, přesto však roky 2009 a 2010 jsou již růstové z hlediska objemu tržeb a generování zisku. Druhou analyzovanou společností je společnost Chládek a Tintěra Havlíčkův Brod, a. s., která byla založena v roce 1994. Oproti první společnosti, Chládek a Tintěra Havlíčkův Brod neustále navyšoval počet zaměstnanců i v období krize na současných 169. Z hlediska vývoje tržeb u této společnosti lze konstatovat, že došlo převážně k útlumu tempa růst, přesto v roce 2010 je patrný pokles.

Existuje celá řada finančních ukazatelů a indexů, které lze použít k posouzení situace v podniku. Základní obraz o podniku nabízí ukazatel rentability aktiv (výnosnost aktiv), který vyjadřuje, jak velká část zisku byla vygenerována z investovaného kapitálu (celkových aktiv). Tento ukazatel lze vypočítat jako podíl výsledku hospodaření a celkových aktiv, přičemž je vhodné využít upravený výsledek hospodaření EBIT (případně EAT), tedy zisk před úroky a zdaněním. Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím větší je výnosnost aktiv podniku. Přehled hodnot tohoto ukazatele v průběhu let 2006 až 2010 ukazuje obrázek 2. Z grafu je patrné, že zatímco středně velká společnost Chládek a Tintěra Havlíčkův Brod zaznamenala

vlivem krize spíše snížení tempa růstu, malou Hradeckou společnost zasáhla krize významněji.

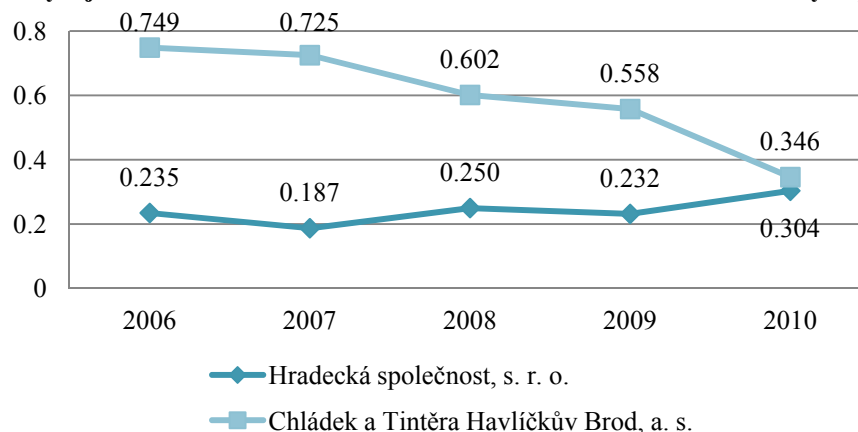
**Obrázek 2 – Vývoj hodnot ukazatele rentability aktiv v letech 2006 – 2010 u zkoumaných podniků**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Další významný pohled na podnik představuje ukazatel zadluženosti týkající se úvěrového zatížení podniku. Tento ukazatel lze v základní podobě vypočítat jako podíl cizích zdrojů a celkových aktiv, většinou se jeho hodnota uvádí v procentech. Hodnotu tohoto ukazatele je vhodné porovnávat s rentabilitou podniku, neboť vyšší zadluženost nemusí vždy ukazovat na špatné finanční zdraví podniku. Obecně se uvádí běžná míra zadluženosti podniku mezi 30 – 50 %. Hodnoty ukazatele zadluženosti zkoumaných podniků v letech 2006 až 2010 ukazuje obrázek 3, kde je patrné, že v rámci vývoje ukazatele zadluženosti není patrný významnější vliv ekonomické krize v rámci dlouhodobého trendu.

**Obrázek 3 – Vývoj hodnot ukazatele zadluženosti v letech 2006 – 2010 u zkoumaných podniků**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Informaci ohledně bankrotního rizika nabízí celá řada indexů, mezi nejznámější patří Altmanův Z-score index. Ten představuje souhrnný vzorec používaný k predikci finanční tísně, který byl vytvořen v roce 1968 americkým profesorem financí Edwardem I. Altmanem (Lee, Lee, Lee, 2009). Přestože můžeme posoudit finanční zdraví podniku pomocí tohoto indexu pouze v hrubém měřítku, opakované testování ukazuje, že úspěšnost těchto predikcí činí 80 až 90 %. Vzorec pro výpočet tohoto indexu uvádí například Lee, Lee, Lee (2009):

$$\text{Altmanův Z-score index} = 0,012 \cdot X_1 + 0,014 \cdot X_2 + 0,033 \cdot X_3 + 0,006 \cdot X_4 + 0,999 \cdot X_5$$

kde

- $X_1$  = čistý pracovní kapitál (= oběžná aktiva – krátkodobé závazky) / aktiva celkem  
 $X_2$  = nerozdělený zisk z minulého období / aktiva celkem  
 $X_3$  = EBIT (= zisk před úroky a zdaněním) / aktiva celkem = ROA (rentabilita aktiv)  
 $X_4$  = tržní hodnota vlastního kapitálu / cizí zdroje  
 $X_5$  = tržby / aktiva celkem (= obrat aktiv)

Na základě výsledné hodnoty tohoto indexu je následně predikováno bankrotní riziko. Přičemž rozlišujeme tři oblasti; hodnota indexu menší než 1,81 představuje bankrotní riziko pro podnik, pokud se hodnota indexu pohybuje mezi 1,81 – 2,99 hovoříme o tzv. šedé zóně a pokud je hodnota tohoto indexu vyšší než 2,99 nejedná se o bankrotní riziko pro podnik. Altmanův index, jak již bylo zmíněno, se skládá z pěti jednotlivých finančních ukazatelů, u kterých můžeme rovněž sledovat hranice bankrotního rizika, jak ukazuje tabulka 1.

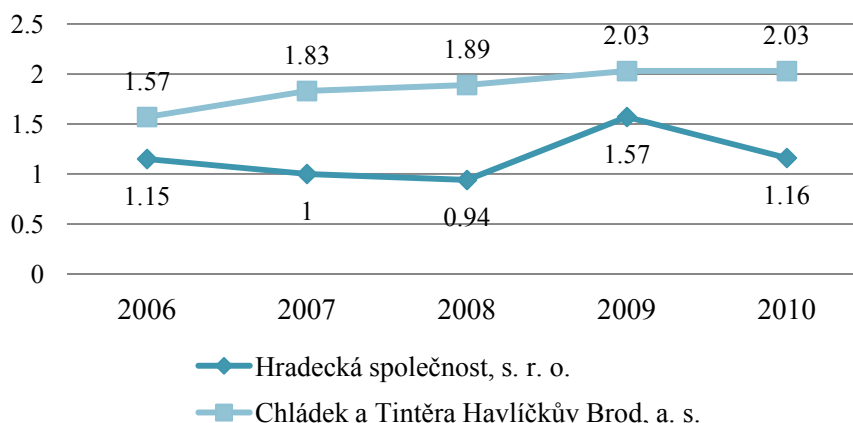
**Tabulka 1 - Finanční ukazatelé Altmanova Z-score indexu a jejich možné hodnoty**

Ukazatel	Bankrotní zóna	Šedá zóna	Nebankrotní zóna
$X_1$	< -0,061	-0,061 – 0,414	> 0,414
$X_2$	< -0,626	-0,626 – 0,355	> 0,355
$X_3$	< -0,318	-0,318 – 0,153	> 0,153
$X_4$	< 0,401	0,401 – 2,477	> 2,477
$X_5$	< 1,500	1,500 – 1,900	> 1,900

Zdroj: vlastní zpracování podle Lee, Lee, Lee (2009, s. 108)

Výsledky Altmanovy Z-score analýzy v jednotlivých sledovaných letech u zkoumaných podniků jsou představeny v obrázek 5 a podrobněji v tabulce 2, která ukazuje výsledné hodnoty jednotlivých finančních ukazatelů Altmanova Z-score indexu.

**Obrázek 4 - Altmanův Z-score index v letech 2006 – 2010 u zkoumaných podniků**



Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 4 je patrné, že Hradecká společnost v průběhu sledovaných let stále čelí bankrotnímu riziku. Avšak vzhledem k vývoji indexu nelze tvrdit, že viníkem této situace je ekonomická krize i přesto, že v roce 2008 je patrný pokles. Oproti tomu společnost Chládek a Tintěra Havlíčkův Brod i za působení krize se vymanila přímému bankrotnímu riziku. U této společnosti je však rovněž patrný vliv ekonomické krize, který zde však nevedl



rapidnímu poklesu, ale spíše ke zmírnění tempa růstu. Tabulka 2 ukazuje hodnoty jednotlivých finančních ukazatelů upravených o stanovené koeficienty (váhy) podle Altmanova Z-score indexu. Obě společnosti na základě prvních tří ukazatelů spadají do tzv. šedé zóny, samostatný čtvrtý ukazatel pro zkoumané podniky znamená svoji hodnotou bankrotní riziko a pátý ukazatel u Hradecké společnosti představuje posun z bankrotní zóny v prvních třech sledovaných letech do tzv. šedé zóny v roce 2009 a 2010. Pro společnost Chládek a Tintěra Havlíčkův Brod vykazuje tento pátý ukazatel v prvních třech letech hodnoty řadící společnost do tzv. šedé zóny, avšak roky 2009 a 2010 pro tuto společnost z hlediska pátého ukazatele jsou s minimálním bankrotním rizikem.

**Tabulka 2 - Hodnoty finančních ukazatelů Altmanova Z-score indexu u zkoumaných společností**

	Sledované roky	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	Altmanův index
<b>Hradecká společnost, s. r. o.</b>	2006	0,004	0,009	0,004	0,019	1,117	<b>1,15</b>
	2007	0,005	0,011	0,000	0,026	0,968	<b>1</b>
	2008	0,004	0,010	0,000	0,018	0,909	<b>0,94</b>
	2009	0,004	0,009	0,003	0,019	1,529	<b>1,57</b>
	2010	0,005	0,008	0,004	0,014	1,126	<b>1,16</b>
<b>Chládek a Tintěra Havlíčkův Brod, a. s.</b>	2006	0,002	0,001	0,003	0,002	1,562	<b>1,57</b>
	2007	0,002	0,001	0,004	0,002	1,773	<b>1,83</b>
	2008	0,002	0,003	0,004	0,004	1,847	<b>1,89</b>
	2009	0,007	0,003	0,006	0,005	1,977	<b>2,03</b>
	2010	0,007	0,006	0,004	0,011	2,007	<b>2,03</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Altmanův index může být do jisté míry zavádějící v podmínkách poněkud specifického českého prostředí. Manželé Neumaierovy proto vytvořili indexy skupiny IN, které jsou ekonomy dlouhodobě považovány jako nejvhodnější pro hodnocení českých podniků. První index byl vytvořen v roce 1995 (IN95) a po něm následovaly IN99, IN01 a nejnovější IN05, které byly vždy sestaveny na základě analýzy dat z doby jejich vzniku. Vzorec pro výpočet tohoto indexu je následující (Neumaierová, Neumaier, 2005):

$$\text{IN05} = 0,13 \cdot A/CZ + 0,04 \cdot \text{EBIT}/\text{Ú} + 3,97 \cdot \text{EBIT}/A + 0,21 \cdot \text{VÝN}/A + 0,09 \cdot \text{OA}/(\text{KZ} + \text{KBÚ})$$

kde

$A/CZ$  = aktiva celkem / cizí zdroje

$\text{EBIT}/\text{Ú}$  = zisk před úroky a zdaněním / nákladové úroky

$\text{EBIT}/A$  = zisk před úroky a zdaněním / aktiva celkem = ROA (rentabilita aktiv)

$\text{VÝN}/A$  = výnosy (tržby) / aktiva celkem (= obrat aktiv)

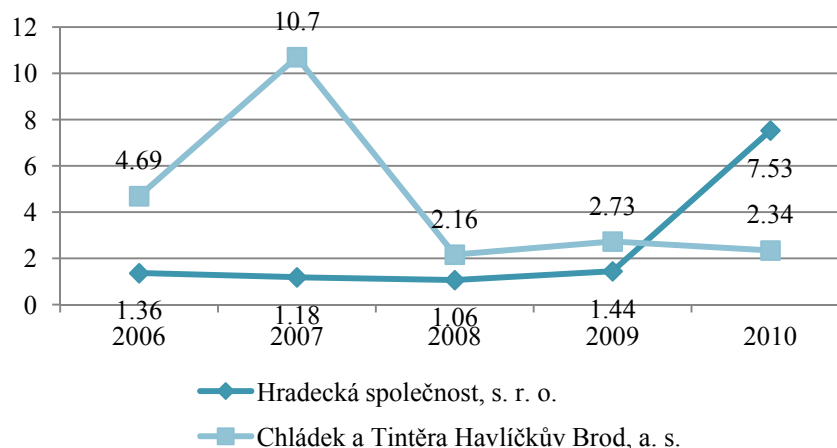
$\text{OA}/(\text{KZ} + \text{KBÚ})$  = oběžná aktiva / (krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry)

Na základě výsledné hodnoty tohoto indexu je následně predikováno bankrotní riziko, přičemž opět rozlišujeme tři oblasti; hodnota indexu menší než 0,09 představuje bankrotní riziko pro podnik, pokud se hodnota indexu pohybuje mezi 0,09 až 1,60 hovoříme o tzv. šedé zóně a pokud je hodnota tohoto indexu vyšší než 1,60 nejedná se o bankrotní riziko pro podnik (Neumaierová, Neumaier, 2005).

Výsledky komparativní analýzy indexu IN05 v rámci sledovaných let u zkoumaných podniků jsou uvedeny v obrázek 5. Z této analýzy, která by měla mít větší vypovídací schopnost, vyplývá, že ani jeden ze zkoumaných podniků nebyl v průběhu sledovaných let přímo ohrožen bankrotním rizikem. Hradecká společnost vykazuje mírný pokles v období

krize avšak rok 2010 a hodnota indexu IN05 nepřiznává této společnosti bankrotní riziko. U společnosti Chládek a Tintěra Havlíčkův Brod je zřetelně patrný pokles v období krize, přesto tato společnost ani v roce 2008 nebyla podle indexu IN05 vystavena přímým bankrotním rizikům. Následující roky jsou pro tuto společnost spíše stagnující.

**Obrázek 5 - Index IN05 v letech 2006 – 2010 u zkoumaných podniků**



*Zdroj: vlastní zpracování*

## Závěr

Naše společnost čelí krizím každý den, nejenom ekonomické krizi, která byla primárně zapříčiněná absencí odpovědnosti, ale i globální situaci, kdy společnost v mnoha ohledech dosahuje svého maxima a pro další vývoj je nutný nový pohled, který se nevztahuje pouze na ekonomickou, tedy materiální stránku, ale uvažuje i sociální a environmentální oblast, bez jejíž interakce by podniky nemohly existovat. V tomto kontextu roste význam společenské odpovědnosti firem, která ve vztahu s ekonomickou krizí na jedné straně posílila svoji důležitost, avšak na straně druhé, a to především v kontextu malých a středních podniků, tlumí svoji působnost. Především podniky, které se v rámci společensky odpovědného chování zaměřují na filantropii, v důsledku recese snižují výdaje na tyto aktivity, přestože právě tato doba si žádá jejich rozvoj.

V tomto příspěvku byly částečně představeny výsledky grantového projektu GAJU 047/2011/S-Dalíková. Tyto výsledky poukázaly na skutečnost, že i malé a střední podniky mají i v této době zájem o oblast společenské odpovědnosti. Ze sta zkoumaných podniků uvedlo zapojení se do společensky odpovědného chování a souvisejících aktivit 54 %.

Jako hlavní motivy a stimuly zkoumaných podniků pro zapojení se do společensky odpovědného chování a souvisejících aktivit byly zjištěny zlepšení vztahů s obchodními partnery, zvýšení efektivity podnikání či zlepšení image podniku. To jsou cíle, kterých lze v rámci společenské odpovědnosti firem prokazatelně dosáhnout, pokud je tato filozofie vhodně prostoupena podnikovými procesy a podnikovou kulturou. Na druhé straně jako hlavní demotivující faktor pro zkoumané podniky byl zjištěn růst nákladů. Z tohoto hlediska je nutné se na náklady spojené se společenskou odpovědností dívat spíše jako na investici, která však logicky v dnešním nestabilním ekonomickém prostředí není lákavou a dostačující, a to především pro malé a střední podniky. Jako další silný demotivující faktor zkoumané podniky často uváděly neetické podnikatelské, ale i politické prostředí v České republice, které v současnosti nejde příkladem etického chování.

Výsledky komparativní analýzy longitudinálního srovnání zvolených finančních ukazatelů a bankrotních indexů ukázaly, že pro střední podnik aktivní ve společensky odpovědném

chování nepředstavovala ekonomická krize významnější ohrožení. Došlo sice k poklesu hospodářských výsledků, ale nikdy k takovému, který by firmu bankrotně ohrožoval. U malého podniku aktivního ve společensky odpovědném chování měla ekonomická krize relativně větší vliv na jeho hospodářské výsledky, přesto analýza longitudinálního srovnání Altmanova Z-score indexu a indexu IN05 spíše ukázala na všeobecné větší bankrotní ohrožení malého podniku s odhlédnutím od vlivu ekonomické krize.

## Literatura

- [1] BENN, S., BOLTON, D. 2011. *Key Concepts in Corporate Social Responsibility*. 1. vyd. Londýn: Sage Publication, 2011. 246 s. ISBN 978-1-84787-928-8.
- [2] BUCHHOLTZ, A. K., CARROLL, A. B. 2009. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. 8. vyd. Kanada: Cengage Learning, 2009. 760 s. ISBN 978-0-538-46676-9.
- [3] ENDERLE, G. 2004. *Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises*. Business Ethics: A European Review [online]. Leden 2004, roč. 13, č. 1 [cit. 2011-05-09], s. 50 – 63. Dostupné na [www.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8608.2004.00349.x/full](http://www.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8608.2004.00349.x/full).
- [4] FERNÁNDEZ-FEIJÓO SOUTO, B. 2009. Cisis and Corporate Social Responsibility: Threat of Opportunity? *International Journal of Economic Science and Applied Research (IJESAR)*. Kavala: Kavala Institute of Technology [online]. 2009, roč. 2, č. 1 [cit. 2011-20-09], s. 36-50. Dostupné na [www](http://www.ijesar.org/docs/volume2_issue1/crisis.pdf) [http://www.ijesar.org/docs/volume2\\_issue1/crisis.pdf](http://www.ijesar.org/docs/volume2_issue1/crisis.pdf). ISSN 1791-3373.
- [5] JENKINS, H. 2009. „*business opportunity*” model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. Business Ethics: A European Review [online]. Leden 2009, roč. 18, č. 1 [cit. 2011-05-09], s. 21 – 36. Dostupné na [www](http://www.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8608.2009.01546.x/full): [www.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8608.2009.01546.x/full](http://www.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8608.2009.01546.x/full).
- [6] KARAIBRAHIMOĞLU, Y. Z. 2010. Corporate social responsibility in times of financial cisis. *Afričan Journal of Business Management*. Academic Journals [online]. Duben 2010, roč. 4, č. 4 [cit. 2011-26-09], s. 382-389. Dostupné na [www](http://www.academicjournals.org/AJBM/PDF/pdf2010/Apr/Karaibrahimoglu.pdf) <http://www.academicjournals.org/AJBM/PDF/pdf2010/Apr/Karaibrahimoglu.pdf>. ISSN 1993-8233.
- [7] KOTLER, P., LEE, N. 2005. *Corporate Social Responsibility: Doing the most good for your company and your case*. 1. vyd. New Jersey: John Wiley & Sons, 2005. 307 s. ISBN 978-0-471-47611-5.
- [8] LEE, A. C., LEE, J. C., LEE, C. F. 2009. *Financial analysis, planning and forecasting: theory and application*. 2. vyd. Singapur: World Scientific Publishing, 2009. 1101 s. ISBN 978-981-270-608-9.
- [9] Ministerstvo spravedlnosti České republiky. 2011. *Obchodní rejstřík a sbírka listin: Hradecká společnost, s. r. o.* [online]. [cit. 2011-18-09]. Dostupné na [www](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=133985&sysinf.klic=32edef582403b22ec205fc314a71706a&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=1356&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Hradci%20Kr%E1lov%E9&sysinf.platnost=12.10.2011): <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=133985&sysinf.klic=32edef582403b22ec205fc314a71706a&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=1356&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Hradci%20Kr%E1lov%E9&sysinf.platnost=12.10.2011>.
- [10] Ministerstvo spravedlnosti České republiky. 2011. *Obchodní rejstřík a sbírka listin: Chládek a Tintěra Havlíčkův Brod, a. s.* [online]. [cit. 2011-18-09]. Dostupné na [www](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=600005059&sysinf.klic=54fac4656465802af85a13f07): <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=600005059&sysinf.klic=54fac4656465802af85a13f07>

- 05ca5b4&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vložka=2487&sysinf.spis.soud=Krajsk%  
FDm%20soudem%20v%20Hradci%20Kr%E1lov%E9&sysinf.platnost=12.10.2011.
- [11] NAIDOO, V. 2010. Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*. Elsevier [online]. Listopad 2010, roč. 39, č. 8 [cit. 2011-26-09], s. 1311-1320. Dostupné na [www http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850110000167](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850110000167)>.
- [12] NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. 2005. Index IN05: Index IN05. *Evropské finanční systémy: Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2005. s. 143–146. Dostupné na [www WWW:http://is.muni.cz/do/1456/sborniky/2005/evropske-financni-systemy2005.pdf](http://www.WWW:http://is.muni.cz/do/1456/sborniky/2005/evropske-financni-systemy2005.pdf). ISBN 80-210-3753-9.
- [13] SOININEN, J., PUUMALAINEN, K., SJÖGRÉN, H., SYRJÄ, P. 2011. The impact of global economic crisis on SMEs – does entrepreneurial orientation matter? *ICSB 2011 World Conference*. Stockholm: International Council for Small Business [online]. 2011, [cit. 2011-26-09], příspěvek č. 116. Dostupné na [www http://www.icsb.org/assets/icsb2011\\_paper116.pdf](http://www.icsb.org/assets/icsb2011_paper116.pdf).
- [14] URBÁNKOVÁ, P. 2011. SPS ČR: Krize ve stavebnictví nedožívá, prohlubuje se. *ČIANEWS.CZ: Ekonomika* [online]. 16. 03. 2011, [cit. 2011-09-23]. Dostupný z WWW: <http://www.cianews.eu/ekonomika/sps-cr-krize-ve-stavebnictvi-nedozniva-prohlubuje-se/>.
- [15] VISSER, W. 2011. *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*. 2. vyd. Hoboken: John Wiley & Sons, 2011. s. 408. ISBN 978-047-068-857-1.
- [16] WERTHER Jr., W. B., CHANDLER, D. 2011. *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in Global environment*. 2. vyd. Londýn: Sage Publications, 2011. 413 s. ISBN 978-1-4129-7453-0.

**Adresa autora:**

Ing. Pavlína Dalíková, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta / Katedra řízení, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, e-mail: [dalip00@ef.jcu.cz](mailto:dalip00@ef.jcu.cz)

# ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V DOBĚ EKONOMICKÉ KRIZE

## HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN TIMES OF ECONOMIC CRISIS

DOLEŽALOVÁ Vlasta

### Abstract

The issue of human resources management is essential for businesses. The aim of this paper is monitoring personnel management and development management in times of economic crisis in the reporting company. The essence of this article is the analysis of human resource management and its evaluation in the years 2005 - 2009. The research was carried out through an analysis of corporate materials, interviews with leading executives and analysis of human resource management. It was also observed management company, as closely related issues of human resource management.

**Key words:** human resources management, economic crisis.

### Abstrakt

Problematika řízení lidských zdrojů je pro podniky zásadní. Cílem tohoto příspěvku je sledování personálního řízení a vývoj hospodaření v době ekonomické krize ve sledovaném podniku. Podstatou tohoto článku je provedení analýzy systému personální práce a její vyhodnocení v letech 2005 - 2009. Výzkum byl proveden analýzou podnikových materiálů, rozhovory s vedoucími manažery a analýzou personální práce. Současně bylo sledováno hospodaření podniku, protože úzce souvisí s problematikou řízení lidských zdrojů.

**Klíčová slova:** řízení lidských zdrojů, ekonomická krize.

**JEL klasifikace:** G01, M12, M54, O15

### Úvod

Lidské zdroje jsou jedním z nejvýznamnějších a nejcennějších faktorů všech společností. Kvalita fungování lidského faktoru ovlivňuje úspěšnost a neúspěšnost firem v náročném konkurenčním prostředí tržního hospodářství. Lidský kapitál organizace tvoří lidé, kteří v ní pracují a na kterých závisí úspěšnost podnikání. Cílem řízení lidských zdrojů je získání a udržení kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly.

### Literární přehled

Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou (Koubek, 2009). Je rozhodujícím nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti podniku (Krninská, 2002). A rovněž je řízení lidských zdrojů podnikatelsky orientovanou filozofií, týkající se řízení lidských zdrojů liniovými manažery s cílem dosáhnout konkurenční výhody (Armstrong, 2007).

Organizace může být efektivní, pokud ji řídí zkušení a schopní manažeři. Manažery by měla být prováděna personální práce v plném rozsahu. Kvalitní personální práce pomáhá zajišťovat výkonnosti podniku. Jejím cílem je zvyšování produktivity práce cestou zlepšování využití pracovních sil (Dytrt, 2006).

Personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a zároveň s žádoucími osobnostními charakteristikami, optimálně motivované a žádoucím poměrem k práci, flexibilní a připravené na změny, optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace, ve správný čas a s přiměřenými náklady. Volba metod získávání pracovníků závisí, zda se rozhodneme získávat pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů, jaké jsou požadavky pracovního místa na pracovníka (úroveň kvalifikovanosti práce, požadavky na některé zvláštní schopnosti pracovníka apod.), jaká je situace na trhu práce, kolik můžeme naložit prostředků na získávání pracovníků, jak rychle potřebujeme pracovní místo obsadit (Koubek, 2009).

Organizace používají pohovory jako hlavní metodu výběru zaměstnanců. Ale existuje důvod pro strukturování pohovorů a důvod pro jejich doplnění testy. Čím více bude informací o pracovníkovi, které mohou být ku prospěchu mimořádně důležitého rozhodování o výběru, tím lépe (Armstrong, 2007).

Uzavření smlouvy s přijatým uchazečem představuje umístění pracovníka na konkrétní místo. Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně a musí mít určité náležitosti vyplývající z právních předpisů (Krninská, 2002).

Efektivní realizace platového systému závisí na plné odměně za výkon pracovníka na jeho třídě či zařazení na platové stupnici. A právě tady potřebujeme informace o jeho pracovní výkonnosti jako takové i v porovnání s kolegy, jak splňuje požadavky a očekávání podniku (Ludlow, Panton, 1995).

Odměna je formou kompenzace výsledků úsilí pracovníků, kteří se podílejí na činnostech organizační jednotky. Má obvykle silnou korelační vazbu na motivaci lidí pracovat pro organizaci i na odváděný výkon, respektive jeho hodnocení. Je úkolem manažerů vytvořit systém odměňování, který bude odpovídat společensky přijatelné spravedlivé odměně za odváděnou práci, zároveň bude mít i motivační a stimulační funkci (Vodáček, Vodáčková, 2006).

O vzdělávání lze říci, že se jedná o jednu z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů, která má pro organizaci mimořádně strategický význam (Krninská, 2002).

Vzdělávání pracovníků zahrnuje následující aktivity: přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, zvyšování použitelnosti pracovníků, aby z části zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších pracovních míst, rozšiřování pracovních schopností. Dále zahrnuje rekvalifikační procesy v organizaci, kdy pracovníci jsou přeškolení na povolání, které organizace potřebuje. Součástí vzdělávání je rovněž doškolení a přeškolení nových pracovníků, které je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa. Dále vzdělávání zahrnuje formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce, které překračuje hranice odborné způsobilosti a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka (Koubek, 2009).

## Metodika

Cílem této práce je zhodnotit řízení lidských zdrojů v době ekonomické krize ve vybraném podnikatelském subjektu v době globalizace, kdy je potřeba se udržet na trhu. Práce je zaměřena na analýzu systému personální práce ve vybraném podnikatelském subjektu, posouzení systému, zhodnocení a návrh změn na zlepšení a zefektivnění řízení této oblasti. Důsledky ekonomické krize jsou zřejmé na podniku, ve kterém byl prováděn průzkum vývoje řízení lidských zdrojů v době krize v roce 2005 – 2009. Vedoucí manažeři si nepřejí zveřejnění názvu podniku ani odvětví, ve kterém podnikají.

K analýze systému činností jednotlivých oblastí byly použity informace z podnikových materiálů: výroční zprávy z let 2005 – 2009, stanovy ze dne 21. června 2007, organizační schéma, pracovní náplně jednotlivých vedoucích pracovníků, podklady pro statistický výkaz.

Další informace k analýze systému činností jednotlivých oblastí byly zjištěny během rozhovorů s vedoucími manažery. Rozhovory s vedoucími manažery byly zaměřeny na získávání pracovníků, přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, vzdělávání pracovníků, odměňování pracovníků, péče o pracovníky, organizační schéma, pracovní náplně jednotlivých vedoucích pracovníků.

Pro potřebu zpracování rozhovorů a podnikových materiálů byly použity statistické metody.

## Výsledky a diskuse

Vliv ekonomické krize na personální řízení ve sledovaném podnikatelském subjektu byl zkoumán v oblasti vývoje dotací, hospodaření, počtu pracovníků, průměrné mzdy v podniku v porovnání s krajem, ve kterém sídlí a v porovnání s celorepublikovým průměrem v dané oblasti podnikání.

Z výročních zpráv sledovaného podniku z roku 2005 – 2009 je zřejmé, že podnik získává dotace a čerpá je (viz. tabulka 1). Pomocí dotací se podnik udrží na trhu, kde je významná konkurence.

**Tabulka 1 - Vývoj dotací sledovaného podnikatelského subjektu v letech 2005 – 2009 (v Kč)**

<b>Rok</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Výše dotace</b>	13 629 176	10 941 847	17 685 561	15 171 000	15 190 000

*Zdroj: Výroční zprávy sledovaného podnikatelského subjektu v letech 2005 - 2009, úprava vlastní*

Z tabulky 1 vyplývá, že dotace sledovaného podnikatelského subjektu v letech 2005 – 2009 tvoří značnou část příjmů. Trend vývoje dotací je kolísavý. V roce 2006 poklesly dotace o 2 687 329 Kč oproti předchozímu roku 2005. Oproti tomu v roce 2007 získal podnik o 6 743 714 Kč více dotací než v předchozím roce 2006, tento rozdíl činí 4 056 385 Kč oproti roku 2005. V roce 2008 klesly dotace o 2 514 561 Kč oproti předchozímu roku 2007. V roce 2009 získal podnik dotace o 19 000 Kč vyšší než v předchozím roce 2008. Nejvyšší hodnotu dotací získal podnik v roce 2007, tato částka činila 17 685 561 Kč.

Z tabulky 2 je patrný vývoj hospodaření podniku. Výroční zprávy sledovaného podniku z roku 2005 – 2009 ukazují kolísavý trend výnosů, nákladů a výsledku hospodaření po zdanění.

**Tabulka 2 - Vývoj hospodaření sledovaného podnikatelského subjektu v letech 2005 – 2009**  
(údaje v tis. Kč)

Rok	Výnosy	Náklady	Výsledek hospodaření (po zdanění)
2005	62 384	61 639	745
2006	67 164	64 326	2 838
2007	80 093	76 808	3 285
2008	78 772	75 343	3 429
2009	66 925	66 493	562

*Zdroj: Výroční zprávy sledovaného podnikatelského subjektu v letech 2005 - 2009, úprava vlastní*

Tabulka 2 ukazuje kolísavý trend výnosů, nákladů a výsledku hospodaření po zdanění sledovaného podnikatelského subjektu v letech 2005 – 2009. Výnosy se v rozmezí let 2005 – 2009 pohybují od částky 62 384 tis. Kč do výše 80 093 tis. Kč. Přičemž nejnižší hodnoty dosáhl podnik v roce 2005 a nejvyšší hodnoty v roce 2007. Náklady se v rozmezí let 2005 – 2009 pohybují od částky 61 636 tis. Kč do výše 76 808 tis. Kč. Nejnižší hodnoty dosáhl podnik v roce 2005 a nejvyšší hodnoty v roce 2007. Výsledek hospodaření se pohyboval v rozmezí let 2005 – 2009 od částky 562 tis. Kč do 3 429 tis. Kč. Nejnižší hodnoty dosáhl podnik v roce 2009 a nejvyšší hodnoty v roce 2008.

Z výročních zpráv sledovaného podnikatelského subjektu v letech 2005 - 2009 je patrné, že v roce 2009 vznikl výrazný propad výsledku hospodaření sledovaného podnikatelského subjektu oproti předchozím letům.

Součástí výzkumu byl i vývoj počtu pracovníků ve sledovaném podnikatelském subjektu v letech 2005 – 2009, který úzce souvisí s hospodářskými výsledky podniku (viz. tabulka 3).

**Tabulka 3 - Vývoj počtu pracovníků ve sledovaném podnikatelském subjektu v letech 2005 – 2009**

Rok	Celkem zaměstnanců		Stálí zaměstnanci		Brigádníci a důchodci	
	Počet	Pokles oproti roku 2005 v %	Počet	Pokles oproti roku 2005 v %	Počet	Pokles oproti roku 2005 v %
2005	79	x	70	x	9	x
2006	74	6	66	6	8	11
2007	71	10	65	7	6	33
2008	71	10	65	7	6	33
2009	63	20	59	16	4	44

*Zdroj: Výroční zprávy sledovaného podnikatelského subjektu v letech 2005 - 2009, úprava vlastní*

Tabulka 3 ukazuje postupně klesající trend počtu pracovníků. Od roku 2005, kdy podnik zaměstnával celkem 79 zaměstnanců včetně brigádníků a důchodců, klesl tento počet na 63 zaměstnanců v roce 2009. Tento pokles činí 16 zaměstnanců, což znamená o 20 % méně zaměstnanců oproti roku 2005. V roce 2005 činí stálý počet zaměstnanců 70, v roce 2009 tento počet klesl na 59. Tento rozdíl v počtu 11 zaměstnanců se rovná poklesu o 16 %. Počet brigádníků a důchodců má rovněž klesající trend. V roce 2005 družstvo zaměstnávalo 9 brigádníků a důchodců, v roce 2009 už jen 4. Tento pokles činí o 5 méně brigádníků a důchodců, což znamená o 44 % méně brigádníků a důchodců oproti roku 2005.



Z tabulky 4 je patrné, že jak ve sledovaném podnikatelském subjektu, tak v kraji, kde podnikatelský subjekt sídlí a i v celé České republice má vývoj mezd zaměstnanců ve sledovaném odvětví v letech 2005 - 2009 stoupající tendenci.

**Tabulka 4 - Vývoj průměrných mezd pracovníků v letech 2005 – 2009 (údaje v Kč)**

Rok	Sledovaný podnikatelský subjekt <sup>1</sup>	Kraj <sup>2</sup>	Česká republika <sup>3</sup>
2005	11 626	13 328	12 663
2006	13 222	14 212	13 404
2007	14 157	15 416	14 538
2008	15 736	17 267	15 562
2009	17 686	19 323	17 864

Zdroj: <sup>1</sup> Výroční zprávy sledovaného podnikatelského subjektu za rok 2005 - 2009, úprava vlastní,

<sup>2</sup> Vybrané údaje za kraj Vysočina – mzdy a náklady práce – Jihlava Český statistický úřad [<http://www.jihlava.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/mzdy-xj>]

<sup>3</sup> Zaměstnanci a průměrné mzdy podle typu hospodaření (fyzické osoby) – Jihlava Český statistický úřad [<http://www.jihlava.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/publ/3106-05>]

Dle tabulky 4 je patrné, že nejvyšší mzdy dostávají pracovníci ve sledovaném odvětví v letech 2005 až 2009 v kraji Vysočina, oproti tomu ve sledovaném podnikatelském subjektu ve srovnání s krajem Vysočina výrazně nižší a rovněž nižší než v průměru celé České republiky. Při porovnání kraje s Českou republikou jsou mzdy ve sledovaném odvětví vyšší v kraji než v průměru České republiky. Srovnáním mezd zaměstnanců v roce 2009 je zřejmé, že nejvyšší hodnota dosahuje výše 19 323 Kč v kraji, přičemž ve stejném roce je průměr mezd ve sledovaném odvětví v České republice 17 864 Kč, což je o 1 459 Kč méně než v kraji, sledovaný podnikatelský subjekt má v tomtéž roce 2009 mzdu ve sledovaném odvětví 17 686 Kč, což je o 178 Kč méně v průměru celé České republiky a o 1 637 Kč méně než v kraji.

Byla provedena analýza systému personální práce ve sledovaném podnikatelském subjektu a bylo zjištěno, že podnik nedodrжуje povinnosti v oblasti řízení lidských zdrojů včetně zásad a metod řízení lidských zdrojů.

Mezi problémy v personálním řízení sledovaného podnikatelského subjektu patří neshoda organizačního schéma s pracovní náplní vedoucích pracovníků týkajících se personálních činností, pracovní náplně vedoucích manažerů a vedoucích pracovníků se překrývají, což narušuje jednotu řízení. Dále chybí v podniku pracovní náplně pracovníků a podnik nevede evidenci všech zaměstnanců.

Při analýze systému personální práce v oblasti získávání pracovníků bylo zjištěno, že zaměstnance vyhledávají pouze vedoucí manažeři a to jak v případě přímých pracovníků, tak i pracovníků, kteří dle organizačního schématu nejsou vedoucím pracovníkům přímo podřízeni. Vedoucí manažeři vyhledávají vhodné pracovníky, zabývají se žádostmi uchazečů a vybírají vhodné uchazeče na volná pracovní místa.

Při analýze systému personální práce v oblasti hodnocení pracovníků bylo zjištěno, že vedoucí manažeři rozhodují o schválení návrhu na odměňování všech pracovníků na základě ústního doporučení vedoucích pracovníků. Vedoucí manažeři tedy na místo prvních nadřízených rozhodují o hodnocení a odměňování pracovníků.

Při analýze systému personální práce v oblasti vzdělávání pracovníků bylo zjištěno, že vedoucí manažeři rozhodují o tom, který z pracovníků se jakého školení účastní. Vedoucí

manažeři vybírají školení pro přímo podřízené pracovníky a zároveň pro pracovníky, kteří nejsou přímo podřízeni.

Při analýze systému personální práce v oblasti odměn pracovníků bylo zjištěno, že vedoucí manažeři každému pracovníkovi určí, v jaké tarifní třídě se bude nacházet a to nejen svým přímým podřízeným, ale všem pracovníkům.

## Závěr

Analýzou řízení lidských zdrojů byly zjištěny zásadní nedostatky v činnostech personálního řízení sledovaného podnikatelského subjektu.

Vzhledem k zajištění funkčnosti systému personálního řízení bylo navrženo, aby byla vymezena pravomoc v přidělování práci podřízeným pracovníkům, jelikož fungování personálního systému tohoto uspořádání neodpovídá jednoznačnému vymezení odpovědnosti. Z toho důvodu bylo navrženo, aby byla vedoucím pracovníkům přidělena pravomoc ve vyhledávání a vybírání uchazečů, kteří by byli přímo podřízeni vedoucím pracovníkům, jelikož pouze vedoucí manažeři se zabývali žádostmi všech uchazečů, vyhledávali přímé podřízené i pracovníky, jež dle organizačního schématu nebyli přímo podřízeni.

Dále bylo navrženo, aby přímým nadřízeným pracovníkům byla přidělena pravomoc v oblasti hodnocení a odměňování pracovníků, aby mohli rozhodovat v oblasti hodnocení a odměňování pracovníků, jelikož o hodnocení a odměňování pracovníků rozhodovali pouze vedoucí manažeři.

Následně bylo navrženo, aby byla vedoucím pracovníkům přidělena pravomoc o návrhu školení pracovníků, jež jsou vedoucím pracovníkům přímo podřízeni z důvodu, aby mohli vedoucí pracovníci navrhnout vedoucím manažerům školení pro sebe a své přímé podřízené, protože o školení rozhodovali pouze vedoucí manažeři.

Dále bylo navrženo, aby byla vedoucím pracovníkům přidělena pravomoc v odměňování tak, aby mohli řadit do tarifních tříd přímé podřízené zaměstnance, jelikož do tarifních tříd řadili zaměstnance vedoucí manažeři.

Dalším nedostatkem byly chybějící pracovní náplně zaměstnanců, proto bylo navrženo, aby byly zpracovány chybějící pracovní náplně zaměstnancům vzhledem k tomu, že pracovní náplň vymezuje pracovní činnosti, pravomoc a odpovědnost za personální činnosti.

Průzkumem ve sledovaném podnikatelském subjektu v letech 2005 – 2009 byly zjištěny výrazné důsledky ekonomické krize, které se v podniku projeví nejvýrazněji v roce 2009. Podniku ve zmiňovaném roce výrazně klesl výsledek hospodaření i přes významné obdržení dotací. Hospodářský výsledek v tomto roce činil pouze 562 tis., z čehož vyplývá, že razantní propad výsledku hospodaření činil 2 867 tis. Kč v porovnání s předchozím rokem. Vývoj počtu pracovníků měl v letech 2005 – 2009 klesající tendenci, která se nejvýrazněji projevila opět v roce 2009. V roce 2005 zaměstnával podnik 79 zaměstnanců, v roce 2009 pouze 63, tento pokles činí 20 %. Oproti předchozím výsledkům průměrné mzdy v daném odvětví v podniku, v kraji i v České republice v letech 2005 – 2009 stoupaly. V roce 2005, kdy podnik zaměstnával 79 zaměstnanců, průměrné mzdy v podniku činily 11 626 Kč, v roce 2009 podnik zaměstnával 63 zaměstnanců a průměrné mzdy vystoupily na hodnotu 17 686 Kč, tento rozdíl činí 6 060 Kč. Zaměstnanci v roce 2005 obdrželi mzdu o 35 % nižší než v roce 2009.

Skutečnými nositeli a majiteli znalostí, dovedností celého lidského kapitálu, jsou lidské subjekty, zaměstnanci sami. Organizace vytváří podmínky, aby kvalifikovaní pracovníci s jejich znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi, způsobilostí i osobními vlastnostmi, se stali základním bohatstvím organizace.

V podniku nejsou u manažerů základní znalosti týkající se lidí i podniků s tím, že by měli manažeři propojovat řízení podniků a řízení lidí. Nezbytně nutné školení probíhají pro řadové zaměstnance. Manažeři by se hlavně měli účastnit a vzdělávat školení v oblastech propojení řízení lidských zdrojů a řízení podniků.

### Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] Český statistický úřad. 2005. *Vybrané údaje za kraj Vysočina – mzdy a náklady práce Jihlava, Vysočina* [on line]. 2005 [cit. 2011-09-14]. Dostupné z <http://www.jihlava.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/mzdy-xj>
- [3] Český statistický úřad. 2005. *Zaměstnanci a průměrné mzdy podle typu hospodaření (fyzické osoby)*. [on line]. 2005 [cit. 2011-09-13]. Dostupné z <http://www.jihlava.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/publ/3106-05>
- [4] DYTRT, Z. 2006. *Dobré jméno firmy*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2006. 137 s. ISBN 80-86851-45-1.
- [5] KOUBEK, J. 2009. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2009, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [6] KRNINSKÁ, R. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3.
- [7] LUDLOW, R. PANTON, F. 1995. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1995, 96 s. ISBN 80-7169-252-2.
- [8] Výroční zprávy sledovaného podnikatelského subjektu v letech 2005 – 2009.
- [9] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. 2006. *Moderní management v praxi*. 1 vydání. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

### Kontaktní adresa

Ing. Vlasta Doležalová, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta / Katedra řízení, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, e-mail: [dolezv00@ef.jcu.cz](mailto:dolezv00@ef.jcu.cz)

# METODY KREATIVNÍHO ÚČETNICTVÍ V PODMÍNKÁCH ČESKÝCH ÚČETNÍCH PŘEDPISŮ<sup>#</sup>

## THE METHODS OF CREATIVE ACCOUNTING IN THE CZECH ACCOUNTANCY LEGISLATION

DRÁBKOVÁ Zita

### Abstract

The creative accounting and accounting fraud is actually theme. The paper summarizes the contribution of research outputs of possibilities and limits of financial statements manipulation and their identification. The paper focuses on issues: „What are the acceptable limits of financial statements manipulation?“, „Is it possible to set these limits in the Czech accountancy legislation?“.

**Key words:** creative accounting, fair and true view, Czech accountancy legislation.

### Abstrakt

Kreativní účetnictví a účetní podvody představují aktuální téma. Příspěvek shrnuje výstupy ze zkoumání možností a mezí manipulace účetních výkazů a jejich identifikací. Příspěvek se zaměřuje na řešení otázek: „Jaké jsou přijatelné meze manipulace účetních výkazů?“, „Lze tyto meze v rámci českých účetních předpisů stanovit?“.

**Klíčová slova:** kreativní účetnictví, věrný a poctivý obraz účetnictví, České účetní předpisy.

JEL Classification: M40, M41

### Úvod

Finanční výkazy jsou pro uživatele účetních informací jedním ze základních informačních zdrojů o podniku. Požadované hodnoty na účetní informace se však liší v závislosti na různorodé cíle jejich uživatelů. Pro hodnocení finančního zdraví podniku, vycházející z účetních informací finančních výkazů, jsou k dispozici soustavy ukazatelů v různých formách, dále bankrotní a bonitní modely. Zde vstupují do procesu tvůrčí činnosti účetnictví, motivy a možnosti, kterými podnik v rámci kreativního účetnictví disponuje. Dle platných českých účetních předpisů však podnik musí respektovat svou povinnost vedení účetnictví tak, aby účetní závěrka sestavená na jeho podkladě, podávala *věrný a poctivý obraz účetnictví a finanční situace účetní jednotky*.

---

<sup>#</sup> Článek je zpracován za přispění výzkumného projektu Interního grantu JU EF s názvem Kreativní účetnictví a účetní podvody v podmínkách ČR, současný stav na základě provedené analýzy pod evidenčním číslem 1/09.

## Literární přehled

V podmínkách českých účetních předpisů je účetní jednotka regulována z. č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v aktuálním znění, dále vyhláškami provádějící tento zákon a Českými účetními standardy.

Dle Tomáše Bašty, ředitele v oddělení Auditorických služeb PricewaterhouseCoopers [1] musí být zobrazeny věrně a poctivě všechny položky, tj. zisk a také vlastní kapitál.

Oblast kreativního účetnictví a jeho vliv na účetní výkazy řeší ve své publikaci Krupová [5]. Zde jsou také uvedena příčina pro použití metod kreativního účetnictví, kdy se manažeři snaží upravit výsledek hospodaření směrem k maximum nebo minimum v závislosti na motivaci odměňováním. Tlak investorů může být také příčinou „tvůrčího účetnictví“ s cílem zatajit finanční riziko nebo získat dotaci.

Kovanicová v [4] se zabývá smyslem a vypovídací schopností účetních výkazů.

Ze zahraničních autorů se zabývá „tvůrčím účetnictvím“ Mulford ve své publikaci [6] a [7], dále Griffiths v [3]. Nelze opomenout také Celosvětový průzkum mezinárodní auditorické společnosti PricewaterhouseCoopers [8].

Získané pojmy používané v dostupných, převážně zahraničních, zdrojích jsou samy o sobě často nejasné a rozporuplné. Také není zřejmá jasnější hranice nebo vymezení, jak rozpoznat závažnost manipulace účetních výkazů vzhledem k věrnému a poctivému obrazu účetnictví. Definice metod a širě kreativního („tvůrčího“) účetnictví jsou rozdílné ve vztahu k hledisku „tolerance“ použití těchto metod při vedení účetnictví a jejich dopadů.

## Metodika

Kreativní účetnictví neboli „tvořivé účetnictví“ začalo být aktuální v průběhu 80. Až 90. let minulého století. V období 90. let také vzniká první literatura na toto téma. V současné době však stále ještě není dostatek seriózních materiálů, které by se týkaly tohoto tématu.

Ian Griffiths v [3] napsal: „*Každý podnik v zemi švindluje svůj zisk. Každá sada publikovaných účtů je založena na knihách, které byly pečlivě uvařeny nebo kompletně opečeny.....*“

Koncept přijatelné míry použití „tvůrčího účetnictví“ je závislá zejména na legislativních podmínkách příslušné národní účetní, daňové a trestní legislativy. Po prostudování dostupných zdrojů je možné konstatovat, že mezi odbornou veřejností není jednoznačný názor na to, do jaké míry lze variabilitu účetních metod považovat za kreativní účetnictví, které není považováno za podvodné účetnictví.

Příspěvek shrnuje vyhodnocení zjištěných výsledků zpracovaných tuzemských a zahraničních zdrojů ve vazbě na metody kreativního účetnictví. Dále navrhuje koncept mezi kreativního účetnictví a účetních podvodů v podmínkách českých účetních předpisů. Podkladem byly stávající účetní soustavy a platná legislativa, závěry již vydaných publikací, zkušenosti domácí i zahraniční báze a zkušenosti osobní spolupráce s podnikovou sférou.

## Výsledky a diskuse

### Vymezení kreativních metod účetnictví

Vymezení definice kreativního účetnictví je velmi složitý problém. Kreativní účetnictví znamená v podstatě zneužívání účetnictví s cílem lepší prezentace podniku v účetních výkazech.

Literatura charakterizuje kreativní účetnictví jako zneužívání účetnictví a to takto – jedná se o:

- procesy, při kterých jsou uskutečňovány ekonomické transakce přímo tak, aby bylo dosaženo příznivých výsledků v účetnictví,
- proces manipulace s účetními údaji s cílem transformace účetních výkazů z podoby, jakou by měly mít, do podoby, jakou by chtěli mít jejich tvůrci.

Z toho vyplývá, že kreativní účetnictví zahrnuje jak techniky účelové manipulace s údaji, které jsou více či méně zřetelné, tzv. **window dressing**, tak také techniky, které vyžadují vysokou kvalifikaci a bývají též jen velmi obtížně odhalovány samotnými auditory (například tzv. **mimobilanční financování**). Dle institutu certifikovaných účetních Anglie a Walesu (ICAEW) zní definice window dressingu z roku 1986 takto: Window dressing je vedení účetních transakcí takovým způsobem, že finanční výkazy poté podávají zavádějící nebo nereprezentativní obraz o finanční situaci podniku. Neboli je to takové vedení transakcí, jehož cílem je vytvoření příznivějšího obrazu o finanční pozici společnosti ve výkazech finančního účetnictví, než jaká je ve skutečnosti. Mimobilanční financování je pak takové financování nebo refinancování podnikových činností, jejichž promítnutí v rozvaze firmy se i při dodržení zákonných požadavků a existujících účetních zásad nemusí objevit, více viz Krupová [5].

Po prostudování dostupných zdrojů je možné konstatovat, že není mezi odbornou veřejností jednoznačný názor na to, do jaké míry lze variabilitu účetních metod považovat za kreativní účetnictví, které není považováno za podvodné účetnictví. Jedna skupina považuje kreativní účetnictví automaticky za podvodné účetnictví.

Pojmy, které jsou spojované často s kreativním účetnictvím, zpracováno dle [6]:

- **Agresivní účetnictví**

Působivý a záměrný výběr a užívání účetních principů, které jsou prováděny ve snaze dosáhnout žádoucích výsledků, ať jsou následné praktiky v souladu s GAAP nebo ne.

- **Earnings management** je aktivní manipulace s účetními výsledky, aby byl vytvořen pozměněný obraz o výkonnosti společnosti.

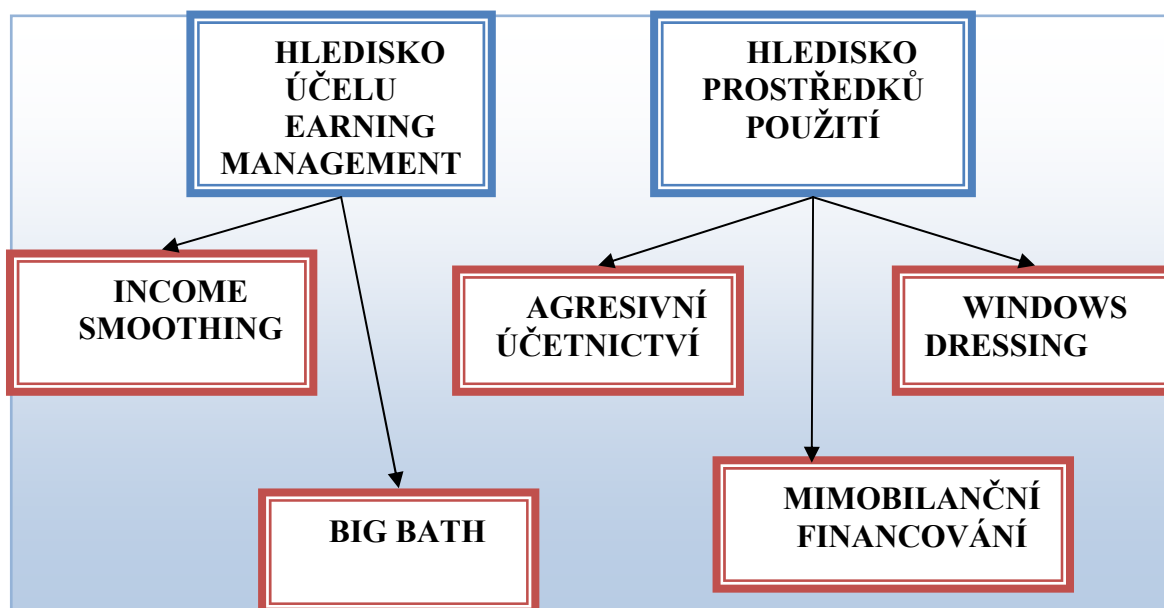
- **Income smoothing**

Jedná se o jistou formu earnings managementu, přičemž hlavní snahou je minimalizovat rozdíly mezi vrcholy a propady v běžné časové řadě zisků. Toto úsilí pochopitelně zahrnuje pokusy snižovat a zadržovat zisky během dobrých let a využívat je v letech slabších.

- **Big bath** vedle techniky Income smoothing představuje naopak prohloubení ztráty za účelem dosažení vyšších zisků v následujících obdobích.

Jeden z pohledů na hry čísel v účetnictví je uveden na níže uvedeném obrázku. Jedná se o jeden z prezentovaných vztahů a vazeb. Dle našeho názoru je potřeba pohlížet na problematiku manipulování účetních výkazů ze dvou hledisek. Hledisko účelu, které zahrnuje management zisků (earning management). Za dílčí část earning managementu lze považovat právě vyrovnání výnosů neboli income smoothing, vedle techniky prohloubení ztráty tzv. big bath. Druhým pohledem na hru čísel v účetnictví jsou praktiky (prostředky) pro jeho využívání – zde vidíme oblast agresivního účetnictví, praktiky windows dressing a mimobilančního financování a podvodné účetní výkaznictví.

Obrázek 1 – Manipulace účetních výkazů z různých hledisek



Zdroj: vlastní

### Stupně manipulace účetních výkazů

Hlavním motivem manipulace účetních výkazů v podmínkách české účetní legislativy v oblasti daňových podvodů je zkrácení daně, zejména daně z příjmů a daně z přidané hodnoty. Proti této snaze minimalizovat výsledek hospodaření dané účetní jednotky mohou být motivy zcela opačné, a to s cílem lépe prezentovat podnik navenek resp. vykazovat vyšší objem výnosů, výše výsledku hospodaření, hodnoty aktiv, nižší hodnoty závazků apod.

Manipulaci účetních výkazů lze dle našeho názoru v podmínkách legislativy ČR a dostupných zdrojů členit do 3 stupňů v závislosti na závažnosti manipulace a postihů z.č. 563/1991 Sb., Zákona o účetnictví a z.č. 40/2009 Sb., Trestního zákona.

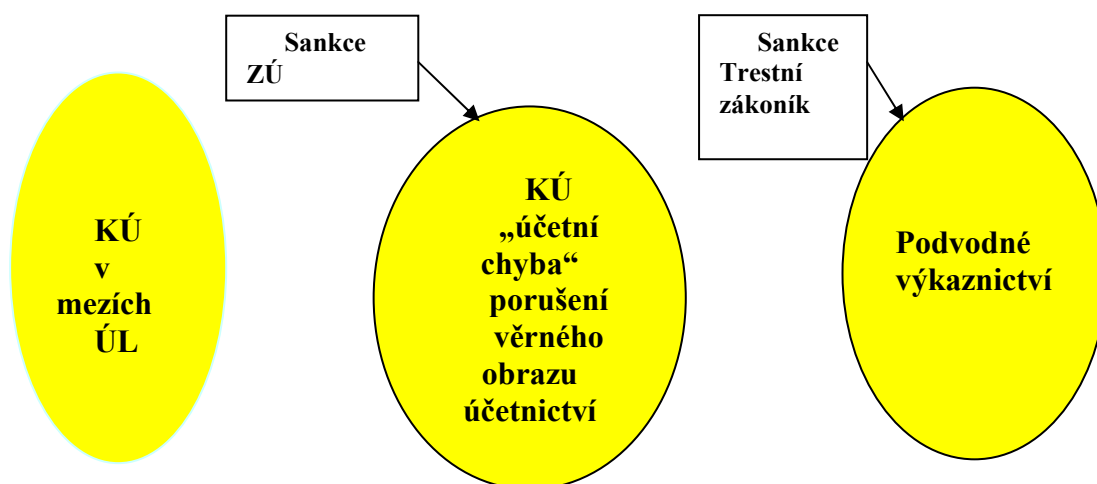
Níže uvedený obrázek ukazuje stupně manipulace účetních výkazů v závislosti na sankcích české účetní legislativy.

I. stupeň motivované manipulace účetních výkazů představuje „běžné“ praktiky kreativního účetnictví v rámci nastavených pravidel české účetní legislativy tj. z.č. 563/1991 Sb., o účetnictví, vyhlášek MF, které provádějí některá ustanovení zákona o účetnictví a Českých účetních standardů.

Jde o takové metody oceňování aktiv, tvorby rezerv, opravných položek a „načasování“ podnikových operací tak, aby byly splněny zákonné „mantinely“ daně výše uvedenými předpisy s cílem uvést výkazy do takové podoby, kterou jejich tvůrci očekávají v závislosti na jejich zájmech.

Těmito technikami není významně narušen věrný a poctivý obraz účetnictví, tak jak je „nastaven“ v českých účetních předpisech. V některých případech naopak vidím volbu takovýchto technik kreativního účetnictví jako pozitivní. Může podniku v určitých momentech své existence napomoci překonat například přechodné úskalí finančních potíží získáním úvěru, minimalizovat výkyvy mezi jednotlivými účetními obdobími, které by mohly vrhat na podnik negativní pohled uživatelů účetní závěrky.

Obrázek 2 – Stupně manipulace s účetními výkazy



Zdroj: vlastní

II. stupeň manipulace účetních výkazů lze spatřovat v technikách kreativního účetnictví, které významně narušuje věrný obraz účetnictví, tak jak je nastaven českou účetní legislativou. Jedná se zejména o volbu takových účetních metod, kdy účetní jednotka uvede nepravdivé nebo hrubě zkreslující údaje, jejichž následkem je právě zkreslení věrného obrazu účetnictví, nebo nevede účetnictví správně v souladu s nastavenou účetní legislativou, resp. výše uvedenými účetními předpisy. Pracovně lze nazvat tento stupeň manipulace účetních výkazů jako „účetní přestupek“.

Volbou takovýchto kreativních metod manipulace účetních výkazů se účetní jednotka vystavuje riziku sankce dle §37 a §37a zákona o účetnictví ve výši 3% - 6% hodnoty aktiv.

III. stupeň manipulace účetních výkazů shledáváme nejzávažnějším, nicméně nejhůře prokazatelným v rámci postihu dle z.č. 40/2009, Trestní zákoník. V tomto stupni vidíme podvodné výkaznictví, kdy účetní jednotka uvede nebo opomene uvést nepravdivé nebo hrubě zkreslené údaje nebo naopak předstírá neexistující, například daňové náklady, které nikdy nevznikly. V rámci účetnictví jde zejména o volbu takových technik a metod, kdy dojde k hrubému zkreslení obrazu účetnictví dle §254 Trestního zákoníku.

Po seznámení se s praktickou aplikací sankcí Trestního zákoníku u soudu, v rámci svých zkušeností daňového poradce, současně také po konzultacích s odborníky FÚ a některými dotčenými subjekty, jde v praxi o komplikovaně postižitelnou oblast z hlediska sankcí, protože u soudu je složité prokazovat úmysl právě při naplnění dikce příslušných ustanovení Trestního zákoníku v oblasti zkreslování údajů o stavu hospodaření a jmění. Sankce Trestního zákoníku se samozřejmě týkají i zkrácení daní a neodvedení daně, které úzce souvisejí v podmínkách české účetní legislativy se stanovením základu daně, a to v §240, §241. Zde je postižitelnost daňových subjektů nepoměrně vyšší než u výše uvedeného zkreslování údajů o stavu hospodaření a jmění. Tyto závěry vychází z výsledků disertační práce [2].

### Závěr

Výsledky práce ukazují, že při posuzování vypovídací schopnosti výkazů účetní závěrky je nezbytné vzít v úvahu techniky manipulace účetních výkazů ve vazbě na motivy tvůrců těchto výkazů. Použití kreativních metod účetnictví může být za určitých okolností pro podnik pozitivní. Pokud podnik použije manipulaci účetních výkazů resp. kreativní účetnictví I. stupně, může do jisté míry ovlivnit vykazované hodnoty účetních výkazů a současně tyto výsledky využít pro budoucí pozitivní vývoj fungování podniku. Autorka doporučuje, aby se tvůrci i uživatelé účetních závěrek seznámili se základními technikami kreativního účetnictví



a pohledem možností a mezi jeho využití, možnými sankcemi pro jednotlivé techniky v rámci účetní legislativy České republiky. Autorka doporučuje, aby uživatelé účetních výkazů blíže specifikovali přebírané účetní pojmy. Jako možné vodítko pro stanovení míry rizika aplikace technik kreativního účetnictví mohou využít navrženou metodiku tří stupňů manipulace účetních výkazů.

Základní podmínkou využívání účetních výkazů pro řízení podniku, kontrolu a vykazování pro jiné účely je, aby věrně a pravdivě zobrazovaly skutečnost. Proto je důležité vymezit v rámci účetní legislativy určité meze použití různých účetních technik a postupů, které používají účetní jednotky k reprezentaci těchto svých záměrů. Tyto cíle a potažmo požadované hodnoty mají zpravidla svou motivaci v přístupu k hodnocení podniků. Hledání v tomto směru co nejuvstíženějšího vyjádření hodnocení podniků formou zdokonalování matematického aparátu, rozkladu ukazatelů a posléze jeho použití na bázi ne zcela věrohodných čísel, nemusí vždy přinést požadovaný přesný výsledek.

Formátování je stejné jako u úvodu a literárního přehledu. Závěr má stručně vystihnout nové a podstatné poznatky. Závěr by měl být psán celými větami (nikoliv heslovitě).

### Literatura

- [1] BAŠTA, T. 2006. *PricewaterhouseCoopers-Účetní podvody se nedají vyloučit* [online]. 2006. [cit. 2011-08-24]. Dostupné z: <[http://www.pwc.com/cz/cze/inssol/issues/2006/UcetniPodvody\\_TB.html](http://www.pwc.com/cz/cze/inssol/issues/2006/UcetniPodvody_TB.html)>.
- [2] DRÁBKOVÁ, Z. 2011. *Disertační práce: Kreativní účetnictví a účetní podvody jako porušování věrného a poctivého obrazu účetnictví*. České Budějovice, 2011, 175 s.
- [3] GRIFFITHS, I. 1995. *New Creative Accounting: How to Make Your Profits What You Want Them to Be*. Palgrave MacMillan, 1995. ISBN 0333628659.
- [4] KOVANICOVÁ, D. 2004. *Jak porozumět světovým, evropským, českým účetním výkazům*. Praha: BOVA POLYGON, 2004. 284 s. ISBN 80-7273-095-9.
- [5] KRUPOVÁ, L. 2001. *Kreativní účetnictví. Zneužívání účetnictví, možnosti a meze*. Praha: Komora auditorů ČR, 2001. 64 s. ISBN 80-902855-2-X.
- [6] MULFORD, CH., COMISKEY, E. 2002. *The Financial Numbers Game*. USA: Wiley, 2002. ISBN 10 0-471-77073-6.
- [7] MULFORD, CH. 2005. *Creative Cash Flow Reporting: Uncovering Sustainable Financial Performance*. UK: LLC, 2005. ISBN 0-471-46918-1.
- [8] PRICEWATERHOUSECOOPERS. 2010. *Celosvětový průzkum hospodářské kriminality 2009 [on-line]*. 2010 [cit. 2011-08-24.]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/cz/cs/hospodarska-kriminalita/hlavni-zjisteni-global.jhtml>.

#### Adresa autora:

Ing. Zita Drábková, Ph.D., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta / Katedra účetnictví a financí, Studentská 13, České Budějovice, Česká republika, Tel.:387 772 473, e-mail: drabkova@ef.jcu.cz

# STATISTICKÁ ANALÝZA ŽIVOTNÍ A SOCIÁLNÍ ÚROVNĚ OBYVATEL V KRAJÍCH ČESKÉ REPUBLIKY

## STATISTICAL ANALYSIS OF LIVING AND SOCIAL STANDARD OF POPULATION IN THE REGIONS OF THE CZECH REPUBLIC

DUFEK Jaroslav, MINAŘÍK Bohumil

### Abstract

Living and social standard of the population of the regions of the Czech Republic has been assessed by means of expert selected indicators. Characteristics of the levels and variability and the regions were divided into groups using cluster analysis. Based on the 4 main indicators selected by means of factor analysis, global scores of weighted standardised values of indicators of living and social standard of the population were calculated for the respective regions and the order of regions was established.

**Key words:** living and social standard of the population, development potential, order of regions of the Czech Republic.

**JEL Classification:** J10

### Abstrakt

Prostřednictvím expertně vybraných indikátorů byla hodnocena životní a sociální úroveň obyvatel v krajích ČR. Stanoveny byly charakteristiky úrovně a variability a pomocí shlukové analýzy byly kraje rozčleněny do skupin. Podle 4 hlavních indikátorů vybraných faktorovou analýzou byla pro jednotlivé kraje vypočtena celková skóre vážených normovaných hodnot indikátorů životní a sociální úrovně obyvatel a z nich stanoveno pořadí krajů.

**Klíčová slova:** životní a sociální úroveň obyvatel, rozvojový potenciál, pořadí krajů České republiky.

### Úvod

V zájmu regionálního rozvoje jako jednoho ze základních cílů zemí Evropské unie byla vládou České republiky přijata „Strategie regionálního rozvoje České republiky pro léta 2007–2013“. Při hodnocení rozvojového potenciálu regionů jsou stanoveny deskriptory a v jejich rámci definovány indikátory, které umožňují meziregionální srovnání a následné snižování disparity regionů. Při komplexním posuzování jsou jako deskriptory zvažováni lidé, osídlení, ekonomika regionů, technická a dopravní infrastruktura, krajinný potenciál a ochrana životního prostředí, využití kulturního potenciálu, cestovní ruch, veřejná správa.

Základním deskriptorem je obyvatelstvo regionů, které je hodnoceno z hlediska svého demografického vývoje, životní a sociální úrovně, zaměstnanosti, vzdělanosti, zdravotního stavu, kriminality apod.

Cílem předložené práce je statistická analýza životní a sociální úrovně obyvatel v jednotlivých krajích České republiky podle vybraných indikátorů, posouzení disparity a na jejím základě členění krajů do homogennějších skupin a stanovení pořadí krajů.

## Metodika

Výchozí data pro analýzu byla získána z webových stránek Českého statistického úřadu. Z celé řady ukazatelů bylo expertní metodou s přihlédnutím k jejich významu a váze vybráno 7 indikátorů, z nichž 4 charakterizují životní úroveň a 3 sociální úroveň. Data se vztahují k roku 2009, přičemž jsou přepočtena tak, aby byla mezikrajově srovnatelná.

**Tabulka 1 - Výchozí data životní a sociální úrovně obyvatel krajů ČR v roce 2009**

K R A J		HDP na 1 obyv.	ČDD na 1 obyv.	Prům. hrubá měsíční mzda	Míra ekonom. aktivity	Míra registr. nezam.	Prům. měs. důchod	Státní sociál. podpora na 1 ob.
		tis. Kč	tis. Kč	Kč	%	%	Kč	Kč
1	Hl. město Praha	761,6	232,3	36658	62,6	3,7	10519	3340
2	Středočeský	317,2	187,4	26671	59,6	7,0	9851	3858
3	Jihočeský	298,1	178,2	22951	58,8	7,8	9699	3773
4	Plzeňský	299,8	179,7	25176	59,6	8,2	9817	3591
5	Karlovarský	233,6	162,3	22926	61,2	11,1	9682	4329
6	Ústecký	275,7	163,3	24593	57,3	13,6	9678	4676
7	Liberecký	240,1	167,5	25332	57,3	11,2	9714	4178
8	Královéhradecký	291,2	173,0	23386	58,0	8,0	9743	3829
9	Pardubický	286,5	171,7	24120	57,8	9,6	9638	3850
10	Vysočina	270,7	169,9	23760	57,9	10,3	9639	3707
11	Jihomoravský	330,1	176,3	25700	57,4	10,6	9639	3916
12	Olomoucký	260,5	166,2	24001	57,4	12,2	9766	3946
13	Zlínský	287,0	168,4	22572	57,2	10,8	9614	3692
14	Moravskoslezský	281,3	167,6	23873	57,6	12,1	9820	4308

*Zdroj: webové stránky ČSÚ*

Při zpracování číselného materiálu byly použity statistické metody jako je výpočet charakteristik úrovně a variability použitých indikátorů, shluková analýza pro členění krajů do homogennějších skupin, faktorová analýza pro výběr hlavních indikátorů a metoda pro stanovení pořadí krajů prostřednictvím celkového skóre vážených normovaných hodnot.

## Výsledky

Hlavní město Praha má oproti ostatním krajům rozdílné hodnoty u všech indikátorů, podle jejich charakteru buď maximální nebo minimální. HDP na 1 obyvatele je v Hlavním městě Praze více než dvakrát větší než v ostatních krajích, míra registrované nezaměstnanosti zhruba dvakrát menší. Výrazně vyšší je i průměrná hrubá měsíční mzda a ČDD na 1 obyvatele.

Z vypočtených charakteristik úrovně a variability v tabulce 2 je pro vzájemné porovnání vhodný pouze variační koeficient. Nejvyšší variabilitu vykazuje HDP na 1 obyvatele, přičemž

variační koeficient dosahuje hodnoty 41 %. Vyšší variabilitu 14 % vykazuje rovněž míra registrované nezaměstnanosti.

**Tabulka 2 - Charakteristiky úrovně a variability v krajích ČR v roce 2009 (resp. k 31. 12. 2010)**

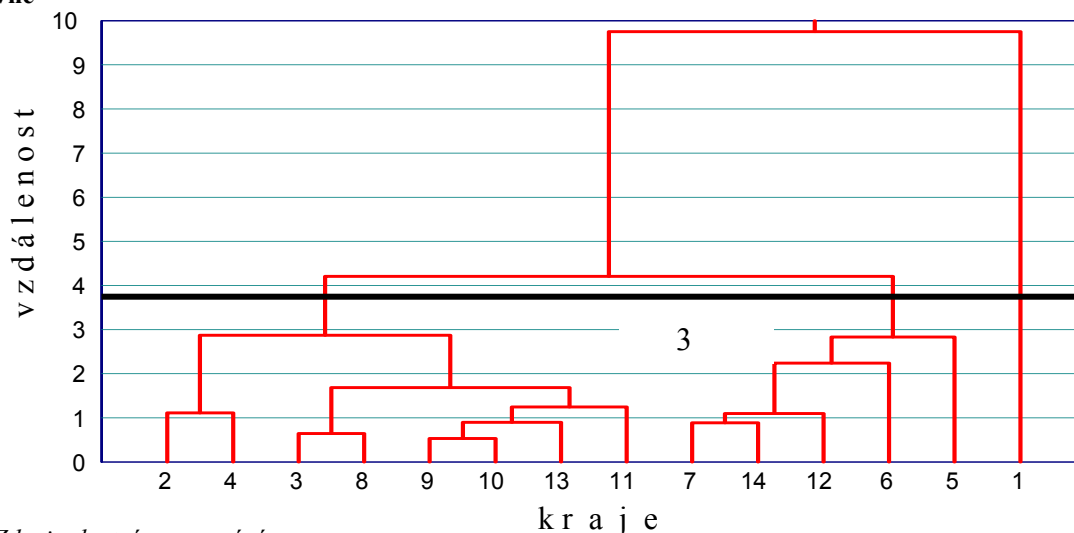
Indikátor	Měrné jednotky	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Variační koeficient
HDP na 1 obyvatele	tis. Kč	316,67	130,73	0,41
ČDD na 1 obyvatele	tis. Kč	175,99	17,60	0,10
Průměrná hrubá měsíční mzda	Kč	25 122,79	3 517,73	0,14
Míra ekonomické aktivity	%	58,55	1,63	0,03
Míra registrované nezaměstnanosti	%	9,73	2,57	0,26
Průměrný měsíční důchod	Kč	9 772,79	227,59	0,02
Státní sociální podpora na 1 obyvatele	Kč	3 928,07	343,77	0,09

*Zdroj: vlastní výpočty*

Pro členění krajů podle životní a sociální úrovně obyvatel je uplatněna shluková analýza, přičemž aby se vyloučil vliv různých měrných jednotek a velikosti původních hodnot indikátorů, byly všechny hodnoty převedeny na normovanou proměnnou o nulové úrovni a jednotkové variabilitě.

Při členění krajů podle všech 7 vybraných indikátorů postačí vzhledem k malému rozsahu souboru členění krajů do tří shluků, přičemž jeden shluk představuje samostatně Hlavní město Prahu, další shluk obsahuje 8 krajů a zbývajících 5 krajů je zahrnuto ve třetím shluku.

**Obrázek 1 - Dendrogram krajů České republiky podle všech 7 vybraných indikátorů životní a sociální úrovně**



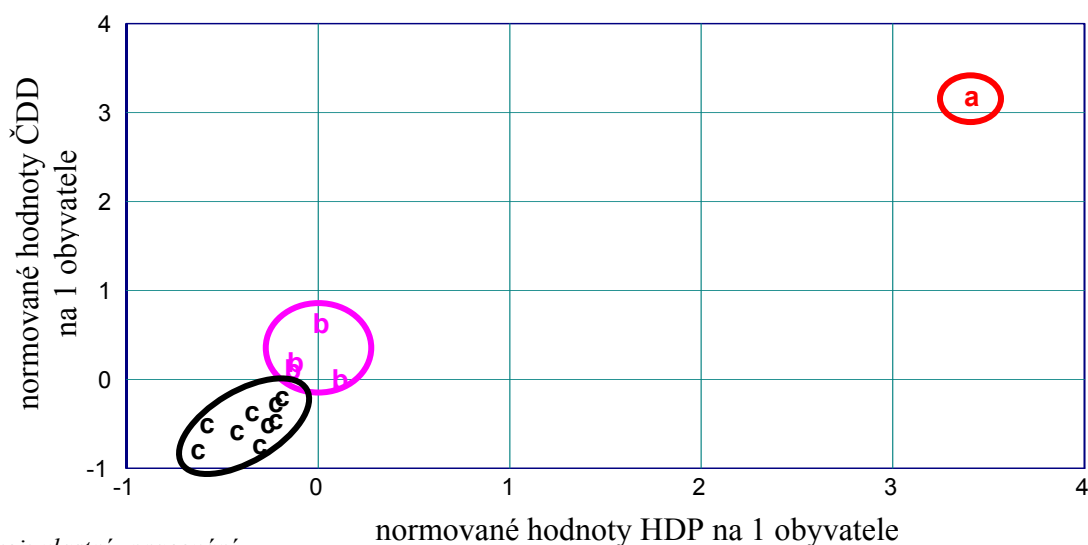
*Zdroj: vlastní zpracování*

Vytvořené skupiny krajů:

- shluk: 1 kraj ( 7,14 %): 1 – Hlavní město Praha
- shluk: 8 krajů ( 57,14 %): 2 – Středočeský kraj, 3 – Jihočeský kraj, 4 – Plzeňský kraj, 8 – Královéhradecký kraj, 9 – Pardubický kraj, 10 – Vysočina, , 11 – Jihomoravský kraj, 13 – Zlínský kraj
- shluk: 5 krajů (35,72 %) : 5 – Karlovarský kraj, 6 – Ústecký kraj, 7 – Liberecký kraj, 12 – Olomoucký kraj, , 14 – Moravskoslezský kraj

Jako doplněk členění krajů jsou znázorněny dva grafy shluků, na nichž jsou kraje členěny podle dvojic indikátorů.

Obrázek 2 - Graf shluků krajů ČR podle HDP a ČDD na 1 obyvatele

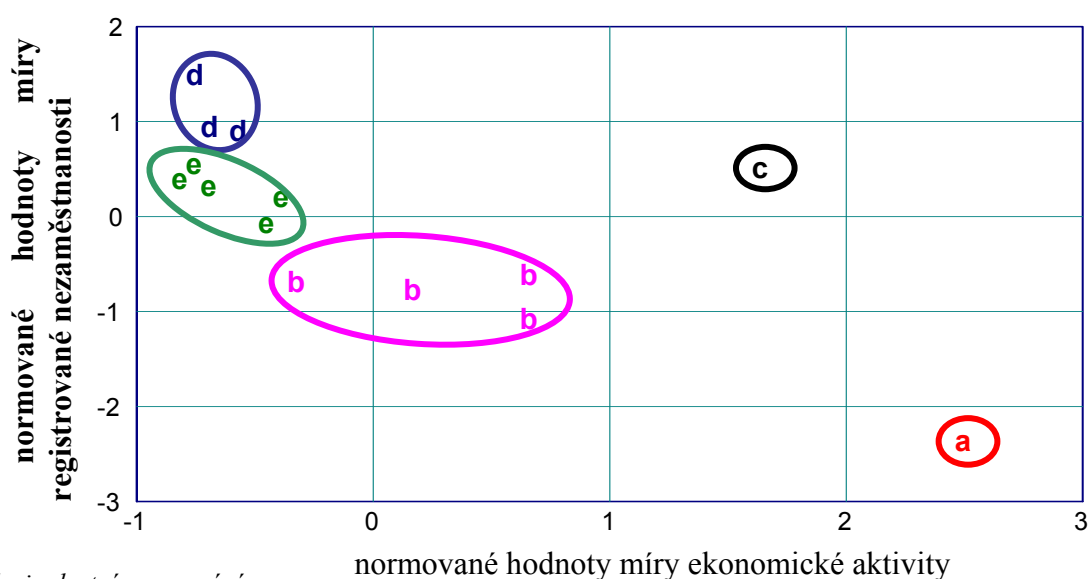


Zdroj: vlastní zpracování

Skupiny krajů podle HDP a ČDD na 1 obyvatele:

- a:** *vysoce nadprůměrný HDP i ČDD na 1 obyvatele*  
1 – Hlavní město Praha
- b:** *průměrný HDP na 1 obyvatele a průměrný až mírně nadprůměrný ČDD na 1 obyvatele*  
2 – Středočeský kraj, 4 – Plzeňský kraj, 11 – Jihomoravský kraj, 14 – Moravskoslezský kraj
- c:** *mírně podprůměrný HDP i ČDD na 1 obyvatele*  
3 – Jihočeský kraj, 5 – Karlovarský kraj, 6 – Ústecký kraj, 7 – Liberecký kraj, 8 – Královéhradecký kraj, 9 – Pardubický kraj, 10 – Vysočina, 12 – Olomoucký kraj, 13 – Zlínský kraj

Obrázek 3 - Graf shluků krajů ČR podle míry ekonomické aktivity a míry registrované nezaměstnanosti



Zdroj: vlastní zpracování

- a:** *vysoce nadprůměrná míra ekonomické aktivity a vysoce podprůměrná míra registrované nezaměstnanosti*

- 1 – Hlavní město Praha
- b:** *průměrná míra ekonomické aktivity a podprůměrná míra registrované nezaměstnanosti*  
2 – Středočeský kraj, 3 – Jihočeský kraj, 4 – Plzeňský kraj, 8 – Královéhradecký kraj,
- c:** *nadprůměrná míra ekonomické aktivity i míra registrované nezaměstnanosti*  
5 – Karlovarský kraj
- d:** *podprůměrná míra ekonomické aktivity a nadprůměrná míra registrované nezaměstnanosti*  
6 – Ústecký kraj, 12 – Olomoucký kraj, 14 – Moravskoslezský kraj
- e:** *podprůměrná míra ekonomické aktivity a průměrná míra registrované nezaměstnanosti*  
7 – Liberecký kraj, 9 – Pardubický kraj, 10 – Vysočina, 11 – Jihomoravský kraj,  
13 – Zlínský kraj

Výběr indikátorů pro stanovení pořadí krajů z hlediska životní a sociální úrovně, které by nedublovaly informace a postihly hlavní vlivy, byl proveden pomocí faktorové analýzy. Vlastní hodnoty vyšší než 1 jsou splněny pouze u jednoho faktoru, který však vykazuje jen 78,4 %. Aby kumulované procento bylo dostatečně velké a rovněž z hlediska obsahového zaměření indikátorů jsou přibrány další tři faktory, jejichž zařazením se kumulované procento zvýšilo na 98,5 %.

Členění indikátorů do faktorů podle velikosti faktorových zátěží:

1. faktor: ČDD na 1 obyvatele, HDP na 1 obyvatele, průměrný měsíční důchod, průměrná hrubá měsíční mzda
2. faktor: státní sociální podpora na 1 obyvatele
3. faktor: míra ekonomické aktivity
4. faktor: míra registrované nezaměstnanosti

Za 1. faktor byl vybrán HDP na 1 obyvatele, který se umístil podle faktorového skóre na druhém místě, avšak je významnější a s ostatními ekonomickými ukazateli vykazuje vysokou korelaci.

U každého indikátoru je stanovena expertním ohodnocením váha a směr působení:

<b>Indikátor</b>	<b>Váha</b>	<b>Směr působnosti</b>
HDP na 1 obyvatele (tis. Kč)	1,5	pozitivní
státní sociální podpora na 1 obyvatele (Kč)	0,7	negativní
míra ekonomické aktivity (%)	0,8	pozitivní
míra registrované nezaměstnanosti (%)	1,0	negativní

Pořadí krajů bylo stanoveno na základě celkového skóre vážených normovaných hodnot. Z normovaných hodnot jsou násobením přiřazenými vahami získány skóre indikátorů. Z těchto dílčích skóre jsou jejich součtem v případě indikátorů s pozitivním působením a odpočtem v případě indikátorů s negativním působením získána celková skóre u jednotlivých krajů přes všechny indikátory:

$$\sum_{i=1}^n u_{ij} w_i \quad (1)$$

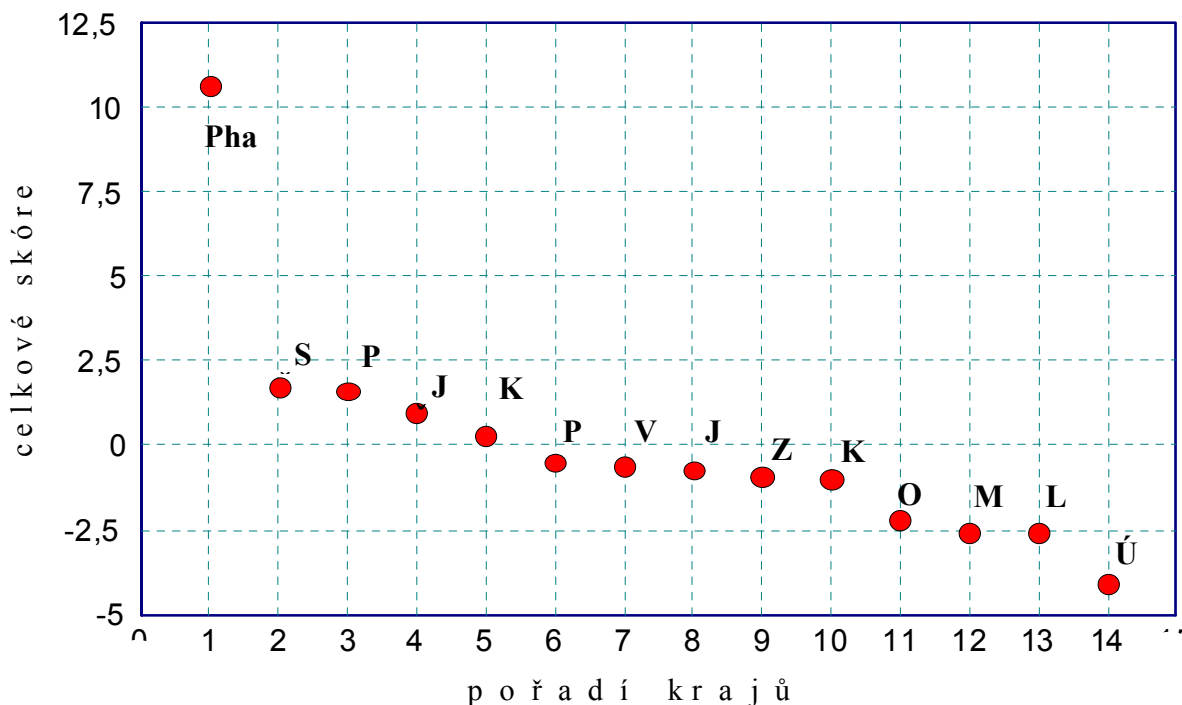
- kde:  $u_{ij}$  ..... hodnota i-té normované proměnné (indikátoru) v j-tém regionu (kraji),  
 $w_i$  ..... váha i-té normované proměnné (indikátoru),  
 $u_{ij} w_i$  ... skóre i-té normované proměnné (indikátoru) v j-tém regionu (kraji),  
 $n$  ..... počet proměnných (indikátorů).

**Tabulka 3 - Dílčí a celkové skóre indikátorů životní a sociální úrovně v krajích ČR z normovaných hodnot a pořadí krajů pro rok 2008**

K R A J		HDP na 1 obyv.	Státní sociální podpora na 1 obyv.	Míra ekonom. aktivity.	Míra registr. nezam.	Celkové skóre	Pořadí
1	Hl. město Praha	5,10510	-1,19742	1,98776	-2,3463	10,63658	1
2	Středočeský	0,00615	-0,14266	0,51536	-1,0623	1,72647	2
3	Jihočeský	-0,21300	-0,31577	0,12272	-0,7510	0,97649	4
4	Plzeňský	-0,19350	-0,68635	0,51536	-0,5953	1,60351	3
5	Karlovarský	-0,95310	0,81641	1,30064	0,5331	-1,00197	10
6	Ústecký	-0,47010	1,52299	-0,61352	1,5058	-4,11241	14
7	Liberecký	-0,87855	0,50890	-0,61352	0,5720	-2,57297	13
8	Královéhradecký	-0,29220	-0,20174	-0,26992	-0,6732	0,31282	5
9	Pardubický	-0,34620	-0,15897	-0,36808	-0,0506	-0,50471	6
10	Vysočina	-0,52740	-0,45017	-0,31904	0,2218	-0,61807	7
11	Jihomoravský	0,15405	-0,02457	-0,56440	0,3385	-0,72428	8
12	Olomoucký	-0,64455	0,03654	-0,56440	0,9611	-2,20659	11
13	Zlínský	-0,34050	-0,48069	-0,66256	0,4163	-0,93867	9
14	Moravskoslezský	-0,40590	0,77364	-0,46624	0,9222	-2,56798	12

Zdroj: vlastní výpočty

**Obrázek 4 - Pořadí krajů ČR podle vybraných indikátorů životní a sociální úrovně obyvatel v roce 2009**



Zdroj: vlastní zpracování

Podle celkového skóre je s velkým rozdílem na prvním místě Hlavní město Praha, následují Středočeský kraj a Plzeňský kraj, na posledním místě je Ústecký kraj. U ostatních krajů, které jsou umístěny uprostřed, jsou rozdíly malé.

## Závěr

Základním faktorem rozvoje společnosti jsou lidé a právě hodnocením rozvojového potenciálu krajů České republiky z hlediska lidských zdrojů se v posledních letech zabývá řada autorů, z nichž lze jmenovat především Svatošovou, Boháčkovou a Hrabánkovou (2005), Svatošovou (2006, 2007), Dufka (2008), Dufka a Minaříka (2010).

Rovněž tato práce se věnuje lidským zdrojům a to z hlediska jejich životní a sociální úrovně. Bylo k tomu použito 7 indikátorů, u nichž byly stanoveny charakteristiky úrovně a variability. Soubor 14 krajů ČR byl na základě shlukové analýzy členěn do homogennějších skupin a poté bylo podle celkového skóre vážených normovaných hodnot vybraných indikátorů stanoveno pořadí krajů.

Dosažené výsledky dávají komplexní pohled na lidské zdroje v jednotlivých krajích. Mohou sloužit při uplatňování regionální politiky pro mezikrajová srovnávání, využívání pozitivních výsledků k dalšímu zvyšování sociálně ekonomické úrovně krajů a k přijímání relevantních opatření v zájmu snižování disparity mezi kraji ČR.

Práce byla zpracována v rámci řešení výzkumného záměru PEF MZLU v Brně MSM 6215648904 „Česká ekonomika v procesech integrace a globalizace a vývoj agrárního sektoru a sektoru služeb v nových podmínkách integrovaného agrárního trhu“, tematického směru 5 „Sociálně ekonomické souvislosti trvale udržitelného multifunkčního zemědělství a opatření agrární a regionální politiky“ a jeho dílčího úkolu „Analýza demografického vývoje ČR, důsledky zpoždění oproti vyspělým západním zemím, projevy ve venkovském prostředí u základních demografických charakteristik obecně a podle konkrétních specifických podmínek regionů ČR“.

## Literatura

- [1] DUFEK, J. 2008. Hodnocení krajů České republiky podle demografických charakteristik v roce 2006. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 3: 57-66. ISSN 1211-8516.
- [2] DUFEK, J., MINAŘÍK, B. 2010. *Hodnocení rozvojového potenciálu krajů České republiky z hlediska lidských zdrojů*. Mendlova univerzita v Brně, Brno, 142 s. ISBN 978-80-7375-424-2.
- [3] SVATOŠOVÁ, L. 2006. Analýza potenciálu lidských zdrojů v regionech. *Acta Universitatis Meridionales, The Scientific Journal for Economics, Management and Trade*. 9: 71-74.
- [4] SVATOŠOVÁ, L. 2007. Lidské zdroje jako předpoklad regionálního rozvoje. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 3: 157-162. ISSN 1211-8516.
- [5] SVATOŠOVÁ, L., BOHÁČKOVÁ, I., HRABÁNKOVÁ, M. 2005. *Regionální rozvoj z pozice strukturální politiky*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 173 s. ISBN 80-7040-749-2.

### Adresa autorů:

Prof. Ing. Jaroslav Dufek, DrSc., Mendlova univerzita v Brně, Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií / Ústav demografie a aplikované statistiky, Zemědělská 1, 613 00 Brno, Česká republika, e-mail: dufek@mendelu.cz

Prof. Ing. Bohumil Minařík, CSc., Mendlova univerzita v Brně, Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií / Ústav demografie a aplikované statistiky, Zemědělská 1, 613 00 Brno, Česká republika, e-mail: minarik@mendelu.cz



# UPLATNĚNÍ ABSOLVENTŮ EKONOMICKÝCH VYSOKÝCH ŠKOL NA TRHU PRÁCE V OBDOBÍ KRIZE

## LABOUR MARKET ASSERTION OF THE ECONOMIC UNIVERSITIES GRADUATES IN CRISIS

DUŠEK Radim

### Abstract

This paper deals with the current attitude of small and medium-sized enterprises in South Bohemian region on employing economic universities graduates, including graduates of the Faculty of Economics, University of South Bohemia in České Budějovice. The questionnaire method was used to measure interest in employing graduates. Primary data were obtained from 94 enterprises. The results indicate that in the recent period of fading financial crisis small and medium-sized enterprises are not very interested in employing economically educated graduates. There was also found very low number of employed graduates in recent three years. According to the opinion of enterprises in the future can be expected growing interest in graduates of these two study fields – “Accounting and Financial Management of Enterprises” and “Management and Business Economics”.

**Key words:** economic crisis, graduates, unemployment

**JEL Classification:** J7

### Abstrakt

Příspěvek se zabývá aktuálním postojem malých a středních podniků z Jihočeského kraje k zaměstnávání ekonomicky vzdělaných absolventů vysokých škol včetně absolventů Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Č. Budějovicích. S využitím dotazníkového šetření byla zjištěna míra zájmu o přijímání absolventů u celkem 94 organizací. Z výsledků vyplývá, že firmy o absolventy ekonomických vysokých škol nejeví v současném období doznívající hospodářské krize přílišný zájem. Tomu odpovídá i velice nízký počet přijatých čerstvých absolventů v posledních třech letech. V rámci stanoviska ke vzdělávání nabízeného EF JU se dle vyjádření podniků do budoucna dá očekávat preferování zejména absolventů oborů Účetnictví a finanční řízení podniku a také Řízení a ekonomika podniku.

**Klíčová slova:** ekonomická krize, absolventi, nezaměstnanost

### Úvod a literární přehled

Počet čerstvých absolventů vysokých škol, kteří bezvýsledně hledají pracovní uplatnění, je ve srovnání s předkrizovým obdobím poměrně stále vysoký. I přes určité zotavení ekonomiky, jsou dopady krize, která výrazně omezila zájem podniků o absolventy ekonomických vysokých škol, v tomto ohledu stále viditelné (VOJTĚCH, CHAMOUTOVÁ, 2011).

Z hlediska rozdělení vysokých škol dle jednotlivých oborových skupin, je podle POJSLA (2010) patrné, že k markantnímu poklesu míry uplatnění absolventů dochází právě u ekonomicky zaměřených škol, jejichž studijní obory jsou úzce provázány s recesí zasaženou podnikatelskou sférou. Aktuální situace pozvolného ožívání je dle názoru KVAPILA (2011) patrná především v průmyslové výrobě, což se projevuje poklesem míry nezaměstnanosti například ve strojírenství a elektrotechnických oborech.

Jak uvádí BERÁNEK (2010), firmy mají proto zájem hlavně o absolventy technických a IT oborů s praxí. HUSÁROVÁ (2010) tvrdí, že zaměstnavatelé upřednostňují právě takové kandidáty, kteří již mají určité pracovní zkušenosti a náklady na jejich zaškolování jsou tudíž ve srovnání s uchazeči bez praxe minimální. Proto je pro ekonomicky vzdělané absolventy vysokých škol výhodné získávat praxi již v průběhu studia. Jedinci bez praxe jsou pak často nuceni přijmout takovou práci, která neodpovídá jejich vysokoškolské kvalifikaci nebo je zcela mimo vystudovaný obor (VRÁNOVÁ, 2010).

Závěry zjištěné v rámci tohoto průzkumu předkládají ekonomicky zaměřeným vysokým školám informace o aktuálním stavu poptávky po absolventech těchto škol ze strany malých a středních podniků v Jihočeském kraji. V období současné hospodářské krize jsou totiž ekonomicky vzdělaní absolventi na trhu práce znevýhodněnou skupinou. Vysoké školy by se proto měli prioritně zaměřit také na podporu uplatnitelnosti svých absolventů v praxi.

## Metodika

Cílem příspěvku je zjistit stanovisko podniků z Jihočeského kraje k zaměstnávání ekonomicky vzdělaných čerstvých absolventů vysokých škol v období ustupující hospodářské krize. Následně pak identifikovat také postoj těchto organizací k absolventům Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

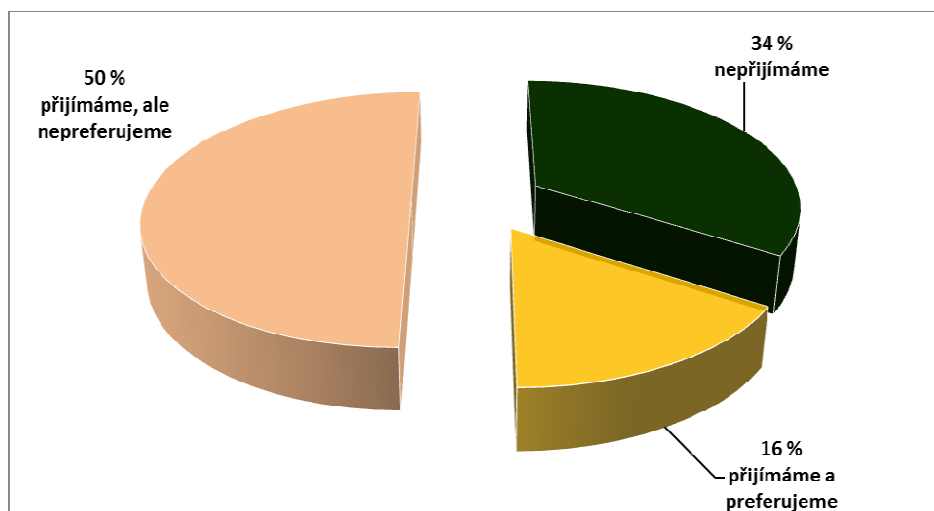
Při výběru vzorku ekonomických subjektů se vycházelo z Registru ekonomických subjektů (RES), který byl získán od Českého statistického úřadu (ČSÚ). Za soubor, který bude pro účely tohoto průzkumu dotazován, byly zvoleny organizace z Jihočeského kraje s počtem 25 – 249 zaměstnanců.

Dle stanovených kritérií vygeneroval ČSÚ seznam, který zahrnuje celkem 1 409 ekonomických subjektů z Jihočeského kraje. Samotné dotazníkové šetření pak bylo uskutečněno s využitím e-mailingu za pomoci elektronického dotazníku vytvořeného v aplikaci Google Doc. Z celkového počtu 1 409 možných respondentů se podařilo emailem nebo telefonicky kontaktovat 1 397 subjektů. Kompletně a správně vyplněný dotazník elektronicky odeslalo zpět celkem 94 organizací, návratnost dotazníku tedy dosáhla 6,7 %.

## Výsledky

Z výsledků průzkumu je patrné negativní zjištění, že přibližně jedna třetina firem nemá o ekonomicky vzdělané absolventy vysokých škol zájem (viz obrázek 1). Absolventy na ekonomické pozice přijímá 50 % firem, které ale zároveň uvádějí, že je nepreferují před ostatními uchazeči o nabízené pozice. Při výběru nových pracovníků absolventy ekonomických VŠ v současné době výlučně upřednostňuje pouze 16 % dotázaných malých a středních podniků.

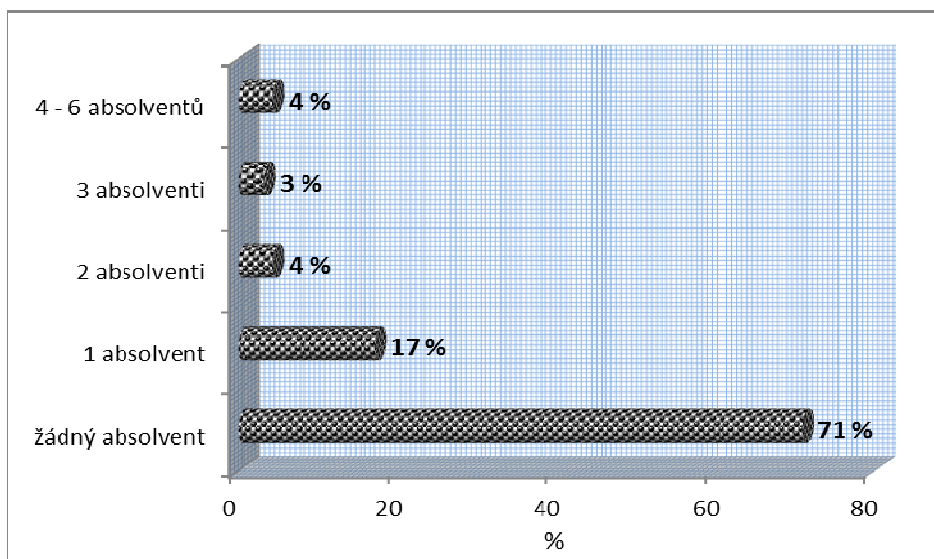
**Obrázek 1 – Postoj k přijímání čerstvých absolventů VŠ na pozice vyžadující ekonomické vzdělání**



*Zdroj: (vlastní výpočty)*

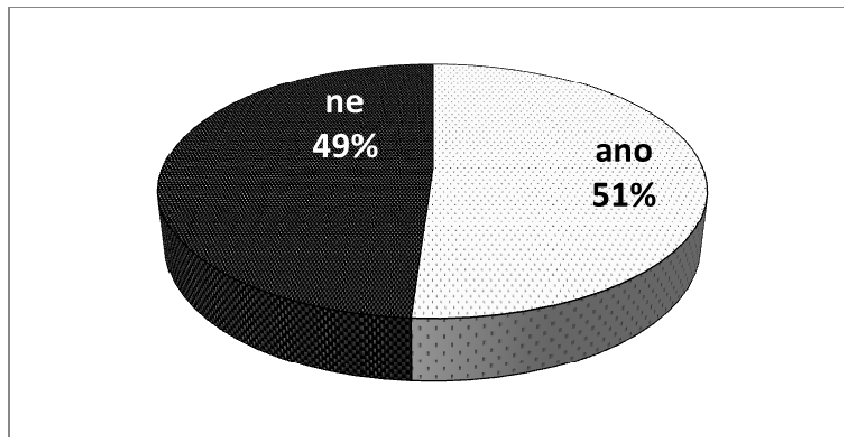
Z obrázku 2 je zřejmé, že 71 % malých a středních podniků nepřijalo v posledních třech letech žádného čerstvého absolventa vysoké školy na některé z ekonomických pozic v organizaci. Pouze 17 % firem uvádí, že v uvedeném časovém horizontu zaměstnalo alespoň jednoho ekonomicky vzdělaného absolventa. Více čerstvých absolventů pak bylo přijato pouze zanedbatelným počtem dotázaných firem.

**Obrázek 2 – Počet přijatých absolventů na pozice vyžadující ekonomické vzdělání za poslední 3 roky**



*Zdroj: (vlastní výpočty)*

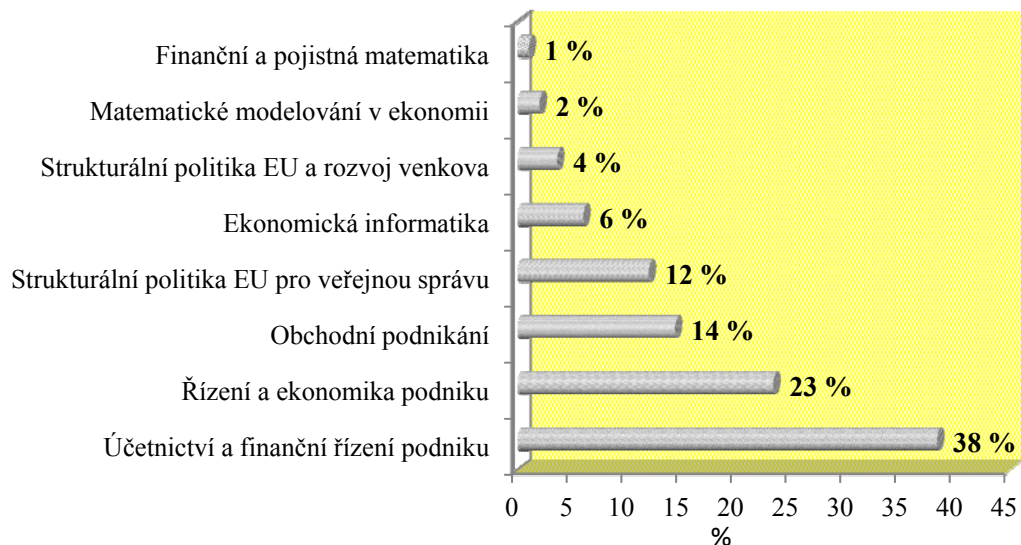
**Obrázek 3 – Zájem podniků o absolventy Ekonomické fakulty JU**



*Zdroj: (vlastní výpočty)*

Celkem 51 % podniků v dotazníku uvedlo, že mají zájem o čerstvé absolventy Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Č. Budějovicích (viz obrázek 3). Tyto organizace by do budoucna preferovaly především absolventy studijních oborů „Účetnictví a finanční řízení podniku“ a „Řízení a ekonomika podniku“ (viz obrázek 4). Velmi nízký zájem naopak dotázané firmy projevily o absolventy oborů „Strukturální politika EU a rozvoj venkova“, „Matematické modelování v ekonomii“ a „Finanční a pojistná matematika“.

**Obrázek 4 – Organizacemi preferovaní absolventi studijních oborů EF JU**



*Zdroj: (vlastní výpočty)*

### **Závěr**

Z hlediska postoje malých a středních podniků z Jihočeského kraje k zaměstnávání ekonomicky vzdělaných čerstvých absolventů vysokých škol bylo zjištěno, že celkem 34 % dotázaných firem nejeví o tyto uchazeče zájem. S tímto zjištěním úzce souvisí velmi nízký počet absolventů VŠ, které firmy přijaly na pozice vyžadující ekonomické vzdělání

v posledních třech letech. Organizace, které systematicky projevují zájem o zaměstnávání absolventů, by z řad absolventů Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Č. Budějovicích preferovaly zejména ty jedince, kteří vystudovali obory „Účetnictví a finanční řízení podniku“ a „Řízení a ekonomika podniku“.

### Literatura

- [1] BERÁNEK, J. 2010. *Nejčastější oběti krize jsou absolventi* [online]. 12. 1. 2010 [cit. 2011-09-22], Dostupné z <http://hn.ihned.cz/c1-39827680-nejcastejsi-obeti-krize-jsou-absolventi>.
- [2] HUSÁROVÁ, D. 2010. *Ekonomická krize ovlivňuje i absolventy* [online]. 12. 4. 2010 [cit. 2011-09-22], Dostupné z <http://www.studentskefinance.cz/zpravy/finance/259258-ekonomicka-krize-ovlivnuje-i-absolventy>.
- [3] KVAPIL, K. 2011. *Trh práce jen pomalu vstřebává absolventy* [online]. 28. 7. 2011 [cit. 2011-09-21], Dostupné z <http://www.nuov.cz/vip2/trh-prace-jen-pomaluvstrebava-absolventy>.
- [4] POJSL, J. 2010. *Krize vysokoškoláky nešetří* [online]. 26. 8. 2010 [cit. 2011-09-21], Dostupné z <http://www.osu.cz/dokumenty/monitoringmedii/693.pdf>.
- [5] VOJTĚCH, J., CHAMOUTOVÁ, D. 2011. *Zpráva o nezaměstnanosti čerstvých absolventů škol*. [online]. 2011 [cit. 2011-09-22], Dostupné z [http://www.nuov.cz/uploads/Vzdelavani\\_a\\_TP/NZ\\_duben\\_2011\\_strucna\\_zprava\\_upraveno.pdf](http://www.nuov.cz/uploads/Vzdelavani_a_TP/NZ_duben_2011_strucna_zprava_upraveno.pdf).
- [6] VRÁNOVÁ, Š. 2010. *Problems Faced by Tertiary Education Graduates in the Labour Market in the Czech Republic*. Wrocław: Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance, s. 421-426. ISBN: 978-1-906638-81-8.

#### Adresa autora:

Ing. Radim Dušek, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra řízení, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, Telefon: 387 772 844, E-mail: [radim.dusek@seznam.cz](mailto:radim.dusek@seznam.cz)

# KREATIVNÍ PRŮMYSLY JAKO MOŽNÝ NÁSTROJ VEDOUcí KE ZLEPŠENÍ EKONOMIKY ZISKOVÉHO A NEZISKOVÉHO SEKTORU V REGIONU

## CREATIVE INDUSTRY AS A POTENTIAL TOOL TO IMPROVE THE LEADING ECONOMIES PROFITABLE AND NON-PROFITABLE ORGANISATIONS

DVOŘÁKOVÁ Jana

### Abstract

This article deals with the application of creative industries in the areas that want to support its economic development. It is a completely new way of economy, which is different from the traditional approach based on standard industry inputs and outputs. At a time when Europe decline in traditional manufacturing sectors, whose effects could devastate whole districts, and regions (eg textile industry), automobile and chemical industry devastates the immediate vicinity of cities, it seems the creative industries as a possible solution to this situation. Czech Republic, as an open economy and all regions affected by effects of the global crisis as well as other states and she is looking for opportunities to achieve economic balance and prosperity. Creative Industries require an innovative approach to thinking and creating conditions for their use with positive results in the economy. In this regard, could the Czech Republic, respectively. some of its regions change not only the share of GDP, but also its size.

**Key words:** creative industries, cultural clusters, multiplier effects, creative class, creative cities.

**JEL Classification:** O18

### Abstrakt

Tento příspěvek se zabývá aplikací kreativních průmyslů v oblastech, které chtějí podpořit svůj ekonomický rozvoj. Jedná se o zcela nový způsob ekonomiky, který je odlišný od tradičního pojetí průmyslu založeného na klasických vstupech a výstupech. V době, kdy v Evropě upadají klasická výrobní odvětví, která svým působením dokázala zdevastovat celé městské části a regiony (např. textilní výroba), automobilový a chemický průmysl devastuje bezprostřední okolí měst, jeví se kreativní odvětví jako možné řešení této situace. Českou republiku, jako otevřenou ekonomiku a všechny její regiony postihly dopady celosvětové krize stejně tak, jako ostatní státy a i ona hledá možnosti dosažení ekonomické rovnováhy a prosperity. Kreativní průmysly vyžadují inovativní přístup v myšlení a vytváření podmínek pro jejich uplatnění s pozitivními výsledky v ekonomice. V tomto ohledu by mohla Česká republika, resp. její regiony změnit nejen podíl na HDP, ale i jeho výši.

**Klíčová slova:** kreativní průmysly, kulturní klastry, multiplikační efekty, kreativní třída kreativní města.

## Úvod

Celosvětově dochází k vyčerpání idejí průmyslové revoluce, které jsou založené na tradičních vstupech a výstupech (počáteční investice a maximalizace zisku) a kdy tato nová situace je viditelná ve zdevastovaných průmyslových aglomeracích. Aktivizací kreativních průmyslů v těchto zónách dochází k jejich revitalizaci a celkové proměně, což je patrné zejména ve Skotsku a Anglii, kolébkou průmyslové revoluce, kde se potýkaly s vysokou mírou nezaměstnaností v době krize textilní výroby. Logicky vzato právě v těchto oblastech jako první přicházejí s termínem kreativních průmyslů a nutností přeorientovat svou tradičně orientovanou ekonomiku na ekonomiku kreativní, kdy vysoký podíl kreativní třídy v daném regionu se stává konkurenční výhodou. Kultura úzce související s kreativními průmysly uchovává schopnost zkvalitnit a produkovat život člověka na rozdíl od průmyslu, který nadhodnocuje zisk a devastuje životní prostředí. Také proto se kreativní průmysly v současné době staly celosvětovým fenoménem a zabývají se jimi stále více i země Evropské Unie, které si uvědomují vážnost dané situace a chápou kreativní průmysly jako novou, dynamicky se rozvíjející ekonomiku, jíž přisuzují obrovský růstový potenciál. I Česká republika v této oblasti nechce zůstat pozadu a výzkumem kulturních a kreativních průmyslů se od března roku 2011 zabývá na Institutu umění – Divadelní ústav. Pětiletý projekt by měl zmapovat kulturní a kreativní průmysly v ČR, doporučit strategii k lepší organizaci a efektivnějšímu financování umění a kultury z veřejných prostředků, a to jak na celostátní, tak regionální úrovni. Během tohoto období by měly regiony přesně definovat svou kulturní politiku, investovat do svého rozvoje, infrastruktury, zkvalitnění života jejich obyvatel a využít svého potenciálu k přilákání kreativní třídy, která dokáže generovat daleko větší příjmy, než pracovníci ve výrobě a ve službách. První knihou vydanou v České republice, která se zabývá tématem kreativních průmyslů, jejich historickým vývojem a novým směřováním v ekonomice je publikace *Kreativní průmysly – příležitost pro novou ekonomiku* (M. Cikánek, 2009). S ohledem na geografickou polohu a na historicky danou tradici výrobních podniků v Jihočeském kraji, nelze skokově proměnit výrobní průmysl v průmysl kreativní, ale může být v počátku jeho významným doplněním. Nemůžeme opomenout fakt, že výrobní průmysl, jakož i jiná odvětví (cestovní ruch, zemědělství, lesnictví) zaměstnává v regionu největší podíl lidí a v současné době je hybatelem ekonomiky v Jihočeském regionu. Kreativní průmysly jsou průmyslová odvětví, jejichž základem je individuální lidská kreativita, lidské dovednosti a talent. Zároveň jsou kreativní průmysly odvětvími s potenciálem vytvářet bohatství a pracovní místa zejména prostřednictvím využití duševního vlastnictví. O tomto směřování je přesvědčen i přední český ekonom T. Sedláček, když říká, že *„Kreativní průmysly a kreativní ekonomika by rozhodně měly být považovány za relevantní pro další směřování naší země...“*

## Literární přehled

### Kulturní průmysl

Kulturní průmysl je pojem, který se začal používat ve 30. a 40. letech minulého století ve spojení s masovou zábavou, tedy zábavou ryze komerční. Už v této době byla kultura komodizována a dala se kupovat a prodávat, což se dostalo do ostrého rozporu s klasickým pojetím kultury, kdy podle T. Adorna a M. Horkheimera (1990) byla kultura chápána jako vysoké umění, resp. výjimečné výsledky kreativity lidského ducha. V době 2. světové války byl kulturní průmysl zneužit k šíření nacistické totalitární propagandy, což bylo příznačné i pro země východního bloku. Na konci 60. let bylo nadmíru jasné, že kulturní průmysl silně propojuje oblast kultury, společnosti a obchodu a tak docházelo k obrovskému rozvoji filmu,

televize a nahrávacích společností. Koncept kulturního průmyslu byl v této době modifikován především na kulturní průmysly, které představují rozmanité spektrum oborů lidských činností, z nichž každý má svou logiku a organizuje se podle jiných principů. Kulturní průmysly zahrnují reklamu, architekturu, trh s uměním a starožitnostmi, řemesla, design, módní návrhářství, film a video, hudbu, scénické a herecké umění, počítačové hry, umělecká vydavatelství, televizi a rozhlas.

### **Politika kulturní čtvrti**

Koncem 80. let minulého století proběhl ve Velké Británii rozsáhlý výzkum, který se zabýval ekonomickými výkony kulturního sektoru a ve kterém byly předmětem zkoumání data sebraná z nekomerční a komerční oblasti kulturních průmyslů. Studie, kterou zpracoval Myerscough (1998), se stala podkladem pro budoucí směřování kulturních politik mnoha zemí. Ve svém výzkumu použil ekonomický koncept multiplikačního efektu, kterým dokázal, že kulturní sektor dokáže vytvářet pracovní místa, zisky nejen v oblasti kulturního sektoru, ale i sektorů navazujících a z těchto zisků odvádět daně. V souvislosti s touto studií se poprvé objevil termín „cultural quarter policies – politika kulturní čtvrti“, jehož snahou bylo za prvé, aby kultura placená z veřejných zdrojů měla co nejširší dopad na veřejnost a za druhé, aby umění a kultura byly využity jako důležité nástroje při regeneraci městských částí nebo celých regionů. Umění a kultura podporovaná z veřejných rozpočtů dokáže vyřešit problémy sociálního a ekonomického charakteru v daném regionu, což se podařilo právě ve skotském Glasgow, které se v roce 1990 stalo evropským městem kultury.

### **Koncept kreativních měst a kreativních klastrů**

Na koncept politiky kulturní čtvrti navázaly v první polovině 90. let v Anglii 2 koncepty, a to koncept kreativních měst a koncept kreativních klastrů. Koncept kreativních měst vychází z předpokladů, že ekonomický růst bude ve 21. století do značné míry závislý na kreativitě a inovacích, které je možné rozvíjet prostřednictvím dobře nastaveného urbanistického rozvoje. Důležitou úlohu v tomto rozvoji měla sehrát kultura a nekomerční umění, která spojuje společnost z různých sociálních vrstev a tříd. Koncept kreativních měst ovlivnil strategie městského rozvoje v řadě zemí a je platný dodnes. Koncept kreativních klastrů vznikl aplikací obecně známé definice OECD, podle které jsou průmyslové klastry významný nástroj pro rozvoj konkurenceschopných ekonomik. Definiuje klastry jako "sítě vzájemně provázaných podniků, institucí produkujících znalosti, podpůrných institucí (např. centra pro transfer technologií, vědeckotechnické parky apod.) a zákazníků propojených do výrobního řetězce, který vytváří přidanou hodnotu. Koncepce klastrů přesahuje networking podniků, jelikož pojímá všechny formy sdílení znalostí a výměny a také přesahuje tradiční sektorovou analýzu". Pokud tuto teorii aplikujeme na kulturní průmysly, vzniknou klastry kreativní, které představují další krok v použití umění a kultury v rámci strategií městské či regionální regenerace. Podle M. Floridy (2002) se tak kreativní města, která díky urbanistickým strategiím postavených na kultuře disponují hudebními festivaly, galeriemi, divadly, kulturními centry, dostávají do další fáze místního rozvoje tím, že dotváří prostředí vhodné pro vysokou koncentraci příslušníků kreativní třídy a subjektů, které podnikají v oblasti kreativních průmyslů.



## Kreativní průmysl

Jednotlivá odvětví a jednotlivé oblasti kreativního průmyslu existují již delší dobu. Samotný pojem se však jako zastřešující termín začal používat relativně nedávno. Poprvé byl termín použit v Austrálii, později, v roce 1997 v Anglii, kde byla vládou Tonyho Blaira sestavena pracovní skupina zabývající se kreativními průmysly. Tomuto směřování přispěl fakt, že kreativní průmysly vytvářejí pracovní místa a podílí se na tvorbě HDP země. Podle M.Cikánka (2009) je vůbec důležité, že se kreativita jako taková v historii stala součástí politického mainstreamu na nejvyšší úrovni. Kreativní průmysly se staly řešením pro města a regiony s upadajícím těžkým průmyslem nebo pro regiony, kde se nikdy nevyvinuly tradiční průmyslová odvětví. V důsledku přechodu z ekonomiky zaměřené na průmyslová odvětví na ekonomiku znalostní se kreativita stává podstatným konkurenčním faktorem. Kreativnímu průmyslu se tak z hospodářsko-politického hlediska přisuzuje velmi silný růstový potenciál a patří mezi nejdynamičtější sektory v Evropě: k HDP Evropské unie přispívají 2,6 %, mají vysoký potenciál růstu a poskytují kvalitní pracovní místa pro přibližně 5 milionů lidí ve všech 27 členských státech EU (Zelená kniha, 2010).

Existuje několik různých definic a modelů kreativních průmyslů, nejobsáhleji o ní pojednává Evropská komise ve studii o ekonomice kultury v Evropě *The Economy of Culture* (2006), kdy celou oblast rozděluje na kulturní a kreativní sektor. Kreativní sektor využívá umění a kulturu jako přidanou hodnotu v produkci zboží a služeb mimo oblast samotného umění a kultury. Na oblast kulturních a kreativních průmyslů navazuje ještě oblast příbuzných odvětví, jejichž podstatou produkce je výroba a prodej zboží sloužící k tvorbě, produkci a užití děl, které jsou předmětem ochrany duševního vlastnictví.

**Obrázek 1 – Odvětví a oblasti kulturního a kreativního sektoru**

	Oblasti	Odvětví	Pododvětví
Kulturní sektor	Oblast tradičního umění	Výtvarné umění	řemesla, malířství, sochařství, fotografie
		Scénické umění	divadlo, tanec, cirkus, festivaly
		Kulturní dědictví	muzea, knihovny, archeologická naleziště, archivy
	Oblast kulturních průmyslů	Film a video	
		Televize a rozhlas	
		Videohry	
		Hudba	hudební průmysly, živá hudební vystoupení
		Knihy a tisk	
	Kreativní sektor	Oblast kreativních průmyslů	Design
Architektura			
Reklamní průmysl			
Oblast příbuzných odvětví		Výrobci PC, MP3 přehrávačů	

Zdroj: autor příspěvku

Pro rozvoj kreativních průmyslů v daném regionu, resp. kreativní ekonomiky je důležité splnění některých podmínek. Podle M. Floridy (2002) jde o dostupnost rizikového kapitálu, kterým je financován výzkum, komerční inovace a vznik nových firem, ale v oblasti, kde už se kreativita objevuje. Další podmínkou je zavedení modulárního způsobu výroby a tzv. kreativní továrny. V případě kreativní továrny jde o možnost uplatnění kreativity na nejnižší postavených úrovní výroby. Modulární způsob výroby znamená zajištění výrobního procesu externími dodavateli tak, aby většinu času firma věnovala inovacím, vědě a výzkumu. Poslední, velmi důležitou podmínku pro rozvoj kreativních průmyslů je společenské a kulturní prostředí, které rozvíjí kreativitu a přitahuje kreativní třídu. Prostor s živou uměleckou scénou stimuluje kreativní profesionály i z jiných oblastí (obchod, technologie), stejně tak jako dobrá síť služeb a dobrá infrastruktura i pro jiné vyžití (sport, cestovní ruch).

### Metodika

Problematika kreativních průmyslů stojí v České republice na samém začátku, vážně se jimi začínají zabývat specialisté na akademické půdě, kteří čerpají ze zahraničních zkušeností a proto nejsou empirická data prozatím k dispozici. Nelze tedy v tomto případě hovořit již o implementaci kreativních průmyslů v jednotlivých regionech, ale o zajištění podmínek podle R. Floridy (2002) pro jejich uplatnění. Vzhledem k tomu, že Jihočeský kraj, patří v této problematice mezi opozdilce, je hlavním úkolem tohoto příspěvku zjistit, zda jsou vytvořeny atraktivní podmínky pro potencionální kreativní třídu v regionu Jihočeský kraj, a protože se kreativní třída shlukuje v místě kreativních center/ měst, budou tyto podmínky sledovány v krajském městě České Budějovice:

- Společenské a kulturní prostředí, které rozvíjí kreativitu
- Atraktivita prostředí, ve kterém by kreativní třída mohla žít a infrastruktura
- Síť služeb
- Zázemí pro vědu a výzkum
- Ochota politické reprezentace podporovat tento trend

Jedním z důležitých nástrojů pro tvorbu a rozvoj kreativních měst je stanovení i jejich kulturní politiky, proto bude v tomto článku mapován vývoj kulturní politiky v Českých Budějovicích po roce 1989 a bude zde uveden i vývoj finančních prostředků vložených z rozpočtu města do kultury.

### Výsledky a diskuse

Z šetření bylo zjištěno, že město České Budějovice:

- má na cca 100 000 obyvatel dostatečnou síť kulturních organizací, které buď zřizuje samo nebo na jeho území působí a které případně podporuje ze svých grantových schémat
  - 4 kulturní domy
  - 10 kulturních center
  - 7 kulturně vzdělávacích center
  - 27 galerií
  - 5 muzeí
  - 2 archivy
  - 4 knihovny včetně knihoven Jihočeské Univerzity
  - 8 divadelních scén
  - 17 divadelních souborů (z toho 1 repertoárové zřizované městem České Budějovice)
  - 3 kina
  - 5 hudebních klubů

- 104 hudebních těles různých žánrů
  - 20 uměleckých spolků
  - 37 uměleckých a tanečních škol a tanečních spolků
  - 23 ostatních zájmových spolků orientovaných na kulturu
  - 20 uměleckých agentur
- má výhodnou geografickou polohu, atraktivní prostředí města a okolí, jak pro jeho obyvatele, tak pro turisty, slušnou dopravní infrastrukturu a poměrně dobrou dojezdovou vzdálenost do sousedících států. Disponuje řadou památkových objektů a historickým jádrem města. Působí zde tři sportovní vrcholové kluby a cca 19 sportovních klubů různého zaměření
  - nabízí široké zázemí poskytovaných služeb v různých odvětvích
  - je centrem pro výzkum a vědu v různých oblastech, na jeho území působí Jihočeská Univerzita se svými osmi fakultami a jedním vědeckým ústavem, které navštěvuje cca 13 000 studentů. Město je sídlem i mnoha výrobních podniků, jejichž součástí jsou vývojové sekce. Z hlediska vývoje je asi nejdůležitější společností Robert Bosch, která vyrábí komponenty potřebné v automobilovém průmyslu a která v krátké budoucnosti rozšíří vývojové středisko o cca 700 vývojových techniků.
  - rozpracovává v současné době svou kulturní politiku, jejíž prostřednictvím chce město přispět ke svému rozvoji a obohacuje ji i o téma kreativních průmyslů. V květnu roku 2011 proběhla v Českých Budějovicích Jihočeská konference K<sup>3</sup>, kde byl představen vedoucím projektu p. M. Cikánkem projekt Mapování kreativních a kulturních průmyslů a kde byli do diskuze zapojeni i politická reprezentace. Mnozí z nich se poprvé dozvěděli o existenci tohoto směru a výsledkem této konference bylo oslovení skupiny mladých lidí, mnohdy absolventů zahraničních vysokých škol, kteří provedli komplexní analýzu v oblasti kultury na území města České Budějovice. Hlavními tématy této konference byly urbanistická struktura města a její vliv na kreativitu, kreativní potenciál měst v Jihočeském kraji. V září roku 2011 proběhl Den otevřených dveří v Kulturním domě Slavie, kde se jednalo o jeho možném dalším využití. Záměrem městských zastupitelů je tento objekt poskytnout různým skupinám produkující komerční a nekomerční umění a vytvořit zde místo pro setkání kreativních lidí z různých oborů. Důležitá je i poloha tohoto zařízení, jež se dostává do kulturního epicentra, které představuje Jihočeské divadlo, Jihočeské Muzeum, Jihočeská vědecká knihovna, Kulturní dům Metropol, Jihočeská komorní filharmonie, Rozhlas České Budějovice.

**Tabulka 1 – Podíl zaměstnaných bydlících v kraji u vybraných činností v %/2.čtvrtletí 2011**

	Hl. město Praha	Středočeský	Jihočeský	Plzeňský	Karlovarský	Ústecký	Liberecký
<b>průmysl</b>	9,2	26,9	<b>31,1</b>	33,5	31,4	31,9	40,1
<b>vzdělávání</b>	7,8	5,2	<b>5,7</b>	5,8	5,4	5,6	4,9
<b>kulturní, zábavní a rekreační činnosti</b>	3,7	1,5	<b>1,9</b>	1,6	2,0	1,2	1,7
	Královéhradecký	Pardubický	Vysočina	Jihomoravský	Olomoucký	Zlínský	Moravskoslezský
<b>průmysl</b>	32,5	36,1	37,6	27,2	31,6	38,7	36,5
<b>vzdělávání</b>	7,2	5,9	5,6	6,0	5,6	5,4	5,3
<b>kulturní, zábavní a rekreační činnosti</b>	1,6	0,6	1,1	1,6	0,8	1,7	1,2

Zdroj: ČSÚ

V tabulce 1 je uveden u vybraných činností podíl zaměstnanců bydlících v kraji, ze které je patrné, že Jihočeský kraj rozhodně nepatří mezi silně průmyslové oblasti, které by mohly vykazovat významné ekologické zatížení a zdevastované průmyslové zóny. Zaměstnáváním osob v oblastech vzdělávání a kulturní, zábavní a rekreační tvoří potřebnou základnu pro kreativní třídu, která vyhledává pro své působení v daném regionu zejména atraktivitu prostředí a dostatečný počet kreativně založených lidí. Podíl takto zaměstnaných osob patří mezi nejvyšší v rámci všech krajů České republiky.

### **Vývoj kulturní politiky města České Budějovice po roce 1989**

- Do roku 1989 byla kulturní nabídka a kulturní aktivity důsledně organizovány a řízeny. Nikoli však ze strany města, ale zejména z úrovně státu a kraje. Jako organizační složky byly využívány příspěvkové organizace (s různými zřizovateli - většinou to byla resortní ministerstva nebo krajské národní výbory).
- Po roce 1989 došlo samozřejmě k významným změnám. Většina kulturních institucí získala nového zřizovatele, některé zcela zanikly v důsledku společenských změn, privatizace státních organizací apod. Zřizovatelská funkce u některých z nich (Jihočeské muzeum, AJG, Jihočeská komorní filharmonie) přešla nejdříve na okresní úřad, později se vznikem krajů na Jihočeský kraj. Jihočeské divadlo zřizuje město České Budějovice. Vznikly nové subjekty na soukromoprávní bázi (zejména agentury).

Od roku 1989 se město České Budějovice snažilo vytvořit koncepci kulturní politiky města

- **Teze koncepce podpory kultury ve městě České Budějovice 2000** (zpracoval odbor vnějších vztahů, oddělení kultury). Cílem této koncepce byla podpora kultury jako jednou z priorit města České Budějovice a napomáhat vzniku co nejširší a nejdostupnější kulturní nabídky a podporovat vlastní podíl občanů na kulturní činnosti. Jejím snahou bylo, aby se České Budějovice staly kulturním fenoménem regionu. Nástrojem pro uskutečnění těchto cílů se staly jak organizace zřizované a financované městem, tak organizace ostatní zřizované krajem a soukromými subjekty.
- **Teze kulturní politiky města** zpracoval odbor kultury v roce 2004. Tento materiál popsal působnost a funkce kultury, tehdejší stav v městě, způsoby financování. Definoval cíle a nástroje ve vlastní působnosti města a při spolupráci s ostatními poskytovateli kulturních služeb.

Jako hlavní cíle výčtově doporučoval např.:

- podporovat živou místní kulturu
  - napomáhat vzniku co nejširší a nejdostupnější kulturní nabídky
  - vytvořit a vydat adresář poskytovatelů kulturních služeb ve městě pro potřeby dalšího rozvoje a zkvalitňování místní kultury
  - podporovat kulturní turismus
  - čelit negativním vlivům komercializace kultury
  - pečovat o kulturní dědictví
  - vytvářet podmínky pro kulturní činnost občanů a umožnit start nových kulturních aktivit
- **Strategický plán města České Budějovice 2008-2013**, ve kterém se okrajově pojednává o kultuře. V prioritní ose B - Program pro kvalitu života je stanoven jako jeden ze záměrů záměr B.2 - Zajistit pestrou a poptávce odpovídající nabídku v oblastech kultury, sportu a využití volného času. V tomto záměru jsou nastaveny tyto specifické cíle:
    - zvýšit využití potenciálu kultury, sportu a volnočasových aktivit
    - posílit komunikaci a vzájemnou spolupráci aktérů v oblastech kultury, sportu a volného času

- rozšířit nabídku infrastruktury a aktivit v oblastech kultury, sportu a volného času, zejména pak v levobřežní části města
- V tomto záměru jsou nastaveny i opatření a aktivity, které povedou k naplnění Programu pro kvalitu života:
- využívat společného potenciálu kultury, sportu, volnočasových aktivit a cestovního ruchu a posílit komunikaci v těchto oblastech
- zajistit rovnoměrný rozvoj zázemí pro kulturu, sport a volnočasové aktivity na území města s ohledem na poptávku
- podporovat volnočasové aktivity pro všechny věkové skupiny obyvatel

V tabulce 2 a 3 jsou uvedeny podíly výdajů měst na kulturu. Podíl výdajů města České Budějovice na kulturu dosahuje nejvyšších hodnot téměř vždy v období, kdy se státu, potažmo regionu, ekonomicky daří. V posledních letech dochází k mírnému snižování podílu běžných i celkových výdajů. I přesto, že se jedná o mírné snižování výdajů do kultury, tak podíl, který představuje reálné nižší finanční částky určené pro kulturu mohou a v podstatě i mnohdy mají negativní dopad na hospodaření podporovaných kulturních subjektů. Podíváme-li se na tabulku 3, zjistíme, že podíl výdajů vybraných měst přibližující se počtem obyvatel městu České Budějovice vykazují v roce 2010 daleko větších hodnot.

**Tabulka 2 – Podíl výdajů města České Budějovice na kulturu v %/2000 – 2010**

	r.2000	r.2001	r.2002	r.2003	r.2004	r.2005	r.2006	r.2007	r.2008	r.2009	r.2010
celkové výdaje	3,64	3,36	3,7	3,37	3,7	5,01	4,63	4,31	4,42	4,12	4,08
běžné výdaje	5,8	5,04	5,07	4,79	4,97	6,9	6,29	5,61	6,14	6,3	5,95

*Zdroj: Vlastní šetření*

**Tabulka 3 – Podíl výdajů vybraných měst na kulturu v % v roce 2010**

	České Budějovice	Hradec Králové	Ústí n. Labem	Liberec
celkové výdaje	4,08	4,82	4,9	4,16
běžné výdaje	5,95	6,48	9,51	8,18

*Zdroj: Vlastní šetření*

## Závěr

Na základě zjištěných skutečností lze konstatovat, že město České Budějovice má potenciál pro aktivaci kreativních průmyslů na svém území. Jde především o aktivní přístup politické reprezentace v tomto směru, ve vytváření kulturní politiky města, podporu mladých kreativních lidí, kteří mají zájem a chuť město proměnit v kreativní centrum. Velkou výhodou je dostatek fungujících organizací, které soustředí tvořící umělecký potenciál v oblasti kulturních průmyslů, který je základním předpokladem pro kreativní průmysl. Jeho snahou by mělo být zvýšení podílu výdajů na kulturu a tím více podpořit tuto oblast kulturních průmyslů. O tom, zda vzdělání a kreativní lidé budou žít a produkovat statky v dané lokalitě, mimo jiné skutečně rozhoduje kulturní a společenská nabídka daného prostoru.

V menší míře již k aplikaci kreativních průmyslů dochází, a to na úrovni uměleckých institucí, kdy se tyto instituce propojují se ziskovým kreativním sektorem prostřednictvím vytváření grafických návrhů reklamních materiálů, umělecký produkt bývá často zaznamenáván na hudebních nosičích určených k další distribuci nebo je realizován jeho life přenos.

Je jen otázkou, zda tento nový směr najde v dané lokalitě uplatnění a bude všeobecně podporován.

### Literatura

- [1] ADORNO, T., HORKHEIMER, M. 1990. Dialektit der Aufklärung: Philosophische Fragmente. In CIKÁNEK, M. *Kreativní průmysly – příležitost pro novou ekonomiku*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2009. s. 15 – 16. ISBN 978-80-7008-231-7.
- [2] CIKÁNEK, M. 2009. *Kreativní průmysly – příležitost pro novou ekonomiku*. 1. vyd. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2009. 79 s. ISBN 978-80-7008-231-7.
- [3] EVROPSKÁ KOMISE. 2006. The Economy of Culture. In CIKÁNEK, M. *Kreativní průmysly – příležitost pro novou ekonomiku*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2009. s. 52 – 53. ISBN 978-80-7008-231-7.
- [4] FLORIDA, R. 2002. The Rise of the Creative Class and How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life. In CIKÁNEK, M. *Kreativní průmysly – příležitost pro novou ekonomiku*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2009. s. 15 – 16. ISBN 978-80-7008-231-7.
- [5] MYERSCOUGH, J. 1988 The economic Importance of the Arts in Britain. In CIKÁNEK, M. *Kreativní průmysly – příležitost pro novou ekonomiku*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2009. s. 15 – 16. ISBN 978-80-7008-231-7.
- [6] EVROPSKÁ KOMISE. *Zelená kniha* [online]. 2010 [cit. 2011-09-15]. Dostupné z <http://www.konstruktmag.cz/od-kreativnich-prumyslu-ke-kreativnim-klastrum/>

### Adresa autora/ů:

Ing. Jana Dvořáková, Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta / Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova, Studentská 13, 370 01 České Budějovice, Česká republika, tel. + 420 731 558 658, e-mail [jana.dvorakova@jihoceskedivadlo.cz](mailto:jana.dvorakova@jihoceskedivadlo.cz)

# LEVEL OF INNOVATIVE EFFICIENCY OF THE SLOVAK REPUBLIC AND SME IN SR<sup>#</sup>

FILÁ Milan, RUMANOVSKÁ Ľubica

## Abstract

Innovations represent motive force for development of actual economy which builds its basis on knowledge and sciental society. European Union in ambition of gaining the level of the most advanced and competitive economy all over the world deals with innovative efficiency of its member states and regions, so as with individual enterprises. Innovative efficiency and potential differs in every European Union region. Slovak republic is situated at the end of innovative efficiency at all the levels – national, regional and enterprise level.

The article also analysis the possibilities of innovation project support in agriculture in Slovak republic during the years 2007-2013. The aim was to evaluate the impact of innovation projects supported by Fund EAFRD on the competitiveness of selected agricultural enterprises in region Nitra and Trnava. We can state that agricultural enterprises are having high interest in implementing innovation possibilities, which are co-financed by financial sources from EU. The use of financial support from the EAFRD Fund was during the analyzed period 2007-2009 at 80%. The impact of innovative projects is one of the key factor increasing the competitiveness is in agriculture.

**Key words:** SME, competitiveness, innovations, business, European Union, agricultural subject, EU financial support.

**JEL Classification:** O

## Introduction

Innovations constitute a motive force of business and economic development in all advanced market – oriented countries. Moreover, they are important essential assumptions for grow of competitiveness in private and public sector and basis for sustainable society. Level of innovative efficiency of enterprises and individual regions or countries is widely different. These differences are base of formation and constant persistence of regional disparities in the world as so as in the European Union.

## Literature overview

Publication “Innovation and Companies” [1] defines innovation as an implementation of new or significantly improved product (good or service), process, new marketing method or new organisational method in business practice, work surroundings of all organisations or in external relationships.

Ministry of economy of the Slovak republic defines innovation in its “Draft law on innovations” in more global context as a new or improved product or service brought out to the market based on results of research and development or business activities, implementation of new, significantly better manufacturing process or distribution method

---

<sup>#</sup> The article was processed as o output from Research project registered by Grant agency of Slovak republic (Vega) under the number 1/0775/10.

including important technical or software changes, implementation of new ways of organising in agricultural business practice, workplace organisation or external relationships.

Modernization and implementation of new technological innovations is to be understood as very important component of support of dynamic development of agriculture in Slovak republic, which will be competitive on domestic as well as on European market. In the frame of regional integration is competitiveness of agriculture influenced by factors connected with innovations, financial sources, productivity, vertical coordination and other support and market regulations. They can be supplemented by marketing, informational and integral techniques (FERENCNÉ et al. In: Korom – Sági, 2005). The traditional understanding of innovations as a science based technological process can also be applied in the situation in rural areas (Stucksmith a Dragan,2008). It is necessary to understand rural development as a very important factor for destructuralization, diversification and innovation in rural areas, whereby it helps to stabilization of the employment and life in rural areas. At the level of EU we can identify the growing relationship between natural sources and innovations in connection to strategic importance of sustainable technologies, which are based on the use of sources located in rural areas (for ex. wind, water and biomass).

The most acceptable definition of “innovation” is defined in “Oslo manual” [1] elaborated by OECD in 1997 which says that “Technological product and process innovations (TPP innovations) include new products based on new technologies or important technical improvement of existing products or processes. TPP innovation is implemented when the product is brought to the market (product innovation) or new manufacturing process is implemented (process innovation).” OECD also defines four basic innovation categories:

- Product Innovation,
- Process Innovation,
- Organisational Innovation,
- Marketing Innovation.

This categorizing is accepted not only in OECD countries, but also in EU- 27 which forms basis for following evaluation of innovative business and regional efficiency.

## **Methodology**

In the article were used the results of research realized under the project VEGA č. 1/0775/10 – The impact of innovative projects financed through EAFDR on the competitiveness of selected agricultural subjects in region Trnava and Nitra, secondary data sources, journals, informational data from Ministry of economy of SR. Data’s for processing of given problematic were used from Paying Agency of SR, statistical sources from Eurostat. Methods used in article were mathematical and statistical data analyses, comparism analysis and scientific abstraction.

## **Results**

### **Level of innovative efficiency of EU-27 and Slovak republic**

Evaluating of innovative efficiency in European Union has being done since 2003 through the “Innovation Union Scoreboard (Regional Innovation Scoreboard till 2009)”, whose output is Summary Innovation Index (SII). Data are summarised and thereafter published by



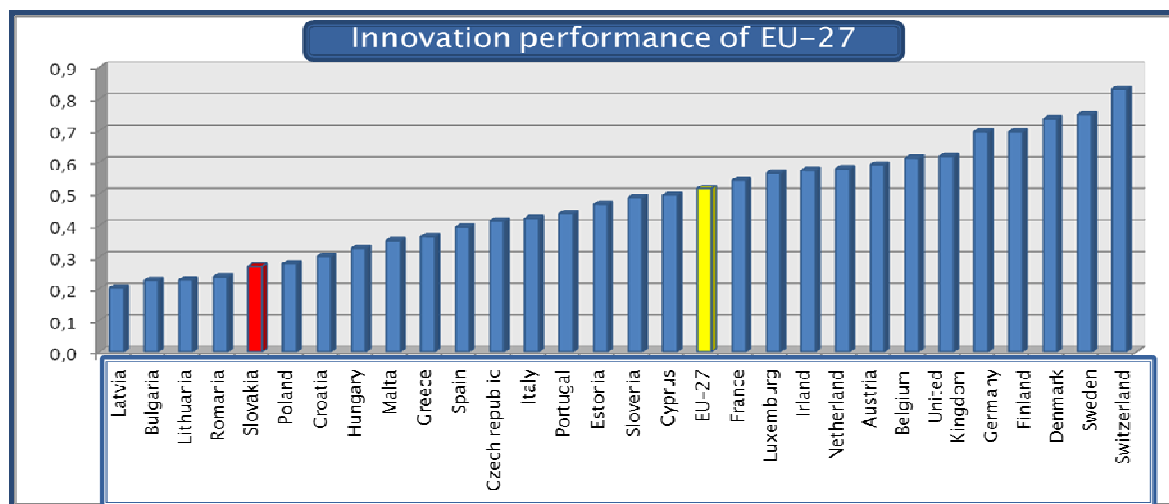
European Commission and its Directorate General Enterprise and Industry using services provided by Eurostat and Join Research Centre.

### Actual state and development of Summary Innovation Index (SII) of EU-27 and Slovak republic

Due to evaluation of last done researches and calculations published at the start of 2011, we can state that summarised innovation efficiency of EU-27 reaches SII value equal 0.516 (interval range is 0.0 – 1.0). In medium-term aspect, EU-27 reaches stabile average innovative efficiency.

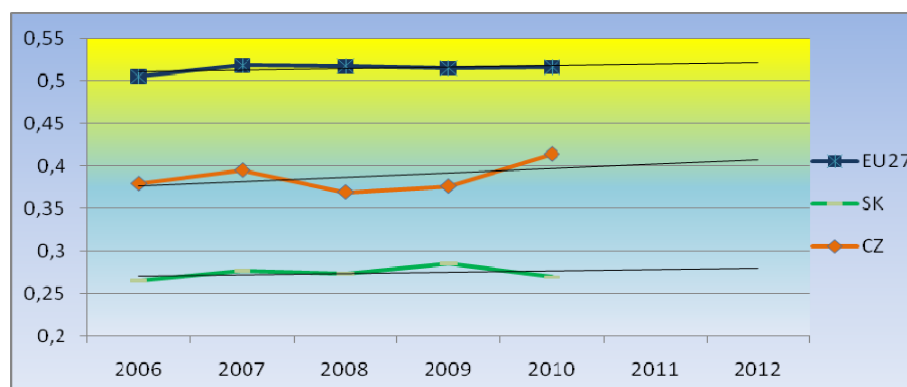
When comparing EU-27 and Slovak republic, innovative efficiency of Slovak republic is under the European average and its last SII value reached 0.269, which represents only half of average value of European Union’s member states. In medium – term development, we can observe minimal year-on-year changes. By contrast, Czech Republic registers significant positive growing trend in innovative efficiency.

Graph 1 - Innovative efficiency in EU-27



Source: European Commission, 2011

Graph 2 - Medium-term trend and predictions of innovative efficiency in SR, CZ and EU



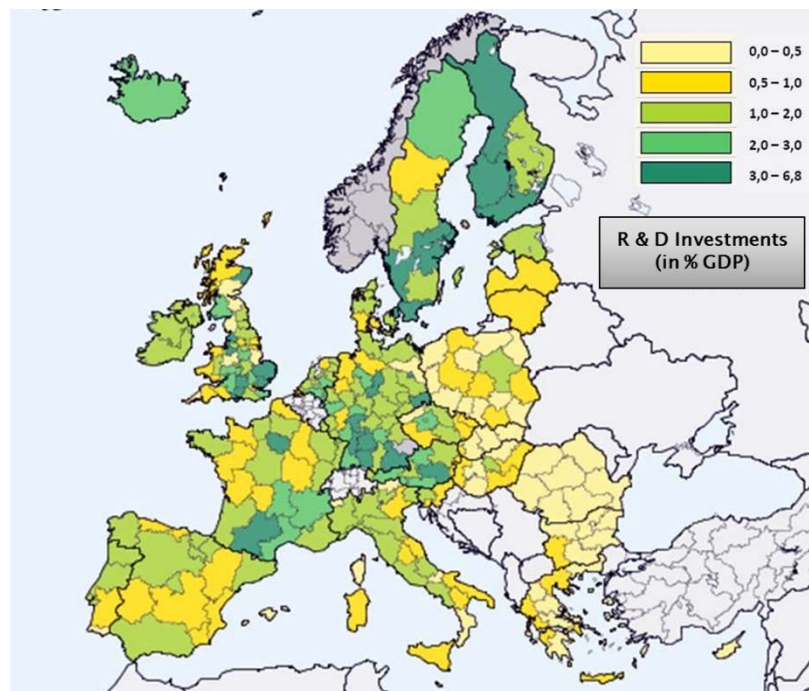
Source: JRC, 2011, own research

Adding the linear trend with prediction we can make a simple concept about assumed future state using foregone results. Using a graphic output below, we can assume positive trend in rising of innovative potential in Slovak republic, as so as in Czech Republic or EU-27 in general. At the other hand, level of development of Slovak republic is markedly deficient and without any potential chance to cope with other member states.

### **Investments to research and development in individual regions of EU-27 and Slovak republic**

In 2010, European Union elaborated Strategy named “Europe 2020” which involves an unfulfilled goal from Lisbon Strategy to achieve an increase of investment to research and development to 3% of GDP of European Union. At present, the R&D investments reach just over than 1% of EU-27 GDP while a huge regional disparity exists. In European Union, there are both types of regions – those with R&D investments close to zero and also regions considered to be innovation leaders with investments almost 6.8 % of GDP. Calculated in nominal value, these differences are more striking. Following picture provide a visual display of individual regions at the level NUTS 2 in EU-27.

**Picture 1 - Investments to research and development in EU-27 regions**

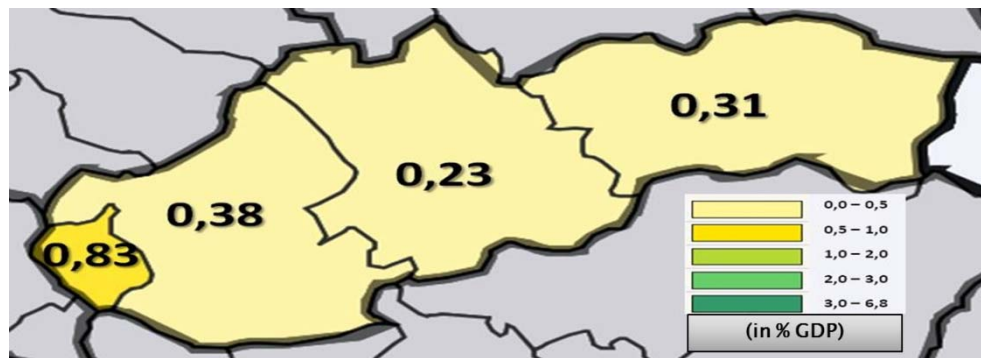


*Source: Eurostat, 2011*

When talking about investments to R&D, Slovak republic is in long-term aspect financially undersized, what causes its miserable innovation efficiency. In medium-term aspect, investments to this field are decreasing and most of them come from European Union funds.

At present, Slovak republic invests to Research and development only about 0.5% of GDP. This value is well below the European average, and in term of Europe 2020, practically tragic. Moreover, there are wide differences between Bratislava region and the rest of Slovak republic (see the picture above – Picture 2)

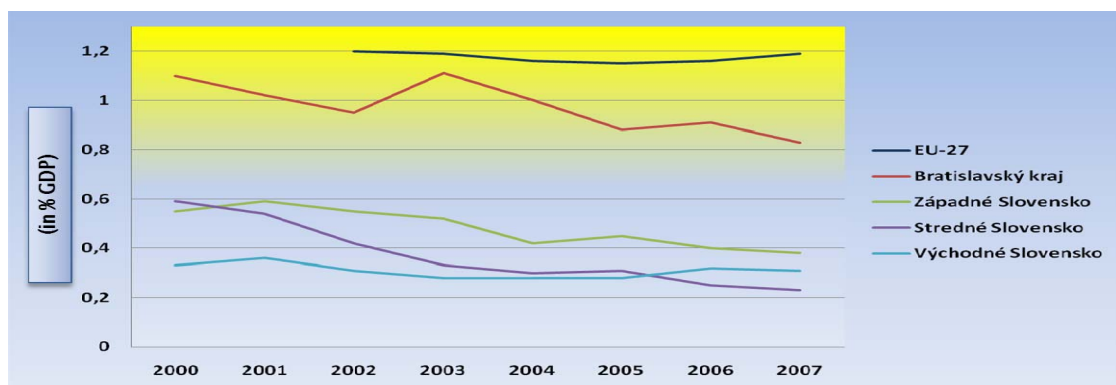
Picture 2 - Investments to R&D in Slovak regions (NUTS 2)



Source: Eurostat, 2011

In long-term aspect, science (including applied research) and development of new goods, services, processes are one of the most undersized fields in Slovakia. Simultaneously, in relative term, the difference between advanced Europe and also total average of EU-27 and Slovakia is continually growing. In every Slovak region, share of expenditures intended for R&D continues to decline, both in private and public sector. Significant disparity also exists between Bratislava region and other regions. At average, investments in Bratislava region attain three times higher values than the rest of Slovakia.

Graph 3 - Investments to R&D



Source: Eurostat, 2011

### Comparing level of innovation efficiency of enterprises in Slovakia and European Union

Public sector is not the only determinant of total innovative accomplishment and region's potential, similar importance has a business sector in concrete region. Innovativeness of enterprises is a basis for improving their competitiveness and also a question of long-term survival.

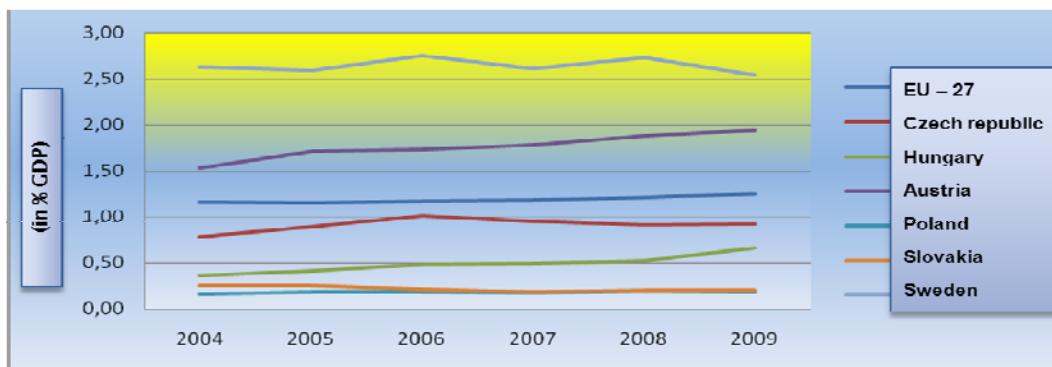
Level of innovative efficiency of slovak enterprises is lower than EU-27's average for a long time. Total orientation of industry and services is focused on departments with low added value, for example assembly in automotive or electrotechnical industry. Total allocation of GDP formation by enterprises in Slovakia is considered to be other reason of low innovation efficiency. The bulk of GDP is formed by several international enterprises which let their know-how and R&D centers at parent companies, while subsidiaries located in Slovakia serves just for production purposes with mancomunual technologies. All these aspects reflect total investments to innovations coming from the private sector.

### Investments to innovations coming from the private sector

Investments to research and development are one of the most basic ranking parameters used in the process of evaluation the innovation efficiency of enterprises. These values reflect potential ability of private sector to invest to higher competitiveness and efficiency of enterprises.

Investments to research and development in Slovak enterprises fluctuate for a long time at about 0.2 % of GDP, while average of EU-27 is 1.25 %. To compare, country with highest innovation index, which is Sweden, invests to innovations more than 2.5% of its GDP. High persisting grow of investments to innovations can be seen in our neighbour – Austria, where the value approaches to 2% of GDP. This makes Slovak republic to be indirectly perceived as critically lagging and without any sign of positive trend.

**Graph 4 - Investments to Research and Development in private sector**



Source: Eurostat, 2011

### Innovations in small and medium enterprises in European Union and Slovakia

Small and medium enterprises are basis of employment and formation of added value. Moreover, they have a significant impact on creation of public resources by tax system of European Union countries. Their innovative efficiency and potential determine following direction of development of national economy and its orientation.

Within European Union, we monitor existence of countries oriented to activities with low added value and on the other hand, the countries oriented to knowledge based economy. Disparities between EU member states are more than striking.

Share of innovative enterprises in Slovakia is same as in other cases - significantly below the EU-27 average and, in comparison with the most innovative member state with 15%, reaches only third.

If we focus on process and product innovations which are base of forming offered goods and services in small and medium enterprises, we can find that situation is very similar to other indicators of innovative efficiency of enterprises and regions.

As you can see in the graph above, process and product innovation is realised by less than 20% of small and medium enterprises in Slovakia, while in Czech Republic it's almost 35 and in Sweden and Finland it is more than 40%. Country with the highest innovation is Germany with more than 50% of SME's.

### The most significant reasons of insufficient innovation efficiency in Slovak enterprises

Level of innovative efficiency of slovak enterprises including category SME lies in the existence of several structural problems of slovak economy, policy and also national legislative.

To the most fundamental reasons we can include:

- insufficient support of small and medium enterprises in Slovakia
- non-existence of regional innovative centers
- absence of high-tech incubators for SME
- significant administrative burden of small and medium business
- lack of qualified labour force whose educations would reflect real market needs
- insufficient support of applied research and development from state and public sphere
- weak cooperation between public research and educational institutions (universities, vocational schools, research institutes,...)
- difficult access to European Union funds devoted to support science, research and innovations
- effort of government to reallocate money devoted to support science, education and employment to infrastructure construction
- insufficient support from government and regions to fulfil the innovation policy of Slovak republic and European Union in conditions of Slovak republic
- lack conception of transformation of manufacturing economy to knowledge-based economy

### **The impact of innovative projects on the competitiveness of agricultural subjects in Slovak republic**

Membership in the EU meant for Slovak republic implementation of changes in business environment, mainly focused on internal market, which includes also changes for agricultural subjects.

For the last 10 years did the countries of EU-12 recognize notable economic growth and they did decrease the gap between GDP per inhabitant compared to EU-15 countries. The increase of the primary sector share on GDP per inhabitant was in EU-12 countries 9.3% compared to EU-15 countries, where it was only 4.7%. But despite of this fact by the evaluation of the use of EU financial sources it is necessary to take in account the still existing differences in agricultural sector between EU-12 and EU-15 countries, mainly in area of structure and dynamic of agricultural sector. To secure the sustainable growth in future, the growth should be based on innovations and technological changes. In the competitive environment of EU, mainly in agricultural sector is necessary, that the agricultural subjects will innovate, not only to create the flow of new products and ideas, but also to increase their value on interval market.

EU focuses on multifunctional agriculture and rural development by implementation of measures included in EU Common agricultural policy. Therefore EU supports sustainable agriculture, which focuses on the use of land, which plays the key role in the competitiveness of rural economy and rural landscape. As a very important factor which does influence the competitiveness is the influence of innovative projects on the competitiveness of agricultural subjects. The increase of agricultural competitiveness is for the EU important and this goal is also included in the plans of Slovak republic. Namely in the Programme for rural development for the years 2007 – 2013, which is the main document to realize this plans. Programming period 2007-2013 continues on focusing on main priority - rural development which can be reached by modernization of primary sector. Agricultural subjects in Slovak republic can acquire the financial support for innovative projects through the Programme for rural development in SR for the years 2007-2013 (PRD SR). This document involves the priorities of National strategic program of SR. Main proportion of agricultural subjects in Slovakia is actively using the possibility to gain the EU financial sources from the EAFRD Fund on innovative projects inside the priority 1 – Support of modernization, innovations and efficiency of agro food and forest sector. Therefore is for Slovak enterprises important to

focus on modernization of machinery and buildings, the use of natural sources for energy production, but also to increase the education and the flow of information between rural inhabitants, mainly farmers.

As can be seen in the table 1 in convergence regions of Slovakia (whole area of Slovakia except Bratislava region) and other regions in the frame of measure 1.1 farm modernization was contracted 645 farms, in total amount of 263,72 EUR it was 32% from planned number of supported farms for the years 2007-2013 (until 26.3.2009). Under the measure 1.2 Adding the value to agricultural enterprises and products for forestry was contracted 103 agricultural subjects in total amount of 121.1 mio. EUR. This represents support of less number of agricultural subjects comparing to the measure 1.1, only 23% from planned number of 450 subjects.

**Table 1 - The number of supported farms and total support of contracted innovative projects until 26.3.2009**

<b>Measure</b>	<b>The number of supported farms</b>	<b>Support in total</b>
1.1. Farm modernization	645	263.72 Mio. EUR
1.2. Adding the value to agricultural enterprises and products for forestry	103	121.1 Mio. EUR

*Source: Author's calculations based on Slovak Paying agency data, 2011*

Based on data realized via project Vega n. 1/0775/10 was until 26.3.2009 contracted under the measure 1.1 Farm modernization (including the projects oriented on renewable energy sources) the number of 18 innovative projects in examined agricultural subjects of Trnava region and number of 21 projects in examined agricultural subjects of Nitra region. Under the measure 1.2 Adding the value to agricultural enterprises and products for forestry was contracted the number of 4 innovative projects in examined agricultural subjects of Trnava region and number of 6 projects in examined agricultural subjects of Nitra region until 26.3.2009. This numbers are not very positive from the development of rural areas point of view. The situation in other region is similar; the number of innovative projects is insufficient to reach the overall European competitiveness. There are a lot of factors causing this situation on the agricultural subject's side, as well as on the side of Slovak government administration. If we compare these selected subjects according their economical results, we can allege that in all legal forms of agricultural subjects in Trnava and Nitra region were in the years 2008 and 2009 the farming results stabile, profit in the year 2009 slightly decreased, but the share of profitable subjects stayed unchanged. Based on research realized in the frame of project Vega n. 1/0775/10 we can state, that market support and efficiency of production realized through innovative projects did contribute to reach the profitability of examined agricultural subjects. So one of the key factors increasing the competitiveness is the impact of innovative projects

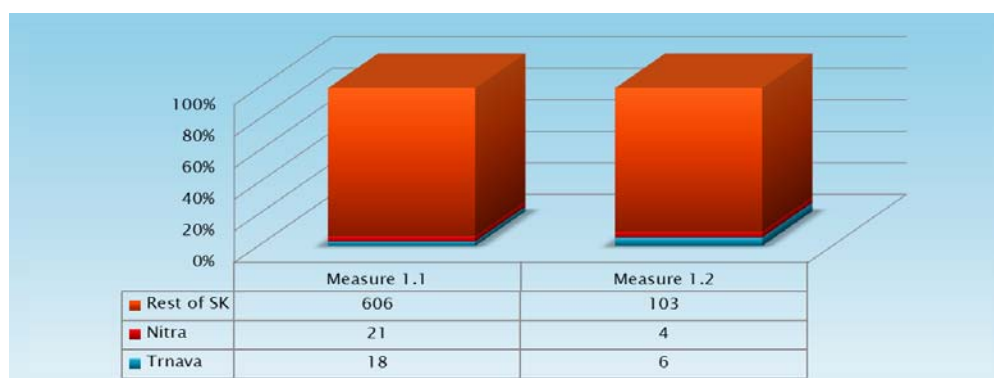
The EU possibilities of financial support for innovative projects does represent very important source of introduction of new innovative technologies to production process in Slovak republic and in the future they can contribute to the increase of competitiveness in the examined agricultural subject, as well as in other agricultural subject in Slovakia. During the monitored period (2 years, which is a short period to estimate a long-term predictions), the evaluated agricultural subjects stabilized their incomes and despite of overall unfavorable economic developments the agricultural subjects did not notice notable decrease of profit only slight increase of costs. Based on listed above it is possible to state, that used financial sources from the EAFRD Fund approved for the realization of innovative projects via introduction of



innovative technologies and technological process by examined agricultural subjects and they had positive impact on sustainment and stabilization of incomes in these subjects.

Main agricultural subject are located in rural areas, which do have special structural features, as relatively low economic basis, limited business opportunities, low interface between sectors, relatively low level of knowledge transfer, because of listed features do such rural areas belong to less favorite areas to implement innovations. Therefore the support of implementation of innovation on agricultural level is the main task of government support via Programme for rural development in Slovak republic for the years 2007-2013. Such a support should lead to the creation of strong and viable agricultural sector, which will fulfill the requirements of consumers.

**Graph 5 - Supported Innovative Projects in Agrisector – Trnava and Nitra region**



*Source: Author's calculations based on Slovak Paying agency data, 2011*

It is requisite, that agricultural subjects will realize technological innovations to reach the competitiveness not only on regional but also on European level. The importance of EU financial support for innovative projects is to be seen also from previous programming period. From the evaluation of programming period realized in the years 2004-2006 comes out, that for all region of Slovakia were approved 907 projects under the measure 1.1 Investment to agricultural holding. But the intention to receive EU financial support was doubled. The same situation was under the measure 1.2, which was oriented to agro food sector, where the main interest was oriented on the improvement and rationalization of production processes.

### Summary

Summarising presented results, we can state that constant level of innovation index with minimal year-on-year changes means that Slovak republic and European Union fail in fulfilling goals of Lisbon Strategy related to innovative efficiency, so as in its continuer – Europe 2020, whose goal is to make European Union become a world leader in innovations and increase share of investments to research and development to 3% of GDP. Strategies don't come true in real terms and confirms only formal interest of European Commission and national governments in higher innovative efficiency and transformation to a knowledge-based economy. In conditions of Slovak republic, all of these statements are more significant because of the position of Slovak republic at the end of building a knowledge-based economy based on innovations and supporting formation of enterprises producing goods and services with higher added value.

The primary goal of SR is to create a strong and viable agricultural sector through market oriented production. It is possible to reach the given goals on the agricultural level through the

investments into production facilities with the accent on innovative approach. From the article results the interest of agricultural subjects on the possibilities to use the EU financial support also in programming period 2007-2013. The demand of agricultural enterprises to obtain the financial support for projects during the programming period 2007-2013 is relatively high. Despite of mentioned interest from the agricultural subject's side it is still evident inefficient demand after innovations in this sector, weak motivation for introduction of innovations in agricultural sector. From the article results that selected agricultural subjects from region Trnava and Nitra are actively using the financial support from the EAFRD Fund. We can state, that these support for innovation projects and production efficiency in connection with realization of these projects has helped to profitability of these subjects. It is necessary to state, that not only innovations and their implementation in production process but also rational allocation of production structures into the most appropriate natural and production conditions and optimal combination of the use of the main production sources are contributing to strengthen the competitiveness of agricultural subjects.

### Bibliography

- [1] ECORYS. 2010. *Study on Employment, Growth and Innovations in rural areas*. 2010 [cit. 18-12-2010]  
Online: [http://ec.europa.eu/agriculture/analysis/external/employment/full-text\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/analysis/external/employment/full-text_en.pdf)
- [2] EUROSTAT. Online: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.
- [3] EURACTIV. 2010. *EÚ inovuje aj napriek kríze, stále však zaostáva*. 2010 [cit. 2011-03-08]. Dostupné na internete: <http://www.euractiv.sk/lisabonska-strategia/clanok/eu-inovuje-aj-napriek-krize-stale-vsak-zaostava-016159>
- [4] Ferencé, E. et al. 2005. A versenyképesség javításának főbb tényezői és feladatai a főbb magyar termékek körében. Budapest 50 p. In: Korom, E. – Sági, J. 2005. Measures of competitiveness in agriculture. In: *Journal of Central European Agriculture*, Vol 6 (2005), No 3., p. 375-380. ISSN 1332-9049 [online] [cit.2008-06-07]. Online: <http://www.agr.hr/jcea/issues/jcea6-3/pdf/jcea63-23.pdf>
- [5] JRC: 2011. *Innovation Union Scoreboard 2010*. 2010 [cit. 2011-03-08]. Dostupné na internete: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2010\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2010_en.pdf)
- [6] Kováčová, Ľ. 2007. Úloha inovačných centier v znalostnej ekonomike. In: *Transfer inovácií*, 2007, 10/2007. s. 22 – 25. ISSN 1337-7097.
- [7] MH SR 2007. *Inovačná stratégia SR na roky 2007 až 2013. Schválená vládou SR dňa 14. marca 2007 uznesením vlády SR č. 265/2007*.
- [8] MH SR: 2008. *Inovačná politika SR na roky 2008 až 2010. Schválená vládou SR dňa 27. februára 2008 uznesením vlády SR č. 128/2008*.
- [9] *Programme for rural development for Slovak republic for the years SR 2007 – 2013*. 2007. cit [2009-01-12]. Online: < <http://www.apa.sk/index.php?navID=132>>
- [10] TTSK. 2010. *Innovation and Companies*. Publikácia vydaná v rámci projektu Duo\*\*Stars, 2010.

#### Authors adresses:

Ing.Milan Fiľa,PhD. – Ing.Ľubica Rumanovská,PhD., Slovak University of Agriculture in Nitra, Faculty of European Studies and Regional Development, Department of European Studies, Tr.A.Hlinku 2, 949 76 Nitra, Slovak republic, Tel: +421 37 641 5605, Email: milan.fila@uniag.sk, lubica.rumanovska@uniag.sk



# DIVIDENDOVÉ POLITIKY AKCIOVÝCH SPOLEČNOSTÍ UPLATŇOVANÉ NA KAPITÁLOVÝCH TRŽÍCH<sup>#</sup>

## DIVIDEND POLICIES OF THE STOCK COMPANIES REALIZED IN THE CAPITAL MARKETS

GOTTWALD Radim

### Abstract

The paper focuses on different types of dividend policies realized by stock companies in the capital markets. First of all, different types of dividend policies and dividend models are characterized. The relation between dividend policies and earnings together with relation between dividend policies and returns are presented. These relations are founded by empirical researches cited in the paper. Factors leded stock companies to dividend payment are mentioned, too.

**Key words:** dividend policy, dividend, stock company.

**JEL Classification:** N20

### Abstrakt

Příspěvek se zaměřuje na různé typy dividendových politik akciových společností, které jsou uplatňovány na kapitálových trzích. Nejdříve jsou obecně charakterizovány různé typy dividendových politik a modelů. Dále je prezentován vztah mezi dividendovými politikami a výnosy. Tyto vztahy jsou zjišťovány pomocí empirických studií, které jsou v příspěvku citovány. Zmíněny jsou i faktory, které vedou akciové společnosti k výplatě dividend.

**Klíčová slova:** dividendová politika, dividenda, akciová společnost.

### Introduction

Different stock companies realize different dividend policies. There are some advantages and disadvantages of paying dividends. Dividends may attract investors who prefer some return in the form of dividends. Dividends may reduce agency costs that arise from conflicts between management and shareholders. Dividends can provide support to stock price and underscore good results. Stock prices usually increase with the announcements of a increasing or new dividends. On the contrary, dividends are taxed as ordinary income. They can reduce internal sources of financing and they may force the company to rely on costly external equity financing.

---

<sup>#</sup> Článek je zpracován v rámci řešení Tematického směru 02 Výzkumného záměru PEF MENDELU v Brně MSM č. 6215648904/02 s názvem „Hlavní tendence ve vývoji konkurenčního prostředí v podmínkách integračních a globalizačních procesů a adaptace podnikatelských subjektů na nové podmínky integrovaného trhu“ realizovaného za finanční podpory ze státních prostředků prostřednictvím MŠMT

## **Literary overview**

Many researchers analyse different dividend policies. Some researchers analyse it rather theoretically, other ones use real data realizing empirical researches. Authors from both groups are mentioned in the paper. Rather theoretical access to this problematic was chosen by Elton, Gruber, Brown and Goetzmann (2007), which describe different growth models and Lumby and Jones (1999), which, among others, compare the dividend discount model and the model CAPM. Also Forbes (2009) together with Garret and Priestley (2000) theoretically focus on dividend policy. The rules of the dividend policy and the specific dividend model are presented. Rest authors belong to the second group. Concretely, Liu, Szewczyk and Zantout (2008) using real data to explain the dependence between cash dividend omission or reduction and abnormal returns. The declination of the propensity of firms to pay dividends in some periods is explained by Hoberg and Prabhala (2009). It is clear, that many other researchers focus on dividend policies. The great part of all stock companies in the capital markets pay some dividends.

## **Methodology**

The objective of the paper is to analyse the dividend policies, which are realized in the capital markets. Descriptive and analytical methods are used in this paper. Descriptive method is used to explain the important terms, types of the dividend policies, observations. The data founded by realizing of cited empirical researches are statistically evaluated. To evaluate the data, the analytical method is used.

## **Results and Discussion**

Many types of the dividend policies and models are realized in practice. Elton, Gruber, Brown and Goetzmann (2007) focus on different types of the dividend policies and on the valuation process, in general. Discounted cash flow model is presented. They examine three models and sets of growth assumptions:

- constant growth model - constant growth over an infinite amount of time,
- two-period growth model - growth for a finite number of years at a constant rate, then growth at the same rate as a typical firm in the economy from that point on,
- three-period growth model - growth for a finite number of years at a constant rate, followed by a period during which growth declines to a steady-state level over a second period of years. Growth is then assumed to continue at the steady-state level into the indefinite future.

General finite horizon models are also described. It is possible to use cross-sectional regression analysis to define the weights the market places on a set of hypothesized determinants of common stock prices.

Dividend policies and dividend models are the subjects of research of Lumby and Jones (1999). They describe the dividend growth model which assumes a constant, level flow of expected dividends through time. The flow can also grow linearly or nonlinearly. The growth rate can be changed in time. Two main approaches to estimating the constant expected dividend growth rate are presented. The first approach assumes that the average past rate of growth of dividends will continue unchanged in the future. The second approach examines the basis of dividend growth and attempts to derive a future growth rate rather than just to

extrapolate a past growth rate. There are some differences between the dividend discount model and the CAPM:

- the dividend discount model is not saying what actually determines cost of equity capital, but the CAPM is saying it,
- the dividend discount model is a multi time period model, but the CAPM is only a single time period model,
- the dividend discount model is a positive model, but the CAPM is a normative model.

These differences cause different estimates of the cost of equity capital, provided by the dividend discount model and the CAPM in practice.

Dividend policies are applied in perfect capital markets or in an imperfect market. The traditional view of the dividend decision is often used in practice. The „bird in the hand“ argument means that any particular point of time one dollar of dividends is somehow more valuable than one dollar of retained cash flow. The cash flow may have been retained for investment in a project yielding a substantial positive net present value. The traditional view can be also put in an alternative way. If dividends are really seen by investors as a means of sending signals then we would expect share prices to react to unexpected changes in dividend policy. The dividend decision may also be held to have an information content which it signals to the market. In this case, dividend policy is important in that management should ensure that their company's dividend decision does not give the wrong signal to the market.

The types of the dividend policies and the valuation models are analysed by Forbes (2009), concretely the discounted cash flow model, the residual income valuation model and model using the price-earnings ratio. The fragility of these model is caused by different factors, which are also described.

75 % of the firms listed in the Stock Exchange index Standard & Poor's pay dividends. The irrelevance of dividends to value is related to these rules of dividend policy:

- dividends are a signal of value,
- dividends are simply a residual paid after setting investment policy,
- dividends reflect the attributes of the investors they serve whether these are particular tax clients or value/growth investments strategists,
- dividend payments discipline naughty managers on the shareholders behalf , stopping them from empire building, losing money etc.

US companies with a high ratio of retained earnings to total shareholders' equity, book value, pay dividends while those with low or negative retained earnings relative to shareholders' equity do not. The evidence of that was presented in 2006 by DeAngelo and Stulz.

Garret and Priestley (2000) propose a dividend model assuming that managers minimize the costs of adjustment associated with being away from their target dividend payout. The target is in form of a function of lagged permanent earnings and stock prices. They focus on the dividend behavior of the aggregate stock market. This model allows to generalize the Marsh and Merton model. New method for measuring unobserved permanent earnings. The method is based on the Kalman filter. There is an evidence of dividend smoothing and dividends conveying information regarding unexpected positive changes in current permanent earnings. Test of signaling and the speed of adjustment of dividends to target dividends are sensitive to the specification of the model. Movement toward the target lowers costs, even if adjustment costs prevent a complete movement to the target.

The relation between dividend policies and earnings is often analysed. The question, whether dividends are signals of future earnings prospects was particularly answered by Benartzi, Michaely and Thaler in 1997. They examined the earnings performance of New York and US Stock Exchange companies that changed their dividend between the years 1979-1991. The sample of 1025 firms and over 7000 firm-year observations were used. They reported strong correlation between contemporaneous and lagged dividend and earnings changes. They found that dividend changes cannot really predict future earnings changes, although they may be able to predict a sustained increase in the level of reported earnings.

Examining a sample of 561 cash dividends initiation events and 887 omissions of dividends from was observed that far larger price responses to omissions than initiations. Price declines in response to omissions are roughly twice the comparative prices rises associated with dividend initiations.

The relation between dividend policies and returns is also often analysed. The dependence between cash dividend omission or reduction and abnormal returns is studied by Liu, Szewczyk and Zantout (2008). They use a sample of 2,337 cash dividend omission or reduction announcements over the 1927 to 1999 period. Table 1 presents industry representation of the sample of cash dividend reductions or omissions.

**Table 1 - Industry representation of the sample**

Industry	SIC codes	Number of events	Percent of sample
Mining	1000 – 1499	121	5.2
Construction	1500 – 1999	34	1.5
Manufacturing	2000 – 3999	1,711	73.2
Transportation	4000 – 4999	143	6.1
Wholesale trade	5000 – 5199	51	2.2
Retail trade	5200 – 5999	179	7.7
Services	7000 - 8999	98	4.2
TOTAL		2,337	100.0%

*Source: Liu, Szewczyk and Zantout (2008)*

The table examined, whether the sample dividend events exhibit any industry clustering. The manufacturing sector represents about 73% of the announcements. It is reported significant negative post-announcement long-term abnormal returns, which last one year only. This abnormal performance is driven by the post-earnings-announcement drift. It is possible to measure post-announcement average abnormal monthly returns estimated using the rolling portfolio method for firms that omit or reduce their cash dividend. Table 2 presents returns using post-announcement periods:

**Table 2 - Returns using post-announcement periods**

Event portfolio return	Parameter estimation method	Statistic	Period: 1 year	Period: 2 years	Period: 3 years
Equally weighted	OLS	Estimate of $\alpha_p$ (%)	-0.97	-0.50	-0.30
Equally weighted	OLS	$t$ -statistic	-6.1	-3.7	-2.4
Equally weighted	WLS	Estimate of $\alpha_p$ (%)	-0.72	-0.31	-0.17

Equally weighted	WLS	<i>t</i> -statistic	-5.8	-3.1	-1.9
Value weighed	OLS	Estimate of $\alpha_p$ (%)	-0.86	-0.30	-0.20
Value weighed	OLS	<i>t</i> -statistic	-4.3	-1.7	-1.3
Value weighed	WLS	Estimate of $\alpha_p$ (%)	-0.59	-0.18	-0.11
Value weighed	WLS	<i>t</i> -statistic	-3.9	-1.4	-1.0
Number of observations (months)	-	-	875	875	875

Source: Liu, Szewczyk and Zantout (2008)

Table 3 similarly presents post-announcement years:

**Table 3 - Returns using post-announcement years**

Event portfolio return	Parameter estimation method	Statistic	The 1 <sup>st</sup> year	The 2 <sup>nd</sup> year	The 3 <sup>rd</sup> year
Equally weighted	OLS	Estimate of $\alpha_p$ (%)	-0.97	0.10	0.23
Equally weighted	OLS	<i>t</i> -statistic	-6.1	0.7	1.5
Equally weighted	WLS	Estimate of $\alpha_p$ (%)	-0.72	0.11	0.14
Equally weighted	WLS	<i>t</i> -statistic	-5.8	1.0	1.3
Value weighed	OLS	Estimate of $\alpha_p$ (%)	-0.86	0.29	0.05
Value weighed	OLS	<i>t</i> -statistic	-4.3	1.7	0.3
Value weighed	WLS	Estimate of $\alpha_p$ (%)	-0.59	0.24	0.02
Value weighed	WLS	<i>t</i> -statistic	-3.9	1.7	0.2
Number of observations (months)	-	-	875	863	851

Source: Liu, Szewczyk and Zantout (2008)

Statistically significant negative post-announcement abnormal stock returns to the dividend-omitting or dividend-reducing firms were founded. These returns are confined to the first post-announcement year only. There is no compelling evidence of a post-dividend-omission or post-dividend-reduction price drift. Table 4 presents mean values of matching criteria for the dividend-event firms and the matched firms.

**Table 4 - Mean values of matching criteria**

<b>Matching criteria</b>	<b>Group of firms</b>	<b>Size (mil. USD)</b>	<b>Prior stock performance (%)</b>	<b>Ratio of book-to-market value</b>	<b>Percent change in earnings</b>
Firm size	Event	258.94	-24.22	1.22	-2.26
Firm size	Matched	259.53	16.56	0.88	0.20
Size and industry affiliation	Event	263.62	-24.47	1.22	-2.50
Size and industry affiliation	Matched	230.35	10.59	0.99	-0.29
Size and prior stock price performance	Event	259.60	-24.48	1.22	-2.10
Size and prior stock price performance	Matched	241.60	-24.13	0.88	-0.45
Industry and prior stock performance	Event	261.09	-24.89	1.21	-2.24
Industry and prior stock performance	Matched	444.99	-23.28	1.00	-0.08
Size and ratio of book-to-market value	Event	284.79	-24.80	1.24	-2.37
Size and ratio of book-to-market value	Matched	225.69	11.59	1.25	0.53
Percent change in earnings	Event	256.47	-24.54	1.22	-2.40
Percent change in earnings	Matched	395.90	-1.44	1.08	-2.09
Size and percent change in earnings	Event	269.52	-24.20	1.24	-2.25
Size and percent change in earnings	Matched	231.80	3.95	0.88	-1.71

*Source: Liu, Szewczyk and Zantout (2008)*

The table examined the success of the procedures used to match the event firms with non-event firms according to seven sets of matching criteria. The matched firms and the event firms have very comparable mean values for only some criteria. The average size of the matched firms is almost more almost 2x as large as the average size of the event firms in the case of matching by industry and prior stock price performance. It is clear that the examination of the long-term abnormal returns using all seven matching criteria as a robustness test is needed.

The propensity of firms to pay dividends declines significantly between 1978 and 1999. It was published by Fama and French in 2001. Hoberg and Prabhala (2009) examine this "disappearing dividends" puzzle through the lens of risk. They find support for the view that disappearing dividends reflects firms' catering to transient fads for dividends. Risk is a significant determinant of the propensity of firms to pay dividends. It explains roughly 40% of „disappearing dividends“. The results are robust to an extensive battery of robustness tests that vary samples, time periods, proxies for fads, the types of empirical tests, and the nature of payout decisions made by firms.

### **Conclusion**

Companies realize different dividend policies. It depends on resolutions which are accepted by voting at general meeting of stock company. Dividend policies can be described by using of the dividend models with no growth, linear or nonlinear growth of dividends. These models differ from CAPM. Empirical researches, which found that dividend changes cannot really predict future earnings changes and did not found evidence of a post-dividend-omission or post-dividend-reduction price drift are cited. The propensity of companies to pay dividends is changing in time. Many researchers try to find the reasons why companies pay dividends. Some these factors are mentioned in the introduction of the paper. Dhanani published in 2005 several observations about UK companies, which he found. Dividends are rarely raised to discipline managers and stop them empire building except in finance companies. Dividends are usually seen as a signal of value by managers who raise dividends to signal a sustained improvement in company performance. There is no relation between dividends, investment policy and capital structure. Despite exactly described theoretical dividend models, dividend policies, which stock companies realize in practice are more complicated.

The paper was compiled in terms of Thematic direction 02 solution of Research plan FBE MENDELU in Brno MSM No. 6215648904/02 named „Main tendencies in the development of a competitive environment within the integration and globalisation processes, and the adaptation of business entities to the new conditions of the integrated market“ realized by means of financial support of state resources through Ministry of Education, Youth and Sports. The objective of next research will be other dividend models which can be applied in practice.

### **References**

- [1] ELTON, E. J., GRUBER, M. J., BROWN, S. J., GOETZMANN, W. N. 2007. *Modern Portfolio Theory and Investment Analysis*. 7. issue. West Sussex: John Wiley & Sons. 2007. 728 p. ISBN 978-0-470-05082-8.
- [2] FORBES, W. 2009. *Behavioural Finance*. 1. issue. West Sussex: John Wiley & Sons. 2009. 443 p. ISBN 978-0-470-02804-9.

- [3] GARRETT, I., PRIESTLEY, R. 2000. Dividend Behavior and Dividend Signaling. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 2000, vol. 35, no. 2. ISSN: 00221090.
- [4] HOBERG, G., PRABHALA, N. R. 2009. Disappearing Dividends, Catering and Risk. *The Review of Financial Studies*, 2009, vol. 22, no. 1. ISSN: 08939454.
- [5] LIU, Y., SZEWCZYK, S. H., ZANTOUT, Z. 2008. Underreaction to Dividend Reductions and Omissions? *The Journal of Finance*, 2008, vol. 63, no. 2. ISSN: 00221082.
- [6] LUMBY, S., JONES, CH. 1999. *Investment Appraisal & Financial Decisions*. 6. issue. London: International Thomson Publishing Inc. 1999. 647 p. ISBN 978-1-861-52257-3.

**Adresa autora:**

Ing. Mgr. Radim Gottwald, Mendelova univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta / Ústav financí, Zemědělská 1, 61300 Brno, Česká republika, Telefon: 545132436, E-mail: radim.gottwald@mendelu.cz



# VLIV GLOBÁLNÍ KRIZE NA CESTOVNÍ RUCH

## IMPACT OF GLOBAL CRISIS FOR TOURISM

HAMARNEHOVÁ Iveta

### Abstract

Submitted paper describes the introduction of the causes and process of the global crisis in the years 2007 - 2009. The following part then assess the impact of global crisis on international tourism, tourism in Europe and then on tourism to the Czech Republic.

**Key words:** global crisis, economic recession, tourism, international tourism, tourism in Europe, anti-crisis measures.

**JEL Classification:** L83

### Abstrakt

Předložený příspěvek v úvodní části charakterizuje příčiny vzniku a průběh světové krize v letech 2007 – 2009. Část následující pak hodnotí vliv světové krize na mezinárodní cestovní ruch, evropský cestovní ruch a následně na cestovní ruch České republiky.

**Klíčová slova:** světová krize, hospodářská recese, cestovní ruch, mezinárodní cestovní ruch, evropský cestovní ruch, protikrizová opatření.

### Úvod

Předložený příspěvek ve své úvodní části mapuje a charakterizuje hlavní příčiny světové krize (2007 – 2009) tak jak se na nich postupně dohodli odborníci z oblasti ekonomické teorie i hospodářské praxe.

Globální ekonomické krize zasáhla všechna odvětví světové ekonomiky, cestovní ruch nevyjímaje. Můžeme konstatovat, že krize se v cestovním ruchu odráží hlavně v omezení cestování, snižuje se počet příjezdů i výjezdů, tím pádem klesá počet hostů v ubytovacích a stravovacích zařízeních, klesají příjmy jejich majitelů, ale také cestovních kanceláří a agentur.

Velmi alarmující je také nárůst nezaměstnanosti v tomto oboru či dopad na leteckou dopravu (podle odhadů Mezinárodní asociace pro leteckou dopravu IATA členské aerolinky vykázaly za rok 2009 ztráty v souhrnné výši jedenácti miliard dolarů – kromě ekonomické krize je za další důvod považován razantní nástup nízkonákladových leteckých společností).

Vlády mnoha zemí již od počátku této krize vypracovaly a zaváděly stimulační balíčky protikrizových opatření, do kterých často zahrnuly i opatření na zmírnění krize v cestovním ruchu. Hlavním iniciátorem zavádění takovýchto protikrizových opatření byla Světová organizace cestovního ruchu, která opatření rozdělila do 8 skupin: fiskální, monetární, marketingová opatření, lidské zdroje, opatření na podporu cestování, spolupráce veřejného a soukromého sektoru, environmentální opatření a mezinárodní spolupráce.

Předložený příspěvek si tedy klade za cíl analyzovat vliv krize na sektor cestovního ruchu a to jak v kontextu mezinárodním, tak i evropském a národním. V závěru příspěvku je pak naznačen budoucí vývoj cestovního ruchu.

### **Literární přehled**

Globální krize v letech 2007 až 2009 byla předmětem práce řady autorů (Kohout, 2009; Kislingerová, E., 2010; Kalínská a kol., 2010). Mezi „populární“ publikace patří i Krugmanova zatím poslední kniha *The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008*, kterou pod titulem *Návrat ekonomické krize* vydalo Nakladatelství Vyšehrad. Můžeme konstatovat, že problematika světové krize byla řešena nejen v rámci odborných publikací, ale i odborných článků (Hamarnehová, Šenková, 2011; Fojtáčková, 2011) i na půdě mezinárodních organizací (např. MMF, Světová banka či OECD). Nesmíme zapomenout ani na soudobé renomované ekonomy a jejich odkazy na teorie hlavních ekonomických škol. Pokud se týká oblasti cestovního ruchu a vlivu krize na toto národohospodářské odvětví, tak problematika byla a je řešena zejména Světovou organizací cestovního ruchu (z mezinárodního hlediska), Evropskou komisí (z evropského hlediska) a z národního hlediska jsou velmi přínosné analýzy společnosti Mag Consulting.

### **Metodika**

Předložený příspěvek ve své úvodní části charakterizuje hlavní příčiny světové krize – jde o kompilát již známých skutečností. Autorka se zde snaží o co nejkomplexnější náhled na zkoumanou problematiku.

Dále předložený příspěvek vychází z metody sekundární analýzy, která představuje analýzu ze sekundárních zdrojů, jimiž jsou veřejně dostupné dokumenty, vytvořené jako primární data nebo shromážděné za jiným účelem. Předností sekundárních dat je jejich reliabilita (spolehlivost výzkumné metody nebo techniky), jejich zakomponování do souvislostí s jinými skutečnostmi a jejich ekonomická úspornost.

V případě analýzy vlivu globální ekonomické krize na mezinárodní i evropský cestovní ruch jsou využívána data Světové organizace cestovního ruchu. Část věnovaná dopadům krize na český cestovní ruch čerpá data z Českého statistického úřadu, České národní banky a z Ročenky cestovního ruchu, kterou publikuje Ministerstvo pro místní rozvoj.

### **Vznik a průběh světové krize (výsledky a diskuze)**

Světová krize je pojem, který se používá pro vývoj světové ekonomiky od roku 2007. Krize vznikla na finančních trzích USA a rychle se rozšířila po celém světě. Příčiny krize jsou rozmanité, s tím že jednotný názor neexistuje. Odborníci z oblasti ekonomické teorie a hospodářské praxe došli k závěru, že mezi hlavní příčiny světové krize patří zejména:

1. Monetární politika americké centrální banky. V boji s recesí v roce 2001 a ve snaze oživit ekonomiku po prasknutí bubliny informačních technologií Fed přistoupila k razantnímu snížení úrokových sazeb (téměř 1 % až do roku 2004), což vedlo ke vzniku neefektivních úvěrů a investic.
2. Chování spotřebitelů v rozvinutých zemích, především v USA. Nízké úrokové sazby a příliv kapitálu z rozvojových zemí zlevňoval spotřebitelské úvěry a hypotéky. Míra úspor amerických domácností v letech 1980 – 2006 klesla až na 0 % z téměř 8 %. Zároveň

došlo k výraznému zadlužení soukromého sektoru. Obdobný trend se v menší míře projevil i v zemích EU.

3. Deregulace ve finanční sektoru v USA a vznik nových forem financování. Došlo k rozvoji trhu hypoték poskytovaných méně bonitním zákazníkům. Tyto hypotéky byly často refinancovány pomocí sekuritizace. Nové finanční instrumenty (hlavně tzv. zajištěné dluhové obligace) se dále prodávaly na mezinárodních finančních trzích. Kromě toho v USA došlo k rozvoji finančních institucí, které poskytovaly podobné služby jako banky, ale nebyly chráněny Fedem a byly tudíž velmi rizikové.
4. Chyby na straně ratingových agentur a investorů, kteří hodnotili nové finanční instrumenty. Vyšší rating dělal tyto cenné papíry atraktivní pro penzijní fondy a banky v porovnání se státními dluhopisy, jež přinášely nižší výnos.
5. Šíření finanční krize také napomohla specifika jednotlivých zemí. Např. aktiva třech největších bank Islandu představovala desetinasobek HDP země, což znemožňovalo jejich záchranu islandskou centrální bankou.
6. Postavení rozvojových zemí. Mnohé rozvojové země jsou závislé na vývozech do rozvinutých ekonomik a na jejich finanční pomoci. Pokles domácí poptávky v rozvinutých ekonomikách a snížení poskytované pomoci vyvolal zpomalení v rozvojových zemích.

Průběh světové krize můžeme rozdělit do dvou etap. První etapa – světová finanční krize – která měla v mnoha zemích podobný průběh a to díky propojenosti finančních trhů. Druhá etapa, která následovala – globální ekonomická krize – se lišila podle zemí a regionů. Dále můžeme konstatovat, že světová krize se převážně odehrála v letech 2007 až 2009. Na počátku roku 2010 se očekávala její druhá vlna v souvislosti se stavem veřejných financí Řecka a některých dalších zemí eurozóny (Irsko, Španělsko, Portugalsko), což by mohlo vést k problémům evropských bank. Tomu se však podařilo zabránit poskytnutím finanční pomoci v rámci eurozóny.

Světová krize let 2007 – 2009 je ekonomy řazena mezi tzv. systemické krize, které představují kombinaci dluhových, bankovních a měnových problémů. Liší se tak od finančních krizí které představují pouze jeden typ problému.

## **Dopady světové krize na cestovní ruch (výsledky a diskuze)**

### **Vliv krize na mezinárodní cestovní ruch**

Krizové situace a jevy se promítají i do sféry služeb, nevyjímaje cestovní ruch, hotelnictví, pohostinství, lázeňství a další oblasti terciární sféry.

Příjezdový cestovní ruch je poměrná veličina, která se dá vyjádřit počtem zahraničních návštěvníků (turistů + výletníků) v dané zemi nebo objemem tržeb za služby, jež spotřebovali. Tato veličina je výsledkem „střetu“ zahraniční poptávky po atraktivitách dané destinace a nabídky služeb cestovního ruchu konkrétní země. Vývoj nabídky a poptávky je do značné míry ovlivněn celkovou ekonomickou situací v jednotlivých státech, i ve světové ekonomice.

Jak je patrné z tabulky 1, mezinárodní turistické příjezdy v roce 2008 dosáhly 917 mil. příjezdů, což je o 2 % více než v roce 2007. Poptávka v mezinárodním cestovním ruchu se zpomalila, a to zejm. z důvodu zhoršené celosvětové ekonomické krize. V roce 2008 ale cestovní ruch čelil i dalším problémům – konflikty v Iráku, Afghánistánu, Pákistánu či Palestině, teroristické útoky v Bombaji, pokles cen ropy, záplavy, požáry či sopečné erupce. Pozitivní výsledky vykazovaly všechny regiony, kromě Evropy, která zaznamenala stagnaci. Nejlépe si vedly země Středního východu (+ 19 %).

**Tabulka 1 – Mezinárodní turistické příjezdy**

Region	v mil.					změna v %				
	2006	2007	2008	2009	2010	06/05	07/06	08/07	09/08	10/09
Svět	853,0	904,0	917,0	882,0	940,0	5,5	6,1	2,0	- 3,8	6,6
Evropa	468,4	487,9	485,2	461,5	476,6	5,0	4,1	0,4	- 4,9	3,3
Asie a Pacifik	166,0	182,0	184,1	180,9	203,8	8,0	9,6	1,1	- 1,7	12,7
Amerika	135,8	142,9	147,8	140,6	149,8	1,9	5,2	2,8	- 4,9	6,4
Afrika	41,5	45,0	44,4	46,0	49,4	11,0	8,4	2,5	3,7	7,3
Střední východ	40,9	46,6	55,2	52,9	60,3	8,2	14,0	19,0	- 4,3	14,1

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě www.unwto.org*

V roce 2009 ale už došlo k poklesu mezinárodních turistických příjezdů a to o 35 milionů, což představovalo pokles o téměř 4 %. Šlo o první pokles od roku 2003. Mezinárodní cestovní ruch ochabl ve všech regionech, které UNWTO sleduje, s výjimkou Afriky, která globálně klesajícímu trendu odolala. Hospodářská recese se nejvíce projevila v subregionu střední a východní Evropy, střední a severní Ameriky. Pokud se týká příjmů z mezinárodního turismu, tak ty také poklesly a to ještě výrazněji (o zhruba 6 %) než mezinárodní turistické příjezdy. Po předchozích letech solidního růstu je to sice zklamání, ale zároveň můžeme konstatovat, že sektor cestovního ruchu je vůči globální recesi odolnější než ostatní sektory světové ekonomiky. Pokud vezmeme v úvahu celkový export tak ten se propadl výrazněji než příjmy z turismu a to o zhruba 12 %.

Na tomto místě je třeba zopakovat, že ve vztahu k řešení následků krize v mezinárodním kontextu je významná činnost a iniciativa Světové organizace cestovního ruchu – např. Cestovní mapa k hospodářskému oživení z roku 2009.

### Vliv krize na evropský cestovní ruch

**Tabulka 2 – Evropské turistické příjezdy (v mil.)**

Region/subregion	v mil.					změna v %				
	2006	2007	2008	2009	2010	05/06	07/06	08/07	09/08	10/09
Evropa	468,4	487,9	485,2	461,5	476,6	5,0	4,1	0,4	- 4,9	3,3
Severní Evropa	56,5	58,1	60,8	57,7	58,1	6,8	2,8	- 2,9	- 5,1	0,8
Západní Evropa	149,6	154,9	153,2	148,6	153,7	5,0	3,6	- 0,4	- 3,0	3,4
Střední a východní Evropa	91,4	96,6	100,0	90,2	95,1	4,2	5,6	3,5	- 9,9	5,4
Jižní a východostředomořská Evropa	170,9	178,2	171,2	165,1	169,7	4,7	4,3	0,5	- 3,6	2,8

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě www.unwto.org*

Evropa je nejvýznamnějším regionem světového cestovního ruchu, ale s klesající vahou ve všech ukazatelích (příjezdy/příjmy, výjezdy/výdaje) a to zejména ve prospěch regionu Asie a Pacifik.

Globální hospodářskou recesí byl tento region také nejvíce zasažen. Následky krize se projevily především ve změně poptávky v cestovním ruchu. Můžeme konstatovat, že pro Evropany je cestování součástí životního stylu, a že se ho nevzdali sice úplně, ale proměnily se jejich požadavky a potřeby (turisté si vybírali destinace blíže domovu, omezovali dobu

pobytu, vzdávali se tzv. třetích dovolených a klesaly i jejich výdaje v místě pobytu). V největší míře se to projevilo v letech 2008 a 2009.

Jak již bylo zmíněno v roce 2008 došlo v evropském turismu ke stagnaci a v roce 2009 k poklesu téměř 5 % (což bylo nejvíce ze všech regionů společně s regionem Amerika). Jak je patrné z tabulky 2 největší pokles zaznamenal subregion střední a východní Evropy, jehož návštěvnost poklesla o téměř 10 %. Pokud jde o konkrétní evropské země, tak mezi ty, které pocitily nejvýznamnější úbytek turistů, patřily Slovensko (- 26,5 %), Lotyšsko (- 21,5 %) a Ukrajina (- 18,3 %).

Pokud jde o konkrétní opatření na podporu turismu zmiňme např. že v Německu byla zaváděna v ČR taková opatření, která měla za cíl využít jako konkurenční výhodu výborný podíl value for money (reklamní kampaně na podporu domácího CR, prodejní kampaně mezi touroperátory a aerolinkami na hlavních tradičních trzích,...), Itálie pomáhala sociálně slabším rodinám speciálními slevami na dovolené v domácích destinacích mimo hlavní sezónu. Navíc Itálie uzavřela s Francií a Španělskem určité strategické partnerství, které má za cíl společnou propagaci tří států především na geograficky vzdálených trzích.

Celkově se protikrizová opatření v zemích Evropské unie soustředila především na nezaměstnanost v ČR, úsporu energií, inovace a celkové zlepšení ekologické situace.

## Vliv krize na cestovní ruch České republiky

Tabulka 3 - Vybrané ukazatele cestovního ruchu, 2007-2009

	2007	2008	2009
Počet hostů v HUZ	12 960 921	12 835 886	11 985 909
rezidenti	6 281 217	6 186 476	5 953 539
nerezidenti	6 679 704	6 649 410	6 032 370
Počet přenocování	40 831 072	39 283 474	36 662 192
rezidenti	20 220 886	19 296 452	18 915 299
nerezidenti	20 610 186	19 987 022	17 746 893
Průměrná doba přenocování	3,15	3,060	3,059
Příjmy ze ZCR (v mil. CZK)	133 772,3	130 738,2	122 469,9
Výdaje na ZCR (v mil. CZK)	73 450,3	77 518,2	77 160,1
Tržby v ubytování, stravování a pohostinství (v mil. CZK)	147 102	148 877	132 352

Zdroj: Zpracováno na základě: Ročenka cestovního ruchu, Statistiky cestovního ruchu 2010, 2007, dostupné z <http://www.mmr.cz/Cestovni-ruch/Statistiky-Analyzy> [naposledy staženo 11.12.2010]

Zpracováno na základě: Cestovní ruch – časové řady, dostupné z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru_cr) [naposledy staženo 11.12.2010]

Zpracováno na základě: Zprávy o vývoji platební bilance, dostupné z [http://www.cnb.cz/cs/statistika/platebni\\_bilance\\_stat/publikace\\_pb/zpravy\\_vyvoj\\_pb/](http://www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/publikace_pb/zpravy_vyvoj_pb/) [naposledy staženo 20.12.2010]

Na cestovní ruch ČR, stejně jako na zbytek české ekonomiky, od roku 2008 začala postupně doléhat ekonomická krize. Nejprve ho sice krize nezasáhla tak výrazně jako výrobní sektory, ale postupně se její dopady projevily velmi viditelně. Celý sektor cestovního ruchu začal důsledky hospodářské recese pociťovat již v roce 2008, kdy tržby v oblasti ubytování

a stravování, dle údajů ČSÚ, poklesly o 2,5 % a celkový počet hostů v HUZ se snížil o necelé 1 %.

Tabulka 3 udává vybrané ukazatele cestovního ruchu v posledním období. Závěry, které z uvedených dat můžeme vysledovat jsou následující. V roce 2009 přijelo do ČR okolo 6,03 mil. zahraničních turistů, což je o 9,3 % méně než v roce 2008. Počet přenocování nerezidentů se za stejné období snížil o 11,2 % a příjmy ze zahraničního cestovního ruchu byly v roce 2009 o 6,3 % nižší, než v roce předchozím. Využití služeb HUZ domácími turisty bylo krizí ovlivněno v menší míře, když v r. 2009 meziročně kleslo o 3,8 %. Potvrzuje se tak stabilizační úloha tohoto segmentu, který v mimopražských regionech představuje rozhodující objem poptávky po produktech cestovního ruchu.

Příjezdy zahraničních turistů do HUZ byly v ČR v roce 2009 ovlivněny dvěma klíčovými faktory – poklesem zájmu o ČR jako destinaci na zahraničních trzích, který byl patrný již v roce 2008, a světovou hospodářskou recesí, jež způsobila změny v nákupním rozhodování zahraničních turistů.

Do vývoje počtu přenocování, který je pro ubytovací zařízení ekonomicky významnějším ukazatelem, než počet hostů, se v roce 2009 promítlo pokračující zkracování průměrné doby přenocování. Zatímco v roce 2007 připadalo na jednoho hosta v průměru 3,15 přenocování, v roce 2009 to bylo jen 3,059. Celkový počet přenocování se tedy snížil více než celkový počet příjezdů. Zatímco počet příjezdů do HUZ klesl v roce 2009 asi o 7,5 % proti roku 2007, počet přenocování se snížil o 10,2 %.

Pokles příjezdů a přenocování zahraničních turistů se v roce 2009 promítl také do vývoje příjmů České republiky ze zahraničního cestovního ruchu. Jejich výše v roce 2009 dosáhla 122 469,9 Kč, což znamenalo pokles o 6,3 % oproti roku 2008, jak již bylo zmíněno.

Výdaje na zahraniční cestovní ruch v roce 2009 poklesly o necelé 0,5 % a dosáhly téměř 77,2 mld. Kč. Tento vývoj odráží spotřebitelský optimismus českých turistů a také pozitivní reakci trhu na atraktivní cenovou politiku cestovních kanceláří.

Tržby v ubytování, stravování a pohostinství v roce 2009 meziročně klesly o 11 %, když dosáhly hodnoty 132,3 mld. Kč (vyšší pokles byl zaznamenán u ubytovacích zařízení a to 14,1 %, ve stravovacích zařízeních se tržby snížily o 9,6 %). To odpovídá poklesu příjezdů zahraničních turistů. Tento nepříznivý vývoj donutil řadu provozovatelů ubytovacích zařízení přistoupit na zvláštní marketingová opatření, včetně úpravy cenové politiky (snížení cen za služby). Přirozeným důsledkem snížení tržeb byl také pokles zaměstnanosti a průměrné mzdy. V roce 2009 pracovalo podle odhadů v odvětví ubytování, stravování a pohostinství na 115,5 tis. fyzických osob, což bylo o 2,5 % méně než v roce 2008. Kvůli krizi a změnám spotřebitelských trendů se počet osob zaměstnaných v odvětví snížil o asi 3 000. Průměrná hrubá měsíční mzda v ubytování, stravování a pohostinství patří tradičně mezi nejnižší v ekonomice. V roce 2009 dosáhla podle odhadů asi 12 000 Kč, a byla tak o 1,5 % nižší než v předchozím roce.

I česká vláda usilovala o zavedení protikrizového balíčku obsahujícího opatření na podporu cestovního ruchu, např. v Praze byla spuštěna marketingová kampaň na podporu příjezdového cestovního ruchu. Ministerstvo pro místní rozvoj považuje v této souvislosti za priority především přístup k inovacím, aktivní politiku zaměstnanosti a efektivní využití zdrojů z Evropského sociálního fondu.

## Závěr

Můžeme konstatovat, že cestovní ruch, stejně tak jako i další sektory světové ekonomiky, byl světovou krizí 2007 – 2009 ovlivněn. Došlo k poklesu jak příjezdů tak i příjmů z mezinárodního turismu. Nejvýznamněji byl zasažen region Evropy, v rámci kterého největší

propad zahraničních turistů zaznamenala střední a východní Evropa. Propad ekonomických ukazatelů cestovního ruchu byl zaznamenán i v případě České republiky.

Rok 2010 již v mezinárodním turismu naznačil podstatně pozitivnější vývoj než roky 2008 a 2009. Zotavení z následků světové krize a především rychlost, s jakou toho bylo dosaženo, předčilo veškerá očekávání. Pozitivní vývoj byl zaznamenán i v případě evropského cestovního ruchu i v případě turismu v České republice.

## Literatura

- [7] *Cestovní ruch v roce 2010 předpokládá další snížení tržeb* [online]. [cit. 2010-12-12]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/cestovni-ruch/cestovni-ruch-v-roce-2010-snizeni-trzeb/1000498/56248/>.
- [8] *Cestovní ruch – časové řady* [online]. [cit. 2010-11-12]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru_cr).
- [9] FOJTÁCHOVÁ, H. 2009. *Mezinárodní cestovní ruch reaguje na světovou ekonomiku* [online]. [cit. 2011-09-09]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/media/trendy-a-zajimavosti/mezinarodni-cestovni-ruch-reaguje-na-svetovou-ekonomiku.html>.
- [10] HAMARNEHOVÁ, I., ŠENKOVÁ, A. 2011. Analytický pohled na vývoj vybraných ukazatelů cestovního ruchu v České a Slovenské republice v období 1989 – 2010. *Journal of Tourism and Services*, 2/2011, s. 7-34. ISSN 1804-5650.
- [11] *International Trade Statistics 2010* [online]. [cit. 2011-09-09]. Dostupné z: [http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2010\\_e/its10\\_toc\\_e.htm](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2010_e/its10_toc_e.htm).
- [12] JENÍČEK, V., FOLTÝN, J. 1998. *Globální problémy ve světové ekonomice*. Praha: VŠE, 1998. ISBN 80-7079-166-7.
- [13] KALÍNSKÁ, E. 2010. *Mezinárodní obchod v 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3396-8.
- [14] KISLINGEROVÁ, E. 2010. *Podnik v časech krize: Jak se dostat do potíží a jak se dostat z potíží – zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3136-0.
- [15] KOHOUT, P. 2009. *Finance po krizi: důsledky hospodářské recese a co bude dál*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3199-5.
- [16] KRUGMAN, P. 2009. *Návrat ekonomické krize*. Vyšehrad, 2009. ISBN 978-80-7021-984.
- [17] *Ročenka cestovního ruchu, Statistiky cestovního ruchu 2010. 2007* [online]. [cit. 2010-11-12]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/Cestovni-ruch/Statistiky-Analyzy>.
- [18] *Zprávy o vývoji platební bilance* [online]. [cit. 2010-12-20]. Dostupné z [http://www.cnb.cz/cs/statistika/platebni\\_bilance\\_stat/publikace\\_pb/zpravy\\_vyvoj\\_pb/](http://www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/publikace_pb/zpravy_vyvoj_pb/).

### Adresa autora:

Ing. Iveta Hamarnehová, Ph.D., Vysoká škola obchodní, o.p.s., Katedra cestovního ruchu, Spálená 14, 110 00 Praha 1, Česká republika, Telefon: 224053109, E-mail: [Iveta.Hamarnehova@vso-praha.eu](mailto:Iveta.Hamarnehova@vso-praha.eu)

# VYUŽÍVANIE IS/IT A BUSINESS INTELLIGENCE V SLOVENSKÝCH PODNIKOV – VYBRANÉ VÝSLEDKY PRIESKUMU

## UTILISATION OF IS/IT AND BUSINESS INTELLIGENCE IN SLOVAK COMPANIES - SELECTEC SURVEY RESULTS

HAMRANOVÁ Anna

### Abstract

Information systems and information technology are still becoming to have larger influence on decision-making processes. One of the key conditions to a good functioning of information systems is the data quality, integration and storage, quality, security and analysis. The business intelligence is becoming the key technology for their processing.

In the area of utilizing of business intelligence systems, in Slovakia there have been completed surveys only from the point of view of enterprises delivering software products. The subject of our involvement is the matter of implementation of business intelligence systems by enterprises' management, hence users of knowledge acquired by business intelligence with the aim to assess the recent status and readiness of Slovak enterprises to business intelligence.

**Key words:** large, medium, small enterprises and micro-enterprises, information technology, information systems, enterprise information management, business intelligence.

**JEL Classification:** M15

### Abstrakt

Informačné systémy a informačné technológie stále vo väčšej miere ovplyvňujú činnosť podnikov a ich rozhodovacie procesy. Jedným z kľúčových predpokladov pre kvalitné fungovanie informačných systémov stávajú kvalitné údaje, ich integrácia a skladovanie, kvalita, bezpečnosť, analýza a kľúčovou technológiou na ich spracovanie sa stáva business intelligence.

V oblasti využívania systémov business intelligence sa doteraz na Slovensku realizovali prieskumy len z pohľadu firiem dodávajúcich softvérové produkty. Predmetom nášho príspevku bude problematika implementácie systémov business intelligence z pohľadu manažmentu podnikov, teda zo strany používateľov znalostí získaných prostredníctvom business intelligence s cieľom zistiť aktuálny stav a pripravenosť slovenských podnikov na business intelligence.

**Kľúčové slová:** veľké, stredné, malé a mikropodniky, informačné technológie, informačné systémy, riadenie podnikovej informatiky, business intelligence

### Úvod

Prudký rozvoj a globalizácia trhu, ktorá prebieha aj v Slovenskej republike núti podniky k neustálemu zdokonaľovaniu svojich systémov riadenia s využívaním najnovších informačných technológií. Neustále prebieha zavádzanie nových produktov, zlepšovanie



a zvyšovanie efektívnosti spolupráce s partnermi a štátnou správou. Tieto výzvy sa neprejavujú len u podnikov dodávajúcich svoj tovar a služby do zahraničia, prípadne dcérskych spoločností nadnárodných koncernov pôsobiacich v Slovenskej republike. Stále vo väčšej miere ovplyvňujú činnosť podnikov a rozhodovacie procesy i v segmente malých a stredných podnikov (SMB). Úlohou informačných technológií je tieto zmeny v čo najväčšej miere podporovať. Vzniká potreba koncipovať systémy riadenia na základe potrieb podnikových procesov s plánovaným priamym využitím informačných technológií tak, aby podklady pre rozhodovanie boli k dispozícii vždy v čase a mieste, kde je to potrebné, teda orientovať riadiace procesy na základe zásad modelovania a zavádzania procesného riadenia.

Po premietnutí vyššie uvedených skutočností do konkrétnych IT riešení sa jedným z kľúčových predpokladov pre kvalitné fungovanie informačných systémov stávajú kvalitné údaje, ich integrácia a skladovanie, kvalita, bezpečnosť, analýza a kľúčovou technológiou na ich spracovanie sa stáva business intelligence.

Termín bussiness intelligence zaviedol v r. 1989 Howard J. Dresner, analytik spoločnosti Gartner Group, ktorý ho popísal ako „sadu konceptov a metód určených na skvalitnenie rozhodnutí firmy“ (Dresner. 2008). Vyzdvihuje tu význam dátovej analýzy, reportingu a dotazovacích nástrojov, ktoré vykonávajú používatelia pomocou množstva dát a pomáhajú mu syntézou hodnotných a užitočných informácií.“ V súčasnosti existuje viacero definícií a charakteristík business intelligence, z ktorých uvádzame ďalšie dve, ktoré sú podľa nášho názoru najvýstižnejšie. Prvou je definícia podľa servera searchdatamanagement.com: „bussiness intelligence tvorí určitú kategóriu aplikácií a technológií pre zber, skladovanie, analýzu a sprístupnenie dát, účelom ktorých je pomôcť používateľom v podnikoch robiť lepšie rozhodnutia. Aplikácie bussiness intelligence zahrňujú funkčnosť systémov pre podporu rozhodovania, dotazovania a reportingu, štatistických analýz, vytvárania prognóz a data mining (ťažba dát) (searchdatamanagement.com, 2005). Druhou je definícia podľa autorov Novotný, Pour, Slánský (Novotný, Pour, Slánský, 2005) business intelligence je „súbor procesov, aplikácií a technológií, ktorých cieľom je účinne a účelne podporovať rozhodovacie procesy v podniku. Podporujú analytické a plánovacie činnosti podnikov a organizácií a sú postavené na princípoch multidimenzionálnych pohľadov na podnikové dáta“. Aplikácie business intelligence pokrývajú analytické a plánovacie funkcie väčšiny oblastí podnikového riadenia, t.j. predaja, nákupu, marketingu, finančného riadenia, controllingu, majetku, riadenia ľudských zdrojov, výroby, IS/IT a pod.

Riešenie business intelligence je vždy kombináciou rôznych komponentov, pričom jeho konkrétna podoba, rozsah a zložitosť je daná potrebami a podmienkami daného podniku alebo inštitúcie. Neexistuje štandardné alebo prevažujúce riešenie.

### Literárny prehľad

V príspevku sú použité komparácie definícií business intelligence z publikácií

- Howard Dresner: The Performance Management Revolution. Business Results Through Insight and Action z roku 2008,
- materiály z publikácie autorov Novotný, Pour, Slánský : Business Intelligence vydanej v roku 2005,
- údaje zo servera searchdatamanagement. com: Business intelligence best practices. Definitions z roku 2005.

Na vyhodnocovanie údajov z dotazníkového prieskumu sú použité údaje Štatistického úradu SR týkajúce sa Revidovanej klasifikácie ekonomických činností SK NACE, ako aj údaje z www stránky Európskej komisie, ktoré sme využili pri klasifikácii jednotlivých typov podnikov. Overovanie štatistickej významnosti sme realizovali podľa M. Rimarčíka - Testy

štatistických hypotéz z roku 2009, podľa K. Preachera - Calculation for the Chi-Square Test. An interactive calculation tool for chi-square tests of goodness of fit and independence z roku 2001 a podľa J. Dostála Štatistika – pomoc v núdzi - Výpočet Chi kvadrát testu z roku 2007.

## Metodika

Výsledky publikované v príspevku boli získané metódou dotazníkového prieskumu, vyhodnotené a spracované základnými štatistickými metódami, ako sú výber, aritmetický priemer, vážený aritmetický priemer, modus. Hlavné oblasti, na ktoré bol dotazník zameraný boli: riadenie podnikovej informatiky, využívanie existujúceho podnikového informačného systému, znalosti z oblasti aplikácií business intelligence a možností ich využitia pri riadení podniku a sledovania vývojových trendov v oblasti IS/IT a využívania podnikových informačných systémov pre podporu riadenia.

Štruktúra dotazníka pozostávala zo 4 častí:

- identifikácia podniku a zistenie zodpovednosti za oblasť IS/IT v podniku
- súčasné softvérové vybavenie a jeho využívanie
- znalosti z oblasti business intelligence a jej využívania pri riadení podniku
- nové trendy v oblasti IS/IT, napr. SOA (Service oriented Architecture – architektúra podnikových IS orientovaná na služby)

Prieskum bol realizovaný na náhodne vybranej vzorke podnikov pôsobiacich v Slovenskej republike. Zámerne sme sa nesústredili na vybrané odvetvie hospodárstva, pretože sme chceli získať prehľad o business intelligence v rámci celého ekonomického prostredia SR. Hlavný zber údajov prebiehal v mesiacoch október až december 2009. Celkovo bolo distribuovaných 250 dotazníkov, vrátilo sa 220. Po vyradení chybných, bolo do vyhodnotenia zahrnutých 212 dotazníkov, čo predstavuje celkovú návratnosť 84,8%.

Na spracovanie empiricky získaných údajov boli použité štatistické metódy popisnej štatistiky – výber, aritmetický priemer, vážený priemer, modus. Na zisťovanie vzájomných vzťahov medzi jednotlivými premennými boli použité kontingenčné tabuľky a na overenie štatistickej významnosti boli použité Pearsonov a Yatesov Chi – kvadrát testy, ktorých stručný popis je uvedený nižšie.

Testovanie štatistickej významnosti hypotéz je proces overovania správnosti alebo nesprávosti hypotézy pomocou výsledkov získaných náhodným výberom (Rimarčík, 2009). Konečným cieľom väčšiny štatistických testov je zhodnotenie vzťahu medzi premennými.

Testovanie pozostáva z týchto krokov:

- formulácia nulovej hypotézy  $H_0$  - nulová hypotéza vyjadruje nezávislosť premenných
- formulácia alternatívnej hypotézy  $H_a$  - ktorá najčastejšie vyjadruje štatistickú závislosť premenných. Pravdivosť alternatívnej hypotézy sa dokazuje vždy iba nepriamo a to tak, že sa dokáže, že nulová hypotéza je nepravdepodobná a alternatívna (jediná zostávajúca) je teda pravdepodobná
- stanovenie hladiny významnosti ( $\alpha$ ) - hladina významnosti je pravdepodobnosť chyby I. druhu, ktorú urobíme ak nesprávne zamietneme nulovú hypotézu. Alfa sa tradične stanovuje na 5 % (0,05) alebo 1 % (0,01)
- výpočet testovacej štatistiky a pravdepodobnosti - zo vzorky sa vypočíta testovacia štatistika, ktorá má za predpokladu pravdivosti nulovej hypotézy príslušné rozdelenie pravdepodobnosti (F, chi-kvadrát). p-hodnota (p-Value) predstavuje pravdepodobnosť, že testovacia štatistika za predpokladu pravdivosti nulovej hypotézy dosiahne pri najmenšom tak extrémnu hodnotu ako je hodnota vypočítaná zo vzorky
- rozhodnutie – ak  $p < \alpha$ , nulová hypotéza sa voči príslušnej alternatívnej hypotéze zamietne. Znamená to, že rozdiel nameraný vo vzorke je príliš veľký na to aby bol iba náhodný.

Medzi premennými teda existuje vzťah. Ak  $p \geq \alpha$ , nulovú hypotézu nemožno zamietnuť. Znamená to, že rozdiel nameraný vo vzorke môže byť iba náhodný.

V praxi sa často hladina významnosti nestanovuje vopred, teda  $p$  - hodnota sa interpretuje samostatne. Väčšina autorov uvádza  $p < 0,05$  ako štatisticky významný a  $p < 0,01$  ako štatisticky vysoko významný vzťah.

V práci je použitý Pearsonov  $\chi^2$  test (Dostál, 2007) - pre početnosti  $> 5$  a v prípade početností  $\leq 5$  Yatesov  $\chi^2$  test (Preacher, 2001).

Vyhodnotenia sme realizovali vo väzbe na jednotlivé premenné, pričom ako premenné boli zvolené veľkosť podniku, odvetvie podnikania a vlastníctvo podniku. V príspevku sa zameriame najmä na vyhodnotenie podľa veľkosti podniku.

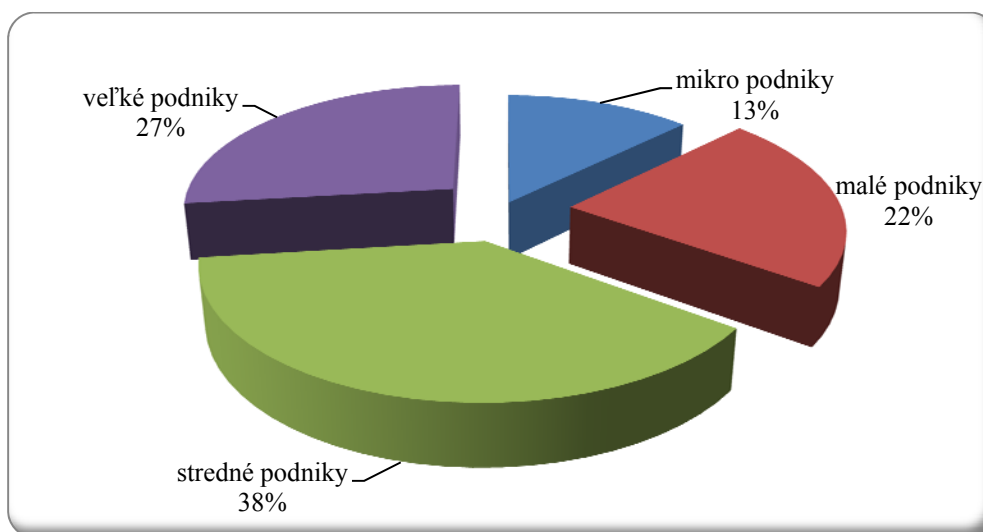
### Štruktúra skúmaného súboru podľa veľkosti podniku

Pri klasifikácii podnikov podľa ich veľkosti sme vychádzali z materiálu publikovaného Európskou komisiou („Recommendation 96/280/EC“, 2011), pričom hlavným kritériom bol počet zamestnancov:

mikro podnik	– menej ako 10 zamestnancov
malý podnik	– menej ako 50 zamestnancov
stredný podnik	– menej ako 250 zamestnancov
veľký podnik	– viac ako 250 zamestnancov

Podľa tohto kritéria sme v skúmanom súbore zaznamenali 13% mikro podnikov, 22% malých podnikov, 38% stredných podnikov a 27% veľkých podnikov. Štruktúru podnikov podľa veľkosti znázorňuje Graf 1.

Graf 1 - Štruktúra skúmaného súboru podľa veľkosti podniku



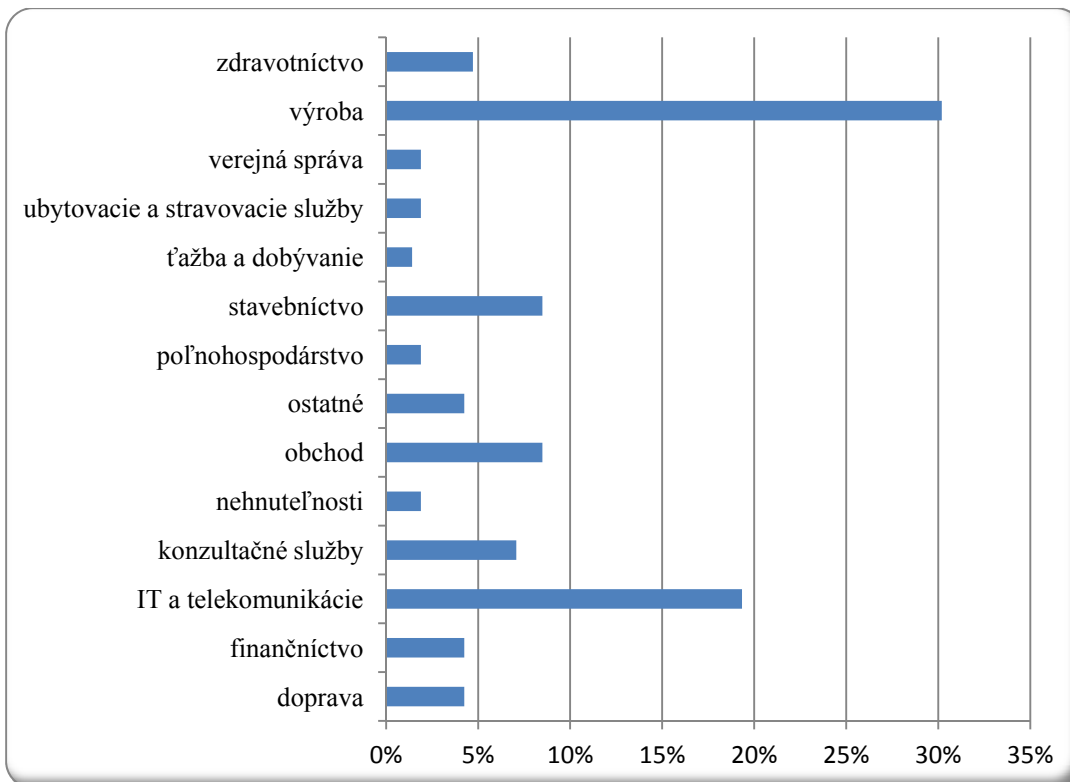
Zdroj: vlastné spracovanie

### Štruktúra skúmaného súboru podľa odvetvia podnikania

Pri zaradení podnikov podľa odvetvia, v ktorom pôsobia, sme využili Revidovanú klasifikáciu ekonomických činností SK NACE (predtým OKEČ), ktorá je plne harmonizovaná s európskou verziou NACE Revision 2 vydanou Nariadením Európskeho Parlamentu a Rady Európy č. 1893/2006 (ŠÚ SR, 2007). Používanie tejto klasifikácie, respektíve od nej odvodenéj národnej verzie, je v oblasti štatistiky záväzné pre všetky členské štáty Európskej únie. Zvolili sme verziu agregovanú do 38 kategórií. Podľa tejto klasifikácie sa v našej výskumnej vzorke nachádza 31% výrobných podnikov, 20% podnikov z odvetvia IT a telekomunikácií, 8% podnikov z oblasti obchodu a stavebníctva, 7% z oblasti

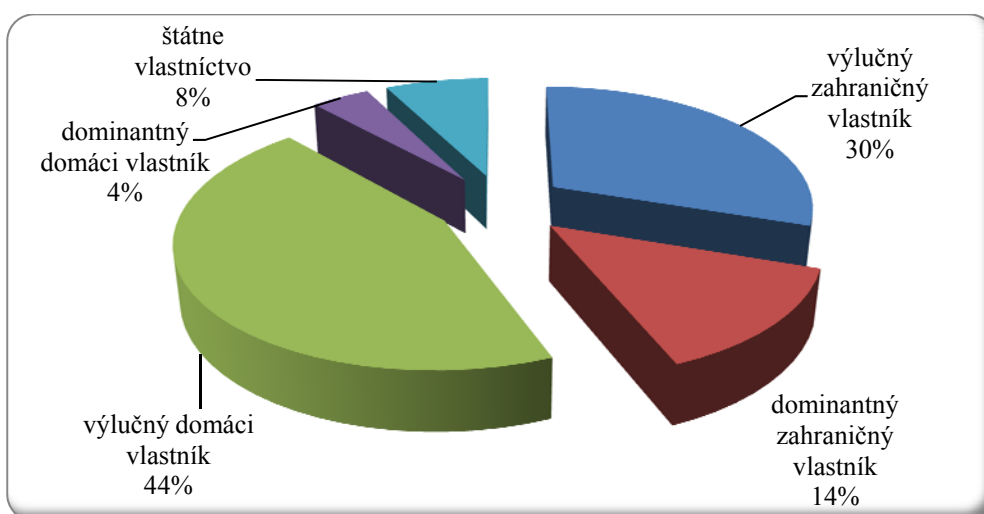
poskytovania konzultačných služieb, 5% z oblasti zdravotníctva, po 4% z oblasti dopravy a finančníctva, po 2% podnikov poskytujúcich služby v oblasti nehnuteľností, ubytovania a stravovania, poľnohospodárskych podnikov a inštitúcií verejnej správy, 1% podnikov z odvetvia ťažba a dobývanie. 4% podnikov sme zaradili medzi ostatné odvetvia, ktoré sa vyskytli v našej výskumnej vzorke v počte predstavujúcom menej ako 1%. Patrí sem podniky z odvetvia dodávka elektriny, plynu a pary, z oblasti vzdelávania a oblasti umenie, zábava, rekreácia. Štruktúru skúmanej vzorky podnikov podľa odvetvia znázorňuje Graf 2.

**Graf 2 - Štruktúra skúmaného súboru podľa odvetvia podnikania**



Zdroj: vlastné spracovanie

**Graf 3 - Štruktúra skúmaného súboru podľa vlastníctva**



Zdroj: vlastné spracovanie

### Štruktúra skúmaného súboru podľa vlastníctva podnikov

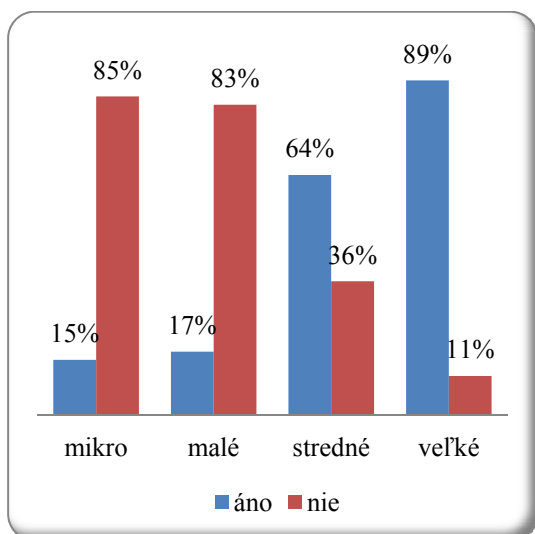
Ďalším dôležitým parametrom pri skúmaní business intelligence je štruktúra vlastníkov daného podniku. Podľa toho sme rozdelili podniky do piatich kategórií: výlučný zahraničný vlastník, dominantný zahraničný vlastník, výlučný domáci vlastník, dominantný domáci vlastník a 100% podiel štátneho vlastníctva. Percentuálne zastúpenie podnikov podľa vlastníctva znázorňuje Graf 3.

Z grafu 3 vyplýva, že najviac zastúpené sú podniky výlučných domácich vlastníkov (44%), po nich nasledujú podniky výlučných zahraničných vlastníkov (30%), ďalej podniky s dominantným postavením zahraničných vlastníkov (14%), potom podniky so 100% podielom štátneho vlastníctva (8%) a nakoniec podniky s dominantným postavením domácich vlastníkov (4%).

### Výsledky a diskusia

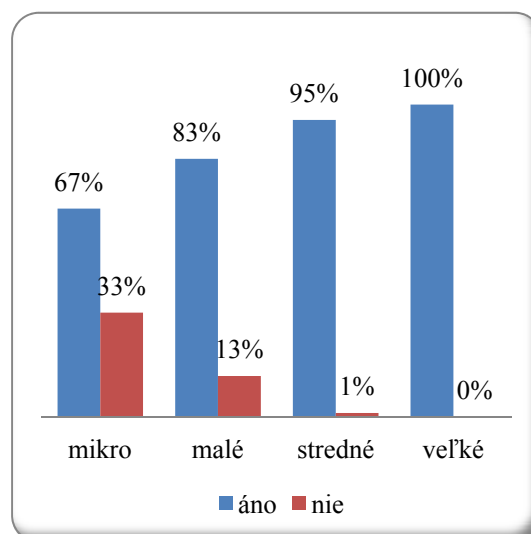
V rámci komplexného hodnotenia dotazníkového prieskumu uvádzame vybrané výsledky zosumarizované podľa veľkosti podnikov. Sú to: existencia riaditeľa útvaru informatiky, existencia informačného systému, plán investovať v najbližších rokoch do rozšírenia IS o ďalšie funkčné oblasti, vyjadrenie, či je v podniku implementované BI a názor na to, či pomôže BI v podniku zdokonaľiť riadenie.

Graf 4 - Riaditeľ útvaru informatiky



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 5 - Je v podniku implementovaný IS?



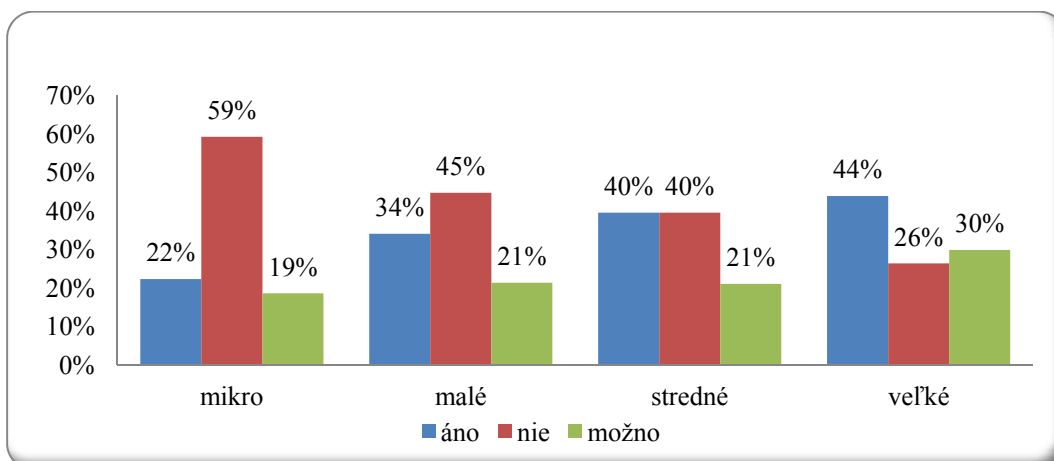
Zdroj: vlastné spracovanie

### Charakteristika výsledkov veľkých podnikov

V skúmanej vzorke bol ich počet 57, a je možné ich charakterizovať takto:

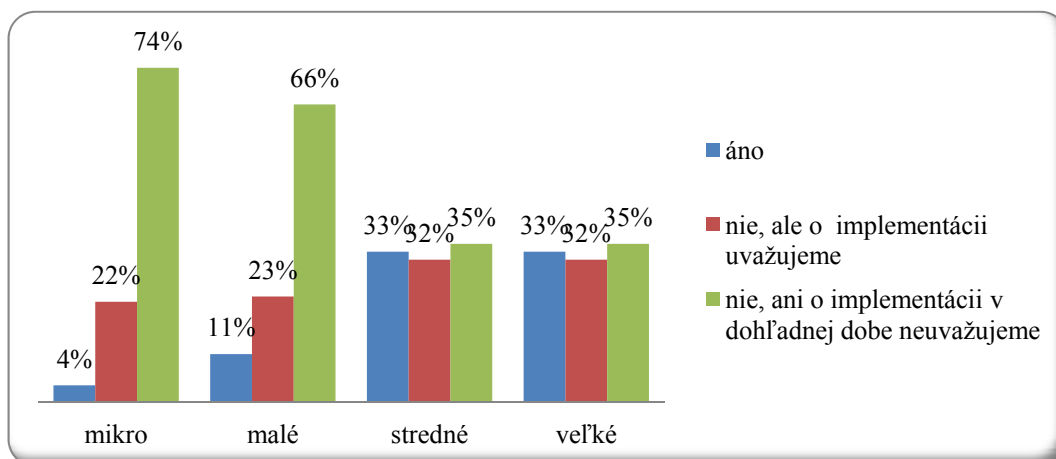
väčšina z nich (51) má vo svojej organizačnej štruktúre útvar informatiky, z toho s riaditeľom s nenulovou právomocou vzhľadom k investíciám do IS/IT - 38. Z týchto podnikov je 14 z odvetvia IT a telekomunikácie, 10 z odvetvia výroba (ostatné odvetvia nedosahujú významnejšie zastúpenie), z pohľadu vlastníctva je 9 podnikov vo vlastníctve domácich vlastníkov a 27 vo vlastníctve zahraničných vlastníkov. Všetky podniky zahraničných vlastníkov dosahujú podľa nami zvolených kritérií najvyššiu úroveň riadenia informatiky.

**Graf 6 - Plán investovať do IS**



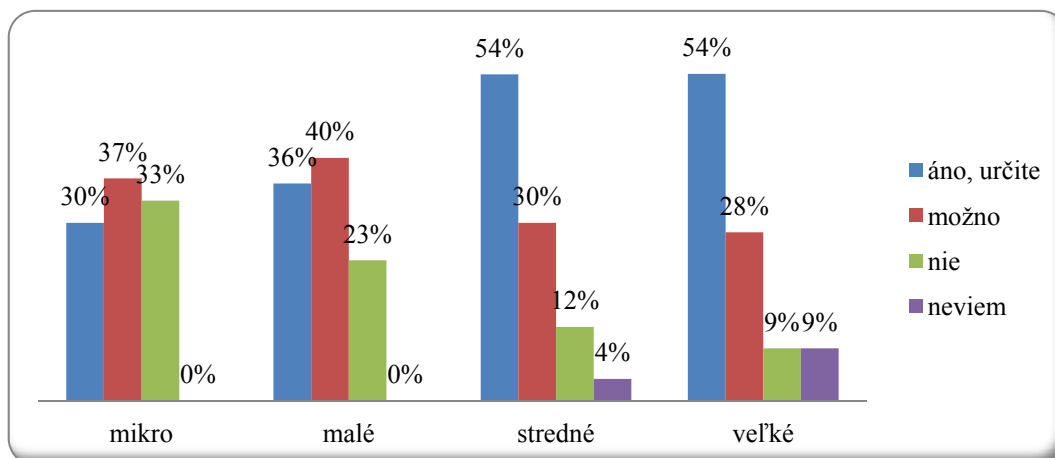
Zdroj: vlastné spracovanie

**Graf 7 - Je v podniku implementované BI?**



Zdroj: vlastné spracovanie

**Graf 8 - Pomôže BI zdokonaľiť riadenie?**



Zdroj: vlastné spracovanie

Vo všetkých podnikoch je implementovaný buď jeden komplexný IS, alebo IS pozostávajúci z komponentov od viacerých dodávateľov. Pokrytie jednotlivých oblastí podniku modulmi IS je štandardné. Len 2 podniky uvádzajú, že moduly ich informačného systému nie sú vzájomne prepojené. Investovať do rozšírenia IS o ďalšie podnikové oblasti v horizonte 2-3 rokov plánuje 25 podnikov, neplánuje 5 podnikov a 17 podnikov sa vyjadriло neurčito odpoveďou „možno“.

Názory a znalosti pojmov z oblasti business intelligence a z oblasti nových trendov IS/IT nebudeme bližšie rozoberať, pretože sú značne subjektívne (odpovede sú zahrnuté do bodovacích tabuliek). Pozornosť sústredíme len na otázky týkajúce sa implementácie business intelligence, kde 19 veľkých podnikov uvádza, že BI implementované majú, 18 podnikov BI implementované nemá, ale o implementácii uvažuje. Síce menšia, ale pomerne veľká časť podnikov – 20, čo predstavuje 35%, BI implementované nemá, ani o implementácii neuvažuje. Túto skutočnosť môžeme hodnotiť ako nevyhovujúcu, zvlášť v prípade veľkých podnikov. Pozitívne však je, že väčšina (31 respondentov) s určitosťou uvádza, že implementácia BI pomôže zdokonaľiť podnikové riadenie, a len 5 si myslí, že nie.

### **Charakteristika výsledkov stredných podnikov**

Počet stredných podnikov v skúmanej vzorke bol 81, z toho 52 podnikov má riaditeľa útvaru informatiky, 29 nemá. Z 52 podnikov, ktoré majú riaditeľa informatiky, nenulovou právomocou vzhľadom k investíciám do IS/IT disponuje 32. Pozitívne je, že v 12-tich prípadoch sú to podniky domácich vlastníkov, 18 podnikov má zahraničného vlastníka. Všetky tieto podniky dosahujú podľa našich kritérií najvyššiu úroveň riadenia informatiky.

Vo väčšine podnikov (77) je implementovaný informačný systém. Aj v prípade stredných podnikov je pokrytie jednotlivých oblastí podniku modulmi IS štandardné. Čo sa týka vzájomného prepojenia jednotlivých modulov, 73 podnikov uvádza, že moduly ich IS sú vzájomne prepojené, len 6 podnikov pripúšťa, že nie. Investovať v najbližších rokoch do rozšírenia IS/IT plánuje 32 stredných podnikov a ten istý počet uvádza, že investície do IS/IT neplánuje, neurčito odpovedalo 17 podnikov.

V oblasti business intelligence sa 21 podnikov vyjadriло, že business intelligence implementované majú, 31 podnikov nemá, ale o implementácii uvažuje, 29 podnikov BI implementované nemá, ani o implementácii neuvažuje. O tom, že BI môže pomôcť zdokonaľiť riadenie v podniku je presvedčených 44 podnikov, opačného názoru je 10 podnikov.

### **Charakteristika výsledkov malých podnikov**

Počet podnikov bol 47, z toho len 8 uviedlo, že riaditeľa útvaru informatiky vo svojej organizačnej štruktúre má, 39 podnikov riaditeľa útvaru informatiky nemá. Čo sa týka právomoci vzhľadom na investície do IS/IT, nenulovou právomocou disponujú riaditelia útvarov informatiky v 5 podnikoch. Súčasne len týchto 5 podnikov dosahuje najvyššiu úroveň riadenia podnikovej informatiky podľa vyššie stanovených kritérií.

38 malých podnikov má implementovaný IS, čo predstavuje 81%, 26 z nich sú podniky domácich vlastníkov. Neprepojené moduly IS uvádza 12 podnikov. 9 podnikov IS implementovaný nemá. Plán investovať v najbližších rokoch do IS má 16 podnikov, 21 uviedlo, že ďalšie investície neplánuje a 10 uviedlo odpoveď „možno“.

Ohľadom implementácie business intelligence, 5 podnikov uviedlo, že BI implementované majú, 11 podnikov BI implementované nemá, ale o implementácii uvažuje, 31 malých podnikov BI implementované nemá, ani o implementácii neuvažuje. 17 respondentov si myslí, že implementácia BI by pomohla v podniku zdokonaľiť riadenie, 19 pripúšťa túto možnosť a 11 je presvedčených, že nie.

### Charakteristika výsledkov mikropodnikov

Počet podnikov bol 27, z toho 23 uviedlo, že riaditeľa pre informatiku nemajú. V 4 prípadoch síce uviedli, že riaditeľa útvaru informatiky majú, dokonca s nenulovou právomocou vzhľadom k investíciám do IS/IT. Pravdepodobne však ide o majiteľa, príp. konateľa firmy, ktorý zastrešuje celú podnikateľskú činnosť, nielen informatiku. Charakteristickou črtou mikropodnikov v skúmanej vzorke bolo vlastníctvo – všetky mikropodniky sú vo vlastníctve výlučne domácich vlastníkov.

18 mikropodnikov uvádza, že má implementovaný informačný systém. Najviac sú pokryté oblasti účtovníctvo, materiálové hospodárstvo a predaj, distribúcia, servis. V 12 prípadoch uvádzajú moduly vzájomne neprepojené. Plán investovať do IS má 6 podnikov, 16 podnikov do IS investovať neplánuje a v 5-tich prípadoch uviedli respondenti neurčitú odpoveď „možno“.

V oblasti business intelligence väčšina mikropodnikov (20) uviedla, že BI implementované nemajú, ani o implementácii neuvažujú. Súčasne si v 18-tich prípadoch myslia, že by im BI pomohla zdokonaľiť riadenie.

### Záver

Z výsledkov prieskumu je zrejماً závislosť úrovne riadenia podnikovej informatiky a existencie informačného systému od veľkosti podniku. V predchádzajúcich odsekoch sú podrobne popísané výsledky za skúmané typy podnikov, pričom veľké podniky dosahujú najlepšie hodnoty, mikro podniky najhoršie. Z toho pohľadu je zaujímavá skupina malých a stredných podnikov, ktoré deklarujú plán investovať v najbližších rokoch do IS, a to 34% malých a 40% stredných podnikov. O implementácii BI uvažuje 23% malých a 32% stredných. Súčasne si 36% malých a 54% stredných podnikov uvedomuje, že implementácia BI pomôže manažmentu zdokonaľiť podnikové riadenie. Tým je vytvorený priestor pre tvorcov a dodávateľov softvéru, ktorí upravujú komponenty IS aj BI vytvorené pôvodne pre veľké podniky a prispôsobujú ich potrebám malých a stredných podnikov.

### Literatúra

- [1] *Business intelligence best practices. Definitions.* In searchdatamanagement. com. [online]. [cit. 28.12.2005]. Dostupné z: <http://searchbusinessanalytics.techtarget.com/resources/Business-intelligence-best-practices?bucketCode=DEF>
- [2] DOSTÁL, J. 2007. Štatistika – pomoc v núdzi. *Výpočet Chí kvadrát testu* [online]. [cit. 8.7.2009] Dostupné z: <[http://www.jodo.sk/09-CHI\\_MxN/Chi\\_Q\\_MxN.html](http://www.jodo.sk/09-CHI_MxN/Chi_Q_MxN.html) >
- [3] DRESNER, H. 2008. *The Performance Management Revolution. Business Results Through Insight and Action.* Hoboken, New Jersey. John Wiley & Sons, 2008. ISBN 978-0-470-12483-3. str. 15
- [4] NOVOTNÝ, O., POUR, J., SLÁNSKÝ, D. 2005. *Business Intelligence*, Praha. Grada Publishing, 2005. 256 s. ISBN 80-247-1094-3.
- [5] PREACHER, K. J. 2001. *Calculation for the Chi-Square Test. An interactive calculation tool for chi-square tests of goodness of fit and independence.* University of Kansas [online]. [cit. 8.7.2009]. Dostupné z: <http://people.ku.edu/~preacher/chisq/chisq.htm>
- [6] *Recommendation 96/280/EC* od 1.1.2005; [online] [cit. 4.8.2009]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm)



- [7] RIMARČÍK, M. 2009. *Testy štatistických hypotéz*. [online]. [cit. 8.7.2009]. Dostupné z : < <http://www.rimarcik.com/navigator/hypotezy.html> >
- [8] ŠÚ SR. 2008. *Revidovaná klasifikácia ekonomických činností SK NACE Rev 2* [online] [cit. 4.8.2009], Dostupné z: <http://www.statistics.sk/pls/wregis/ciselniky?kc=5205>

**Adresa autora:**

Ing. Anna Hamranová, Ph.D., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu/Katedra informačného manažmentu, Dolnozemska 1, 852 35 Bratislava, Slovenská republika, +421905619603, E-mail: [hamranov@euba.sk](mailto:hamranov@euba.sk)

**SPRÁVNÍ TRESTÁNÍ PROVÁDĚNÉ ÚZEMNÍMI SAMOSPRÁVAMI**  
**ADMINISTRATIVE PUNISHMENT UNDER THE CONDITIONS WITH**  
**COMMISSIONED LOCAL AUTHORITY**

HRUBÝ Rudolf

**Abstract**

The paper deals with the theme of offense offenses and procedures in terms of municipalities with commissioned local authority, experience and knowledge from the development of administrative punishment since 1993, particularly in offenses against civil coexistence and offenses against property. Considerations de lege ferenda in the context of social change.

**Key words:** administrative punishment, municipalities, local authority.

**JEL Classification:** K

**Abstrakt**

Tento příspěvek se zabývá tematikou správního trestání, konkrétně přestupků a přestupkového řízení v podmínkách obce s pověřeným obecním úřadem, zkušenostmi a poznatky z vývoje správního trestání od roku 1993 zejména v oblasti přestupků proti občanskému soužití a přestupků proti majetku. Úvahy de lege ferenda v kontextu se společenskými změnami.

**Klíčová slova:** správní trestání, obce, územní samospráva.

**Úvod**

Podle současně platné legislativy, je právní úprava správních deliktů rozdělena na přestupky a správní delikty jednak fyzických osob, dále správní delikty právnických a fyzických osob bez ohledu na zavinění, správní disciplinární delikty a správní pořádkové delikty a dále na přestupky. Obecně je přestupkem zaviněné jednání, které porušuje nebo ohrožuje zájem společnosti a je za přestupek výslovně označeno v zákoně č.200/1990 Sb. O přestupcích nebo v jiném zákoně, nejde-li o jiný správní delikt, postižitelný dle zvláštních předpisů nebo o trestný čin.

Zákon č. 200/1990 Sb. o přestupcích, ve znění pozdějších předpisů, po dobu více než 20 let i přes své určité nedostatky nesporně významným způsobem napomáhá vést občany k dodržování ochrany veřejného pořádku, občanského soužití a majetku.

## Metodika a literární přehled

Příspěvek se zaměřuje na aplikaci právní normy (Zákon č. 200/1990 Sb. o přestupcích, ve znění pozdějších předpisů) v podmínkách obce s pověřeným obecním úřadem. Zdůrazněny jsou pravděpodobné příčiny růstu přestupkových jednání a změnách v jednání pachatelů při páchání přestupků.

### Literární přehled

„Nejfrekventovanějšími“ přestupky jsou přestupky podle ust. § 49 proti občanskému soužití a ust. § 50 přestupky proti majetku. Za sledované období se počet přestupků resp. podání občanů nebo státních – nejčastěji policejních orgánů zvýšil, jak bude ostatně níže uvedeno.

Nezvýšilo se pouze množství projednávaných přestupků, ale – a to je jistě závažnější jev – změnil se velké míře i způsob spáchání přestupku. Příčin je jistě celá řada, ale jak vyplývá z konkrétně projednávaných a pravomocně rozhodnutých, zastavených a odložených přestupků, lze dovozovat, že tento nepříznivý vývoj je vlastně svým způsobem daň za společenské a politické změny v české společnosti, které se odehrály po roce 1989. Je to nepochybně rub rozsáhlých demokratických svobod, obsažených jak v Ústavě České republiky, tak i v Listině základních práv a svobod a v neposlední řadě též zrušení povinnosti, že "každý občan musí být zaměstnán", z toho plynoucí jistá rozvolnění životních hodnot, morálky a samotného chování.

Dřívější obavy a respekt dnes již střední a starší generace před tehdejšími orgány činnými v trestním řízení a vůbec předrevolučními represivními orgány, který měl každý příslušník této generace jaksi zažito přímo pod kůží, bylo postupně nahrazeno velmi extenzivním chápáním současné nastupující generace. Je zřejmé, že na růstu přestupků mají vliv i média, internet, a v neposlední řadě PC hry a podobné „vymoženosti“ současné doby, které mají přímý negativní vliv, zejména na mladistvé pachatele. Dalšími významnými faktory je nepochybně i výchova přímo v rodině a do určité míry i rozpad klasické rodiny.

Nezanedbatelným a významným aspektem, zejména v poslední dekádě je i změna struktury obyvatel na venkově, zejména pak v menších městech. Při bližším zkoumání lze na první pohled prokázat, že procento spáchaných přestupků je výrazně vyšší u osob, resp. jejich dětí, které se přistěhovaly do míst s tradiční strukturou obyvatelstva z jiných částí naší republiky, či z jiných států, nejprve zejména za vidinou snazších výdělkových možností a posléze (a to je mnohem závažnější jev) se velmi často jedná o osoby, které byly do takovýchto menších venkovských sídel přestěhovány z často velmi lukrativních částí větších měst. To samozřejmě proti sobě na straně jedné staví starousedlíky s určitými zvyky a na straně druhé „náplavy“. Tato druhá skupina se často vyznačuje vysokým procentem nezaměstnanosti a také jiným žebříčkem hodnot a v souvislosti s tím i velmi široce chápaným pojmem dodržování veřejného pořádku.

Za uplynulé dvacetileté období se tedy změnila i „struktura“ přestupků, která se zejména v posledních letech vyznačuje zvýšenou surovostí a bezohledností, lhostejností a neúctě k druhému. Centry přestupkové činnosti bývají často herny, bary s nepřetržitým provozem a diskotéky. Klasické vesnické hospody, zábavy a plesy následují až v dalším pořadí. Přestupky nejsou bohužel páchany jen pod vlivem alkoholu, ale ve stále zvyšující míře i pod vlivem návykových látek.

V přestupkové agendě se v průběhu devadesátých let projevila i „módní“ vlna přestupků související s chovem psů často bojových plemen nebo jejich kříženců, které si jejich majitelé pořídili, aniž by se vůbec zabývali odpovídajícím výcvikem. Ve většině případů se jedná

o napadení jiné osoby, jindy jde vlastně až o týrání zvířete samotného. Do toho navíc přistupuje velmi často konflikt mezi majiteli psů a myslivci, resp. s právními předpisy na úseku myslivosti.

Zvláštní skupinou jsou podání, která lze označit jako quasi přestupky. Oznamovatelé těchto skutků si někdy nevědomě, ale většinou i vědomě pletou příslušnost správního orgánu a soudu. Projednání věci před komisí pro projednávání přestupků totiž tzv. nic nestojí, zatímco projednání věci před soudem představuje nepochybně často značný finanční náklad. Předmětem takovýchto věcí jsou téměř vždy sousedské neshody majetkového charakteru, spory o vedení hranic mezi jednotlivými nemovitostmi. Často je komisi předkládán takovýto druh sporů, které se snaží oznamovatelé podřadit pod ust. § 49 odst.1 písm. c) přestupkového zákona a pokouší se zaměňovat obsah tohoto ustanovení, které se zabývá zejména schválnostmi nebo jiným narušováním občanského soužití za věc, která může být řešena pouze občanskoprávní cestou. Podobně je tomu i u věcí, které se týkají porušování stavebních předpisů.

Velmi častým případem potom jsou věci týkající se přestupků proti majetku ve smyslu ust. § 50 přestupkového zákona, které jsou v řadě případů vlastně skrytými majetkovými trestnými činy. „Magickou hranicí“ mezi přestupkem a trestným činem je částka 5000 Kč. Již poté, co je přestupkový spis postoupen příslušným obvodním oddělením Policie ČR a po jeho prostudování při přípravě projednání přestupku, je totiž velmi často pochybné, zda-li cena odcizené věci je skutečně nižší než uvedená částka. Komise si pak klade otázku, jak je možné, že cena rok starého jízdního kola, které při koupi stálo více než 10 až 15 tisíc je v době odcizení posouzena jako cena nižší než hraničních 5000 Kč. Ceny takovýchto cenově dražších předmětů, ale nejen jízdních kol, ale i mobilních telefonů a elektroniky vůbec, bývá obvykle zjišťována telefonickým dotazem policejního orgánu na prodejně použitého zboží, bazaru či zastaváren. Státním zastupitelstvím však obvykle byla potvrzena správnost postupu policie. Možná je to dáno i tím, že české soudy jsou velmi přetíženy takovýmto druhem trestné činnosti a tyto skutky chápají jako věci marginální.

## Výsledky

V konkrétních podmínkách sledovaného města Lišov s pověřeným obecním úřadem, kde Rada podle zákona zřídila komisi pro projednávání přestupků je vývoj přestupkovosti následující.

Z níže uvedeného přehledu (tabulka 1) je zřejmé, že počet projednávaných přestupkových věcí se zvyšuje. Některé příčiny tohoto nárůstu jsou uvedeny v předchozí části mého příspěvku, přičemž je však nutno říci, že řada věcí byla projednána bez zahájení správního řízení, přičemž pachatel zpravidla uznal svojí vinu a byl ochoten zaplatit peněžitou sankci a správní řízení tedy nemuselo být vůbec zahájováno. Tento způsob je, zejména po přijetí zákona č. 500/2004 Sb. správního řádu, ve znění pozdějších předpisů, který je mnohem komplikovanější než předchozí správní řád, mnohem častěji využíván, neboť komise se tak brání přísně formalizovanému a zdlouhavému pojetí tohoto právního předpisu, které by při zahájení správního řízení značně administrativně právně zatěžovalo projednání i té nejjednodušší přestupkové věci.

Z přehledu dále rovněž vyplývá, že v řadě věcí byla komisí vyslovena nepřislušnost a věc byla postoupena jinému správnímu orgánu. Zde bohužel velmi často dochází k nejasnostem právě ohledně místní a věcné příslušnosti. Např. přestože všichni účastníci přestupku, a to jak podezřelý z přestupku, tak i poškozený či postižený a i všichni svědci jsou z jiné obce, přestupek, protože byl spáchán v obvodu zdejší komise, musí tedy být projednán i touto komisí, tzn. všichni výše popsaní účastníci by měli podat vysvětlení resp. měli by být

vyslechnuti před zdejší komisí. A to komplikuje a často znemožňuje seriózně a ve správních lhůtách přestupků projednat a uzavřít.

Problematika předvolávání a doručování k jednání před tímto orgánem je vůbec achillovou patou současné praxe, a to zejména v případech, které se nebývalou měrou rozrostly v období posledních pěti až šesti let, za situace, kdy účastníci řízení a zejména pak podezřelí resp. obvinění z přestupků mají tzv. evidenční adresy. Takové osoby, o nichž je obvykle jejich faktický pobyt znám se často úspěšně vyhýbají jakémukoliv kontaktu se správním orgánem, natož převzetí a doručení pozvánky na jednání komise. Takto se „daří“ dosáhnout kýžené jednoroční lhůty od spáchání přestupku a přestupek pak již nelze projednat.

Velmi rozšířeným fenoménem je „pravdomluvnost“ svědků či osob podávajících vysvětlení. Přestože všechny tyto osoby jsou písemně poučovány o jejich povinnosti vypovídat o věci pravdu, je mnohdy víc než zřejmé, že opak je pravdou. V mnoha případech se vyskytují tzv. falešní svědci, kteří vůbec na místě spáchání přestupku patrně nebyli, avšak jsou to přátelé, známí anebo osoby nějak závislé na pachateli (např. zaměstnanec a zaměstnavatel) a ti potom naučeným jednotným způsobem vypovídají ve prospěch obviněného z přestupku. A protože i zde platí stará známá zásada in dubio pro reo, nezbyvá komisi než věc odložit či zastavit. A pokud byla již věc zahájena ve správním řízení, poškozenému či postiženému, který trval na tom, aby přes svojí důkazní nouzi bylo přestupkové řízení zahájeno, je nucen uhradit paušální náhradu správního řízení stanovenou v současné době ve výši 1000 Kč.

**Tabulka 1 – Statistika přestupků města Lišov**

<i>rok</i>	<i>počet přestupků</i>	<i>z min. období</i>	<i>projednaných ve spr. řízení.</i>	<i>zastav-ných</i>	<i>odložených</i>	<i>převedeno</i>
1993	21	3	16	6	4	4
1994	52	4	28	5	16	12
1995	49	12	41	15	17	3
1996	40	3	20	12	16	7
1997	53	7	26	9	22	12
1998	70	12	31	11	34	17
1999	52	17	30	14	30	9
2000	57	9	16	2	38	12
2001	63	12	35	13	26	14
2002	63	14	40	15	27	10
2003	69	10	35	6	12	8
2004	56	8	32	9	12	7
2005	62	7	33	15	8	12
2006	57	12	15	3	20	7
2007	56	7	9	3	24	10
2008	78	10	9	5	33	19
2009	52	19	16	1	27	10
2010	78	10	9	4	43	7

*Zdroj: obec Lišov*

Jak bylo uvedeno v úvodu příspěvku, za uplynulých dvacet let je možné vysledovat při páchání přestupků podle již zmíněného § 49 odst. 1 písm. c) stále se zvyšující brutalitu a vůbec neúctu k člověku. Dřívější hospodské rvačky jsou často vedeny s mimořádnou surovostí s následky ublížení na zdraví. Před zdejší komisí byly opakovaně projednávány případy napadení mladšího a slabšího skupinou jiných zpravidla mladistvých, obvykle za účelem vymáhání nějakého majetkového prospěchu. Zvláštní smutnou kapitolou jsou partnerské či manželské neshody, které často vyvrcholí mnohdy až brutálním napadením zpravidla manželky nebo partnerky. Takovéto činy v sobě skrývají prvky domácího násilí. A protože se jedná o napadení mezi osobami blízkými a postižená má povinnost, pokud chce věc projednat, požádat komisi, aby věc byla projednána ve lhůtě do 3 měsíců, ve většině případů bývá takové projednání přestupku odloženo. Napadená žena je totiž v této lhůtě přesvědčována, že se vlastně nic nestalo a věc tzv. nechá být. To však bývá v některých případech jen úvod do daleko intenzivnějšího fyzického ubližování, neboť útočník nabude dojmu, že je vlastně nepostižitelný.

### Závěr

Z výše uvedených tezí lze učinit závěr, že přestupky, jejich intenzita a brutalita budou ve společnosti stále hybným tématem, jak pro zákonodárce, kteří by měli a mají nešvary společnosti neustále reflektovat a schvalovat takové zákony, které budou ku prospěchu občanské společnosti, ochrany veřejného pořádku, občanského soužití a majetku. Občané by si též měli uvědomit rozdíl mezi správním řízením (myšleno projednání přestupku) a civilním, popřípadě trestním řízením. V případě, že pachatel spáchá přestupek, mělo by již být samotné projednání přestupku výchovné a preventivní opatření, které by bylo dostatečným korektivem budoucího chování přestupce/občana.

### Literatura

- [1] ŠÁMAL, P. a kol. 2010. *Trestní zákoník II. Komentář*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010.
- [2] ČERVENÝ, Z., ŠLAUF. V. 2007. *Přestupkové právo. Komentář k zákonu o přestupcích včetně textu souvisejících předpisů*. 14. aktualizované vydání. Praha: Linde Praha, a.s., 2007.
- [3] JANKŮ, M. a kol. 2010. *Základy práva pro posluchače neprávnických fakult*. 4. přepracované a doplněné vydání, Praha: C.H.Beck, 2010.

#### Adresa autora:

JUDr. Rudolf Hrubý, Katedra práva, Ekonomická fakulta, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, e-mail: ak.hruby@volny.cz Tel.: +420603527564

# BUDOUCNOST KOHEZNÍ POLITIKY EU V PROGRAMOVACÍM OBDOBÍ 2014 – 2020 A JEJÍ VLIV NA ROZVOJ VENKOVA<sup>2</sup>

## THE FUTURE OF THE EU COHESION POLICY IN PROGRAMMING PERIOD 2014 - 2020 AND ITS INFLUENCE ON RURAL DEVELOPMENT

HUMLEROVÁ Veronika, PÁRTLOVÁ Petra

### Abstract

The paper will focus on assessment of the situation of socio-economic development, on determining the causes of decline and their persistence in the Southwest region, regions NUTS 3 with specifications on the strengths and weaknesses and to propose possible solutions that would be suitable for comprehensive development of the region. In the paper a literature review focused on terms such as countryside, rural area, cohesion policy, disparities will be done. Then authors will try to describe main problems of studied areas and to propose possibilities of future development.

**Key words:** countryside, rural area, cohesion policy, disparities.

**JEL Classification:** R58

### Abstrakt

Článek bude zaměřen na zhodnocení situace socioekonomického rozvoje, stanovení příčin úpadku a jejich přetrvávání v regionu Jihozápad, jednotlivých krajů NUTS 3 se specifikací na slabé a silné stránky Jihočeského kraje a navržení možnosti řešení, které by byly vhodné pro komplexní rozvoj regionu. V článku bude provedena přehledná literární rešerše k dané problematice zacílená na termíny jako venkov, venkovské oblasti, kohezní politika, disparity. V závěru článku se autoři pokusí popsat problémové okruhy u řešeného území a navrhnout na základě zjištěných výsledků možné varianty dalšího rozvoje.

**Klíčová slova:** venkov, venkovské oblasti, kohezní politika, disparity.

### Úvod

Kohezní (regionální) politika vytváří rámec pro financování širokého spektra projektů. Jejím cílem je podpořit hospodářský růst ve členských státech Evropské unie a zároveň vyrovnat meziregionální disparity mezi všemi sedmadvaceti členskými státy.

Od roku 2014 čekají nejen Českou republiku, ale i ostatní členské státy čerpající podporu z EU výrazné změny. Regionální politika se bude zaměřovat nejen na snižování rozdílů mezi regiony, ale bude pomáhat naplňovat cíle hospodářské strategie Evropa 2020. (Břicháček, 2010)

---

<sup>2</sup> GAJU č. 029/2011S – „Institucionální přístupy k regionálnímu rozvoji“  
NAZV QI92A023 – „Venkovský prostor - prostor pro žití nebo dožití“

Pro nové období je stanoven pro regiony NUTS 2 nový „index konkurenceschopnosti“, na jehož základě pak lze dopracovat model, použitelný v rámci kohezní politiky, který umožní stanovení měřitelných cílů v závislosti na stupni rozvinutosti konkrétního regionu a odpovídající konkrétním potřebám. Konkurenceschopnost je měřena indikátory v rámci 11 skupin: instituce; makroekonomická stabilita; infrastruktura; zdraví a zdravotnictví, sociální služby; kvalita základního a středoškolského vzdělávání; vysokoškolské vzdělávání a celoživotní učení; efektivita trhu práce; velikost trhu; technologická připravenost; sofistikovanost podnikání a inovace. Tyto skupiny pak regiony považují za pilíře priorit pro budoucí kohezní politiku.

Cíle České republiky v příštím programovacím období budou muset respektovat to, že dojde k posunu od doby doplňování územní infrastrukturou a vybavenosti k ekonomickému růstu a podpoře efektivity a inovací, od doby závislosti na evropských finančních zdrojích k využívání vlastních (národních) prostředků a od doby naprosté převahy dotačního financování ke kombinaci dotací s revolvingovými nástroji.

Zástupci krajů České republiky jsou přesvědčení o tom, že po roce 2020 dojde k výraznému útlumu přílivu peněz z Evropské unie a Česká republika by se tedy měla „zbavovat“ závislosti na evropských penězích a snažit se začít financovat projekty i z národních zdrojů. Rozdělování peněz mezi regiony (a zároveň i jejich oblasti) by mělo probíhat v závislosti na jejich prosperitě. To bude znamenat, že čím méně rozvinutý region, tím více peněz na rozvoj infrastruktury a čím více rozvinutý region, tím větší investice do moderních technologií, inovací apod.

## Literární přehled

Venkovské oblasti představují 91 % území 27 členských států Evropské unie a jsou domovem více než 56 % jejich obyvatel, což z rozvoje venkova činí politiku prvořadého významu. Jestliže dříve znamenal venkov zemědělství a zemědělskou politiku, od roku 2000, kdy Evropská unie zavedla v akčním programu Agenda 2000 pojem rozvoj venkova, se dostává do popředí problematika venkova a jeho rozvoje jako samostatná otázka (Agenda, 2000). Evropská unie se snaží snižovat meziregionální disparity a řešit problémy pomocí svých hlavních nástrojů hospodářské a sociální soudržnosti, jimiž jsou fondy EU. Poprvé se opatření pro venkov uplatnila v programovacím období 2000 - 2006. (Hrabánková, 1999)

Po roce 1989 prošel venkov v České republice mnoha změnami. Procesem transformace venkova se postupně vytrácí funkce zemědělská, resp. prvovýrobní a v souvislosti implementace evropských politik je kladen důraz především na údržbu krajiny, péče o životní prostředí.

Součástí venkovského prostoru jsou i jednotliví subjekty a aktéři, kteří ovlivňují funkce venkovského prostoru, jako jsou životní prostředí, malé střední podnikání, veřejnou složku obce, včetně kulturně rekreační funkci. Jednotlivé subjekty usilují o rozvoj venkova: o zvýšení kvality života na venkově, rozvoj lidských zdrojů, rozvoj podnikání. (Slepička, 1989)

Mezi nejvýznamnější aspekty budoucího rozvoje venkova je zmírňování nepříznivých trendů, resp. snižování regionálních disparit, jako jsou nežádoucí projevy vylidňování venkova, zhoršování podmínek pro ekonomické i společensko-kulturní aktivity obyvatel, zhoršování kvality kulturní krajiny apod.).

Venkov má mnohé komparativní výhody, které ho dělají atraktivním, jako místo pro život nejen venkovského, ale i části městského obyvatelstva. Potvrzují to současné suburbanizační a desurbanizační demografické trendy ve světě. Navzdory nesporným výhodám života ve venkovských obcích, mnohé zahraniční i domácí studie konstatují všeobecný názor o nižší



úrovni kvality života ve venkovském prostoru oproti urbanizovanému prostoru. (Fáziková-Milotová, 2010)

Od samotného počátku procesu evropské integrace existovaly na evropské úrovni různé finanční nástroje a iniciativy, jejichž účelem bylo snižování hospodářských a sociálních nerovností, avšak právní základ pro integrovanou kohezní politiku stanovilo až podepsání tzv. Jednotného evropského aktu v roce 1986. Mezi tyto nástroje (také tzv. strukturální fondy) spolufinancující projekty vybrané jednotlivými členskými státy patřily v letech 1957-1988 především Evropský sociální fond (*European Social Fund* - ESF, od roku 1958), Evropský zemědělský orientační a záruční fond (*European Agricultural Guidance and Guarantee Fund* - EAGGF, od roku 1962) a Evropský fond regionálního rozvoje (*European Regional Development Fund* - ERDF, od roku 1975).

Vstupem Smlouvy o EU (tzv. Maastrichtské smlouvy) v roce 1993 byly založeny nový nástroj – Fond soudržnosti – a nová instituce – Výbor regionů. Současně byl zaveden tzv. princip subsidiarity, hospodářská a sociální soudržnost je definována jako jeden z hlavních cílů Unie vedle hospodářské a měnové unie a dokončení jednotného vnitřního trhu. (Revidovaná strategie sociální soudržnosti, 2004)

V prosinci 1992 rozhodla Evropská rada o finanční perspektivě pro období 1994-1999, kdy došlo k významnému posílení prostředků na kohezní politiku (zdvojnásobení prostředků v rámci každoročního rozpočtu), alokováno bylo celkem 168 mld. ECU (celkem 1/3 rozpočtu EU). Rada přijala v červenci 1993 nová nařízení pro kohezní politiku, včetně nařízení o finančním nástroji pro orientaci rybnářství (*Financial Instrument of Fisheries Guidance* – FIFG) a o Fondu soudržnosti podporujícím infrastrukturní projekty v oblasti životního prostředí a dopravy v zaostalejších členských státech. Fond soudržnosti měl původně mimo jiné přispět k přípravě zaostalejších členských států EU na hospodářskou a měnovou unii.

Hlavními výzvami pro kohezní politiku v období 2000-2006 se stala příprava doposud bezprecedentního rozšíření EU o 10 států střední a východní Evropy, Malty a Kypru, (1. května 2004) a zjednodušení procedur. Zásadním politickým dokumentem se stala tzv. Agenda 2000, která definovala hlavní směry dalšího vývoje Unie. Rozšíření EU o nové členské země přineslo 20 % nárůst populace EU, avšak pouze 5 % nárůst HDP, což mělo za následek dramatické zvýšení rozdílů v příjmech a zaměstnanosti uvnitř EU (průměrné HDP na obyvatele v nových členských státech bylo nižší než 50 % průměru starých členských států a pouze 56 % obyvatel bylo aktivně zaměstnaných oproti 64 % v EU-15). Z toho vyplývalo, že téměř celé území nových členských států spadalo pod cíl 1 s nejvyšší finanční podporou. Nové členské státy měly možnost již před svým vstupem do EU čerpat z tzv. předvstupních nástrojů (ISPA, SAPARD, PHARE). Evropská rada rozhodla v Berlíně v roce 1999 o rozpočtu pro kohezní politiku na období 2000-2006 ve výši 213 mld. EUR, a to pouze pro staré členské státy.

Novým členským státům bylo na základě jednání v Kodani alokováno pro období 2004-2006 dodatečných 22 mld. EUR. V březnu 2000 byla rovněž schválena komplexní hospodářská strategie EU zaměřena na posilování růstu, zaměstnanosti a inovací (tzv. Lisabonská strategie), a to pro období 2000-2010, která významně tematicky ovlivnila zaměření kohezní politiky. V červnu 2001 byla doplněna o formulaci trvale udržitelného rozvoje prostřednictvím tzv. Göteborgské strategie. (Lisabonská strategie, 2003)

Pro období 2007 - 2013 došlo k další koncentraci prostředků kohezní politiky na nejzaostalejší členské státy a regiony, přičemž kohezní politika pokrývá celé území EU. Nové priority směřovaly k podpoře růstu, zaměstnanosti a inovací. EU se od roku 2007 rozšířila o další 2 hospodářsky zaostalé státy, a to Bulharsko a Rumunsko, na současný počet 27 členských států. Každý třetí občan EU (celkem 170 mil. obyvatel) žije v nejzaostalejších

oblastech pokrytých cílem 1 (Konvergence). Posledními dvěma vlnami rozšíření nadále výrazně narostly hospodářské a sociální rozdíly uvnitř EU<sup>3</sup>.

Pro období 2007-2013 Evropská rada rozhodla v prosinci 2005 o alokovaní 347 mld. EUR na kohezní politiku, z nichž přes 81 % směřuje do 84 regionů cíle 1 (Konvergence) v celkem 18 členských státech. Přes čtvrtinu prostředků v rámci 436 programů směřuje na podporu výzkumu, vývoje a inovací a okolo třetiny prostředků je věnováno na oblast životního prostředí včetně boje s klimatickou změnou. Legislativní balíček celkem pěti nařízení pro kohezní politiku byl zveřejněn v Úředním věstníku dne 31. 7. 2006. Oproti předchozímu období došlo ke koncentraci na celkem 3 cíle, přičemž předchozí iniciativy Společenství byly zahrnuty do hlavních programů. Rozpočet byl opět navýšen o 50 mld. EUR ročně na výsledných 36 % rozpočtu EU, čímž se stala kohezní politika vedle Společné zemědělské politiky nejvýznamnější rozpočtovou kapitolou EU. Problematika rozvoje venkova a Fond na podporu rybolovu byl vyňat z kohezní politiky a zařazen do rozpočtové kapitoly věnované zemědělství a životnímu prostředí. (Budoucnost kohezní politiky po roce 2013, 2011)

## Metodika

Cílem studie je zhodnocení situace socioekonomického rozvoje, stanovení příčin úpadku a jejich přetrvávání v regionu Jihozápad. Dílčími cíly je specifikace jednotlivých krajů NUTS 3 se specifikací na slabé na silné stránky Jihočeského kraje a navržení možnosti řešení, které by byly vhodné pro komplexní rozvoj regionu.

Pro zpracování teoretických poznatků bude využita sekundární analýzy literárních zdrojů – knižních a časopiseckých a také internetových zdrojů.

V článku bude využito následujících metodických kroků – SWOT analýzy, analýzy regionu a analýzy demografických a sociálních faktorů z časového hlediska.

Většina dat bude čerpána z výzkumného projektu NAZV QI92A023 – „Venkovský prostor - prostor pro žití nebo dožití“, z grantového projektu GAJU č. 029/2011S – „Institucionální přístupy k regionálnímu rozvoji“ a z Českého statistického úřadu, vztahující se na roky 2008 – 2010.

V článku bude použita metoda komparace a to při porovnávání regionů.

Výsledky práce bude možné využít jako podkladový materiál k tvorbě strategických dokumentů jednotlivých obcí regionu.

## Výsledky

Pro formulování zaměření kohezní politiky po roce 2013 jsou klíčové zejména následující skutečnosti:

- schválení Strategie Evropa 2020 a integrovaných směrů, které budou úzce propojeny s cíli a zaměřením kohezní politiky a příprava Národního programu reforem,
- proces reformy rozpočtu EU a přípravy nového střednědobého finančního rámce (finanční perspektivy),
- diskuse o posíleném fiskálním dohledu a makroekonomické podmíněnosti podpor, mimo jiné i v souvislosti s přípravou Konvergenčního programu,

---

<sup>3</sup> Např. Lucembursko má více než sedminásobně vyšší HDP na obyvatele (cca 275 % průměru HDP EU-27) než Bulharsko (cca 38 % průměru HDP EU-27), přičemž na úrovni regionů jsou tyto rozdíly ještě významnější (za rok 2007 oscilují od 334 % průměru HDP EU-27 pro vnitřní Londýn do 26 % průměru HDP EU-27 pro severozápadní Bulharsko).

- probíhající jednání na vysoké úrovni - pracovní skupina Komise k budoucí kohezní politice se zastoupením expertů jednotlivých členských států, kde jsou předkládány a předběžně neformálně diskutovány návrhy Komise, týkající se zaměření budoucího období (Komise zde zejména projednává návrhy týkající se reformy implementačního modelu zaměřené na zjednodušení a zefektivnění, problematiku finančních toků, strategického přístupu a
- programování a dalších oblastí spojených s budoucím programovým obdobím); současně byla zřízena pracovní skupina Komise k budoucnosti ESF, která diskutovala evropskou přidanou hodnotu ESF, zaměření a priority ESF po roce 2013 z pohledu Strategie Evropa 2020, geografickou a tematickou koncentraci ESF, vazbu ESF na ostatní strukturální fondy a model implementace,
- probíhající ex-post evaluace programového období 2000 – 2006, která shrnuje jak úspěchy kohezní politiky, tak i její problémy (např. větší míra chybovosti ve srovnání s dalšími politikami),
- zkušenosti s probíhající realizací současného období 2007 – 2013, poznamenaného zvýšením počtu států a programů (z 15 na 27 států, z 230 na cca 450 programů), i dopady hospodářské krize, viz závěry Rady ke strategické zprávě 2010,
- nutnost zjednodušení implementace programů jak z pozice EU, tak i na národní úrovni.

V **podnikatelském prostředí** je třeba se zaměřit na rozvoj a zkvalitnění stávající energetické infrastruktury, na zjednodušení daňové soustavy i správy dokončením projektu jednoho inkasního místa. Dalším z cílů bude zvýšení flexibility trhu práce, zlepšení nabídky vysoce i nízko kvalifikovaných pracovních sil a vytváření pracovních příležitostí pro osoby ohrožené sociálním vyloučením.

Zajištění dostatečného objemu finančních prostředků na dobudování sítě TEN-T s cílem zajistit napojení všech regionů na kvalitní síť silniční a železniční **dopravy** je krokem ke zvýšení konkurenceschopnosti podniků nejen v Jihočeském kraji. K tomu je třeba využívat všechny dostupné zdroje včetně prostředků soukromých na základě partnerství veřejného a soukromého sektoru.

**Tabulka 1 - Míra registrovaní nezaměstnanosti ve vybraných obcích JČK**

Bradáčov	5,0%
Bujanov	17,2%
Černýšovice	11,8%
Červený Hrádek	18,7%
Dolní Bukovsko	9,1%
Drunče	4,4%
Hlavatce	11,9%
Horní Vltavice	12,2%
Ločenice	6,0%
Lužice	10,5%
Malenice	6,6%
Nišovice	6,7%
Nová Ves	8,8%
Vojník	2,8%
Záhoří	7,5%

*Zdroj: ČSÚ, 2009*

Podpora by měla v následujících letech směřovat do výstavby sítě terminálů kombinované a multimodální dopravy včetně veřejných logistických center, do podpory výstavby terminálů v rámci integrovaných dopravních systémů v osobní dopravě a k vytváření podmínek pro větší využívání nemotorové dopravy v rámci dopravní obslužnosti.

**Inovace**, efektivní aplikace výsledků **výzkumu a vývoje** a zavádění nových technologií do praxe představují jeden z hlavních předpokladů konkurenceschopnosti. Budování znalostní ekonomiky vyžaduje strukturální změny se zaměřením na vyšší intenzitu výzkumu a vývoje v rámci odvětví a větší podíl odvětví špičkových technologií. K tomu je nutné podpořit rámcové podmínky příznivé pro rozvoj rychle rostoucích malých a středních podniků v oblasti špičkových technologií, rozvoj trhů vstřícných k inovacím a levnější přístup k patentování. Dále je nutné napomoci efektivnímu přenosu výsledků výzkumu a vývoje do praxe, podpořit efektivnější využití vynaložených prostředků a zabezpečit návratnost investic.

V následujícím období dojde k přehodnocení dosavadní strategie týkající se Transevropských **dopravních sítí**. Cílem je zvážit realizaci některých projektů s ohledem na co největší kompaktnost projektu TEN-T. BE PRES naváže na dosavadní jednání o úpravě tzv. prioritních projektů TEN-T, kterých je dnes celkem třicet. Současně by měla být definována tzv. prioritní síť (core network), což může znamenat zrušení některých stávajících dopravních projektů. V otázce další revize problematiky TEN-T bude ČR prosazovat řešení, která budou v souladu s prioritami rozvoje dopravních sítí v rámci ČR. S ohledem na zajištění socio-ekonomické koheze je pro ČR významné zejména téma využití fondů EU pro budování a rozvoj dopravní infrastruktury. ČR bude i nadále usilovat o koordinování své pozice s ostatními členskými státy Visegrádské skupiny.

Jednou z příležitostí vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti Jihočeského kraje patří produkce a zpracování obnovitelných **zdrojů energie** v souladu se závazkem EU. V rámci celé ČR je jedním z cílů celkové snížení elektroenergetické náročnosti české ekonomiky na jednotku HPH oproti roku 2005 o 40 % do roku 2020 (aby kolem roku 2020 byla energetická náročnost ČR na úrovni průměru EU27). Další cíle identifikované v oblasti šetření energií patří prosazení plnění národního akčního plánu energetické účinnosti a plnění národního ročního indikativního cíle v kumulativním objemu úspor energie přijatého pro rok 2016 ve výši 71,43 PJ a zvyšování tepelně-izolačních vlastností stávajících bytových domů a úsilí o snížení spotřeby energie na jejich vytápění až o 20 % do roku 2020.

Vlna přechodu struktury studia z dlouhého pětiletého magisterského na model složený z bakalářského (3 roky) a navazujícího magisterského (2 roky) probíhala intenzivně do roku 2005, v roce 2008 ji můžeme považovat za téměř ukončenou. Jejím výsledkem je nárůst osob s terciárním **vzděláním** především však v mladší populaci. Rostoucí podíl terciárně vzdělané populace ve věku 30–34 let se tedy bude do roku 2020 určitě zvyšovat, ovšem nikoli lineárně v závislosti na růstu v letech 2000–2008.

V roce 2001 bylo v ČR 8,9 % vysokoškolsky vzdělaných obyvatel, Jihočeský kraj byl lehce pod průměrem ČR, 7,8 % Jihočechem se pyšnilo v roce 2001 vysokoškolským titulem.

V současné době sice podíl vysokoškolsky vzdělaných obyvatel vzrostl, nicméně v porovnání s Evropskou unií Česká republika velmi zaostává. Zatímco ve věkové skupině 20 – 24 let je podíl srovnatelný s EU, v 1. čtvrtletí 2010 činil 42,8 %, u osob ve věku 25 – 59 let jen 16,5 %. V sedmadvaceti EU měla více než čtvrtina osob v tomto věku ukončené vzdělání (26,4 %) a Česká republika je pátou zemí s nejnižším podílem.

Podíl vysokoškolsky vzdělaných obyvatel ve vybraných venkovských obcích Jihočeského kraje ukazuje následující tabulka:

**Tabulka 2 - Podíl vysokoškolsky vzdělaných obyvatel vybraných obcí JČK**

Bradáčov	0%
Bujanov	0%
Černýšovice	0%
Červený Hrádek	0%
Dolní Bukovsko	0,26%
Drunče	0%
Hlavatce	1,19%
Horní Vltavice	0,63%
Ločenice	0%
Lužice	0%
Malenice	0%
Nišovice	0,54%
Nová Ves	0%
Vojník	0%
Záhoří	1,17%

*Zdroj: ČSÚ, 2009*

**Sociální soudržnost**, pod kterou Rada Evropy rozumí schopnost společnosti zajistit sociální zabezpečení všem svým členům při minimalizování nerovností a vyhýbání se polarizaci (Revidovaná strategie sociální soudržnosti, 2005), je další z prioritních oblastí, na které by se měla ČR zaměřit. Míra ohrožení chudobou - podíl osob s čistým příjmem menším než 60 % národního příjmového mediánu (po sociálních transferech). Ve srovnání se zeměmi EU se ČR řadí mezi členské státy s nejnižší mírou relativní chudoby. S ohledem na tuto relativně i absolutně nízkou hodnotu má ČR omezený prostor pro jeho další snižování. Vzhledem k uvedenému a tomu, že dlouhodobé statistiky hodnot tohoto ukazatele v čase příliš nemění, by měla Česká republika usilovat o jeho udržení na úrovni roku 2008 (2010) a případně zabránit výrazným odchylkám od této úrovně. Identifikované problémy:

- Slabá místa v bytové politice: téměř neexistující sektor sociálního bydlení, neexistence strategie prevence bezdomovectví (osoby bez přístřeší jsou většinou dlouhodobě nezaměstnané), narůstající problém se sociálně vyloučenými lokalitami a nedostatečně vytvořené nástroje pro začleňování obyvatel sociálně vyloučených lokalit;
- Nedostatek opatření k vytváření pracovních příležitostí pro starší pracovníky, přijímání těchto osob míst a zvýšení jejich zaměstnatelnosti;
- Nízká podpora sladování pracovního a rodinného života a slabá motivace sociálního a daňového systému ke vstupu či návratu na trh práce, zejména žen;
- Chybějící opatření k zlepšení situace osob ve znevýhodněných regionech a lokalitách;

V roce 2020 dojde téměř k vyrovnání podílů nejmladší skupiny do 19 let a skupiny občanů nad 65 na celkové populaci. U starších občanů se podíl zvýší ze 14,9 % v roce 2009 na 20,1 % v roce 2020. Ve věkové skupině 20 – 64 let se podíl na celkovém počtu obyvatel sníží o 5 procentních bodů na 59,9 %. Tento vývoj není pro snižování počtu osob ohrožených chudobou, materiálně deprivovaných osob a počtu osob žijících v domácnostech bez zaměstnané osoby příliš příznivý.

## Diskuse

Jedním z možných opatření pro eliminaci regionálních disparit je pokračování strukturálních reforem ke zpružnění trhu práce v souladu s principy flexicurity (nová úprava pracovněprávních vztahů na základě široké společenské shody); zvýšení flexibility vyvážené závazkem státu k zavedení plošně fungujícího systému celoživotního vzdělávání pro různé kategorie zaměstnanců, zejména v případě ztráty zaměstnání.

V rámci veřejné služby by mělo dojít k rozvoji institutů, které v systému pomoci v hmotné nouzi motivují osoby déle setrvávající v hmotné nouzi změnit svoji nepříznivou situaci, udržují a rozvíjejí jejich sociální a pracovní návyky a zvyšují jejich připravenost začlenit se na trh práce. Stabilizace systému sociálních služeb a zejména jeho financování, podpora sociálních služeb zaměřených preventivně proti vzniku chudoby a napomáhajících odstranění chudoby a řešení jejích následků jsou dalšími z řady postupů, které by měly být v následujících letech vyřešeny. Kraje by se měly dále zaměřovat na podporu výstavby a distribuci nájemních bytů pro domácnosti ohrožené sociálním vyloučením, které nejsou schopny si své bytové potřeby řešit na volném trhu.

Při definování hlavních potřeb krajů se v analýzách nevyskytují už jen v podobě „tradičních“ požadavků na „tvrdé“ infrastrukturní projekty, ale je rovněž zmiňován i důležitý význam „měkkých“ projektů (vzdělávání, problematika výzkumu a vývoje). Ve všech krajských analýzách lze identifikovat následující společné priority pro období po roce 2013:

- Potřeba rozvoje další technické infrastruktury, a to jak dopravní (silnice, železnice), tak i infrastruktury pro životní prostředí (vodní a odpadové hospodářství).
- Problematika rozvoje lidských zdrojů. Všechny kraje kladou důraz na posílení role vědy a výzkumu v ekonomice, stejně jako na posílení spolupráce všech relevantních subjektů v této oblasti. Důraz je kladen i na potřebu vzdělávání se silnou vazbou na regionální trhy práce.
- Navazující podpora zaměstnanosti obyvatel a rozvoj ekonomické základny kraje s důrazem na podporu podnikatelského prostředí pro malé a střední podniky.

Další požadavky krajů, vyskytující se zhruba v polovině analýz, jsou rozvoj služeb a infrastruktury cestovního ruchu, snižování regionálních disparit, realizace energeticky úsporných opatření a posílení nadnárodní, ale zejména přeshraniční spolupráce. Mezi specifické priority, které navrhuje jen některé kraje, lze zařadit podporu bydlení nebo rozvoje služeb pro seniory. Jen v jedné analýze se objevila potřeba modernizace a zvýšení efektivity práce veřejné správy, stejně tak jako zefektivnění práce policie a soudů.

## Závěr

EU se potýká s následky hospodářské a finanční krize, která zasáhla celý svět a Evropu nevyjímaje, před dvěma lety. Došlo ke zpomalení a propadu hospodářského růstu, zvýšení nezaměstnanosti. Evropa také musela a stále musí čelit výzvám, jako je globalizace, stárnutí populace a vyřešení otázky využívání neobnovitelných zdrojů a jejich nahrazení alternativními zdroji.

V roce 2000 byla přijata Lisabonská strategie, která měla do roku 2010 z EU vytvořit „nejdynamičtější a nejkonkurenceschopnější ekonomiku světa založenou na znalostech, schopnou udržitelného hospodářského růstu, vytváření více kvalitních pracovních příležitostí a zachovávající sociální soudržnost“ (Lisabonská strategie, 2003) a výzvy nové doby řešit.

Ve skutečnosti však byla nepřehlednou spleť hospodářských, sociálních a ekologických cílů, z nichž některé si navzájem i odporovaly. V současné době se připravuje strategie nová – Evropa 2020, jejímž cílem bude dosáhnout nového růstu. Evropská unie si stanovila pět cílů – zaměstnanost; výzkum, vývoj a inovace; změna klimatu a energetika; vzdělávání a chudoba a sociální vyloučení. Členské státy si na základě těchto cílů stanovily své vnitrostátní cíle.

Pro další rozvoj regionů v příštích letech bude i nadále zásadní potřeba rozvoje nedostatečně řešené technické infrastruktury (doprava, životní prostředí). Důležitým rozvojovým faktorem se pro období po roce 2014 stane rovněž i řešení dlouhodobé zaměstnatelnosti obyvatelstva prostřednictvím zvyšování kvalifikace, spolupráce mezi vzdělávacím systémem a regionálním trhem práce a zvyšování efektivity ekonomických aktivit např. prostřednictvím intenzivnějšího zapojení vědeckých institucí do podnikatelské sféry na základě konceptu PPP, tzv. „public private partnership“. Tato potřeba se rovněž shoduje i se zaměřením hlavních pilířů Strategie EU 2020.

### Literatura

- [1] BEDNAŘÍKOVÁ, Z., TRÁVNÍČEK, Z., VÁVRA, V. 2006. Regional differentiations of rural villages in the Czech Republic - Regionální diference venkovských obcí v České republice. *Zemědělská ekonomika*. Praha: ČAZV - ÚZPI, Vol. 52, 6/2006. s. 273 - 280. ISSN 0139-570X.
- [2] BUSINESSINFO. 2003. *Lisabonská strategie* [online]. 2003 [cit. 2011-09-04]. Dostupné z <http://www.revuepolitika.cz/clanky/1280/evropa-2020-nova-lisabonska-strategie-na-obzoru>
- [3] BŘICHÁČEK, T. 2010 „Evropa 2020“ – nová Lisabonská strategie na obzoru 2010 [cit. 2011-10-10]. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/politiky-eu/lisabonska-strategie/1000521/9599/#ekologicky>
- [4] FÁZIKOVÁ, M., MILOTOVÁ, B. 2010. Metodologické a metodické přístupy k měření kvality života ve vidieckých obcích. *Acta regionalia et environmentalica*, roč. 7, 2010, č. 1, ISSN: 1336-5452
- [5] EURACTIV. 2011. *Budoucnost kohezní politiky po roce 2014* [online]. 2011 [cit. 2011-09-18]. Dostupné z <http://www.euractiv.cz/regionalni-rozvoj/link-dossier/budoucnost-kohezni-politiky-eu-po-roce-2013-000078>
- [6] HRABÁNKOVÁ, M. 1999. *Strukturální fondy*. 1. vyd. Praha: Institut výchovy a vzdělávání Mze ČR, 1999. 52 s. ISBN 80-7105-182-9
- [7] HRABÁNKOVÁ, M., TRNKOVÁ, V. 1996. *Hodnocení území z pozice agrární regionální politiky a rozvoje venkova*. Praha: Výzkumný ústav zemědělské ekonomiky Praha, 1996, 82 s. ISBN 80-85898-42-X.
- [8] KUTSCHERAUER, A. 2010. Regionální disparity v územním rozvoji – jejich identifikace, měření a hodnocení. *Regionální disparity*, Opava: Slezská univerzita, 12/2010, s. 5-22. ISSN 1802-9450.
- [9] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. 2004. *Revidovaná strategie sociální soudržnosti* [online]. 2004 [cit. 2011-10-14]. Dostupné z [http://www.mpsv.cz/files/clanky/1012/rev\\_strat.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/1012/rev_strat.pdf)
- [10] PERLÍN, R. 2000. Představitel veřejné správy jako aktéři lokálního rozvoje. In: *Problémy stabilizace venkovského osídlení ČR*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2000. s. 133-151. ISBN 80-7040-385-3.
- [11] PERLÍN, R. 2006. The co-operation of rural municipalities - chance or condition of achievement - Spolupráce venkovských obcí - možnost nebo podmínka úspěchu.

- Zemědělská ekonomika*. Praha: ČAZV - ÚZPI, Vol. 52, 6/2006. s. 263 - 272. ISSN 0139-570X.
- [12] SLEPIČKA, A. 1989. *Přeměny venkova: venkov našeho věku*. 1. vydání, Praha: Svoboda, 1989. 388 s. ISBN 80-205-0019-7.
- [13] TULEJA, P. 2009. Možnosti měření regionálních disparit – nový pohled. *Regionální disparity*. Opava: Slezská univerzita, 2009, 9/2009, s. 62-70. ISSN 1802-9450.
- [14] VAISHAR, A., ZAPLETALOVÁ, J. 2009. Small towns as centers of rural micro-regions. *European countryside*. 2/2009. Warsaw: Versita, p 70-81. ISSN 1803-8417.
- [15] WOODS, M. 2005. *Rural Geography: processes, responses and experiences in rural restructuring*. 1. vydání, London: SAGE Publications Ltd., 2005. 330 s. ISBN 0-76194760-4, ISBN 0-7619-4761-2.

**Adresa autorů:**

Ing. Veronika Humlerová, Ing. Petra Pártlová, Ph.D., Ekonomická fakulta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, katedra Strukturální politiky EU a rozvoje venkova, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, tel.: 387 772 507, 387 772 455, e-mail: veronika.humlerova@seznam.cz, vachalova.p@seznam.cz



## ANALÝZA SPECIFICKÉHO TRHU

### SPECIFIC MARKET ANALYSIS

HUNKES Jaroslav, KAFONĚK Richard

#### Abstract

The objective of this paper is to find out and describe opportunities and risks of project garden center, whose market has been geographically defined as Brno and its neighborhood. Garden center is in this sense understood as a store of living plants and additional goods of gardening and also as a place offering rest and relaxation area. To identify opportunities and risks of such project has been used market analysis based on approach that offers Fotr (1999). As the most significant opportunity is seen weak brand loyalty and sales promotion of competitors, as the main risks seasonality and strength of competitors.

**Key words:** garden center, market analysis, Brno.

**JEL Classification:** M10, L11

#### Abstrakt

Cílem tohoto příspěvku je nalézt příležitosti a rizika pro projekt vybudování zahradního centra na trhu, jenž byl geograficky definován v Brně a jeho nejbližším okolí. Zahradní centrum je v tomto významu chápáno jako prodejna živých rostlin a doplňkového zahradnického sortimentu a současně jako místo nabízející klidové a relaxační prostory. K identifikaci příležitostí a rizik takového projektu bylo využito analýzy trhu založené na přístupu Fotra (1999). Mezi nejvýznamnější příležitosti lze zařadit malou věrnost značek a slabou podporu prodeje konkurence, jako hlavní rizika pak sezónnost a sílu konkurentů.

**Klíčová slova:** zahradní centrum, tržní analýza, Brno.

#### Úvod

Jihomoravská metropole, město Brno, je dynamicky se rozvíjející oblast, ve které lze spatřovat spoustu tržních příležitostí. V současné době putuje do tohoto regionu velký objem investic a město má slibnou perspektivu v mnoha oblastech. Jako jednu z těchto oblastí lze vnímat i trh se zahradnickým zbožím, a to jak s rostlinami, tak i s doplňkovým sortimentem – jinými slovy, jedná se o trh zahradních center. Tento článek se zabývá právě analýzou trhu zahradních center v tomto regionu, přičemž jeho cílem je předložit několik příležitostí a rizik, které se na tomto trhu vyskytují.

#### Literární přehled

Analýza trhu a poptávky, kterou je možno provést buď jako *desk research*, nebo jako *field research*, a to v závislosti na tom, zda jsou nějaké informace dostupné či nikoli. Analýza trhu by měla zahrnovat stanovení cílového trhu projektu, analyzovat zákazníky, definovat

segmenty trhu, analyzovat tržní konkurenci, analyzovat distribuční kanály, analyzovat obor, stanovit budoucí vývoj poptávky, aj.

Zejména je vhodné, pokud budou o trhu uvedeny takové informace, jako je jeho velikost, tempo růstu, míra rivality v odvětví, počet konkurentů na trhu, zákazníci, stupeň vertikální integrace, bariéry vstupu či výstupu z odvětví, technologie a inovace v odvětví, charakteristika produktu, ziskovost odvětví, aj. (Thompson, Strickland, 1993)

Jako velice vhodný způsob výzkumu je v tomto případě využití geografických informačních systémů. Ty nabízejí možnost analyzovat trh dle oblastí a získat tak celou řadu informací. (Ruda, 2010)

Na základě těchto a dalších údajů je nutné stanovit předpokládaný vývoj poptávky na trhu. Na to je celá řada metod, ale pro náš případ bude cenově a 25 časově nejpříjemnější použít názoru odborníka. Tímto způsobem je možné zjistit celou řadu zajímavých postřehů a myšlenek a to velice levně a rychle. (Kotler, 2007)

## Metodika

Analýza byla provedena na základě sekundárního výzkumu a převážně formou desk research. Údaje o společnostech, které v současné době na trhu působí, byly získány primárním výzkumem, a to zejména na základě osobních návštěv prodejen. Struktura a obsah je sestaven na základě přístupu, který popisuje Fotr (1999). Strukturu tvoří stanovení cílového trhu projektu, zákazníci, segmenty trhu, tržní konkurence, obor a budoucí vývoj poptávky.

Hodnocení konkurence (v tabulce 2) bylo provedeno subjektivně na základě vlastního pozorování.

## Výsledky

### Stanovení cílového trhu projektu

V této části bude definován trh, pro který byla provedena analýza jeho struktury.

Charakteristika trhu:

Z geografického hlediska bude uvažován za relevantní trh pro garden centrum jednoznačně Brno a jeho okolí. Brno je centrem obchodu, tak jako každé jiné hlavní město regionu. Nelze ovšem předpokládat že se do Brna budou sjíždět lidé z celé jižní Moravy za účelem návštěvy garden centra. Jelikož se jedná o zahradnické zboží, jeho dostupnost je relativně dobrá po celé republice. Přesto se ovšem jedná o poměrně velký trh. V současné době má Brno okolo 380 000 obyvatel. Jeho spádovost je však mnohem větší a denně jej navštěvují lidé dojíždějící za prací či za zábavou a ti již mohou tvořit zákazníky garden centra. Pro náš účel tedy budeme předpokládat, že relevantním trhem jsou okresy Brno město a venkov, Vyškov a Blansko.

V tomto oboru se nedá mluvit o typických bariérách vstupu. Zákon není nijak přísný v prodeji rostlin a ani samotné podnikání, pokud nebudeme počítat i pěstování produktů, není o nic finančně náročnější než jiný obchod. Je třeba si pouze uvědomit, že se obchoduje s živými rostlinami a proto je třeba jim věnovat patřičnou péči, aby neuhynuly, nebo nebyly povadlé. Tento faktor může být ovšem i výhodou, jelikož neprodané zboží se nekazí, ale naopak stoupá na ceně. Platí totiž princip, že starší (vzrostlejší) rostliny mají vyšší cenu.

Výhody z rozsahu, nebo minimální ekonomická efektivnost se zde projevuje ve smyslu úspory nákladů na zaměstnance v poměru k celkovým tržbám. Nutný počet zaměstnanců obsluhujících prodejnu a starajících se o rostliny se nebude příliš měnit s její velikostí. Při stejném počtu zaměstnanců lze tedy provozovat jak malé, tak i větší garden centrum. Je tedy jasné, že se více vyplatí druhá varianta.

Tento obor je velice příhodný pro určité stupně vertikální integrace. Díky ní lze docílit zejména vyšší čerstvosti zboží, nežli tomu je u konkurence. Lze také daleko pružněji reagovat na aktuální poptávku po zboží, použít rozvojové plochy k vybudování vzorových zahrad, na kterých by se rostliny zároveň pěstovaly a zákazník by si mohl tyto konkrétní rostliny vybrat, anebo uplatňovat značně konkurenční cenu – některé druhy rostlin je velice laciné vypěstovat, ale náklady na jejich dopravu, nebo transakční náklady s nimi spojené z nich dělají zboží, které musejí obchody bez vertikální integrace prodávat mnohem draž.

Co se týče garden center, tak zde nejsou využívány téměř žádné technologie, jediné snad závlahové systémy, kterými je rozváděna nejen voda, ale i potřebné živiny, popřípadě speciální zařízení na vykopávání vzrostlých dřevin z volné půdy. Z tohoto důvodu není ani rychlost inovativních procesů nijak podstatná pro konkurenční boj.

#### Charakteristika produktu:

Produktem zamýšleného garden centra, stejně tak jako i produktem jeho konkurentů jsou především okrasné rostliny a dále pak doplňkový sortiment. Okrasné rostliny jsou většinou prodávány jak rostlé, tak i řezané ve formě kytic. Jedná se tedy o dřeviny, trvalky, balkonové rostliny, traviny, apod. Doplňkový sortiment bývá tvořen zahradnickými potřebami, jako je různé nářadí, hnojiva, zeminy, substráty, květináče, aj.

V zahradnictví není přílišná míra výrokové diferenciace, pokud se nebudeme bavit o doplňkovém prodeji. Zákazníkovi je většinou jedno od jakého výrobce si produkt kupuje. Více se soustředí na jeho kvalitu (jak je rostlina souměrná, barevná, atd.) a cenu.

Celkově lze tedy říci, že produkt je vysoce standardizovaný a zákazníkům tedy nedělá větší problém přejít od jednoho prodejce ke druhému. Také u něj nedochází k častým inovacím, což snižuje riziko, že produkt opustí výhodné fáze životního cyklu a jeho cena začne rychle klesat.

#### Podpora prodeje:

Na trhu s rostlinami či zahradnickými produkty se obvykle nevyskytuje větší množství reklamních kampaní. V současnosti na potenciálním trhu používají reklamu pouze prodejny typu stavebních marketů. Jedná se ovšem vždy o velké řetězce vlastníci celou síť prodejen nejen v ČR a reklama se navíc nejčastěji vztahuje právě na zboží stavební potřeby. Podobně je tomu i v oblasti podpory prodeje, kdy opět ve valné většině právě tyto obchody poskytují věrnostní programy pro své zákazníky, výprodeje, slevy, apod. Naopak v rámci garden center jsou tyto aktivity daleko chudší.

#### Velikost trhu:

Stanovení předpokládané velikosti trhu je založeno na počtu obyvatel relevantního trhu a dále na průměrných výdajích obyvatele za hospodářské a pěstitelské potřeby a služby pro osobní hospodářství. Jejich vynásobením byly získány přibližné výdaje za tyto produkty za rok. Konkrétní data ukazuje tabulka 1.

Z tabulky je patrné, že současná velikost trhu se pohybuje okolo 230 milionů korun. Je ovšem třeba podotknout, že tento údaj je značně orientační, jelikož ČSÚ neuvádí, co přesně a v jaké míře obsahují jím uvedené údaje o výdajích obyvatelstva.

#### Kvantitativní charakteristiky trhu:

V tabulce 1 je znázorněno, jak jsem postupovat při odhadu velikosti trhu a dále také jak se tento údaj v jednotlivých letech mění. Dostupných údajů, které bylo možno získat pomocí *desk research* bylo poměrně málo, navíc u nich není zcela jednoznačné, čeho se týkají. Přesto je zde patrná tendence růstu velikosti trhu, kterou dokládají údaje o rostoucích výdajích na dané produkty v posledních letech a současně i demografický růst. Nejsou zde ovšem

zahrnuty poslední dva roky 2009 a 2010, kde se bude jistě nějakým způsobem promítat vliv současné ekonomické krize. Proto bych údaj okolo 8% růstu bral střízlivě a spíše bych počítal s nižšími hodnotami.

**Tabulka 1 - Odhad velikosti trhu**

rok	Počet obyvatel relevantního trhu	Průměrné výdaje za zahradní produkty / obyvatel / rok [Kč]	Celková útrata na trhu [Kč]	Nárůst útraty oproti předchozímu roku v %
2009	767153			
2008	760259	296	225036664	8,74
2007	752531	275	206946025	6,38
2006	748171	260	194524460	12,75
2005	746834	231	172518654	-5,20
2004	745873	244	181993012	-1,05
2003	744637	247	183925339	-6,45
2002	744772	264	196619808	

Zdroj: ČSÚ

### Zákazníci

Zákazníky lze dělit podle několika kritérií. Mezi ty základní řadíme geografické, demografické, psychologické a nákupní chování. (Pearce, Robinson, 1995)

#### Geografické:

Jedná se zejména o okresy Brno – město, Brno – venkov, Blansko, Vyškov. Brno – venkov má okolo 190 000 obyvatel, Brno – město asi 370 000, Blansko 106 000 a Vyškov 87 000. Dohromady je tedy v klíčovém regionu přibližně 753 000 obyvatel. (ČSÚ) Ti ovšem, jak ukazuje následující část, nejsou všichni potenciálními kupci.

#### Demografické:

Dělení na muže a ženy v tomto oboru není nijak podstatné. Z hlediska věkové struktury přibývají zákazníci s věkem a nejčastějšími zákazníky jsou lidé důchodového věku, kteří také v průměru za tyto služby nejvíce utrácí. Dle ČSÚ je například průměrná útrata na osobu v domácnostech tvořené dvěma důchodci až 699 Kč, proti celkovému průměru 296 Kč. Mladší věkové skupiny kupují toto zboží spíše jen jako dárky.

Velice příhodné je i dělení zákazníků podle typu jejich bydlení. Lidé žijící v bytech budou tyto produkty využívat jen sporadicky. Naopak lidé z vlastních rodinných domků tyto produkty nakupují častěji a tvoří z tohoto hlediska velkou skupinu zákazníků.

#### Psychologické:

U většiny výrobků jejich zákazníci daleko lépe než demografické či geografické rozlišování lépe popisuje jejich osobnost, či životní styl. Zde to budou tedy logicky lidé, kteří mají v oblíbě přírodu, zahradničení, či pouze upravený dům plný zeleně.

#### Nákupní chování:

Jedná se o příležitostní nákupy, s poměrně slabou věrností značce. Daleko více může být preferována cena. Zákazník má spíše oblíbenou prodejnu, kterou zná, nežli oblíbenou značku. Pokud zákazník vyžaduje kvalitu, pak je většinou ovlivněn značkou.

## Segmenty trhu

Na tomto trhu se nevyskytují skupiny s výraznými společnými znaky a odlišným chováním tak, aby bylo nutné k nim přistupovat jednotlivě. Přesto se zde ovšem několik skupin vyskytuje. Asi nejvýraznější skupinou jsou lidé ve věku nad 50 let, kteří se zajímají o zahradničení, mají rádi přírodu, obvykle bydlí v rodinném domku se zahradou a ten s oblibou zvelebují.

## Tržní konkurence

Jelikož jsem jako relevantní trh uvažoval Brno a jeho okolí, i konkurenci budu tedy považovat za relevantní pouze v této geografické oblasti. Konkurenty byli vybráni tak, aby se svojí nabídkou co nejvíce přibližovali zamýšlenému projektu a to jak velikostí, tak i charakteristikami produkce. Po jejich analýze je patrné, že se na relevantním trhu objevují dvě zásadní skupiny konkurentů. Jednak jsou to čistokrevná zahradní centra, tedy prodejny obsahující venkovní část, na které jsou převážně okrasné školky, balkonové rostliny, konifery, traviny a větší prvky objemného zboží (substráty, pletiva, apod.) a vnitřní část, kterou tvoří hlavně doplňkové zboží, ale i drobné byliny, či řezané rostliny. Na druhou stranu se zde vyskytují zahradní centra, která jsou přidružená k obchodům typu stavebních marketů. V těchto obchodech hraje primární roli prodej stavebních potřeb. V rámci zahradních oddělení zde ovšem bývají často bohaté nabídky doplňkového zboží. Jako podstatné vidím níže uvedené konkurenty.

Samostatná garden centra:

**Zahradnické centrum Brabec:** nachází se na jih od Brna v obci Modřice. Toto centrum obsahuje vnitřní část s doplňky a možností koupě řezaných květin. Výběr z doplňků je spíše menší. Ve venkovních částech jsou květiny pouze vyskládané bez aranží, celkově tedy působí prodejna pouze jako sklad. Společnost nabízí z vlastní výroby pouze výpěstky balkonových rostlin, chryzantémy a macešky. Toto centrum nenabízí žádnou z forem podpory prodeje, nelze tedy uplatňovat žádnou formu slevy, věrnostní karty, apod. (<http://www.brabeczc.cz>, 2010)

**Zahradnictví Hortis:** tato společnost má dvě zahradní centra. Jedno se nachází v Čáslavi, ale druhé je nedaleko Brna v Židlochovicích. Dále má společnost menší prodejny květin v obchodních centrech OD Tesco Brno, Avion Shopping Park Brno, OC Vaňkovka Brno, Avion Shopping Park Ostrava a Penny Market Židlochovice. Zahradní centrum v Židlochovicích je jednoznačně nejhezčím z uvedených konkurentů. Terén je řešen v různých úrovních, jsou přítomny dvě jezírka s rybami, mostkem a vodopádem, v areálu je i možnost zakoupení občerstvení a posezení na venkovní zahradce, dále pak přítomnost dětského koutku. Celkově působí venkovní část spíše jako zahrada a přesto jsou v ní vystaveny rostliny tak, že s nimi lze prakticky manipulovat a odvést si je. Vnitřní část je malá a poměrně skromná. Společnost se zabývá i projekcí, přípravou a realizací projektů zeleně. Celkově je tato společnost na vyšší cenové úrovni než konkurence. V současné době není v zahradním centru žádná forma podpory prodeje. (<http://www.hortis.cz>, 2010)

**Čtyřlístek:** toto zahradní centrum se nachází v městské části Brna, v Bystřci. Jeho poloha je vedle obchodu Obi, čímž má hned vedle sebe svého konkurenta. Toto zahradní centrum je rozdělené nepochopitelně na dvě části, přičemž aby se člověk dostal z jedné do druhé, musí ujit cestu dlouhou zhruba 300 metrů. Devizou tohoto zahradního centra je, že, že veškerá jeho produkce je vlastní výroby. Vnitřní část je poměrně rozlehlá a nabízí poměrně velký sortiment doplňkového zboží. Oproti tomu venkovní plochy jsou zejména proti konkurenci menší a působí spíše dojmem skladu nežli místa, kde by chtěl člověk strávit nějakou dobu. Přesto se paradoxně v té odlehlejší části nachází dětské hřiště. Společnost se také zabývá projekcí a realizací zeleně. V současné době není nabízena žádná z forem podpory prodeje. (<http://www.ctyrlistek-brno.cz>, 2010)

Garden centra přidružené k obchodům:

**Bauhaus:** tento obchod se nachází na velice výhodné pozici ulice Heršpické. Jedná se o koncept zahrnující síť prodejen po celé Evropě. Denně kolem něj tedy projíždějí tisíce aut a ví o něm velká spousta lidí. Tento obchod, stejně tak jako i další, níže uvedené obchody, se specializuje na prodej stavebních potřeb. Jedná se tedy o tzv. stavební market. Je zde obrovský výběr doplňkového zboží, naopak výběr rostlin je skromnější. Balkonové květiny jsou zastoupeny v dostatečné míře, ale z okrasné školky jsou přítomny pouze základní druhy. Zboží je tedy pouze vystaveno bez aranží. Obchod ovšem aplikuje podporu prodeje ve formě věrnostní slevy v podobě 3-10 % v závislosti na tarifu, do kterého se zákazník svojí útratou dostal. Dále podnik pořádá jednou za rok v sobotu v lednu akci, kde je sleva 10 % pro běžné zákazníky a 20 % pro zákazníky s věrnostní kartou – family day. Při větším odběru je možnost individuální domluvy množstevní slevy. (<http://www.bauhaus.cz>, 2010)

**Baumax:** tento obchod se nachází též v příhodné pozici, a sice na ulici Sokolova, která navazuje na vyústění dálnice na Bratislavu. Jedná se o velkou síť obchodů po celé Evropě. Opět je zde rozsáhlá část nabízející doplňky a o něco menší část s venkovním prodejem větších rostlin. Oproti Bauhausu je tato část ovšem větší a nabídka je o něco širší. Obchod nabízí příležitostně množstevní slevy při zakoupení alespoň deseti výrobků, dále pak věrnostní zákaznické karty, na které se sbírají body a později je na ně uplatněna sleva. Příležitostně se také pořádá výprodej, který má velký ohlas.

**Hornbach:** obchod se nachází v podstatě naproti Bauhausu. Jeho poloha je tedy z pozice zákazníků výhodná. Z pozice konkurenční výhody je to ovšem na zváženu, zda je vhodné, aby byly dva tak velké obchody se stejným sortimentem tak blízko sebe. Opět je zde stejný scénář jako u ostatních obchodů tohoto typu – široká nabídka doplňků, menší nabídka rostlin. Jako podpora prodeje je zde využita pouze množstevní sleva při odběru celé palety zboží, jinak se podnik drží zásady stálých cen. Tato společnost vlastní více než 130 prodejen po celé Evropě. V poslední době se k Hornbachu vztahuje poměrně výrazná reklamní kampaň a návštěvnost obchodu tomu odpovídá. Na trhu je patrná rivalita zejména vůči obchodu Obi. Mezi těmito společnostmi je v současné době vedena řada soudních sporů. (<http://www.hornbach.cz>, 2010)

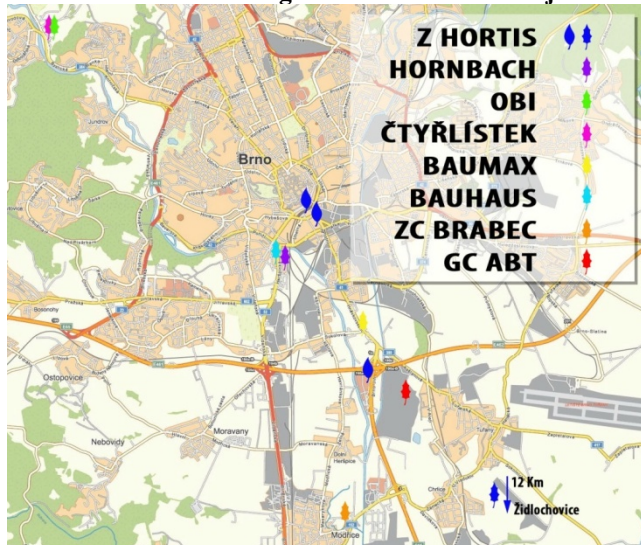
**Obi:** tento obchod leží vedle výše zmíněného zahradního centra Čtyřlístek. Opět se jedná o klasický prodejní model, který je uveden výše. Je zde velice bohatá nabídka doplňků. Stejně tak jako u Hornbachu, i tato společnost je výrazná svojí reklamní kampaní, která nese ovoce. V prodejnách je velké množství lidí. Podpora prodeje je přítomna v podobě slev 3 % při nákupu nad 20 000 Kč, dále pak pokud zákazník dosáhne v úseku dvanácti měsíců útraty nad 35, 80 a 250 tisíc, může uplatnit slevu 3, 5 a 10 %. (<http://www.obi.cz>, 2010)

Tato konkurence samozřejmě není veškerá. Vyskytuje se zde celá řada malých prodejen, které dohromady pokryjí velký kus trhu. Většinou nemají téměř žádnou formu podpory prodeje.

Celkově lze o konkurenčním prostředí říci, že konkurence panuje především mezi většími obchody typu stavebních marketů. Tyto obchody mezi sebou soupeří a přetahují se o statisíce zákazníků. Mezi zahradními centry rovněž existuje konkurence, která se ovšem navenek neprojevuje tak agresivní reklamní kampaní. Výrazným prvkem těchto obchodů je také jejich otevírací doba, která bývá obvykle delší a není ovlivněna sezónou. Naopak je tomu u samostatných zahradních center.

Polohu jednotlivých obchodů v rámci Brna a jeho okolí znázorňuje následující obrázek 1. U firmy Hortis jsou navíc zobrazeny i prodejny v obchodních centrech pod symbolem listu.

Obrázek 2 - Rozmístění garden center v Brně a jeho okolí



Zdroj: Vlastní práce, mapy.cz

Celkově lze tedy všechny potenciální konkurenty zhodnotit v následující tabulce č. 2. Jednotlivé parametry jsou zde známkovány stejně tak jako ve škole (1 – nejlepší, 5 – nejhorší).

Tabulka 2 - Hodnocení vybraných parametrů zvolených konkurentů

	HORTIS (ZC)	BRABEC	ČTYŘLÍSTEK	OBI	HORNBAACH	BAUHAUS	BAUMAX
výhoda pozice	4	3	3	3	1	1	1
vzhled	1	2	3	4	3	4	3
otevírací doba	4	3	3	2	1	1	2
doplňkové zboží	4	3	2	1	1	2	2
úroveň stránek (vzhledem k ZC)	1	4	2	3	4	4	3
cena	5	2	1	1	4	3	2
čerstvost rostlin	ano	ano	ano	ne	ne	ne	ne
míra vertikální integrace	2	3	2	5	5	5	5
ohrožení konkurentem	3	3	4	4	2	2	1

Zdroj: Vlastní práce

## Obor

V případě garden centra se jedná o obor založený na zahradnické činnosti. Jedná se o maloobchodní prodej produkce zahradnictví. S tím souvisí jedna jeho výrazná vlastnost, a sice jeho sezónnost. Objem prodejů bude do značné míry ovlivněn roční dobou. Na jaře, v létě a na podzim jich jistě bude více, než v zimě.

Také se na návštěvnosti garden center velice projevuje aktuální počasí. Je-li hezké, obvykle lidé vyrazí na nákupy a zvláště pak na nákupy pro jejich zahrady. Naopak je tomu při špatném počasí, kdy je návštěvnost velice nízká.

O tomto oboru by se dalo říci, že má před sebou dlouhou budoucnost. Životní úroveň v České republice stoupá a s ní i zájem obyvatel o nákup okrasných rostlin. To je jednak způsobeno vyšším množstvím disponibilních prostředků, které jsou ochotni investovat do

zkrášlení zahrad, ale také se snižující se zájmem o pěstování vlastního ovoce a zeleniny, jelikož si je již mohou lehce koupit. Také stát se tak stává významným zákazníkem.

Dalo by se tedy říci, že tento obor je ve fázi životního cyklu růstu, nebo zralosti a je tedy předpoklad jeho následného budoucího růstu.

### **Budoucí vývoj poptávky**

Tento trend se pokusila odhadnout vedoucí obchodního oddělení společnosti AGRO Brno-Tuřany, a.s., Jitka Krejčí: „V současné době koupěschopnost zákazníka víceméně stagnuje, hospodářská krize se projevuje i v zahradnickém oboru.

Na jihu Brna je centralizováno nejvíce zahradnických center a velkoobchodů zabývajících se zahradnickým zbožím na Moravě. Je proto nutné stále zvyšovat úroveň obchodu a služeb zákazníkům v zahradnických centrech.

Výhodou našich velkoobchodů je zásobování zbožím především z vlastních zdrojů, čímž snižujeme náklady na dopravu, ovšem nesmíme zapomínat ani na dodržování kvality, obalů a expedici. Je nutné rozšiřování sortimentu dřevin a okrasných květin o nové odrůdy žádané na trhu. Největší zájem o zahradnické produkty je soustředěn na jarní období a posléze na podzim.

Důležitým faktorem pro kvalitní chod zahradnického centra je kvalitní personál, který musí být dobře ohodnocen, aby se zvýšila loajálnost k firmě, na druhou stranu musíme brát v úvahu i chování zákazníka. Některý zákazník dává přednost značce (logo) firmy – záruka kvality, ovšem jsou také zákazníci, kteří chtějí levné zboží na úkor kvality.

Další nezanedbatelným tlakem na zákazníka je reklama, ten ji sice odmítá, ale skrytě je jí vždy ovlivněn. Je nutné mít pravdivé informace na internetu, dnešní zákazník zde hledá většinu informací.

Při zvýšení kvality prodeje, kdy zákazníkovi umožníme pohodlný nákup, můžeme konstatovat pozitivní vývoj dalšího trhu.“

Celkově lze uvést o trhu následující dostupné charakteristiky:

- **Velikost trhu:** odhadem 200 – 250 mil. Kč
- **Tempo růstu trhu:** odhadem 2,5 % p.a.
- **Stádium životního cyklu:** růst až zralost
- **Počet konkurentů:** 7 (3 garden centra, 4 obchody typu stavebních marketů) a větší počet menších zahradnictví
- **Zákazníci:** nejvíce lidé nad 35 let a důchodci, více nejsou segmentováni
- **Stupeň vertikální integrace:** většina konkurentů nevyužívá vertikální integrace, nebo pouze pro část své výroby
- **Bariéry vstupu / výstupu:** malé, pouze kapitálové v min. rozsahu 30 mil.
- **Technologie / inovace:** nejsou klíčové
- **Produkt:** vysoce standardizovaný, nízká rychlost inovací
- **Ziskovost odvětví:** ve velkoobchodě 4%, maloobchod 12%

Na základě předchozí volby a analýzy trhu projektu garden centra jsem určitě následující tržní příležitosti a rizika projektu, které budou hrát významnou roli při tvorbě strategie projektu.

Příležitosti projektu:

- **růst trhu:** jak podle výpočtů, které jsem provedl na základě údajů získaných ze statistického úřadu, tak i podle expertního odhadu lze předpokládat budoucí růst trhu, na kterém by operovalo naše garden centrum. V takovém případě má investice do takového projektu smysl a projekt má budoucnost. Je zde totiž slibný předpoklad poptávky, která je pro úspěch jakékoli prodejny zásadní.



- vertikální integrace: společnosti, u nichž je možná vertikální integrace mají na tomto trhu značnou výhodu. Vertikální integrace pomáhá snižovat dodavatelské riziko, zlepšuje kvalitu produktů a umožňuje dosahovat větších zisků, jelikož snižuje transakční náklady, usnadňuje koordinaci dodavatelského řetězce, atd.
- malá věrnost značek: jelikož je na tomto trhu velice standardizovaný produkt, který je současně málo diferencovaný, zákazníci příliš nevnímají, od koho si produkt kupují (od jakého výrobce). Daleko více je zajímavá cena produktu a jeho kvalita. I toto je pro náš podnik příležitostí, jelikož díky vertikální integraci je schopen dosahovat vysoké kvality. Pokud rostliny absolvují dlouhou cestu, popřípadě jsou dlouhou dobu v obchodě typu stavebního marketu, péče, která jim je poskytována nedosahuje takové úrovně jako v garden centrech, nebo v podnicích, kde jsou vypěstovány, jejich kvalita klesá a může dojít k nevratnému poškození, které se ovšem často projeví až delší dobu po nákupu. Zákazník je pak nespokojený a je velká šance, že se rozhodne změnit prodejce a začne hledat jiného.
- slabá podpora prodeje konkurence: dle dat, která jsem zjistil pomocí terénního šetření, se na trhu vyskytuje poměrně malá podpora prodeje. Většina nástrojů, které byly zjištěny nejsou pro zákazníky příliš lákavé tak, aby je přiměly se vydat nebo vrátit do daného obchodu anebo nejsou propagovány v dostatečné formě, takže o nich často zákazníci ani nevědí. Zde se nabízí prostor, který lze využít ke získání zákazníků.

Rizika projektu:

- vývoj poptávky: i přes to, že trh podle několika signálů pravděpodobně poroste, je zde riziko, že se zájem zákazníků přenesou na levné, snadno dostupné produkty a výpěstky s vyšší přidanou hodnotou (luxusnější zboží) nepůjde na odbyt.
- krize: podle posledního vývoje je možné, že ekonomická krize, která propukla v polovině roku 2008 a začátkem roku 2010 postupně odeznívá, se opět vrací. Důvodem jsou zejména finanční problémy Řecka, kterému bude muset MMF a země EU poskytnout pomoc, jinak hrozí jeho bankrot. Navíc teprve teď se krize s určitým zpožděním začíná projevovat na lidech, kteří kvůli špatné situaci začínají šetřit. První na řadu samozřejmě přicházejí postradatelné výdaje, kterými je právě nákup okrasné zeleně a ostatní produkty nabízené v garden centru.
- malé bariéry vstupu: jelikož není nijak náročné vstoupit na trh (legislativně, know-how, značka, atd.), potom při jeho vysoké ziskovosti lze předpokládat, že se v krátké době objeví nové subjekty vstupující na trh.
- sezónnost: tento obor je neoddelitelně spjat s ročním obdobím. Prodejní sezóna (tak jako i zahradní) je na jaře a v létě. Naopak na podzim a v zimě je značný útlum. V tuto chvíli by garden centrum navštěvovalo jen velmi malé množství lidí. Jinak je tomu u stavebních marketů, které díky širší sortimentu, který není příliš sezónně ovlivněn, přitahují zákazníky celoročně a nemusejí se obávat zimních měsíců. Velký vliv má na okamžikovou návštěvnost také počasí, jelikož se jedná o prostor pod širým nebem.
- síla konkurentů: jelikož garden centra ještě nejsou v naší zemi tak rozšířená, spousta lidí se za nákupem zeleně automaticky vydává do stavebních marketů, aniž by si uvědomovali, že jinde může dostat zboží ve vyšší kvalitě a má k dispozici větší výběr. Jelikož se navíc jedná o velké řetězce obchodů, jejich průvodním jevem je síla značky a reklama, která z nich tvoří vážné konkurenty.

## Diskuse

Analýza trhu, které je v současnosti nezbytná pro každý projekt, poskytla důležité údaje, na jejichž základě byly definovány hlavní příležitosti a rizika daného projektu. Jako hlavní příležitosti se zde jeví růst trhu, výhoda při možnosti vertikální integrace, malá věrnost značek

a slabá podpora prodeje současných hráčů na trhu. Tyto poznatky lze chápat jako pozitivní signálky ke vstupu na daný trh. Naopak, jako rizikové faktory, které od vstupu odrazují, se zde jeví špatně odhadnutelný vývoj poptávky, sezónnost a síla konkurentů.

Jednoznačné doporučení ovšem univerzálně stanovit nelze. Každý podnik, který by uvažoval o vstupu na tento trh, musí dát těmto faktorům patřičnou váhu a interpretovat je vzhledem k vlastní pozici. Nejedná se navíc o jediné faktory, které je třeba zvážit. Bude se zde vyskytovat celá řada zcela individuálních faktorů vnitřního prostředí podniku. Taktéž vliv jednotlivých faktorů vnějšího prostředí bude pro každý podnik různý.

### Závěr

V současné době se na českém trhu začíná projevovat boom zahrádkaření, který dokazuje jak ČSÚ, tak i názory odborníků. Možností, jak mohou této situace využít podniky, je zaměřit svoji činnost na maloobchod s tímto zbožím. Ještě před vstupem na trh je ovšem nutné zvážit, jaká rizika a příležitosti vstup na daný trh přináší. Cílem práce bylo identifikovat tato rizika a příležitosti. Toho bylo dosaženo po provedení analýzy trhu, která obsahovala přesné stanovení trhu, jeho zákazníky, segmenty, tržní konkurenci, obor a budoucí vývoj poptávky. Na základě těchto poznatků pak byly předloženy tržní příležitosti a hrozby. Celkový závěr, zda na trh vstoupit, musí ovšem provést každý podnik sám.

### Literatura

- [1] FOTR, J. 1999. *Podnikatelská plán a investiční rozhodování* Grada Publishing, spol. s r. o., 1999. 214 s. ISBN 80-7169-812-1
- [2] KOTLER, P., et. al. 2007. *Moderní marketing* 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2
- [3] PEARCE, J., ROBINSON, R. 1995. *Strategic Management: formulation, implementation, and control*. Richard D. Irwin, INC., 1995. 947 s. ISBN 0-256-17067-3
- [4] RUDA, A. 2010. *Úvod do studia geografických informačních systémů*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2010. 173 s. ISBN 978-80-7375-427-3.
- [5] THOMPSON, A., STRICKLAND, A. 1993. *Strategic management: concepts & Cases*. Seventh edition. Richard D. Irwin, INC., 1993. 948 s. ISBN 0-256-12707-7.

#### Adresa autora/ů:

Jaroslav Hunkes, Richard Kafoňek; Mendelova univerzita v Brně; Provozně ekonomická fakulta / Ústav managementu; Zemědělská 1; 613 00 Brno; Česká Republika; Tel.: +420 454 13 27 01; xhunkes@node.mendelu.cz, xkafone0@node.mendelu.cz

# REGIONÁLNY ROZVOJ - NÁSTROJ ROZVOJA ÚZEMIA

## REGIONAL MARKETING – A TOOL OF REGIONAL DEVELOPMENT

JÁNOŠOVÁ Denisa

### Abstrakt

Súčasná spoločnosť má globálny charakter a jej neoddeliteľnou súčasťou je tok informácií. Tie ju definujú ako informačnú spoločnosť, ktorej doménou sa stávajú komunikačné a informačné technológie. Dominujú vo väčšine oblastí fungovania jedinca v súčasnom svete. Mnohí vnímame ich pozitívny dopad a ich neodmysliteľnú prítomnosť v oblasti politiky, riadení organizácií, ekonomiky, vzdelávania, ale aj voľnočasových aktivít.

Všeobecne možno povedať, že regionálny rozvoj je súbor predovšetkým sociálnych a hospodárskych procesov a vzťahov prebiehajúcich v regióne. Tieto procesy a vzťahy ovplyvňujú všetky zložky regiónu i keď možno nie všetky naraz, ale formou postupnej reťazovej reakcie. Naopak jednotlivé zložky regiónu (ako aj ich priestorová štruktúra) majú vplyv na priebeh regionálneho rozvoja .

**Kľúčové slová:** Región, regionálny rozvoj, územie, regionálna politika, sociálne a hospodárske procesy, priestorová štruktúra.

### Abstract

The contemporary society has a global character and its inseparable part is the flow of information. They define it as an information society whose domain become communication and information Technologies. They dominate in the most areas of the operation of an individual in the contemporary world. A lot of us perceive their impact and its unthinkable presence in the area of politics, managing the organization, economy, education but also free time activities.

Generally, we can say that the regional development is, above all, a set of social and economic processes and relationships going on in the region. These processes and relationships influence all parts of the region, maybe not at the same time, but in the form of a gradual chain reaction. Vice versa, individual parts of the region (as well as their space structure ) have an influence on the course of the regional development.

**Key words:** Region, regional development, territory, regional politics, social and economic processes, space structure.

**JEL Classification:** O18

### Úvod

Vo všeobecnosti regionálny rozvoj zahŕňa ekonomické a sociálne procesy prebiehajúce v prírodno-spoločenskom prostredí regiónu, ktoré by mali využívať ale aj rešpektovať možnosti, predpoklady a osobitosti regiónu. Regionálny rozvoj možno chápať ako zabezpečenie rastu ekonomického a sociálneho potenciálu regiónu, ktorého využívanie má

viest' k zvyšovaniu životnej úrovne jeho obyvateľov, k sociálnemu a ekonomickému rozvoju krajiny, so zachovaním trvalo udržateľného rozvoja.

Regionálny rozvoj a regionálna politika prešla v podmienkach Slovenska viacerými etapami, pre ktoré boli príznačné rozdielne strategické ciele, zámery a prístupy, čomu odpovedal aj systém používaných nástrojov na rozvoj regiónov. Každá z vývojových etáp osobitným spôsobom ovplyvňovala rozvoj regiónov a rozdielnou intenzitou využívala potenciálne predpoklady územia, čo sa napokon odrazilo aj v diferencovanej ekonomickej a sociálnej úrovni regiónov a prehlbujúcich sa regionálnych rozdieloch (Paulíčková, 2005).

Rozvoj regiónov predstavuje dynamicky sa vyvíjajúci proces, ktorý so sebou prináša potrebu riešenia mnohých závažných problémov. Je viac ako nutné pokúsiť sa krízu vyriešiť skôr, než vznikne, resp. ako napácha väčšie škody na ľuďoch a ich majetku (Bednárík, 2010). Z tohto dôvodu môže aj táto práca poslúžiť ako návod na riešenie časti problémov súvisiacich s regionálnym rozvojom.

Úspešnosť a efektivita bude však závisieť od schopnosti implementácie v podmienkach konkrétnych regiónov, čo predstavuje nielen zložitý, ale najmä neustále sa meniaci proces, ktorý si okrem zvládnutia procedurálnych krokov, v prvom rade bude vyžadovať vysokú informovanosť obyvateľstva a schopnosť aktívne sa zapojiť do procesu implementácie.

### **Formulácia problému**

V marketingu územia sa nedá hovoriť o zákazníkov tak ako sme zvyknutí v komerčnom marketingu. Vhodnejší výraz namiesto pojmu zákazník je cieľová skupina. Cieľovými skupinami môžu byť obyvatelia regiónu /jednotlivci, rodiny, manažéri/, iné osoby /turisti, investori/ alebo inštitúcie /banky, firmy, školy/. Úlohou marketingu je systematicky skúmať a analyzovať ich potreby.

Cieľom marketingu je, aby príslušná cieľová skupina reagovala na ponuku regiónu a na základe nej napr. zmenila miesto bývania, práce, rozhodla sa investovať do nášho regiónu a podnikat' v ňom, tráviť voľný čas, absolvovať štúdium alebo navštíviť ho za iným účelom.

Cieľom špecifickej priority je pomocou zvýšenia pružnosti trhu práce a podporu zamestnávania znižovanie nezamestnanosti s dôrazom na dlhodobú nezamestnanosť a jej prevenciu, zlepšenie prístupu na trh práce, zvýšenie kvalifikačného potenciálu pracovnej sily prostredníctvom rozvoja celoživotného učenia a podporných informačných a poradenských programov. Prostredníctvom flexibilného trhu práce sa očakáva tvorba nových pracovných príležitostí a tak zníženie nezamestnanosti – čo má za následok rast regionálneho rozvoja daných území (Búšik, 2006).

Nezamestnanosť je sociálno – ekonomický jav spojený s existenciou trhu, konkrétne trhu práce. Predstavuje dôsledok a súčasne prejav nerovnováhy na trhu práce, medzi ponukou a dopytom po práci. Výška nezamestnanosti je mierou ekonomického zdravia národa. Je to vážny ekonomický problém, pretože reprezentuje stratenú potenciálnu hodnotu celej ekonomiky, ale zároveň i sociálny indikátor, lebo nezamestnanosť je spojená s takými spoločenskými javmi, ako napríklad zlé mentálne a fyzické zdravie, zvýšenú rozvodovosť, zločinnosť a pod. (Buček, 2006).

Tento problém je treba riešiť komplexne, ale bez pochopenia regionálnych rozdielov a príčin, nemožno navrhnuť celkové strategické riešenie.

K naplneniu cieľa vedie naplnenie nasledujúcich čiastkových cieľov k dosiahnutiu ktorých bola práca vyšpecifikovaná nasledovnou koncepciou:

1. Profilácia nezamestnaných, zhodnotenie jednotlivých skupín evidovaných nezamestnaných v regióne / pohlavie, vek, vzdelanie, umiestňovanie sa uchádzačov o zamestnanie na trhu práce, uchovávanie si u uchádzačov pracovné návyky, ochota rekvalifikovať sa/
2. Regionálny marketing - podrobná analýza, zmapovanie územného rozvoja v regióne - dôležitý nástroj pre analytické a syntetické riešenie problémov nezamestnanosti /geografické, demografické vlastnosti regiónu, prílev investorov, budovanie priemyselných parkov, celkové zhodnotenie vytvárania nových pracovných príležitostí, /
3. Určenie rozhodujúcich príčin, zapríčiňujúcich nezamestnanosť z hľadiska väzieb na externé prostredie /nezamestnanosť ako prirodzený faktor transformujúcich sa ekonomík/
4. Návrh koncepcie na zníženie nezamestnanosti v regióne a následne snaha vyšpecifikovať aj strategické odporúčania pre riešenie nezamestnanosti v Slovenskej republike

### **Metodika práce a metódy skúmania**

Cieľom práce bolo oboznámenie sa s problematikou regionálneho rozvoja. Úspešným zvládnutím zhromaždenia relevantných informácií o problematike sme vytvorili pevný základ pre našu prácu. Poznatky sme čerpali z knižných zdrojov. Použité boli rôzne metódy.

Deskriptívna metóda – metóda popisovania údajov nadobudnutých z knižných zdrojov.

Metóda analýzy - išlo o analyzovanie trnavského regiónu z hľadiska rozvoja. Následne po analýze bola použitá syntéza, ktorou sme spájali najrelevantnejšie a najdôležitejšie fakty a údaje tak, aby tvorili jednotný a logický celok, ktorý tvorí dostatočný materiál pre získanie prehľadu o problematike.

Využitie induktívno – deduktívnej metódy – podstata tejto metódy spočíva vo využití teoretických poznatkov a ich prenesenia do praxe.

Na základe poznatkov získaných z knižných zdrojov, primárnych a sekundárnych zdrojov bolo možné vykonať analýzu súčasného stavu.

Z vyššie uvedených metód zberu informácií sme nahromadili dostatočné množstvo informácií, ktoré tvorili základ pre naše odporúčania na zlepšenie súčasného stavu a tým prispenia k regionálnemu rozvoju.

#### **Analýza predpokladov a obmedzení rozvoja regiónu**

a) Charakteristika, predpoklady a obmedzenia rozvoja regiónu

Okres Trnava leží v západnej časti Slovenskej republiky a s rozlohou 741 km<sup>2</sup> sa zaraďuje v Trnavskom kraji na popredné miesto (zaberá 17,9 % z rozlohy kraja). Z celkovej rozlohy okresu zaberá poľnohospodárska pôda 71,4 %. Územie okresu sa nachádza v mierne teplej oblasti. Priemerné ročné teploty sa pohybujú okolo 10 ° C.

Okres Trnava je považovaný za priemyselno - poľnohospodársky región. Výhodami okresu Trnava sú: vysoký stupeň priemyselnosti, predovšetkým v oblasti strojárstva a spracovateľského priemyslu, kvalitný pôdny fond, dobré klimatické podmienky, výhodná geografická poloha.

V okrese Trnava pôsobia významní investori automobilového a elektrotechnického priemyslu. Ich príchodom vstúpilo na trh veľa významných subdodávateľských firiem tým sa naštartoval rozvoj nielen priemyselnej výroby, ale aj obchodu a služieb.

Vzhľadom na výhodnú geografickú polohu, prechádza okresom Trnava infraštruktúra nadregionálneho významu, ktorá vytvára predpoklady aj pre rozvoj cezhraničnej spolupráce.

Dopravná poloha okresu a osobitne krajského a okresného mesta Trnava je významne exponovaná predovšetkým z hľadiska domácej ako i medzinárodnej dopravy. Zastúpená je tu cestná a železničná doprava. Okresom prechádzajú dôležité cestné ťahy z Bratislavy cez Trnavu do Žiliny a z Hodonína cez Trnavu do Nitry. Železničná doprava je zastúpená dôležitými dopravnými trasami ako Bratislava - Žilina a elektrifikovanou jednokoľajnou traťou Trnava - Galanta a Trnava - Kúty, ktorá predlžuje južný železničný ťah smerom na Českú republiku.

Sieť predškolských a školských zariadení je na území okresu pomerne dobre rozvinutá. Centrom vysokého školstva je krajské mesto Trnava, ktoré je sídlom Trnavskej univerzity, Univerzity sv. Cyrila a Metoda a Slovenskej technickej univerzity - Materiálovo-technologickej fakulty.

V oblasti kultúry reprezentuje tradície divadelníctva Trnavské divadlo. Nezanedbateľnú úlohu má aj filmové umenie, ktoré propaguje rozsiahla sieť stálych a prírodných kín. Historické a kultúrne pamiatky sú vystavené v galériách a múzeách, najviac exponátov prezentuje Záposlovenské múzeum v Trnave. Kultúrno-osvetovú činnosť zabezpečujú kultúrno-osvetové zariadenia, záujmovo umelecké kolektívy a zariadenia zamerané na záujmovo-vzdelávacie aktivity. Okres Trnava je bohatý na kultúrno - historické pamiatky a prírodné útvary, čo vytvára priaznivé podmienky pre rozvoj cestovného ruchu.

Okres Trnava s počtom obcí 45 a mestom Trnava, ktorá je siedmym najväčším mestom Slovenska, sa zaraďuje medzi husto osídlené okresy Slovenska s počtom obyvateľov 129 212, z toho ženy 63 117, muži 66 095. V systéme hmotnej a sociálnej núdze stále viac pribúda občanov v poproduktívnom veku, čo je aj dôsledok nepriaznivého demografického vývoja Slovenska a tiež okresu Trnava. Prejavuje sa to poklesom prirodzeného prírastku obyvateľstva, natalite a sobášnosti, na druhej strane významným nárastom rozvodovosti, zmenami vo formách partnerského spoluzitia a nepriaznivým vývojom úmrtnosti.

Poznanie budúceho vývoja vekového zloženia obyvateľstva je zásadnou demografickou informáciou, ktorá má výrazný dopad na rôzne stránky spoločenského vývoja ako je ekonomika, sociálna oblasť, zamestnanosť, školstvo, zdravotníctvo, bytová výstavba a iné. Skutočný liekom proti dopadom demografických zmien je dosiahnuť, aby bola spoločnosť zdravá a vzdelaná, ktorá sa dokáže vyrovnáť s dosahmi zmien. Všetky tieto oblasti spätne vplyvajú na demografické javy a procesy akými sú pôrodnosť, úmrtnosť, sobášnosť, rozvodovosť, potratovosť a migrácia. Tieto vplyvy je preto potrebné včas kvantifikovať a prijať potrebné opatrenia pri spoločenských a politických rozhodnutiach.

## b) SWOT – analýza rozvoja regiónu

Tabulka 1 – SWOT analýza rozvoja regiónu

<i>S - Silné stránky</i>	<i>V – Slabé stránky</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• výhodná geografická poloha</li> <li>• blízkosť Bratislavy, Rakúska, Česka, Maďarska</li> <li>• dobré podmienky pre rozvoj cezhraničnej spolupráce</li> <li>• vysoká hustota cestnej a železničnej siete</li> <li>• okresom prechádza infraštruktúra nadregionálneho významu</li> <li>• výborný pôdny potenciál</li> <li>• rozvinutý priemysel (automobilový,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odbytové problémy ku koncu roka</li> <li>• v dôsledku finančnej a hospodárskej krízy</li> <li>• zvyšovanie nezamestnanosti</li> <li>• nízka úroveň informatizácie spoločnosti a štátnej správy</li> <li>• slabá prepojenosť formálneho ale aj neformálneho vzdelávania s potrebami praxe a trhu práce</li> <li>• nevyužívané možnosti v oblasti rozvoja cestovného ruchu a zvyšovania kvality</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• elektrotechnický, spracovateľský)</li> <li>• sú založené priemyselné centrá typu klastrov (Priemyselný park Voderady)</li> <li>• dobrá zabezpečenosť energetickými zdrojmi</li> <li>• vyhovujúci rozsah a kvalita telekomunikácií</li> <li>• rozvinuté drobné, stredné a rodinné podnikanie</li> <li>• rozvinutá obchodná sieť, stravovanie a reštauračné zariadenia</li> <li>• rozvinutá sociálna infraštruktúra, školstvo, zdravotnícka starostlivosť</li> <li>• rozvinuté finančné a poisťovacie služby</li> <li>• konsolidovaný bankový sektor</li> <li>• zamestnanosť, príjmy obyvateľstva, úroveň spotreby vyššia ako je celoslovenský priemer</li> <li>• malý počet marginalizovaných rómskych komunít</li> </ul>	<p>služieb</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prehustená doprava v meste Trnava</li> <li>• autostráda v smere Trnava – Bratislava</li> <li>• nepriaznivý demografický vývoj</li> </ul>
<p><b><i>O – Príležitosti</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• čerpanie finančných zdrojov z EÚ</li> <li>• ďalší rozvoj infraštruktúry</li> <li>• pozitívne zmeny v legislatíve</li> <li>• zavádzanie nových technológií a informatizácia</li> <li>• príchod ďalších investorov</li> <li>• ďalší rozvoj podnikania</li> </ul>	<p><b><i>T – Hrozby</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dozníe globálnej finančnej a hospodárskej krízy</li> <li>• nevyužitie možností čerpania a pomalé čerpanie finančných zdrojov EÚ</li> <li>• rastúca nezamestnanosť</li> <li>• nedostatok finančných zdrojov na systémové opatrenia</li> <li>• starnutie obyvateľstva</li> <li>• zhoršujúci sa zdravotný stav obyvateľstva</li> </ul>

*Zdroj: autor príspevku*

### **Analýza trhu práce**

#### **a) Stav a predpokladaný vývoj rozsahu a štruktúry zamestnanosti**

Väčšina zamestnávateľov a podnikateľských subjektov je sústredená priamo v meste Trnava (Príloha 1 – Zoznam najväčších zamestnávateľov okresu Trnava v roku 2010). Niekoľko významných zamestnávateľov pôsobí však aj mimo územia mesta. Medzi hlavných zamestnávateľov v okrese Trnava patria podniky automobilového, strojárskeho a elektrotechnického priemyslu, energetiky, chemického a sklárskeho priemyslu, potravinárskeho priemyslu, stavebníctva, dopravy a drevospracujúceho priemyslu. Zamestnanosť ovplyvňuje aj pôsobenie mnohých významných obchodných reťazcov v regióne.

V registri organizácií ŠÚ SR bolo k 31. 12. 2010 v okrese Trnava evidovaných 3 235 podnikov. V medziročnom porovnaní sa zvýšil počet podnikov o 10,3 %. Podiel podnikov okresu Trnava na celkovom počte podnikov Trnavského kraja bol 24,75%. Z celkového počtu 9 656 fyzických osôb - podnikateľov bolo 9 152 živnostníkov, 409 slobodných povolání a 95

samostatne hospodáriacich roľníkov. Podiel fyzických osôb okresu Trnava dosiahol 21,7% z počtu fyzických osôb Trnavského kraja.

V odvetvovej štruktúre podľa činností SK NACE má v regióne dlhodobo najvýznamnejší podiel na zamestnanosti priemyselná výroba, vnútorný obchod, hotelové a reštauračné služby, obchod s nehnuteľnosťami a stavebníctvo. Najvyššie zastúpenie mali obchody, hotely a reštaurácie ( 1081 podnikov – 33,4 %). Na odborné vedecké a technické činnosti, administratívne a podporné služby bolo zameraných 669 podnikov ( 20,7 %), podnikov s priemyselnou výrobou bolo 343, tj. 10,6 %. Zastúpenie jednotlivých odvetví podľa činnosti SK NACE sa oproti prechádzajúcemu obdobiu výrazne nezmenilo.

K 31. 12. 2010 v podnikoch okresu Trnava bol priemerný evidenčný počet zamestnancov 34390, čo je v porovnaní s rovnakým obdobím roku 2009 o 3,9 % menej. Podiel priemerného evidenčného počtu zamestnancov v podnikoch okresu Trnava dosiahol 31,8 % z priemerného evidenčného počtu zamestnancov Trnavského kraja.

Priemerná nominálna mesačná mzda za rok 2010 bola v okrese Trnava 890 €, čo je o 50 € viac ako celoslovenský priemer.

#### b) Stav a predpokladaný vývoj rozsahu a štruktúry voľných pracovných miest

Prioritou služieb zamestnanosti je sprostredkovanie zamestnania pre UoZ a ZoZ.

Podľa požiadaviek konkrétneho zamestnávateľa organizoval úrad práce výberové konania na obsadenie VPM vhodnými UoZ (43 výberových konaní).

Počet nahlásených VPM v roku 2010 bol najnižší za posledné roky. Kým v roku 2007 bolo nahlásených a vyhľadaných 2 782 VPM, v roku 2008 to bolo 3 899 VPM, v roku 2009 to bolo 1 954 VPM, v roku 2010 to bolo len 1 356 VPM. Najviac VPM vhodných na sprostredkovanie zamestnania bolo v roku 2010 nahlásených v kategórii KZAM 1,2,3,4 – 684 VPM. Pre nekvalifikovaných a pomocných zamestnancov (KZAM 9) bolo nahlásených 118 miest.

#### Profesie podľa počtu nahlásených VPM :

- operátor vo výrobe	- 786
- výrobný pracovník	- 63
- linkový operátor	- 50
- vodiči	- 38
- pomocné sily	- 19
- predavač, predavačka	- 15
- manipulačný robotník	- 13
- kuchár, kuchárka	- 11
- skladník	- 7
- bezpečnostný pracovník	- 5
- zmenová majsterka	- 4
- stolár	- 4
- elektrikár – údržbár	- 4
- zámočník	- 4
- maliar natierač	- 4
- učiteľ, učiteľka	- 3
- koordinátor výroby	- 3
- zdravotná sestra	- 2
- údržbár	- 2

V roku 2008 sa začali prejavovať dôsledky svetovej hospodárskej a finančnej krízy len veľmi mierne, tak v roku 2009 boli dopady krízy na zamestnanosť v regióne už



dramatickejšie, ale nie tak, ako v ostatných regiónoch Slovenska. Vzhľadom na vysokú odbornosť zamestnanej pracovnej sily zamestnávateľa pri jej uvoľňovaní postupovali veľmi opatrne. Mohlo by sa stať, že po kríze už by mali problém s náborom rovnako kvalifikovanej sily. Napriek tomu sa aj u nás prejavila kríza v podobe znižovania stavov zamestnancov.

Pokles odbytových možností postihol takmer všetky odvetvia hospodárstva. To malo za následok obmedzovanie výroby a prepúšťanie zamestnancov, vrátane ukončovania niektorých živností (najmä v oblasti stavebníctva a služieb). Kým v roku 2008 pripadalo na 1 VPM okolo 5 UoZ, tak v roku 2010 to bolo v priemere viac ako 44 UoZ.

**Tabuľka 2 - Vývoj stavu nahlásených VPM v rokoch 2006 – 2010 ku koncu roka v okrese Trnava podľa KZAM**

STAV VPM	2006	2007	2008	2009	2010
<b>KZAM 1 - 4</b>	154	51	38	37	134
<b>KZAM 5</b>	90	100	49	17	7
<b>KZAM 6 - 8</b>	250	270	116	15	35
<b>KZAM 9</b>	165	68	19	26	0
<b>SPOLU</b>	659	489	222	95	176

*Zdroj: autor príspevku, úřady práce*

Pri zamestnávaní UoZ v okrese Trnava významnú úlohu v roku 2010 zohral tiež príspevok na začatie samostatnej zárobkovej činnosti. Tretina UoZ, ktorým bol príspevok poskytnutý boli znevýhodnení UoZ, vrátane žien. V prevažnej miere išlo o začatie podnikania v stavebníctve – predovšetkým pomocné stavebné práce a v oblasti služieb – kadernícke, kozmetické, nechtový dizajn, vedenie účtovníctva, marketing.

Významnú úlohu v našom regióne pri zamestnávaní zdravotne postihnutých UoZ zohral záujem zamestnávateľov aj UoZ so zdravotným postihnutím o príspevok na zriadenie chránenej dielne, chráneného pracoviska a o príspevok občanovi so zdravotným postihnutím na prevádzkovanie alebo vykonávanie samostatnej zárobkovej činnosti.

Negatívne stránky vo vývoji voľných pracovných miest:

- klesajúci počet VPM
- podstatná časť VPM v PCS vo Voderadoch / Hansol, Samsung, Samjin, FINE/
- požiadavka čiastočná znalosť cudzích jazykov
- problém zamestnať UoZ dlhodobo evidovaných
- problém zamestnať ZP
- finančné rozdiely v ohodnotení

O pracovných príležitostiach, pracovných a životných podmienkach v európskom hospodárskom priestore informoval a usmerňoval klientov referát EURES. Úzko spolupracoval so zahraničnými zamestnávateľmi pri organizovaní výberových konaní na pracovné pozície nimi ponúkanými a zároveň informoval klientov úradu práce o možnostiach práce v zahraničí. Aj v zamestnávaní v zahraničí sa prejavili dopady krízy. Do evidencie vstúpovali počas roka 2010 občania, vracajúci sa zo zárobkovej činnosti zo zahraničia.

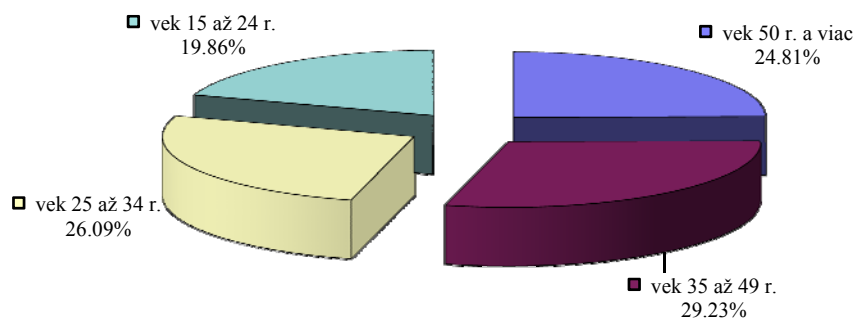
### c) Stav a vývoj nezamestnanosti

V nadväznosti na vývoj v oblasti zamestnanosti aj vývoj nezamestnanosti v Trnavskom okrese v roku 2010 možno hodnotiť celkovo ako nepriaznivý. Príčinou boli dôsledky prehĺbujúcej sa globálnej finančnej a hospodárskej krízy, ktorá sa nevyhla ani trnavskému regiónu. Kým v roku 2008 sa priemerný počet UoZ pohyboval okolo 2 404 UoZ, v roku 2010 to už bolo v priemere 4 850 UoZ. Miera nezamestnanosti najskôr klesala z januárovej hodnoty 6,45 % na hodnotu 5,93 % v máji, a potom rástla (v septembri do hodnoty 6,38 %) a v decembri 2010 mala hodnotu 6,15 %. Zvýšenie počtu UoZ počas roku nastalo vo všetkých kategóriách UoZ .

#### Štruktúra UoZ podľa veku

V sledovanom období z hľadiska vekovej štruktúry v evidencii ÚPSVaR Trnava podiel jednotlivých vekových kategórií na celkovom počte UoZ v porovnaní s predchádzajúcimi obdobiami zostal nezmenený. Najvyšší podiel má veková kategória 35 – 49 ročných, najnižší skupina do 25 rokov.

Obrázek 1 – Veková štruktúra UoZ k 31. 12. 2010



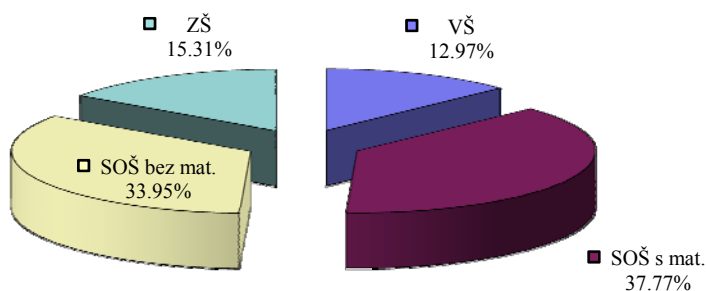
Zdroj: autor príspevku

Veková štruktúra UoZ v okrese Trnava sa roky nemení a je nepriaznivá. Viac ako polovica evidovaných uchádzačov o zamestnanie je z kategórie občanov na vrchole ekonomickej aktivity.

#### Štruktúra UoZ podľa vzdelania

Úspešnosť umiestnenia sa na trhu práce úzko súvisí so stupňom vzdelania UoZ. Vyriešiť uvedený problém nie je možné iba formou nástrojov aktívnej politiky trhu práce. Je to problém, ktorý si žiada komplexné prístupy k jeho odstraňovaniu so zapojením všetkých zložiek, podieľajúcich sa na príprave pre trh práce, celoživotnom vzdelávaní a hospodárskej oblasti.

**Obrázek 2 – Vzdelanostná štruktúra UoZ k 31. 12. 2010**



*Zdroj: autor príspevku*

Ku koncu roka 2010 najväčší podiel v evidencii ÚPSVaR Trnava mali UoZ so stredoškolským vzdelaním s maturitou (37,77 %). Podiel UoZ s nízkym stupňom vzdelania sa znížil v porovnaní s minulými rokmi a k 31.12.2010 predstavoval 49,26 %.

**Tabulka 3 - Vzdelanostná štruktúra UoZ v okrese Trnava k 31.12.**

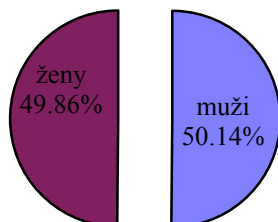
	2009	2010
VŠ	11,34	12,97
SOŠ s mat.	35,26	37,77
SOU bez mat.	36,06	33,95
ZŠ	17,34	15,31

*Zdroj: autor príspevku*

#### *Štruktúra UoZ podľa pohlavia*

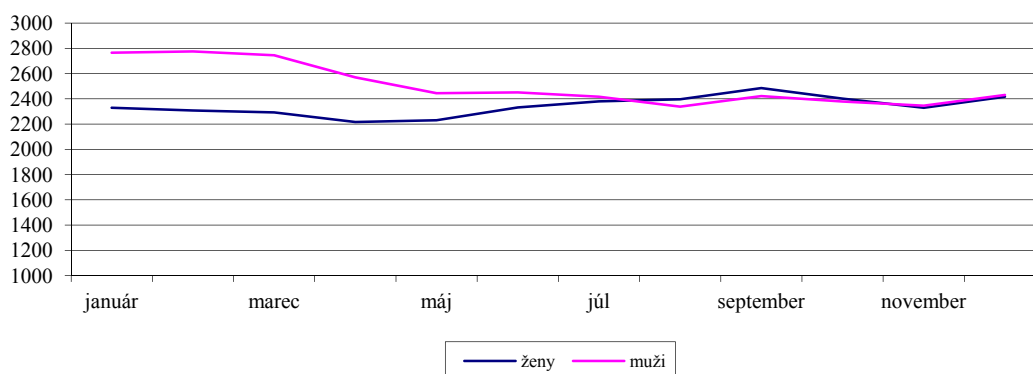
V štruktúre UoZ podľa pohlavia sa v roku 2010 nastali zmeny. Prejavili sa tu v plnom rozsahu dopady krízy, a to, že zamestnávateľia začali prepúšťať mužov. V evidencii úradu práce začali prevládať muži. V roku 2010 po dlhých rokoch začali prevládať, hoci mierne, muži.

**Obrázek 3 – Štruktúra UoZ podľa pohlavia k 31.12.2010**



*Zdroj: autor príspevku*

**Obrázek 4 – Vývoj štruktúry UoZ podľa pohlavia v roku 2010**



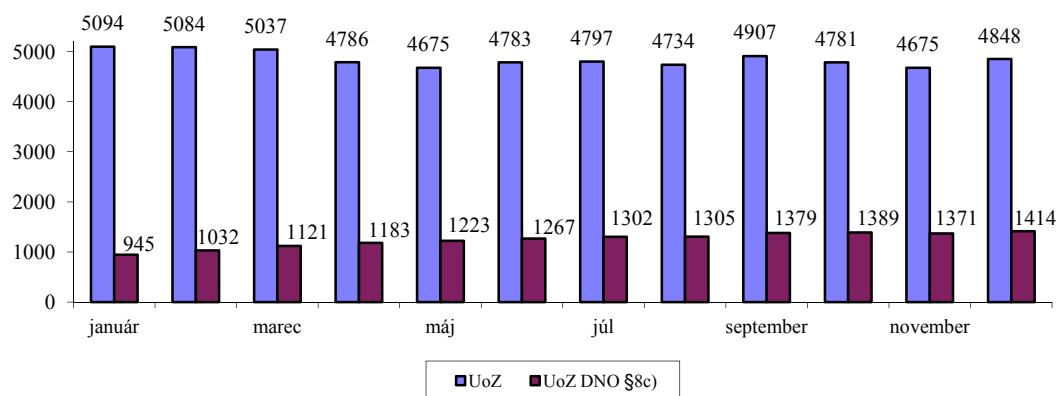
*Zdroj: autor príspevku*

Priebeh štruktúry UoZ podľa pohlavia v roku 2010 je vidieť na obrázku 4. Na začiatku roka v evidencii úradu práce prevládali muži, potom podiely UoZ podľa pohlavia sa začali približovať svojimi hodnotami, ku koncu roka ešte stále nepatrne prevládajú muži. Muži nad 55 rokov dosahujú v evidencii UoZ vyšší podiel ako ženy z rovnakej vekovej kategórie.

#### *Štruktúra UoZ podľa dĺžky evidencie*

V absolútnom počte dlhodobá nezamestnanosť v roku 2010 postupne rástla. V relatívnych hodnotách takisto stúpala celý rok s výnimkou decembra. V decembri väčším prítokom novo evidovaných UoZ podiel UoZ DNO klesol.

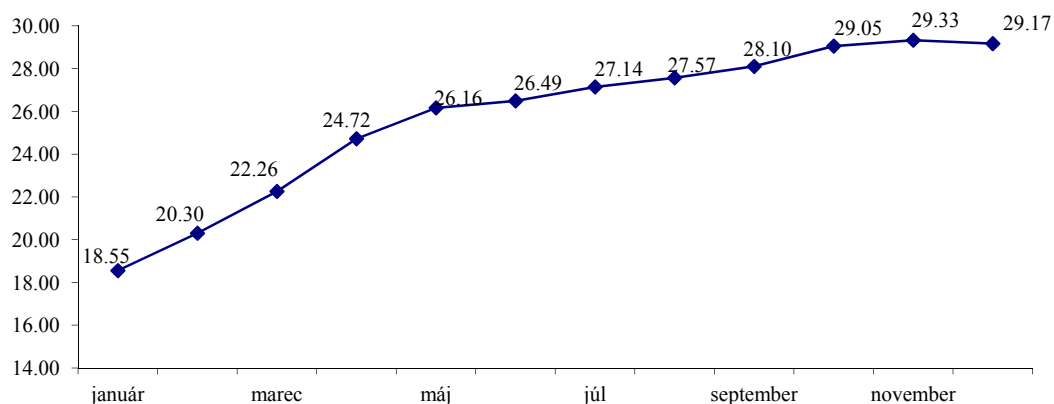
**Obrázek 5 - Vývoj počtu UoZ a UoZ DNO v roku 2010**



*Zdroj: autor príspevku*

K 31. 12. 2010 bol podiel dlhodobo nezamestnaných na celkovom počte UoZ 29,17 %.

**Obrázek 6 -Vývoj podielu UoZ DNO na celkovom počte UoZ v roku 2010**



*Zdroj: autor príspevku*

Najväčší podiel dlhodobo nezamestnaných majú UoZ z vekovej kategórie nad 50 rokov a so vzdelaním vyučený (523 UoZ), ÚSO s maturitou (485 UoZ) a so ZŠ(289 UoZ).

#### *Štruktúra UoZ podľa KZAM*

Dominantné postavenie v štruktúre UoZ podľa KZAM mali UoZ bez pracovného zaradenia, resp. UoZ pomocní a nekvalifikovaní. Štruktúra UoZ podľa KZAM kopíruje štruktúru hospodárstva v okrese a spádovej oblasti dochádzky za prácou a štruktúru študijných odborov predovšetkým stredných škôl.

#### *Štruktúra UoZ podľa znevýhodnených skupín*

**Tabuľka 4 - Podiely znevýhodnených skupín UoZ na celkovom počte UoZ (v %)**

ZNEVÝHODNENÍ UOZ	DECEMBER 2009	DECEMBER 2010	ROZDIEL
ŽENY	46,3	49,9	3,6
DLHODOBONEZAMESTNANÍ	16,3	29,2	12,9
ABSOLVENTI	10,6	12,6	2,0
UOZ SO ZP	4,1	4,1	0,0
MLADISTVÍ	0,6	0,5	-0,1
UoZ NAD 50 ROKOV	22,8	22,6	-0,2

#### *Rizikové skupiny UoZ*

- UoZ 35 – 49 rokov (na vrchole ekonomickej aktivity) 29,23 %
- UoZ 50+ 24,81%
- UoZ so stredoškolským vzdelaním bez maturity (33,95 %)
- Dlhodobo nezamestnaní 29,17%

Problémom aj okresu Trnava je vysoký počet ťažko zamestnateľných evidovaných nezamestnaných. Patria sem dlhodobo a veľmi dlhodobo nezamestnaní ľudia s nízkou úrovňou zručností a ľudia s kvalifikáciou, ktorá nezodpovedá požiadavkám trhu práce, mladí ľudia vrátane absolventov, ľudia so zdravotným postihnutím, starší občania, osamelí rodičia

s nezaopatrenými deťmi, ľudia s problémom zosúladenia ich pracovného a rodinného života a ľudia, ktorí stratili schopnosť vykonávať svoje povolanie z dôvodu, že boli dlhodobo mimo trhu práce. Na všetky uvedené skupiny sú prioritne cielené aktívne opatrenia trhu práce ako aj viaceré národné projekty.

Na základe vývoja základných štatistických ukazovateľov sa stále ako najrizikovejšia javí skupina UoZ bez vzdelania, resp. s nižším stupňom vzdelania, ktorá má tendenciu pretrvávajúť v evidencii nezamestnaných a stať sa kategóriou dlhodobo nezamestnaných. V roku 2010 sa k rizikovým skupinám pridali UoZ absolventi a UoZ s vysokoškolským vzdelaním.

Veľkou ekonomickou stratou je nezamestnanosť UoZ z kategórie 25 – 49 ročných, kategórie, ktorá je na vrchole fyzických a psychických síl, v ktorej sa skrýva vysoký ekonomický potenciál. Uvedená pracovná sila vytvára svojou prácou ekonomické hodnoty, ktoré štát prerozdeľuje pre všetky ostatné zložky obyvateľstva. Je to kategória UoZ, ktorej zamestnaniu a zlepšeniu zamestnanosti je potrebné venovať zvláštnu pozornosť napriek tomu, že nie je oficiálne znevýhodnenou skupinou UoZ.

## **Diskusia a záver**

### **Zahraničné investície**

Zahraničné investície a predovšetkým priame zahraničné investície sa stali jedným z nástrojov potrebných na riešenie ekonomicko-sociálneho rozvoja územia.

Priame zahraničné investície sú významným akceleratorom ekonomického rastu a regionálneho rozvoja. Na druhej strane samé o sebe sú nositeľom vzniku regionálnych rozdielností. Avšak vhodnou regionálnou politikou a cieleným alokovaním zahraničných investícií do zaostalejších regiónov, čo vyžaduje pripravenosť a absorpčnú schopnosť konkrétnej ekonomiky na umiestnenie v regióne, je možné výrazným spôsobom eliminovať tento negatívny efekt. /Buček, M. 2006/

Je veľmi dôležité, aby každý región resp. samosprávny kraj mal kvalitne vypracovaný program hospodárskeho a sociálneho rozvoja a využíval marketingové nástroje na prilákanie zahraničného investora a neustále hľadal možnosti zatraktívnenia svojho regiónu.

Je predovšetkým na samosprávnych inštitúciách, akým spôsobom a v akej miere využijú príležitosť umiestniť zahraničné investície.

### ***Determinanty prílevu priamych zahraničných investícií***

Determinanty môžeme rozdeliť do dvoch veľkých skupín:

1. interné – vychádzajú z vnútorných podmienok firmy a tam môžeme zaradiť faktory ako kultúra firmy, manažment, významné udalosti, ktoré môžu mať vplyv na zmeny postojov a pod.
2. externé – z vecného hľadiska ich možno rozdeliť do troch skupín: nákladové faktory, dopytové faktory a investičné prostredie

Z pohľadu hostiteľskej krajiny sú dôležité najmä externé faktory, na ktorých formovanie môže mať vplyv. Externé faktory môžeme rozdeliť na dve základné skupiny:

1. skupina – faktory, ktoré sú ovplyvňované najmä politikou štátu a regionálne a miestne samosprávy nemajú na ich vplyv výrazný dosah,
2. skupina – faktory, ktoré sú viac ovplyvniteľné na regionálnej úrovni

Obe tieto skupiny vplyvajú na prílev priamych zahraničných investícií a nemožno ich od seba oddeliť, preto je na úspešný prílev nevyhnutná spolupráca všetkých úrovní štátnej a verejnej správy.

### ***Determinanty prílevu priamych zahraničných investícií na úrovni regiónu***

Pri tvorbe vhodného investičného prostredia je dôležité prihliadať na záujmy a potreby jednotlivých regiónov.

*Geografická a kultúrna vzdialenosť* – vzdialenosť investora a hostiteľskej krajiny, s ktorou súvisia faktory ako dopravné náklady, investovanie versus export, a pod.

*Subdodávateľská báza* – pri niektorých typoch investícií je dôležitá dostupnosť kvalitných dodávateľov. Subdodávateľská báza je takisto jedným z kľúčových nástrojov, ktorým možno prepojiť zahraničné investície s domácimi podnikateľmi a vytvoriť tak stabilnejšiu hospodársku štruktúru v regióne.

*Prírodné zdroje* – osobitným faktorom, ktorý má však klesajúci význam, je prítomnosť nerastného bohatstva.

*Existujúci investori* – tento faktor sa často označuje ako demonštračný efekt priamych zahraničných investícií. Ten vzniká vtedy, keď sa investori rozhodnú investovať z dôvodu prítomnosti iných investorov v regióne bez toho, aby mali na týchto investorov priame väzby. Motiváciou ich vstupu sú skôr všeobecne pozitívne skúsenosti týchto firiem v danom podnikateľskom prostredí.

*Výrobné náklady* – rozdiel vo výrobných nákladoch predstavuje v súčasných podmienkach prílevu kapitálu na Slovensko najvýznamnejší faktor.

*Regionálna pracovná sila* – kvalita, dostupnosť a cena pracovnej sily predstavujú pre väčšinu investícií kľúčový determinant pri rozhodovaní o výbere lokality na umiestnenie investície.

*Cena práce* – zohráva najvýznamnejšiu úlohu najmä pri investíciách do odvetví náročných na pracovnú silu.

*Dopravná infraštruktúra* – významný determinant – môžeme ho považovať za určitú podskupinu už spomínaného faktora geografickej vzdialenosti.

*Telekomunikácie* – pre investície s vyššou pridanou hodnotou sa menia aj priority, ktoré podmieňujú vstup týchto investícií. /zákaznícke centrá/

*Lokálna infraštruktúra* – pripravenosť regiónu na konkrétne etablovanie sa zahraničného investora:

- technická infraštruktúra vrátane priemyselných parkov
- mäkká infraštruktúra – vybavenie regiónu podpornými službami -. Školstvo, oddychové zariadenia, finančné služby, zdravotnícke služby, atd.

*Priemyselné – podnikateľské parky* – predstavujú jeden zo základných regionálnych determinantov – prílevu zahraničných investícií a sú rozhodujúcim faktorom záverečného a veľmi konkrétneho umiestnenia zahraničnej investície. Regióny, ktoré nedisponujú pripravenými lokalitami pre investorov, strácajú pri procese výberu lokality investorov šancu byť v prvom kole výberu.

Práca bola venovaná problematike regionálneho rozvoja, nakoľko patrí medzi závažné problémy súčasnej slovenskej spoločnosti. Cieľom je na základe teoretických a analytických poznatkov doporučiť ďalšie možnosti rozvoja regiónu, pričom treba zohľadniť všetky faktory pôsobiace v procese regionálneho rozvoja. (Balko, L. 2004)

Prínosy práce boli navrhnuté v súlade s definovanými cieľmi práce a chápaním problematiky v praxi:

Proces globalizácie v súčasnosti spôsobuje, že regióny, mestá a obce si navzájom konkurujú na národnej a medzinárodnej úrovni a snažia si získať konkurenčnú výhodu prostredníctvom miestnych prostriedkov a zdrojov i pomocou širokej škály miestnych aktivít. Ekonomický rozvoj sa stáva jednou z funkcií územných samospráv a dôležitou oblasťou politického rozhodovania komunálnych politikov. Niektoré nástroje sú jednoznačne určené na to, aby inštitúciám územnej verejnej správy, v podmienkach Slovenska najmä regionálnym a miestnym samosprávam, poskytl priestor na stimulovanie ekonomických činností na ich

územiach. Ako jeden z možných stimulátorov na úrovni samosprávy sa javí marketing. Efektívnosť jeho využitia vyžaduje väčšie znalosti a skúsenosti s ním, čím sa dosiahne väčšia profesionalita tohto prístupu.

Informácie boli získané z analýzy rozvoja trnavského regiónu a analýzy jednotlivých nástrojov aktívnej politiky trnavského regiónu.

Po spracovaní všetkých údajov boli zistené aj určité nedostatky, ktoré v prípade odstránenia môžu prispieť k celkovému rozvoju trnavského regiónu.

Zistené nedostatky:

- nedostatočné čerpanie finančných zdrojov z EÚ
- nevyužívanie príležitostí pre rozvoj malého a stredného podnikania – forma aktívnych opatrení regiónu
- potreba príchodu nových zahraničných investorov – vytváranie nových pracovných príležitostí
- nedostatočná spolupráca s úradmi práce pri umiestňovaní uchádzačov na trh práce  
Nápravné opatrenia sú všeobecne použiteľné a v iných regiónoch.

Na základe získaných informácií sme dospeli k nasledovným opatreniam:

- v spolupráci so strednými odbornými školami a učilišťami bude potrebné zabezpečiť zapojenie podnikateľských subjektov a investorov pôsobiacich v regióne pri koncipovaní plánov a osnov, pri výchove učňov, pri vzniku a zániku učebných odborov.
- v oblasti zvyšovania kvality ľudského potenciálu v regióne bude potrebné uskutočniť predovšetkým opatrenia v oblasti zvýšenia verejných zdrojov na vzdelávanie a zabezpečiť viac zdrojový systém financovania vzdelávania. V záujme zvýšenia kvality vzdelávania bude potrebné zvýšiť konkurenčné prostredie vo vzdelávacom systéme podporovaním inštitucionálnej diverzifikácie a rozšírením pôsobenia súkromných škôl.
- Bolo by potrebné aby nastali pozitívne zmeny v iniciatívach územných orgánov regionálnej politiky pri využívaní partnerstiev a rovnako v intenzite implementácie projektov s využívaním fondov EÚ, nakoľko partnerstvá sú ako nevyhnutný predpoklad dosahovania sociálno-ekonomických cieľov regiónu

Navrhnuté opatrenia nie sú určené len trnavskému regiónu. Sú aplikovateľné aj v ostatných regiónoch Slovenska a tak prispieť k regionálnemu rozvoju daného územia.

### Použitá literatúra

- [1] BALKO, L. 2004. *Zahraničné investície – šláger súčasnosti*. Bratislava: Epos 2004. 303 s. ISBN 80-8057-615-7.
- [2] BEDNÁRIK, J. 2010. *Krízový manažment*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave. 2010. 64 s. ISBN 978-80-8105-186-9.
- [3] BUČEK, Milan a kol. 2006. *Regionálny rozvoj – novšie teoretické koncepcie*. Bratislava: Ekonóm 2006. 269 s. ISBN 80-225-2151-5.
- [4] BÚŠIK, J. 2006. *Regionálny manažment a marketing*. Bratislava: Ekonóm. 2006. 104 s. ISBN 80-225-2193-0.
- [5] MAIER, G., TÖDTLING, F. 1998. *Regionálna a urbanistická ekonomika 2 – Regionálny rozvoj a regionálna politika*. Bratislava : ELITA. 1998. 314 s. ISBN 80-8044-049-2.
- [6] PAULIČKOVÁ, R. 2005. *Regionálny a mestský marketing*. Bratislava: Eurounion Spol. s.r.o., 2005. 132 s. ISBN 80-88984-72-6.



**Adresa autora:**

PhDr. Denisa Jánošová, PhD., Fakulta masmediálne j komunikáte, Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Nám. J. Herdu 2, 917 01 Trnava, e-mail: djanosova@azet.sk

**Zoznam najväčších zamestnávateľov okresu Trnava v roku 2010**

**Potravinárstvo:** I.D.C. Holding, a.s. Trnava; ESPERIA, a.s. Trnava; GIM- Trnavské sladovne, s.r.o. Trnava; AMYLUM Slovakia, s.r.o. Boleráz; Dr. Oetker, s.r.o. Boleráz.

**Pol'nohospodárstvo:** SEMAT, a.s. Trnava; TAPOS, s.r.o. Trnava; SEMPOL HOLDING, a.s. Trnava; AGRODEAL Trnava.

**Lesníctvo:** Lesy Slovenskej republiky, o.z. Smolenice.

**Strojárstvo:** ŽOS Trnava, a.s.; SACHS Slovakia, a.s. Trnava; ZF Boge Elastmetall Slovakia, a.s. Trnava; TOMA, a.s. Trnava; Metal desing Slovakia.

**Elektrotechnika:** PUNCH PRODUCTS, s.r.o Trnava; INVENSYS Elektronika Slovensko, a.s. Trnava; Samsung Electronics LCD Slovakia; Fine DNC Slovakia; Samjin LND Slovakia, Hansol LCD Slovakia.

**Automobilový priemysel:** PSA Peugeot Citroen, PCA Slovakia; GEFECO Slovakia; Faurecia Slovakia.

**Stavebníctvo:** SIBAMAC, a.s. Trnava; AGROSTAV, a.s. Trnava; D.K.M., s.r.o. Trnava.

**Nábytkárstvo:** SWEDWOOD Slovakia, s.r.o. Trnava.

**Sklárstvo:** JOHNS MANVILLE Slovakia, a.s. Trnava.

**Energetika:** VÚJE, a.s. Trnava; Slovenské elektrárne, o.z. Jaslovské Bohunice; JAVYS Jaslovské Bohunice; ENEL Jaslovské Bohunice.

**Doprava:** Slovenská autobusová doprava, a.s. Trnava.

**Chemický a ostatný priemysel:** Tatrachema, výrobné družstvo Trnava; CHEMOLAK, a.s. Smolenice; Zlieváreň, s.r.o. Trnava; Saint - Gobain construction products, s.r.o.Trnava; Elastik, a.s. Šelpice; HKS Forge.

**Obchodné siete:** COOP Jednota, spotrebné družstvo Trnava; Kaufland SR, v.o.s. Trnava; TESCO STORES, a.s. Trnava; BILLA, s.r.o. Trnava ; NAY, s.r.o. Trnava; Lídl SR v.o.s. Trnava; MH Centrum Trnava; Baumax, Sconto, Domino.

**Poist'ovníctvo:** Kontinuita Trnava, Union Trnava, Kooperativa Trnava.

**Služby:** TEST Slovakia Trnava.

# METODICKÉ PŘÍSTUPY K HODNOCENÍ ROZVOJOVÉHO POTENCIÁLU VYBRANÝCH MIKROREGIONŮ<sup>4</sup>

## METHODOLOGICAL APPROACHES TO EVALUATION OF DEVELOPMENT POTENTIAL OF CHOSEN MICROREGIONS

JÁNSKÝ Jaroslav

### Abstract

In the paper there methodical process of development potential evaluation of regions and micro-regions is suggested. This methodical approach is applied in chosen micro-regions Podluží, Hranicko, Běleč and Lučina. Methodical process of development potential evaluation of micro-regions results from suggested and calculated index of development potential for individual municipalities of chosen micro-regions. 35 indicators in time period 2001-2008 were found out and used to determination of the index. Calculation of the development potential index is based on multidimensional statistical method – factors analysis.

**Key words:** microregion, index of development potential, factor analysis.

### Abstrakt

V příspěvku je navržen metodický postup hodnocení rozvojového potenciálu regionů a mikroregionů. Tento metodický přístup je uplatněn při hodnocení ve vybraných mikroregionech Podluží, Hranicko, Běleč a Lučina. Metodický postup hodnocení rozvojového potenciálu mikroregionů vychází z navrženého a vyčísleného indexu rozvojového potenciálu pro jednotlivé obce vybraných mikroregionů. K sestavení indexu bylo využito a zjištěno celkem 35 indikátorů v časovém období 2001-2008.

**Klíčová slova:** mikroregion, index rozvojového potenciálu, faktorová analýza.

**JEL klasifikace:** R 11

### Úvod

Regionální rozvoj je ovlivněn nejrůznějšími činiteli, které ovlivňují kvalitu života (Vaňurová 2005). K nejdůležitějším patří rozvoj podnikatelských aktivit v příslušném regionu a jeho ekonomického potenciálu, rozvoj lidského potenciálu spojeného se zvyšováním zaměstnanosti, dostatečná technická vybavenost a obsluha daného území, péče o životní prostředí a v neposlední řadě i cestovní ruch jako jedna z významných podnikatelských aktivit ovlivňují (Hrabánková, Boháčková, 2009). Všechny uvedené faktory pak ve svém důsledku ovlivňují kvalitu života daného regionu respektive mikroregionu.

Strategie regionálního rozvoje České republiky pro léta 2007 až 2013 považuje za jeden z hlavních cílů omezování nerovnováhy mezi regiony v oblasti ekonomické, sociální a environmentální (Situační zpráva ke Strategii udržitelného rozvoje 2009). Strategie

---

<sup>4</sup> Příspěvek uvádí výsledky výzkumného projektu č. WD-57-07-1 „Možnosti řešení disparit mezi vybranými regiony“, řešeného z podpory Ministerstva pro místní rozvoj.

regionálního rozvoje České republiky respektuje cíle regionální politiky Evropské unie. Východiskem stanovení vhodných nástrojů, jejichž uplatňování může vést ke zmírnění regionálních disparit, je důsledná analýza kvality života v jednotlivých regionech a odhalení faktorů, které vznik regionálních disparit ovlivňují (Hampl, 2007).

### **Cíl a metodika**

Cíl příspěvku je zaměřen na posouzení rozvojového potenciálu v obcích dvou vybraných mikroregionů s ohledem na posouzení a analýzu disparit hodnotící kvalitu života v obcích daných mikroregionů. Pro jednotlivé obce vybraného mikroregionu bylo stanoveno a zjištěno celkem 35 indikátorů v časovém období 2001-2008. Z tohoto počtu indikátorů se pro výpočet indexu rozvojového potenciálu pomocí faktorové analýzy zvolilo deset níže uvedených indikátorů.

Ke stanovení indexu rozvojového potenciálu byla využita faktorová analýza, která je zaměřená na vytváření nových proměnných a na snížení rozsahu (redukci) dat s co nejmenší ztrátou informace.

Jedním ze základních cílů faktorové analýzy je posoudit strukturu vztahů sledovaných proměnných a zjistit tak, zda dovoluje jejich rozdělení do skupin, ve kterých by studované proměnné ze stejných skupin spolu více korelovaly než proměnné z různých skupin. Jiným hlavním úkolem faktorové analýzy je vytvořit nové nekorelované proměnné – faktory – v naději, že tyto nové proměnné umožní lépe pochopit analyzovaná data, a případně i jiné použití (Hebák, 2005).

U všech výchozích proměnných byla testována vzájemná závislost a ty s vysokou korelací byly z dalšího zpracování vyloučeny. Na zbývající proměnné byla použita faktorová analýza, vícerozměrná statistická metoda umožňující objasnit strukturu pozorovaných závislostí a zjednodušit soustavu sledovaných veličin. Její použití vedlo k vyřazení veličin informačně duplicitních a změření úrovně v pozadí stojících ideálních proměnných. Cílem faktorové analýzy bylo tedy snížení počtu výchozích proměnných pomocí hypotetických faktorů, přičemž redukce vede jen k minimální ztrátě informace (Roderick 1991).

Faktorová analýza rozdělila vybrané proměnné do čtyř faktorů. Pro stanovení pořadí obcí v každém vybraném mikroregionu byly z jednotlivých faktorů vybrány nejvhodnější

$$\frac{x_i - \bar{x}}{s_x}$$

proměnné, které se následně na základě vztahu  $s_x$  normovaly (Dufek, Minařík, 2009). Dále se již pracovalo pouze s těmito normovanými hodnotami, po jejich vynásobení přidělenými vahami pro jednotlivé proměnné se získaly dílčí indexy za jednotlivé obce mikroregionu. V případě negativního směru působení ukazatele bylo změněno znaménko.

Při výpočtu indexu rozvojového potenciálu v obcích vybraného mikroregionu jsou využity expertně stanovené váhy jednotlivých výsledných indikátorů (proměnných). Tyto váhy byly ověřovány a verifikovány se zástupci obcí ve sledovaných mikroregionech eventuelně i s jinými organizacemi a institucemi tak, aby se potvrdila přesnost a objektivnost vyčíslených indexů. Následně se provedla komparace indexů rozvojového potenciálu mezi jednotlivými obcemi vybraného mikroregionu.

### **Výsledky a diskuse**

V jednotlivých obcích vybraného regionu Podluží bylo stanoveno a zjištěno celkem 35 indikátorů charakterizujících přírodní, sociální a kulturní podmínky a rovněž i indikátory kvantifikující podnikání a rozpočtovou situaci obcí v letech 2001-2008. Z tohoto počtu

indikátorů se pro výpočet indexu rozvojového potenciálu pomocí faktorové analýzy vybralo 10 následujících indikátorů: celková výměra (v ha) na obyvatele, zemědělská půda (v ha) na obyvatele, lesní půda (v ha) na obyvatele, ostatní plochy (v ha) na obyvatele, počet obyvatel k 31. 12. daného roku, počet ekonomicky aktivních obyvatel, míra nezaměstnanosti, příjmy obcí v tis. Kč na obyvatele, výdaje obcí v tis. Kč na obyvatele, koeficient ekologické stability (Jánský, Somerlikova 2010).

Z faktorové analýzy vyplynulo, že 10 stanovených indikátorů lze zařadit do čtyř faktorů (viz tabulka 1). Faktory, jejichž vlastní hodnota byla nižší než 1, nebyly do hodnocení zařazeny. Kumulativní procento dosahuje u čtyř faktorů 94,1% rozptylu a je dostačující. Faktorové zátěže u jednotlivých indikátorů uvádí tabulka 2.

**Tabulka 1 – Tabulka rozptylu faktorové analýzy**

	Komunalita	Faktor	Vlastní hodnota	Procento	Kumulat.
Celková výměra (v ha) na obyvatele	1,0000	1	3,5257	35,3%	35,3%
Zemědělská půda (v ha) na obyvatele	1,0000	2	3,3244	33,2%	68,5%
Lesní půda (v ha) na obyvatele	1,0000	3	1,5173	15,2%	83,7%
Ostatní plochy (v ha) na obyvatele	0,9987	4	1,0401	10,4%	94,1%
Počet obyvatel k 31.12.	0,9997				
Počet ekonomicky aktivních obyvatel	0,9996				
Míra nezaměstnanosti	0,9691				
Příjmy obcí v tis. Kč na obyvatele	0,9948				
Výdaje obcí v tis. Kč na obyvatele	0,9725				
Koeficient ekologické stability	0,9742				

*Zdroj: vlastní výpočty*

**Tabulka 2 – Faktorové zátěže indikátorů**

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
Celková výměra (v ha) na obyvatele	-0,2284	0,7761	0,5145	0,2452
Zemědělská půda (v ha) na obyvatele	-0,7342	0,4120	0,4955	-0,0838
Lesní půda (v ha) na obyvatele	0,6832	0,4994	0,0187	0,5185
Ostatní plochy (v ha) na obyvatele	-0,1107	0,7155	0,4744	-0,2283
Počet obyvatel k 31.12.	0,9301	-0,0885	0,1874	-0,2644
Počet ekonomicky aktivních obyvatel	0,9238	-0,0241	0,1764	-0,3104
Míra nezaměstnanosti	-0,2996	-0,6380	0,0564	0,5703
Příjmy obcí v tis. Kč na obyvatele	0,1526	-0,7570	0,5841	0,1080
Výdaje obcí v tis. Kč na obyvatele	0,1846	-0,7433	0,6091	0,0385
Koeficient ekologické stability	0,7681	0,4999	-0,0011	0,3839

*Zdroj: vlastní výpočty*

V další části příspěvku jsou vypočteny koeficienty faktorových skóre a celkové skóre rozvojového potenciálu jednotlivých obcí regionu Podluží (tabulky 3 a 4).

Pro stanovení pořadí obcí v regionu Podluží jsme po uplatnění vícerozměrné statistické metody faktorové analýzy z jednotlivých faktorů vybrali nejvhodnější indikátory (proměnné), které jsme na základě vztahu

$$\frac{x_i - \bar{x}}{s_x} \quad (1)$$

normovali, čímž jsme výchozí hodnoty převedly na srovnatelné bezrozměrné hodnoty o nulové úrovni a jednotkovém rozptylu.

**Tabulka 3 – Koeficienty faktorových skóru**

	<b>Faktor 1</b>	<b>Faktor 2</b>	<b>Faktor 3</b>	<b>Faktor 4</b>
Celková výměra (v ha) na obyvatele	-138,2745	4368,2163	753,2404	688,7480
Zemědělská půda (v ha) na obyvatele	127,5673	-3987,2610	-688,0409	-629,4872
Lesní půda (v ha) na obyvatele	94,5112	-2947,2636	-508,5821	-464,4864
Ostatní plochy (v ha) na obyvatele	10,6613	-373,3128	-63,9805	-58,3501
Počet obyvatel k 31.12.	-34,2584	758,6556	133,3426	123,9096
Počet ekonomicky aktivních obyvatel	34,3437	-682,3758	-120,8369	-112,8580
Míra nezaměstnanosti	-1,4369	73,4575	12,4203	11,1893
Příjmy obcí v tis. Kč na obyvatele	5,4397	-184,4203	-30,9568	-28,7656
Výdaje obcí v tis. Kč na obyvatele	-2,3582	70,1586	12,4744	11,1036
Koeficient ekologické stability	-1,6265	5,3399	1,4259	1,6797

*Zdroj: vlastní výpočty*

**Tabulka 4 – Faktorové skóry**

	<b>Faktor 1</b>	<b>Faktor 2</b>	<b>Faktor 3</b>	<b>Faktor 4</b>
Dolní Bojanovice	-0,6270	-1,4554	1,9332	0,6205
Hrušky	-0,0598	-12,6814	-1,5149	-2,6992
Josefov	-1,1841	2,1003	-0,7975	-0,6133
Kostice	0,3546	15,1772	1,2911	1,2425
Lanžhot	1,6915	8,3244	0,7918	3,1477
Lužice	1,0437	-9,8653	-2,6081	-2,1379
Moravská Nová Ves	0,2848	-6,3008	-0,6548	-1,0481
Moravský Žižkov	-1,1905	18,1182	3,6666	2,2921
Nový Poddvorov	*	*	*	*
Prušánky	2,3502	-18,4484	-2,6590	-4,1271
Starý Poddvorov	-2,1795	14,4000	2,9046	2,9162
Tvrdonice	0,5175	11,8040	2,3004	2,0402
Týnec	-1,0013	-21,1728	-4,6535	-1,6338

*Zdroj: vlastní výpočty*

Jednotlivé uplatňované indikátory nemají stejnou důležitost, proto je nutno jim přiřadit při výpočtu indexu rozvojového potenciálu odpovídající váhu. Pro stanovení váhy byl využit tým expertů se znalostí analyzovaného regionu Podluží.

Index rozvojového potenciálu jednotlivých obcí v regionu Podluží uvádí následující tabulka 5 a v grafické úpravě obrázku 1 podle úrovně indexu a tím stanovuje i pořadí jednotlivých obcí v regionu Podluží. Byly vypočteny dvě varianty indexu rozvojového potenciálu s využitím dvou variant expertně stanovených vah.

Varianta 1 představuje následující váhy pro proměnné proměnnou - počet ekonomicky aktivních obyvatel(0,4) a příjmy obcí v tis. Kč na obyvatele(0,5), celková výměra (v ha) na obyvatele (0,04) a koeficient ekologické stability (0,06). U varianty 2 jsou stanoveny následující váhy -počet ekonomicky aktivních obyvatel (0,5) a příjmy obcí v tis. Kč na obyvatele (0,4), celková výměra (v ha) na obyvatele (0,04) a koeficient ekologické stability (0,06).

Rozdíl ve výši indexu rozvojového potenciálu obcí v regionu Podluží mezi oběma variantami způsobil dílčí změnu v pořadí obcí setříděných dle výše indexu, a to zejména ve prospěch obcí Kostice a Lužice. Ke zjištěnému indexu rozvojového potenciálu v obcích regionu Podluží lze uvést, že disparity jsou zaznamenány s narůstající zápornou hodnotou indexu. Výše indexu rozvojového potenciálu obcí Kostice, Týnec, Josefov a Nový Poddvorov, a také u varianty dva i Josefov, Týnec a Nový Poddvorov převyšuje hodnotu -0,5.

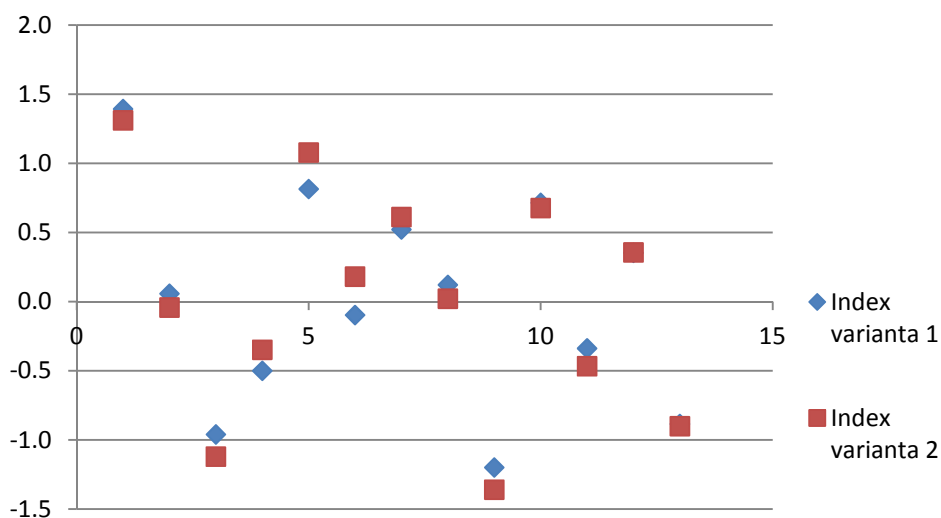
Při této hodnotě indexu lze uvést, že se jedná obce s významnou disparitou v porovnání s ostatními obcemi regionu.

**Tabulka 5 – Index rozvojového potenciálu obcí v regionu Podluží**

Obce regionu Podluží	Index- varianta 1	Obce regionu Podluží	Index- varianta 2
Dolní Bojanovice	1,39328	Dolní Bojanovice	1,31088
Lanžhot	0,81455	Lanžhot	1,07854
Prušánky	0,71464	Prušánky	0,67697
Moravská Nová Ves	0,52219	Moravská Nová Ves	0,61202
Tvrdonice	0,35301	Tvrdonice	0,35607
Moravský Žižkov	0,12141	Lužice	0,18108
Hrušky	0,05789	Moravský Žižkov	0,02135
Lužice	-0,09663	Hrušky	-0,04227
Starý Poddvorov	-0,33749	Kostice	-0,34791
Kostice	-0,50004	Starý Poddvorov	-0,46674
Týnec	-0,88429	Týnec	-0,90010
Josefov	-0,95983	Josefov	-1,12045
Nový Poddvorov	-1,19869	Nový Poddvorov	-1,35944

*Zdroj: vlastní výpočty*

**Obrázek 1 – Index rozvojového potenciálu obcí v regionu Podluží**



1-Dolní Bojanovice; 2-Hrušky; 3-Josefov; 4-Kostice; 5-Lanžhot; 6-Lužice; 7-Moravská Nová Ves; 8-Moravský Žižkov; 9-Nový Poddvorov; 10-Prušánky; 11-Starý Poddvorov; 12-Tvrdonice; 13-Týnec.

*Zdroj: vlastní výpočty*

Stejný metodický postup při výpočtu indexu regionálního potenciálu jako u obcí v regionech Podluží byl uplatněn i u obcí mikroregionech Hranicko, Bleč a Lučina. Výsledný index rozvojového potenciálu je uveden ve dvou variantách v tabulkách 7-9.

I v mikroregionu Hranicko byly vypočteny dvě varianty indexu rozvojového potenciálu s využitím dvou variant expertně stanovených vah. Varianta 1 představuje následující váhy pro uvedené čtyři proměnné (míra nezaměstnanosti v % -0,4, výdaje obcí v tis. Kč na obyvatele -0,5, koeficient ekologické stability - 0,06, lesní půdy na obyvatele - 0,04) a varianta 2 představuje váhy ve výši - míra nezaměstnanosti v % (0,5), výdaje obcí v tis. Kč

na obyvatele (0,45), koeficient ekologické stability (0,05). U dalších obcí v mikroregionech Běleč a Lučina je index rozvojového potenciálu řešen obdobně jako u výše uvedených dvou mikroregionů Podluží a Hranicko.

**Tabulka 6 – Index rozvojového potenciálu obcí v regionu Hranicko**

Obce regionu Hranicko	Index- varianta 1	Obce regionu Hranicko	Index- varianta 2
Hranice	2,02663	Hranice	1,87633
Milotice nad Bečvou	0,73595	Milotice nad Bečvou	0,79088
Ústí	0,73226	Ústí	0,78135
Hustopeče nad Bečvou	0,53903	Hustopeče nad Bečvou	0,60026
Radíkov	0,40723	Špičky	0,33622
Špičky	0,24581	Radíkov	0,25640
Bělotín	0,16193	Skalička	0,09077
Všechovice	0,05942	Všechovice	0,08488
Horní Těšice	0,02453	Bělotín	0,06984
Skalička	0,02438	Horní Těšice	0,05744
Střítež nad Ludinou	-0,06234	Opatovice	-0,01370
Opatovice	-0,09597	Střítež nad Ludinou	-0,03340
Malhotice	-0,12795	Býškovice	-0,04983
Býškovice	-0,19231	Malhotice	-0,09961
Potštát	-0,19506	Černotín	-0,10392
Černotín	-0,21544	Horní Újezd	-0,11040
Horní Újezd	-0,24617	Klokočí	-0,15203
Zámrský	-0,29458	Partutovice	-0,23748
Partutovice	-0,29837	Zámrský	-0,25262
Klokočí	-0,31736	Potštát	-0,25679
Rouské	-0,36782	Rouské	-0,44190
Provodovice	-0,41365	Provodovice	-0,46186
Polom	-0,93097	Polom	-1,10157
Dolní Těšice	-1,19918	Dolní Těšice	-1,62926

*Zdroj: vlastní výpočty*

**Tabulka 7 – Index rozvojového potenciálu obcí v regionu Běleč**

Obce regionu Běleč	Index- varianta 1	Obce regionu Běleč	Index- varianta 2
Švihov	3,14897	Švihov	3,30083
Chudenice	0,96542	Chudenice	0,98963
Dolany	0,31919	Dolany	0,49218
Poleň	-0,05441	Poleň	-0,10189
Ježovy	-0,13046	Ježovy	-0,14997
Němčice	-0,13860	Vřeskovice	-0,21781
Vřeskovice	-0,24749	Červené Poříčí	-0,22956
Červené Poříčí	-0,25472	Chocomyšl	-0,27327
Chocomyšl	-0,26639	Němčice	-0,31646
Úboč	-0,35128	Křenice	-0,40005
Křenice	-0,39697	Biřkov	-0,42530
Biřkov	-0,42412	Úboč	-0,42535
Kaničky	-0,50284	Únějovice	-0,54441
Únějovice	-0,53522	Všepadly	-0,56304
Všepadly	-0,54142	Kaničky	-0,56511
Mezihoří	-0,58966	Horní Újezd	-0,11040

*Zdroj: vlastní výpočty*

Výše indexu rozvojového potenciálu v obcích Dolní Těšice a Polom v mikroregionu Hranicko převyšují hodnotu -0,5. Při této hodnotě indexu lze obdobně jako u obcí v regionu Podluží konstatovat, že se jedná obce s významnou disparitou v porovnání s ostatními obcemi regionu.

Rozdíl ve výši indexu rozvojového potenciálu obcí ve vybraných mikroregionech jsou u obou variant indexu minimální a převážně se obce v pořadí shodují tzn., že stanovená výše vah uplatněná při výpočtu indexu zásadním způsobem neovlivňuje výslednou hodnotu indexu a tím i disparitu obcí v mikroregionu, pomocí které hodnotíme kvalitu života obcí mikroregionu. Závěrem lze uvést, že disparity jsou zaznamenány s narůstající zápornou hodnotou indexu a jsou mezi obcemi poměrně vysoké.

**Tabulka 8 – Index rozvojového potenciálu obcí v regionu Lučina**

<b>Obce regionu Lučina</b>	<b>Index- varianta 1</b>	<b>Obce regionu Lučina</b>	<b>Index- varianta 2</b>
Tachov	3,39140	Tachov	3,62684
Lesná	0,07090	Lesná	-0,04043
Halže	-0,10130	Halže	-0,08833
Obora	-0,12961	Chodský Újezd	-0,18393
Chodský Újezd	-0,17583	Lom u Tachova	-0,22729
Broumov	-0,18932	Obora	-0,22927
Lom u Tachova	-0,23437	Broumov	-0,23632
Milíře	-0,26320	Tisová	-0,25988
Tisová	-0,26731	Studánka	-0,27368
Dlouhý Újezd	-0,28413	Dlouhý Újezd	-0,27848
Zadní Chodov	-0,28585	Zadní Chodov	-0,29046
Studánka	-0,29414	Milíře	-0,29604
Kočov	-0,29509	Částkov	-0,29825
Částkov	-0,30675	Ctiboř	-0,30255
Brod nad Tichou	-0,31631	Kočov	-0,30706
Ctiboř	-0,31912	Brod nad Tichou	-0,31487

*Zdroj: vlastní výpočty*

### **Závěr**

Hodnocení regionů je věnována významná pozornost zejména v posledních letech. Cílem tohoto hodnocení je na straně jedné poznání aktuálního stavu regionů, vyjádřeného prostřednictvím různých ukazatelů. Na straně druhé je to však i komparace a odhalení rozdílů v přírodních, sociálně-kulturních podmínkách a v ekonomické úrovni jednotlivých regionů, které mohou být vhodně zaměřenou regionální politikou a za použití adekvátních nástrojů odstraněny nebo alespoň zmírněny. Obdobně jako regiony (kraje) je potřebné hodnotit i nižší územní celky (mikroregiony) a obce. Výsledky hodnocení s využitím indexu rozvojového potenciálu jsou vhodné pro management mikroregionu a starosty obcí s ohledem na stanovení další strategie rozvoje mikroregionu i obcí.

Ke stanovení a vyčíslení indexu rozvojového potenciálu v obcích vybraného mikroregionu je nutno uvést, že byly v případě výpočtu expertně stanoveny váhy jednotlivých výsledných indikátorů. Tyto váhy byly ověřovány a verifikovány se zástupci obcí ve sledovaných mikroregionech eventuelně i s jinými organizacemi a institucemi tak, aby se potvrdila přesnost a objektivnost vyčíslených indexů. Teprve poté se přistoupilo k posouzení a komparaci disparit mezi jednotlivými obcemi mikroregionů.



Různá opatření podporující a usměrňující strategie rozvoje obcí mohou zohlednit výše uvedené metodické postupy hodnocení disparit hodnocení obcí v mikroregionech a tím významně napomoci dosažení rozvoje obcí tj. omezování jejich nerovnováhy.

### Literární přehled

- [1] DUFEK, J., MINAŘÍK, B. 2009. *Analýza indikátorů pro hodnocení cílů realizace strategie regionálního rozvoje v České republice*. 1. vyd. Brno: MZLU, 2009, 119 s. ISBN: 978-80-7375-366-5.
- [2] HAMPL, M. 2007. Regionální diference současného socioekonomického vývoje v České republice. *Sociologický časopis/Czech Sociological Review*, 2007, Vol. 43, No. 5. S. 889-910.
- [3] HEBÁK, P. a kol. 2005. *Vícerozměrné statistické metody*. Informatorium, Praha 2005. ISBN 80-7333-039-3.
- [4] HRABÁNKOVÁ, M., BOHÁČKOVÁ, I. 2009. Conditions of sustainable development in the Czech republic in compliance with the recommendation of the European commission. *Agricultural Economics - Czech*, 2009, č. 55, p. 156–160.
- [5] JÁNSKÝ, J., SOMERLÍKOVÁ, K. 2009. Analýza disparit ekonomické výkonnosti regionů v ČR. In *Region v rozvoji společnosti*. Brno: MZLU, 2009, s. 98-104. ISBN 978-80-7375-330-6.
- [6] MACDONALD, RODERICK, P. 1991. *Faktorová analýza*. Academia Praha 1991. ISBN 80-200-0081-X.
- [7] MŽP. 2009. *Situační zpráva ke Strategii udržitelného rozvoje ČR*. MŽP, Praha 2009. ISBN 978-80-7212-488-6.
- [8] VAĎUROVÁ, H., MÜHLPACHR, P. 2005. *Kvalita života: Teoretická a metodologická východiska* Brno: Masarykova univerzita 2005, 1. vyd, 143 s. ISBN 80-210-3754-7.
- [9] *Krajské ročenky České republiky 2002-2006*.

#### Adresa autora:

Doc. Ing. Jaroslav Jánský, CSc., Mendelova univerzita v Brně, Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií, Ústav regionální a podnikové ekonomiky, Zemědělská 1, 613 00 Brno, Česká republika. E-mail: jansky@mendelu.cz

**TYOLOGIE VENKOVSKÝCH OBCÍ NA ZÁKLADĚ JEJICH POPULAČNÍHO  
VÝVOJE #  
RURAL MUNICIPALITIES' TYPOLOGY ACCORDING TO THEIR POPULATION  
DEVELOPMENT**

KLUFOVÁ Renata, FALTOVÁ LEITMANOVÁ Ivana, CUDLÍNOVÁ Eva,  
JÍLEK Milan, ROLÍNEK Ladislav

**Abstract**

The paper focuses on a rural villages' typology in the Czech Republic according to their mid-run demographic development. This typology will serve as a tool for a suggestion of future development strategies. The realistic approach to the rural development requires primarily a consensual definition of a rural area. The selection of tools to be applied and measures to be taken to influence rural areas as well as the setting up the institutional framework would be difficult without defining the object of interest. The adequate definition and typology of rural areas are therefore one of essential prerequisites for the effective resource allocation within the rural development policy.

**Key words:** rural area, regional development, municipalities' typology, demographic development.

**JEL Classification:** R11

**Abstrakt**

Cílem předloženého textu je pokus o typologii a srovnání venkovských obcí České republiky na základě jejich střednědobého demografického vývoje. Tato typologie poslouží k definování návrhů strategií rozvoje venkovských obcí. Realistický přístup k rozvoji venkova vyžaduje v první řadě venkovský prostor konsenzuálně vymezit. Bez dostatečného definování objektu zájmu lze obtížně stanovit nejen nástroje a opatření na jeho ovlivňování, ale rovněž jeho institucionální rámec. Adekvátní vymezení venkova a jeho typologie představuje tudíž jeden z předpokladů efektivní alokace zdrojů v rámci politiky regionálního rozvoje.

**Klíčová slova:** venkov, regionální rozvoj, typologie obcí, demografický vývoj.

**Úvod**

Vnímání a chápání venkova je značně široké, liší se úhly pohledu ekonomů, politiků, sociologů, ekologů a také samotných obyvatel venkova i ostatní populace. Vedle toho jsou realizována nejrůznější rozhodnutí hospodářské politiky a efektivní alokace zdrojů není možná bez určité kvantifikace.

I když se zvýšený důraz na rozvoj venkova dostal do popředí zájmu relativně nedávno, neznamená to, že rozvoj venkova je novým fenoménem. V minulosti byly problémy rozvoje

---

# Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu „Venkov – prostor pro život nebo dožití?“ registrovaný pod NAZV Mze pod evidenčním číslem QI92A023.

venkova řešeny více-méně jako jeden z aspektů odvětvových nebo průřezových problémů ekonomiky. Ne zcela uspokojivé výsledky takového řešení vedly k prohloubení zájmu o problematiku venkova v rámci regionální politiky.

## Literární přehled

### Typologie venkova v literatuře

V odborné literatuře lze nalézt rozličné přístupy k vymezení venkovských oblastí a jejich typologii, při použití celé řady kvantitativních metod - od jednoduchých aplikací, vycházejících z několika málo charakteristik venkovského prostoru až po složité modely, kdy je typologie venkova prováděna na základě velkého množství různých charakteristik. Přitom každý z použitých přístupů má určitá omezení, přinejmenším ve vztahu k účelu, pro který bylo toto vymezení zpracováno.

Klasifikace venkovského prostoru nelze provádět bez uvědomění si dichotomie město – venkov, která je mnoha autory vnímána spíše jako jakési kontinuum (viz např. Cloke, 1977). Někteří autoři se zabývali studiem vlivu velkých urbanizovaných oblastí na jejich zázemí. V této souvislosti byl používán termín „urban shadow“ (např. Green, 1971; Healey, Ilbery, 1985; Huigen, Volkers, 1991), který slouží k vyjádření různých způsobů, jakými se efekt urbanizace šířil dále za hranice zastavěných oblastí, což představuje důležitou dimenzi jakékoliv typologické klasifikace rurálního prostoru.

Většina publikovaných typologií má společné použití mnohorozměrných statistických metod, obvykle zpracovávajících data ze sčítání. Velmi známý je např. Clokeův index rurality, formulovaný pomocí metody hlavních komponent, který vedl v Anglii k odlišení 4 na sebe navazujících zón – od problematických vzdálených oblastí na jedné straně až po venkovské oblasti trpící extrémním urbánním tlakem.

OECD rozlišuje tři typy regionů podle podílu obyvatelstva žijícího ve venkovských obcích (OECD, 1994):

- **převážně venkovské oblasti** s podílem více než 50% obyvatel žijících ve venkovských obcích
- **významně venkovské oblasti** – 15% – 50% obyvatelstva zde žije ve venkovských sídlech
- **významně urbanizované oblasti** – méně než 15% obyvatelstva žijícího ve venkovských sídlech.

Korespondující přístup EU (Eurostat) je založen na definování stupně urbanizace, podle kterého jsou regiony EU klasifikovány do třech skupin:

- **hustě zalidněné oblasti** – skupiny sousedících obcí, jejichž hustota zalidnění přesahuje 500 obyvatel na 1 km<sup>2</sup> a celková populace takové oblasti dosahuje nejméně 50 000 obyvatel,
- **prostřední oblasti** – skupiny obcí, z nichž každá má hustotu zalidnění nižší než 100 obyvatel na 1 km<sup>2</sup> a nejsou součástí hustě zalidněných oblastí. Další podmínkou je, že celkový počet obyvatel oblasti musí být menší než 50 000 obyvatel nebo musí sousedit s hustě zalidněnou oblastí,
- **řídce zalidněné oblasti** – skupiny obcí, které nejsou klasifikovány ani jako hustě zalidněné ani jako prostřední (Rural Development, 1997).

### Typologie českého venkova

V Programu rozvoje venkova České republiky na období 2007 – 2013, který pro klasifikaci venkovských regionů používá metodiku OECD, je uvedeno, že z hlediska metodického by bylo užitečné pro vymezení venkovského prostoru prezentovat vliv dvojího vymezení

venkovských obcí podle dvou kritérií – počtu obyvatel a hustoty obyvatel na km<sup>2</sup>. V Programu se vyskytuje členění venkovských oblastí na:

- **příměstský venkov** lze považovat venkovské obce v rámci městských aglomerací, resp. úzce vymezených urbanizovaných území (s více než 50 000 obyvateli),
- **odlehlý venkov** zahrnuje zejména tzv. periferijní území, tj. území s nepříznivými sociálněekonomickými charakteristikami obyvatelstva a osídlení,
- **mezilehlý prostor** pak zahrnuje zbývající území ČR.

Český statistický úřad v roce 2008 (Varianty, 2008) vymezil 8 možných přístupů vymezení venkova v kontextu disponibilní datové základny, které mohou být využitelné pro sledování změn v oblasti rozvoje venkova. Jedná se přitom o tyto přístupy založené na počtu obyvatel, dále na počtu obyvatel v kombinaci s hustotou zalidnění, dále podle toho, zda mají nebo nemají statut města, zda jsou nebo nejsou obcemi s pověřeným obecním úřadem a nemají statut hlavního města, dále podle hraniční silniční vzdálenosti a počet obcí v příměstských zónách a také byly uplatněny multikriteriální přístupy, zohledňující počet obyvatel, sídlo POU a/nebo statut města, počet obyvatel na 1 km<sup>2</sup> zastavěné plochy a podíl bytů v rodinných domech na trvale obydlených bytech, příp. podíl zaměstnaných v primárním sektoru, nebo ještě navíc s ohledem na vzdálenost od krajského města a velikost obce na straně jedné a změny probíhající v posledních letech v počtu obyvatel obce a bytové výstavbě na straně druhé.

Typologie vytvořená Radimem Perlínem (1998) na základě specifického historického vývoje a aktuálních sociálně ekonomických ukazatelů člení venkov na úrovni okresů na:

**suburbánní zónu** – v blízkosti velkých měst, **venkov v bohatých zemědělských oblastech** – především oblasti českého Polabí s rozšířením i na dolní Poodří, na Moravě prostor Moravských úvalů a jihovýchodní části Moravy, **Bohaté Sudety** – prostor od Ašského výběžku přes Karlovarsko, severočeskou konurbaci, oblast Českého středohoří, liberecko, krkonošské a orlické podhůří až na Jesenicko, **Chudé Sudety** – oblast podél jihozápadní, jižní a jihovýchodní hranice Česka a tzv. **vnitřní periferie** – široký pás od Rakovnícka, přes středo – jihočeské pomezí v okresech Příbram, Písek, Tábor, Benešov, Pelhřimov až do prostoru Českomoravské vrchoviny, Moravsko-slovenské pomezí.

Sám autor (Perlín a kol., 2010) však zmiňuje problematičnost takto vzniklé typologie, danou omezenou datovou základnou. Neměli bychom tedy opominout aktuálně vytvořenou typologii, která byla vytvořena jeho týmem v rámci projektu MMR WD-01-07 s názvem Regionální diference venkovských obcí Česka: disparity a možnosti rozvoje. Pomocí metod vícerozměrné statistiky (metoda hlavních komponent, shlukové analýzy a dalších) bylo na úrovni POÚ na základě potenciálu rozvoje identifikováno osm typů venkovského prostoru v České republice:

1. **Rozvojový venkov** - v zázemí největších měst a při rozvojových osách a hlavních dopravních koridorech spojujících jádrové oblasti. Vyznačuje se poměrně silným populačním i hospodářským růstem. Vykazuje nejvyšší migrační saldo k roku 2005 a nejvyšší podíly nově postavených domů. Tamní populace dosahuje nejvyšších hodnot indexu vzdělanosti a nejnižší míry nezaměstnanosti.
2. **Nerozvojový sousedský venkov** - převážná část vnitrozemí Čech, zejména na jih od Prahy, a na východě zasahuje až na Českomoravskou vrchovinu. Zahrnuje většinu hospodářsky slabých území ležících při hranicích krajů (tzv. vnitřní periferie)
3. **Moravské periferie** - specifický typ zasahující pouze na území historických zemí Moravy a Slezska a zahrnující další část vnitřních periferií státu. Jako jediný z typů vykazuje záporné migrační saldo k roku 2005, druhou nejvyšší míru nezaměstnanosti v roce 2005 a spíše nižší hodnoty indexu vzdělanosti.
4. **Vybavený moravský venkov** - další výhradně moravsko-slezský typ.

5. **Problémový rekreační venkov** - velká část českého pohraničí dosídlovaného po druhé světové válce. Jsou pro něj charakteristické spíše populačně větší obce (velikostně značně diferencované podle jejich polohy) s nejnižším podílem trvale obydlených domů a druhým nejvyšším rekreačně-turistickým potenciálem.
6. **Intenzivní rekreační oblasti.**
7. **Strukturálně postižený průmyslový venkov** - severní Čechy. Společenskými charakteristikami se blíží typu 5 (zejména nejnižšími hodnotami indexu vzdělanosti, vysokou mírou nezaměstnanosti, nejnižšími podíly rodáků a osob starších 65 let).
8. **Neprofilovaný venkov** - převážně nerůstové populačně malé obce s podprůměrnou občanskou vybaveností. Index vzdělanosti dosahuje druhé nejnižší hodnoty. Tento prostor má ve většině ohledů nevelký rozvojový potenciál. Dalo by se říci, že do značné míry dosud nevyužitý. V každém případě je jeho charakter nejasný a do budoucna nejistý.

## Metodika

### Vymezení venkova

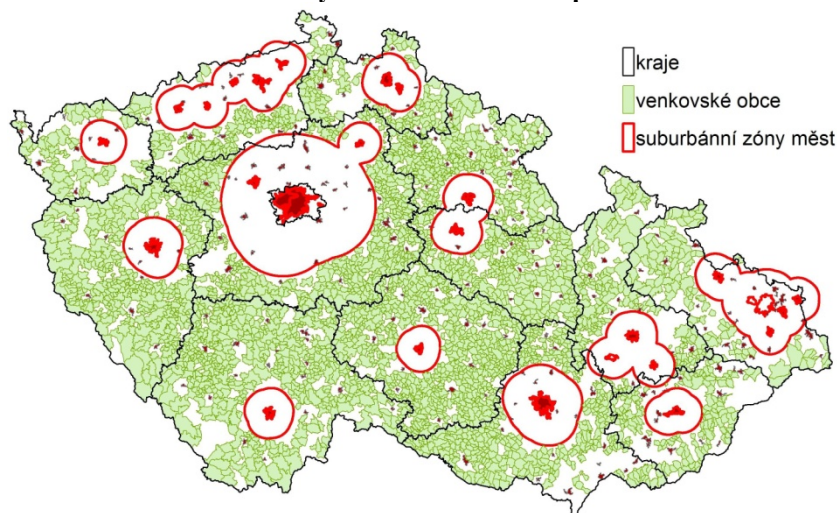
Venkovské obce ČR byly vymezeny na základě běžně používaných kritérií (hustota zalidnění, počet obyvatel v letech 1995 a 2009) za pomoci nástrojů GIS, přičemž:

- Ze souboru všech obcí ČR byly nejprve vyloučeny obce v suburbanizovaných zónách. Suburbanizované zóny byly vymezeny jednou z nejčastěji používaných operací prostorové analýzy dat - bufferováním. Buffer je v podstatě obalová zóna předem definované šířky kolem zvolených prvků. V našem případě byly v programu ArcGIS vygenerovány obalové zóny měst s počtem obyvatel v roce 2009 vyšším než 40 tis. (celkem 24 měst). Šířka bufferu jednotlivých měst byla zvolena tak, aby okolo Prahy byla vytvořena 30-ti kilometrová zóna a kolem nejmenšího ze souboru vybraných měst (Zlín) 10-ti kilometrová zóna. Šířky zóny pro ostatní města byly stanoveny lineární interpolací. Výběrem obcí mimo buffery měst jsme získali soubor 4516 „kandidátů“ venkovských obcí.
- Druhým krokem byl výpočet příslušnosti do kategorie venkovských obcí podle upravených kritérií OECD (počet obyvatel nižší než 2000 a hustota zalidnění nižší než 150 obyv./km<sup>2</sup>).
- Vlastní výběr venkovských obcí proběhl následujícím způsobem: byla vytvořena nová proměnná vývojový typ (kategorie: 1 - venkov v roce 1995 - venkov v roce 2009, 2 - nevenkov v roce 1995 - venkov v roce 2009, 3 - venkov v roce 1995 - nevenkov v roce 2009, 4- nevenkov v roce 1995 - nevenkov v roce 2009). Do skupiny venkovských obcí byly zařazeny kategorie:
  - „stálý venkov“ - obce vyhovující upraveným kritériím jak v roce 1995, tak v roce 2009 - vývojový typ 1,
  - „vzniklý venkov“ - obce vyhovující v roce 2009 - vývojový typ 2.

Takto vzniklý soubor je tvořen v České republice 3701 obcemi.

Základní charakteristiky populačního vývoje (hrubá míra přirozeného přírůstku, hrubá míra migrace) posloužily pro vytipování 5 odlišných skupin obcí z hlediska jejich populačního vývoje v období 1995 – 2009. Tyto skupiny byly vytipovány metodou shlukové analýzy na základě chronologických průměrů hrubé míry přirozeného přírůstku a čisté míry migrace.

Obrázek 1- vymezení venkovského prostoru



Zdroj: (vlastní zpracování v programu ArcGIS)

## Výsledky

### Typologie venkovských obcí na základě populačního vývoje 1995 – 2009

Z celé řady pokusů o rozdělení zpracovávaného souboru venkovských obcí do relativně odlišných, z hlediska demografického vývoje dobře interpretovatelných skupin, kdy byly jako proměnné pro identifikaci vývojově odlišných skupin obcí testovány různé proměnné (klouzavé průměry hrubé míry přirozeného přírůstku, migračního salda, index stáří, počty obyvatel v obcích, Webbova typologie obcí), bylo nakonec zvoleno rozdělení do 5 skupin pomocí nástrojů shlukové analýzy (hierarchické shlukování, Wardova metoda) na základě chronologických průměrů hrubé míry přirozeného přírůstku (chpPP) a migračního salda (chMS), které vyjadřují trend dvou základních složek celkového populačního přírůstku.

Tabulka 1 - Pearsonův korelační koeficient

	chpPP9509	chpMS9509
chpPP9509	1	-0,239*
chpMS9509		1

\*signifikantní na hladině  $\alpha = 0,01$

Zdroj: (vlastní výpočet v programu SPSS)

Před provedením shlukové analýzy byly ze souboru vyloučeny obce s extrémními hodnotami chronologických průměrů obou proměnných. Tabulka 1 obsahuje hodnoty Pearsonova korelačního koeficientu pro sledované proměnné, tabulka 2 základní charakteristiky jednotlivých shluků (skupin obcí).

Tabulka 2 - základní charakteristiky skupin obcí

shluk	proměnná	průměr	směr. odchylka	medián	počet obcí
1	IR*	106,3	10,57	105,7	1369
	chpPP	-1,75	3,71	-1,66	
	chpMS	5,31	2,85	2,85	
2	IR	94,9	12,8	95,6	845
	chpPP	-0,67	3,76	-0,17	
	chpMS	-6,37	5,26	-5,36	
3	IR	94,2	11,85	94,5	816
	chpPP	-7,23	5,39	-5,71	
	chpMS	0,58	4,90	-0,37	

4	IR	126,39	20,45	121,0	628
	chpPP	-1,91	3,77	-1,35	
	chpMS	16,56	7,89	14,35	
5	IR	97,46	13,37	100,1	26
	chpPP	-40,43	13,35	-34,99	
	chpMS	39,54	10,50	37,42	

\*průměrný index vývoje počtu obyvatel 1995 - 2009

Zdroj: (vlastní výpočet v programu SPSS)

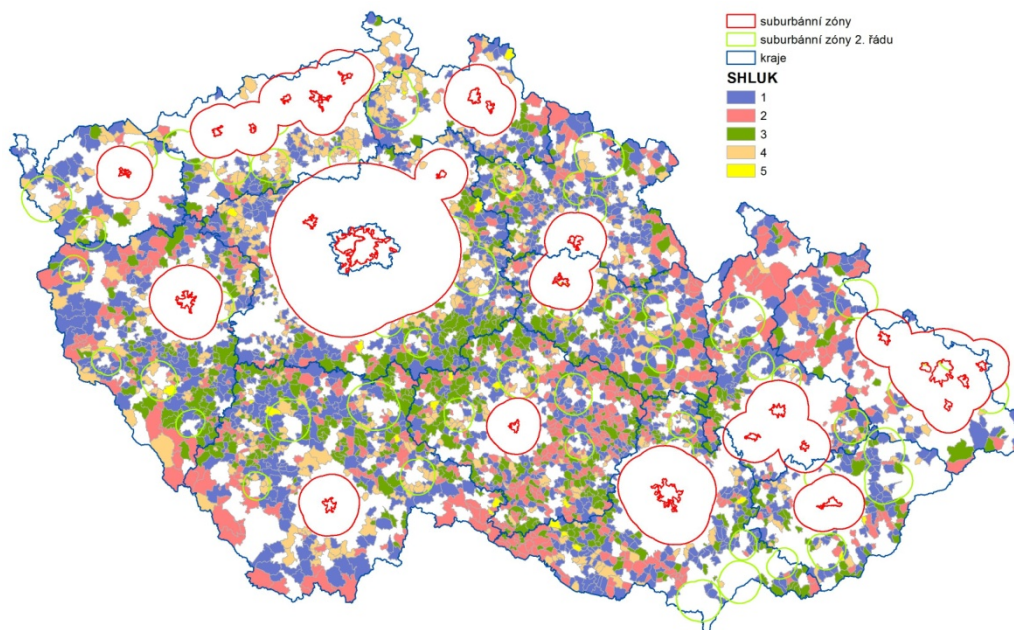
## Diskuse

### Porovnání skupin obcí – dostupné datové zdroje – „tvrdá data“

Na základě hodnot chronologických průměrů hrubé míry přirozeného přírůstku a čisté migrace lze jednotlivé shluky, jak ukazuje obrázek 1, označit (s ohledem na trajektorii jejich populačního vývoje) následujícími pracovními názvy, které budou následně upřesňovány při hlubší analýze dalších charakteristik obcí:

- 1 – „migračně ziskové“,
- 2 – „setrvale úbytkové“,
- 3 – „stagnující obce“,
- 4 – „obce v suburbánních zónách 2. řádu“,
- 5 – „nestabilizované“.

Obrázek 2 - Příslušnost obcí ke shlukům



Zdroj: (vlastní zpracování v programu ArcGIS)

Předmětem dalšího zájmu je, zda se obce, vymezené na základě obecného trendu jejich demografického vývoje, liší i v dalších charakteristikách, a to jak stavově, tak i vývojově. Pro hodnocení odlišností jednotlivých shluků byly s ohledem na typ proměnných, použitých pro jejich charakteristiku, zvoleny neparametrické metody, neboť použití analýzy rozptylu nedávalo ani po transformaci dat uspokojivé výsledky. Pro stavovou charakteristiku jednotlivých skupin obcí byly zvoleny následující proměnné vztahující se k roku 2009, u rozpočtových údajů k roku 2008, neboť údaje týkající se rozpočtů obcí byly k dispozici

pouze do roku 2008 (zdroje: údaje z Veřejné databáze ČSÚ, územně analytické podklady obcí, ARIS apod.):

- míra nezaměstnanosti (nezam09)
- počet dokončených bytů v rodinných domech na 1000 obyv. (DBRD09r)
- koeficient ekologické stability (kes09)
- index stáří (IS09)
- index vývoje počtu obyvatel v období 1995 – 2009 (IR9509)
- průměrná výše daňových příjmů na obyv. v tis. Kč v období 2001 - 2008 (p\_1)
- průměrná výše nedaňových příjmů na obyv. v tis. Kč. v období 2001 - 2008 (p\_2)
- průměrná výše příjmů ze sdílených daní na obyv. v tis. Kč v období 2001 – 2008 (p\_sd)
- průměrná výše příjmů z místních poplatků na obyv. v tis. Kč v období 2001 – 2008 (p\_mp)
- průměrná výše investičních přijatých transferů na obyv. v tis. Kč v období 2001 - 2008 (p\_42)
- průměrná výše kapitálových výdajů na obyv. v tis. Kč v období 2001 - 2008 (v\_6)
- průměrná výše financování na obyv. v tis. Kč. v období 2001 – 2008 (f\_8)
- průměrná výše výdajů po konsolidaci na obyv. v tis. Kč v období 2001 - 2008 (r\_4430)

Vzhledem ke skutečnosti, že bylo identifikováno 5 nezávislých skupin, jeví se zde jako vhodný Kruskal-Wallisův test, který se obvykle používá pro porovnání více nezávislých výběrů. Jeho podstatou je testování nulové hypotézy o shodnosti mediánů ve všech skupinách oproti alternativní hypotéze, že mediány alespoň dvou skupin se liší. Výsledky jsou zobrazeny ve výstupu z programu SPSS (tabulka 3). Z tabulky 3 je patrné, že se jednotlivé shluky od sebe na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  navzájem statisticky významně liší téměř ve všech zvolených charakteristikách, vyjma průměrné výše nedaňových příjmů/obyv., průměrné výše příjmů z místních poplatků/obyv., průměrné výše financování/obyv. v letech 2001–2008 a koeficientu ekologické stability v roce 2009.

Párovým porovnáváním charakteristik jednotlivých skupin obcí, ve kterých se tyto signifikantně liší, byly zjištěny následující skutečnosti:

- Průměrná výše příjmů ze sdílených daní (p\_sd), průměrná výše investičních přijatých transferů (p\_42), průměrná výše kapitálových výdajů (v\_6) – statisticky významně se od sebe liší shluky 1 a 2, 1 a 3, 3 a 4.
- Průměrná výše výdajů po konsolidaci (r-4430), průměrná výše daňových příjmů (p\_1), míra nezaměstnanosti v roce 2009 – statisticky významně se od sebe liší pouze dvojice shluků 3 a 4.
- Index vývoje počtu obyvatel v období 1995 – 2009 – statisticky významně se od sebe liší téměř všechny dvojice shluků, vyjma dvojic 2 a 3, 3 a 5.
- Index stáří v roce 2009 - statisticky významně se od sebe liší téměř všechny dvojice shluků, vyjma dvojice 1 a 2.
- Počet dokončených bytů v rodinných domech na 1000 obyv. v roce 2009 – statisticky významně se od sebe navzájem liší skupiny obcí 1 a 2, 1 a 3, 1 a 4, 3 a 4.

**Tabulka 3 - výsledky testování odlišnosti základních charakteristik jednotlivých skupin obcí (Kruskal-Wallisův test)**

proměnná	p-value
nezam09	0,013
DBRD09r	0,000
KES09	0,083
IS09	0,000
IR9509	0,000



p_1	0,007
p_2	0,658
p_sd	0,000
p_mp	0,240
p_42	0,000
v_6	0,000
f_8	0,714
R_4430	0,000

Zdroj: (vlastní zpracování v programu SPSS)

### **Pokus o interpretaci – stavová charakteristika jednotlivých shluků 2001 – 2008/2009**

**Shluk 1** - pracovně označený jako „**migračně ziskové obce**“ představuje 1369 obcí s malými, přirozenými úbytky a dlouhodobě malými migračními zisky (v řádu několika promile), čemuž odpovídají i hodnoty hrubé míry přirozeného přírůstku a čisté míry migrace pro rok 2008 (o něco zvýšené v souladu s celkovým demografickým vývojem v české společnosti). Dlouhodobý index vývoje počtu obyvatel v období 1995 – 2009 lze označit jako mírně nadprůměrný, naznačuje malý nárůst počtu obyvatel. Jde, podobně jako u shluku 5, o převážně větší obce (nad 500 obyvatel), převážně s větším počtem místních částí. Tento shluk bychom mohli označit jako obce s „mladším“ obyvatelstvem, neboť vykazuje nižší hodnoty průměrného věku i indexu stáří v porovnání se shluky 3, 4, a 5. Obce v této skupině vykazují (podobně jako obce shluku 4 - v porovnání se shluky 2 a 3) nadprůměrné hodnoty průměrných příjmů ze sdílených daní, průměrné výše investičních přijatých transferů a kapitálových výdajů/obyv. v letech 2001 – 2008. S demografickým a ekonomickým vývojem souvisí i výstavba domů a bytů, která zde vykazuje nadprůměrné hodnoty (v porovnání se shluky 2, 3 a 4), což může do jisté míry souviset s lepší věkovou strukturou obyvatelstva a vyššími hodnotami některých složek obecních rozpočtů.

**Shluk 2** – pracovně označený jako „**setrvalé úbytkové obce**“ tvoří 843 obcí, vykazujících záporné hodnoty obou chronologických průměrů (chpPP = -0,67‰, chpMS = -6,39‰), Většina obcí této skupiny tedy dlouhodobě vykazovala úbytky přirozenou měnou. Obce v tomto shluku lze navíc charakterizovat jako **migračně ztrátové**. Obce tohoto shluku vykazují (spolu s obcemi shluku č. 3) nejnížší hodnoty indexu vývoje počtu obyvatelstva v období 1995 - 2009 (ve všech případech podprůměrné), tj. zaznamenaly nejvyšší úbytky počtu obyvatel. V případě obou shluků se jedná převážně o malé obce do 300 obyvatel. S demografickým vývojem souvisí i výstavba domů a bytů, která zde vykazuje podprůměrné hodnoty.

**Shluk 3** - 815 obcí, které jsme si pracovně označili jako „**stagnující obce**“, neboť vykazují dlouhodobý přirozený úbytek a malé migrační zisky. Tato skupina obcí vykazovala do roku 2006 celkové úbytky obyvatel, od roku 2006 zisky, což je dáno obecnou situací v rámci ČR, kdy se rodilo více dětí a zároveň vykazuje většina obcí migrační zisky. Určitou míru stagnace potvrzuje i hodnota indexu vývoje počtu obyvatel v období 1995 – 2009 (průměr za shluk: 94,56). Podobně jako u shluku 1, jde o převážně malé obce. Z hlediska administrativního uspořádání se jedná převážně o obce, tvořené více částmi, obce postižené demografickým stárnutím, s nadprůměrným průměrným věkem i indexem stáří. Podíly starších osob jsou zde podstatně vyšší než ve shluku 1. S demografickým a ekonomickým vývojem souvisí i výstavba domů a bytů, která zde vykazuje podprůměrné hodnoty, podobně jako u obcí shluku 2.

**Shluk 4** - pracovně označený jako „**obce v suburbánních zónách 2. řádu**“ je tvořen 628 obcemi, vykazujícími trend přirozených úbytků a výrazných migračních zisků.

Určitou progresivitu vývoje potvrzuje také index vývoje počtu obyvatel v období 1995 – 2009. Zároveň je lze charakterizovat jako obce s příznivou věkovou strukturou, což dokládá hodnota podprůměrného indexu stáří. S demografickým a ekonomickým vývojem souvisí i výstavba domů a bytů, která zde vykazuje nejvyšší hodnoty, což může do jisté míry souviset s lepší věkovou strukturou obyvatelstva (podobně jako u shluku 1).

**Shluk 5** - pracovně označený jako „**nestabilizované obce**“ představuje nejmenší skupinu 26 obcí. Tato skupina vykazuje extrémní hodnotu přirozeného úbytku a zároveň extrémní migrační zisky, největší výkyvy ve vývoji dvou základních složek demografického vývoje. Obce v této skupině vykazují mírný pokles počtu obyvatel v období 1995 - 2009. S demografickým a ekonomickým vývojem souvisí i výstavba domů a bytů, která zde vykazuje podprůměrné hodnoty, což může do jisté míry souviset s horší věkovou strukturou obyvatelstva. Vzhledem k tomu, že se však jedná pouze o údaj vztažený k jednomu roku, nelze z tohoto usuzovat na významnou tendenci v rámci vývojové trajektorie.

### Závěr

Trend vývoje obou složek celkového přírůstku obyvatelstva na venkově je determinován dlouhodobým vývojem venkovských obcí v České republice. Do jisté míry se zde projevuje určitá inercie ze 70. a 80. let 20. stol. spojená s existencí tzv. střediskové soustavy osídlení, která vedla k narušení přirozeného vývoje venkovských obcí a, zejména pak vývoj v 90. letech po jejím zrušení, kdy v České republice došlo po roce 1990, na rozdíl od trendu v západoevropských zemích, k dezintegračním procesům. Osamostatnily se převážně malé obce. Zatímco v roce 1989 bylo v ČR cca 4100 obcí, v letech 1990 a 1991 jejich počet přesáhl šest tisíc a v současné době je obcí 6250.

S určitou mírou opatrnosti lze konstatovat, že se provedená typologie na úrovni obcí v určitých rysech shoduje s typologií Perlínovou, která byla provedena na řádově vyšší úrovni POÚ. Charakteristiky jednotlivých skupin je však třeba zpřesnit doplněním o tzv. měkká data, odrážející vnímání života na venkově jeho obyvateli, stejně tak jako další, hlubší analýzou tvrdých dat.

Striktní a univerzálně platné vymezení nemusí představovat adekvátní východisko pro formulaci koncepcí a rozvojových strategií venkova a venkovského prostoru. Pro potřeby další analýzy rozvoje venkova a typologie strategií venkovských regionů byla proto využita kombinace několika definic tak, aby bylo možné popsat a charakterizovat venkovské regiony s akcentem na jejich ekonomickou a sociální rozvojovou strategii.

### Literatura

- [1] CLOKE, P. J. 1977. *An index of rurality for England and Wales*, Regional Studies, 11,1, 1977, pp. 31-46.
- [2] GREEN, R. J. 1971. *Countryside Planning: The Future of Rural Regions*. Manchester University Press, 1971, Manchester.
- [3] HEALEY, M. J., ILBERY, B. W. (eds). 1985. *The Industrialisation of the Countryside*. GeoBooks, 1985, Norwich.
- [4] HUIGEN, P., VOLKERS, C. R. 1989. Changes in rural areas in the Netherlands. – In. VAN OORT G. M. R. A., VAN DEN BERG L. M., GROENENDIJK J. G.,

- KEMPERS, A. H. H. M. (eds.). *Limits to Rural Landuse, Proceedings International Conference, Amsterdam*, 1989, pp. 32-34, Pudoc. Wageningen
- [5] HEBÁK, P. a kol. 2005. *Vicerozměrné statistické metody 3*. Praha: Informatorium, 2005. 255 s., ISBN 80-7333-039-3.
- [6] MELOUN, M., MILITKÝ, J. 764. *Kompendium statistického zpracování dat*. Praha. Academia, 2002. 764 s., ISBN 80-200-1008-4.
- [7] OECD. 1994. *Creating rural indicators for shaping territorial policy*. OECD.
- [8] PERLÍN, R. 1998. *Venkov, typologie venkovského prostoru*. 1998 [cit. 2010-11-09], Dostupné z <http://www.mvcr.cz/odbor/reforma/perlin.pdf>
- [9] PERLÍN, R., KUČEROVÁ, S., KUČERA, Z. 2010. Typologie venkovského prostoru Česka. *Geografie*, 2010, 115, č. 2, s. 161 – 187, ISSN 1212-0014.
- [10] *Rural Development*. CAP 2000, Working Dokument. [online]. 1997. [cit. 2009-09-09] European Commission, Directorate General for Agriculture, Dostupné z [http://europa.eu.int/comm/agriculture/publi/pac2000/rd/rd\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/agriculture/publi/pac2000/rd/rd_en.pdf).
- [11] ŘEHÁK, J., ŘEHÁKOVÁ, B. 1986. *Analýza kategorizovaných dat v sociologii*. Praha: Academia, 1986, 397 s.
- [12] ŘEZANKOVÁ, H. 2007. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. Praha: Professional Publishing, 2007, 212 s., ISBN 978-80-86946-49-8
- [13] *Varianty vymezení venkova a jejich zobrazení ve statistických ukazatelích v letech 2000-2006*. ČSÚ Praha, 2008. [cit. 2011-06-09], dostupné z <http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/p/1380-08>

#### **Adresa autorů:**

Doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta / Katedra ekonomiky, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Tel.: +420 387 772 501, e-mail: [leitman@ef.jcu.cz](mailto:leitman@ef.jcu.cz)

RNDr. Renata Klufová, Ph.D., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta / Katedra aplikované matematiky a informatiky, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Tel.: +420 387 772 707, e-mail: [klufova@ef.jcu.cz](mailto:klufova@ef.jcu.cz)

Doc. Ing. Eva Cudlínová, CSc., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, Tel: +420 387 772 506, E-mail: [evacu@centrum.cz](mailto:evacu@centrum.cz)

Doc. Ing. Milan Jílek, Ph.D., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta/ Katedra účetnictví a financí, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, Tel.: +420 387 772 470, e-mail: [jilek@ef.jcu.cz](mailto:jilek@ef.jcu.cz)

Doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, Tel: +420 387 772 800, E-mail: [rolinek@ef.jcu.cz](mailto:rolinek@ef.jcu.cz)

# ROZHODOVACÍ KRITÉRIA MANAGERU MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ V OBLASTI FINANČNÍHO ŘÍZENÍ #

## DECISION-MAKING CRITERIA RELATED TO FINANCIAL MANAGEMENT OD SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISE'S MANAGERS

KOPTA Daniel

### Abstract

This paper deals with financial management in small and medium-sized enterprises in the South Bohemia Region. This paper discusses current situation of financial management and identifies key indicators used in financial decision-making. The survey results show that the majority of companies has not created an exact financial plan which is followed by individual multicriteria decision-making process. Profit, revenues, costs (wages as the most common cost item) were monitored the most frequently. The cash flow, solvency and debt ratios were monitored in the second line. The problem discussed in this paper is dealt as a part of the GAJU 068/2010/S "Process Management and possibilities of its implementation in small and medium-sized enterprises" research project.

**Key words** financial management, management, small and medium enterprises.

**JEL Classification:** M11

### Abstrakt

Tento článek se zabývá finančním řízením v malých a středních podnicích v Jihočeském kraji. Cílem příspěvku je charakteristika aktuálního stavu finančního řízení a identifikace hlavních ukazatelů používaných ve finančním rozhodování. Z výsledků průzkumu vyplývá, že většina firem nemá vytvořený exaktní finanční plán. Vlastní finanční rozhodování je následně vícekritériální. Manažeři sledovaných firem nejčastěji sledovali zisk, tržby, náklady (zejména mzdové). Až v druhé řadě je sledováno cash flow, platební schopnost, či ukazatele zadluženosti. Problematika tohoto příspěvku je řešena v rámci výzkumného projektu GAJU 068/2010/S „Procesní management a možnosti jeho zavedení v malém a středním podnikání“.

**Klíčová slova:** finanční řízení, management, malé a střední podnikání.

### Úvod

Procesní řízení představuje relativně nový směr v organizování podniků. Je alternativou ke starším systémům, například k systému útvárového uspořádání, v němž je podnik rozdělen na provozy, úseky, odbory, oddělení a každý útvar má svoji agendu a svoje odpovědnosti. V tomto modelu mají útvary tendenci vymezovat se proti sobě, dochází ke vzájemné

---

# Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu GAJU 068/2010/S „Procesní management a možnosti jeho zavedení v malém a středním podnikání“.

konkurencí jednotlivých provozů a ke vzniku řady informačních bariér. Tím trpí kvalita činností, které jsou důležité pro prosperitu podniku. [3] Procesní řízení oproti tomu vychází z představy, že každý produkt (výrobek nebo služba) vzniká sledem určitých činností - procesem. [4] Cílem tohoto článku bylo analyzovat, nakolik jsou principy procesního řízení uplatněny u malých a středních podniků z Jihočeského kraje v oblasti finančního řízení.

### Metodika

Primární data byla získána od 188 náhodně vybraných malých a středních podniků z Jihočeského kraje prostřednictvím dotazníkového šetření. Při výběru vhodných podniků bylo přihlédnuto k doporučení EU [5], podle které:

- Za drobného, malého a středního podnikatele se považuje podnikatel, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jeho bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR.
- V rámci kategorie malých a středních podniků jsou malé podniky vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR.
- V rámci kategorie malých a středních podniků jsou drobní podnikatelé vymezeni jako podnikatelé, kteří zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR.

V rámci této databáze byla vytvořena ještě dílčí skupina podniků (zahrnující 115 subjektů) u kterých se podařilo získat data z finančních výkazů za roky 2007-2009. To umožnilo vyhodnotit, zda podniky, které vykazaly v dotazníkovém šetření nadprůměrný stupeň řízení (podniky tvořící finanční plán, důsledně a pravidelně kontrolují jeho dodržování apod.) dosahují také nadprůměrných výsledků. Obdobně byla zjišťována závislost mezi úrovní řízení a velikostí podniku, či jeho právní formou.

Testování rozdílů mezi jednotlivými kategoriemi podniků bylo provedeno porovnáním středních hodnot, na základě dvouvýběrového Studentova testu, na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ . Před provedením uvedeného testu bylo třeba ověřit, zda rozptyly obou výběrů se statisticky významně liší či nikoliv. Z tohoto důvodu byl nejdříve proveden Fischer-Snedecorův F-test, z pomoci kterého bylo určeno testovací kritérium Studentova testu. [6]

Při rovnosti rozptylů,  $\sigma_A = \sigma_B$  je testovací kritérium

$$t_e = \frac{|\bar{x}_A - \bar{x}_B|}{\sqrt{\frac{S_A^2}{n_A - 1} + \frac{S_B^2}{n_B - 1}}} \quad (1)$$

Při nerovnosti rozptylů  $\sigma_A \neq \sigma_B$  je testovací kritérium

$$t_e = \frac{|\bar{x}_A - \bar{x}_B|}{\sqrt{\frac{S_A^2}{n_A} + \frac{S_B^2}{n_B}}} \quad (2)$$

Kritická hodnota pro  $\nu = n_A + n_B - 2$  stupňů volnosti byla odečtena z tabulek kritických hodnot studentova t-rozdělení  $t_k(\alpha, \nu)$ . V případě, že  $t_e \leq t_k$  se  $H_0$  nezamítá a odhady

středních hodnot se významně neliší, naopak při  $t_e > t_k$  zamítáme  $H_0$  oproti alternativě  $H_1$ . [2]

## Výsledky

Finanční teorie [1],[2] pokládá tvorbu finančního plánu za jeden z nejdůležitějších předpokladů úspěšného finančního řízení. Z tohoto hlediska je překvapivé, že finanční plán je vytvářen pouze cca v 47% sledovaných podniků (viz tabulka 1).

**Tabulka 1 – Četnost tvorby finančního plánu a stanovení bodů zvratu a kritických hodnot**

Četnost zjišťování / Právní forma	Tvorba finančního plánu						Stanovení bodů zvratu u kritických hodnot finančního plánu	
	týdně	měsíčně	ročně	průběžně	nahodile	nesledováno	ANO	NE
Akciové společnosti	8%	12%	16%	8%	4%	52%	12%	88%
Společnosti s ručením omezeným	5%	12%	14%	17%	0%	52%	14%	86%
Družstva	14%	0%	29%	14%	0%	43%	14%	86%
Fyzické osoby	6%	6%	6%	6%	0%	75%	12%	88%
Celkem	5%	11%	15%	15%	1%	53%	13%	87%

*Zdroj: dotazníkové šetření GAJU: vlastní výpočty*

Toto procento je zhruba stejné u všech sledovaných právních forem podniků (výjimkou je pouze 25% zastoupení plánujících firem u fyzických osob), a neliší se ani v oblasti podnikání. Určitá závislost lze vyzorovat u velikosti tržeb, kdy podniky s finančním plánem tvořily necelou polovinu z horního kvartilu sledovaného souboru. Horní kvartil tvořilo 47 podniků, 24 z nich mělo vytvořený finanční plán. Prokázání statistické závislosti však brání vysoká variabilita a nízký rozsah souboru. Z podniků, které finanční plán tvoří (celkem 89 subjektů) ho největší část sleduje průběžně (29 podniků), prakticky stejné množství subjektů uvádí roční kontroly plánu (28 firem), 21 podniků uvádí měsíční kontroly a 10 subjektů kontroluje plnění finančního plánu týdně. Otázkou je, nakolik jsou tyto finanční plány podrobné. Pouze 13 % sledovaných firem má v plánu stanoveny i body zvratu, hraniční hodnoty požadované rentability, kritické hranice výroby apod. U zbývajících subjektů lze říci, že vedení nemá zcela přesnou představu o konkrétních finančních cílech podniku a jejich reálné dosažitelnosti. Lze předpokládat, že finanční kritéria jsou kontrolována ad-hoc a jejich hodnocení závisí na subjektivním pohledu manažera.

Z tabulky 2 je patrné, že rozhodování managementu v oblasti financí je výrazně multikriteriální. Mezi nejčastěji hodnocené ukazatele patří zisk, který pravidelně sleduje 90% podniků, na druhém místě se jedná o tržby (21% podniků), častá je i kontrola nákladů (72%

firem). Z nákladů jsou nejčastěji kontrolovány náklady mzdové, ty pokládá za základní kritérium rozhodování 66% firem. Ostatní položky nákladů jsou pokládány za rozhodující u méně než poloviny sledovaných subjektů. Zajímavé je, že vedení firem klade velkou důležitost kontrole nákladů na energie (finanční náklady jsou pokládány za rozhodující kritérium pro 47% firem), z finančních výkazů přitom vyplývá, že tyto náklady dosahují pouze 7,8% z celkového objemu provozních nákladů.

**Tabulka 2 – Četnost zjišťování ukazatelů rentability**

Četnost zjišťování / sledovaný ukazatel	týdně	měsíčně	ročně	průběžně	nahodile	nesledováno
Zisk	11%	44%	5%	30%	0%	10%
Cash flow	11%	19%	8%	21%	0%	41%
Tržby	15%	33%	1%	32%	0%	19%
Hodnota firmy	1%	2%	11%	4%	0%	82%
Kontrola nákladů	9%	23%	4%	35%	1%	28%
- mzdové náklady	4%	42%	4%	6%	0%	44%
- materiálové náklady	3%	18%	1%	15%	1%	62%
- náklady na služby	2%	14%	1%	12%	1%	70%
-náklady na energie	2%	24%	2%	8%	1%	63%
- náklady na úroky	1%	11%	3%	3%	0%	82%

*Zdroj: dotazníkové šetření GAJU: vlastní výpočty*

Pokud se zaměříme na četnost zjišťování jednotlivých ukazatelů, z šetření je patrné, že firmy nejčastěji hodnotí dosažené výsledky průběžně, nebo měsíčně. U ukazatele tržeb je relativně častější kontrola dosažených výsledků k kratším intervalech (průběžně, týdenní).

Výše uvedená finanční kritéria jsou používána u všech právních forem podnikání a ve všech sledovaných velikostních kategoriích podniku a to zhruba se stejnou intenzitou i četností kontroly.

Rozdílný je přístup k ukazateli cash flow. Význam tohoto ukazatele je poměrně nízký. Jako jedno z rozhodujících kritérií pro finanční řízení ho udává pouze 60% podniků. Projevuje se však vliv velikosti podniku (s rostoucí velikostí se význam ukazatele zvyšuje) a s tím související vliv právní formy podnikání. Pokud pokládá kontrolu cash flow za důležitou 44% podniků fyzických osob, pak u akciových společností tento podíl roste až na 72%.

Překvapivý nízká je četnost zjišťování ukazatelů platební schopnosti podniku, a ukazatele zadluženosti. Viz tabulka 3. Tyto ukazatele jsou pokládány za rozhodující pouze pro 18% (respektive u zadluženosti pro 14%) sledovaných podniků. Četnost jejich kontroly je navíc výrazně menší, než u ukazatelů rentability. Vysvětlení může být v subjektivně vnímaném posouzení podniku, kdy je stav těchto ukazatelů managery hodnocen neoptimističtěji

(s stagnujícím, nebo zlepšujícím se trendem). To je v rozporu s hodnocením ukazatelů rentability (zisk, tržby, náklady), kde nadpoloviční část hodnotitelů vnímá situaci pesimisticky.

**Tabulka 3 – Četnost zjišťování ukazatelů solventnosti a zadluženosti**

Četnost zjišťování / sledovaný ukazatel	týdně	měsíčně	ročně	průběžně	nahodile	nesledováno
Zadluženost	0%	7%	4%	4%	0%	85%
Likvidita	3%	6%	3%	6%	1%	82%
Platební schopnost	6	9%	0%	23%	1%	61%

*Zdroj: dotazníkové šetření GAJU: vlastní výpočty*

V tabulka 4 vyhodnocuje, zda je častá kontrola a důrazné sledování vybraného finančního kritéria zárukou dosažení nadprůměrného ekonomického výsledku v dané oblasti.

**Tabulka 4 – Závislost mezi četností kontroly zisku a dosaženou rentabilitou aktiv**

Četnost zjišťování / dosažená rentabilita		týdně	měsíčně	ročně	průběžně	nesledováno
Rentabilita aktiv	$\phi$	-0,98%	6,17%	-16,29%	4,58%	-0,17%
	$\delta$	19,48%	12,20%	25,89%	12,99%	7,31%
Prokázaný rozdíl oproti kategorii nesledováno		ne	ne	ne	ne	X

*Zdroj: dotazníkové šetření GAJU: vlastní výpočty*

Podniky jsou rozříděny do kategorií podle četnosti sledování ukazatele zisku. U každé kategorie byla vypočtena dosažená rentabilita (a rozptyl). Z tabulky je patrné, že rozdíly mezi jednotlivými skupinami podniků nejsou (vzhledem k vysoké variabilitě dosažených hospodářských výsledků) statisticky průkazné.

## Závěr

Z uvedené studie vyplývá, že úroveň finančního řízení nedosahuje u sledovaných podniků příliš vysoké úrovně. Finanční plán, jakožto základní předpoklad sofistikovaného finančního řízení je tvořen pouze v 47% ze sledovaných subjektů. Pouze u 13% sledovaných firem je finanční plán natolik podrobný, aby v něm byly obsaženy i kritické body zvratu. Vlastní finanční rozhodování je vícekritériální: nejčastěji je sledován zisk, tržby, náklady (zejména mzdové). Až v druhé řadě je sledováno cash flow. Význam ukazatele cash flow roste u podniků s větším objemem tržeb a u podniků vytvářejících finanční plán. Překvapivý je nízký zájem o kontrolu platební schopnosti podniku, či ukazatele zadluženosti. Tyto ukazatele



jsou navíc kontrolovány v delších časových intervalech. Tyto ukazatele jsou zároveň nepříznivěji hodnoceny managery při dotazování o stavu a vývoji podniku.

### Literatura

- [1] BLAHA, Z., JINDŘICHOVSKÁ, I. 2006. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. Praha, Management Press, 2006, ISBN: 80-7261-145-3.
- [2] SEDLÁČEK, J. 2001. *Účetní data v rukou manažera*. Praha, Computer Press, 2001, ISBN: 80-7226-562-8.
- [3] TRUNEČEK, J. 2004. *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck.
- [4] TRUNEČEK, J. 2004. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing.
- [5] *Doporučení Komise č. 96/280/ES ze 3. dubna 1996, o definici malých a středních podniků*.
- [6] HINDL, R., KAŇOVSKÁ, J., NOVÁK, I. 1997. *Metody statistické analýzy pro ekonomy*. Management Press, Praha, 1997, ISBN 80-85943-44-1

#### Adresa autora:

Ing. Daniel Kopta, Ph.D. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta / Katedra účetnictví a financí, Studentká 13, 370 05 České Budějovice, e-mail: kopta@ef.jcu.cz

# AKTIVITY SLEVOVÝCH PROGRAMŮ PODNIKŮ JAKO EKONOMICKÝ FENOMÉN

## BUSINESS ACTIVITIES DISCOUNT PROGRAMS AS AN ECONOMIC PHENOMENON

KOUŘILOVÁ Jindřiška

### Abstract

Among the responses to the current crisis situation is the rapid development of portals offering discounts of at least 40% of firms discounts. The reasons for the active participation of firms are numerous. Reasons have been identified involving firms from the threat of further development, through advertising, the ethically dubious reasons. In any case, it created a strong competitive environment. The paper outlined the basic framework of calculations on which it is possible to estimate the targets of a specific firms, pizzeria.

**Key words:** economics, discounts, discount portal

### Abstrakt

**JEL Classification:** M 41

Mezi reakce na současné krizové poměry patří rychlý rozvoj slevových portálů s nabídkami podniků se slevami minimálně 40 %. Důvodů aktivní účasti podniků je celá řada. Byly identifikovány důvody zapojení podniků, počínaje ohrožení dalšího rozvoje, přes reklamu, po eticky pochybné důvody. V každém případě je vytvářeno silné konkurenční prostředí. V příspěvku je naznačen rámcový propočet základních kalkulací, na jejichž základě je možno odhadnout záměry konkrétního podniku, pizzerie.

**Klíčová slova:** ekonomika podniku, slevy, slevový portál

### Úvod

Potřeba zajistit odpovídající výsledky hospodaření, podpořit v současné době další rozvoj podniku, vede mnohé podniky k poskytování významných slev svým klientům nabízených na slevových portálech internetových stránek.

I když se jedná zdánlivě o běžné obchodní aktivity, jedná se současně o vysoké částky, vytváření silného konkurenčního prostředí, ale i o kumulace četných zúčastněných institucí. Jeví se proto příhodné toto prostředí blíže analyzovat, porovnat s teoretickými východisky. Postihnout celou problematiku není dost dobře realizovatelné, z našeho hlediska se zaměříme na vybrané ekonomické aspekty. Cílem příspěvku je prezentace části rozpracovaného materiálu věnovaného dané problematice.

## Literární přehled

Současné analýzy jevů spojené s aktivitami podniků na slevových portálech mají formu spíše informačně úzké problematiky v konkrétních směrech, nejčastěji řešení recenzí podniku. Komplexní problematika je však velmi široká, tvoří další nadstavbu základně: aktuálně vedenému manažerskému účetnictví oprávněně zdůrazňující měkké prvky manažerského účetnictví (Šoljaková 2009); tzn. vliv lidského faktoru; finanční řízení procesů v podniku (Freiberg 1996), propojené s účetnictvím a daněmi. Na potřebu operativně řešit vzniklé situace na bázi platné teorie manažerského účetnictví poukázal již 2002 Doyle. Základní pořádek v podniku je podmíněn dodržováním vnitropodnikových směrnic (např. Louša 2008); tyto však povětšinou nepatří mezi favority evidence, obdobně jako sledování funkčnosti podnikového kontrolního systému Schiffer (2009). Zmíněná nadstavba aktuální situace nabídky a realizace slev nad uvedenou reprezentativní vybranou literaturu však se dostává v reálu do určitého kolotoče podmínek, předpokladů a očekávaných výsledků. Obchodní rizika se nabízejí poměrně ve značné míře. Obchodní prostředí v manažerském účetnictví je zdůrazněno např. v Ogerová, Fibírová (1998).

## Metodika

Na základě analýz dostupných materiálů, pozorování a dedukce byl získán soubor důvodů, pro který podniky ponejvíce vstupují na portály a nabízejí významné slevy. V dalším jsme pro naše účely soustředili pozornost na diskusi konkrétní situace vybraného typického podniku a to v rovině slevy, používání kalkulací k porozumění záměru a cíle podniku.

Z uvedené řady důvodů pro naše účely se v tomto příspěvku soustředíme na záležitosti základních kalkulací. Zaměříme se na otázku nákladové a cenové kalkulace. Diskuse je vedena k tématům, která se jeví jako nosná

## Výsledky a diskuse

Motivace podniků zúčastnit se slevových akcí na portálech se na základě analýz a pozorování vychází především z následujících důvodů:

- Zvýšit obrát v čase, běžném období
- Způsob realizace uskutečnění marketingové akce
- Vytvořit si klientu pro další rozvoj
- Překlenout dočasný výpadek v tržbách
- Spoléhání se na úspory v podobě nerealizovaných voucherů, tzn. zůstane příjem bez převážně variabilních a části fixních nákladů
- Praní špinavých peněz.

Samozřejmě se mohou důvody navzájem spojovat a kombinovat. Situace je tedy velice různorodá, nicméně jsou patrné jisté indicie hodné pozornosti dotčených institucí.

Na základě porovnávání cen adekvátních výrobků a služeb mezi podniky v nabídkách, v principu je možno se domnívat, že způsobí při dlouhodobé účinnosti pokles ceny pod náklady na zboží či služby a ohrozí minimální obchodní marži. OM. Odběratelé opouštějí z velké části stále dodavatele a obcházejí postupně slevové portály.

Nastávají obchodní rizika pro podnik; menší pro ty, které zvýší frekvenci a zisk zvýší obratem zakázek (přičemž by měly mít propočteny variabilní náklady) a větší rizika pro ty, které nestačí dlouhodoběji ustát náklady a zachovávají etiku ve svém jednání. Tzv. měkké prvky (subjektivní vlivy) v podnikovém účetnictví v MÚ nabývají na významu.

### **Slevy:**

Závisí z jakého základu vycházejí; podniky nadsazují výchozí částku; tu maximálně odůvodňují vyšší kvalitou vycházející z předběžné kalkulace. Udělovaná sleva by měla mít záznam v knize o slevách, vč. důvodu (krácení daní). Slevy snižují obrat, umožňují často daňové úniky.

Otázkou je, zda se jedná o slevu, či spíše o smluvní prodejní cenu, na kterou je nárok při zakoupení vouchery, svým způsobem se jedná i o smluvní skonto, platbu předem se snížením ceny. Pro potřeby marketingu se jedná jednoznačně o slevu, na kterou klient slyší .

Uchopení evidence o tomto druhu slev má své důsledky i v diskusi o způsobu účtování, kde se lze setkat s názory, zda účtovat o platbě vouchery jako o cenině, jako o záloze atd.

Zvolený postup byl diskutován na konkrétním podniku:

### **Případová studie, úvod**

Podnik Pizzerie, CB, kapacita max. 20 míst,

Nabídka na portálu Ber slevu v dubnu a říjnu tohoto roku, s platností voucherů do března roku 2010. Nasmlouváno celkem 4 tis. ks.

Pozn.: pizza je obecně považována za laciné jídlo; závisí však na kvalitě. Z běžně uváděných informačních pramenů internetu se hovoří o zisku až i o 300-400%.

Problémy při přepočtu při porovnávání jsou srovnatelné jednotky; někdy udávané v cm průměru, někdy v gramáži. Zde je uveden průměr výrobku.

Recenze: 1 recenze za období od dubna t.r.; formulace spíše odpovídají vlastní reklamě;

Důvody využívání slevového portálu : teoreticky všechny možné, pro každý z nich je možno nalézt argument

### **Kalkulace:**

Volba druhu kalkulace by měla dopomoci určit co nejobektivněji vynaložené náklady na jednici, optimalizovat prodej, určit minimální cenu či počet

### Diskuse k prodejní ceně

Podnik zřejmě nevede kalkulaci, nabízí jednotkové ceny stejného druhu zjevně s rozdílnou cenou náplně (jinde dosahující až ¼ rozdílu) za stejnou cenu 56 Kč.

Tzn. v jeho podání slevu ze 160 Kč původně, za pizzu s průměrem 36 cm.

Jestliže se vejde podnik po dobu prodeje 1 roku do nové jednotkové ceny s 56 Kč, tzn. 1/3, pak může být ve ztrátě a je potřeba finanční injekce či dosahuje minimální marže, kterou je třeba zvýšit celkem obratem výrobků nebo je významně nadhodnocena výchozí cena 160 Kč, či byla dříve nižší a pro zvýšení efektu slevy byla zvýšena. Předpoklad kompenzace ceny jiným zbožím a výrobky spíše není. Naopak předpoklad objednávání dražších druhů pizz klienty za stejnou cenu jako levnějších bude častější.

Podezření na možné porušení etiky: dřívější předražení nebo klamání spotřebitele nebo prudké snížení kvality, Nebo: nezvládnutá CF, když dřívější tržby z dubna nevydržely, nebo

část klientů, která uhradila voucher nepřijde a je tak uspořena část nákladů, když zdanění je: 15 a 20%.

Sleva trvá 1 rok průběžně,

ze 160 Kč na 56 Kč, tzn.: z původně plánované ceny by na tržbách podnik přišel o 640 000 - 224 000 Kč; samozřejmě však reálně tento objem prodeje v původní výši 160 Kč jednicové ceny by se nerealizoval, stanovovat ztráty či úspory zde nemá smysl.

Dle průzkumu na internetových stránkách a nabídkách podniků porovnáním cen adekvátního výrobku a přepočtem na plochu jednice bylo zjištěno, že :

nelze konstatovat, že pizza 36 cm v průměru, by výchozí cenou byla výrazně předražena, jedná se o rozdíl 10-15 Kč (za předpokladu stejné kvality). Avšak pokud průběžně 1 rok trvá 2/3 sleva, pak se může jednat o méně kvalitní obsah nebo třeba kompenzaci nákladů vynaložených do reklamy. V některých vykazovaných v obdobných podnicích až 1/3 nákladů na produkt bývá reklama (což v našem konkrétním případě je sporné; jsou známy okolnosti),

Ad propočet:

relace na ostatní

průměr:

pizza .....28 cm	70 Kč	obsah	615
32 cm	90 Kč, 110 Kč, 130Kč, s krevetami pak 140 Kč	obsah	803
36 cm	160 Kč, 1,35 porce	obsah	1017
	poměr ploch 1,26 tzn. 150 Kč v relaci		
40 cm	1,5 porce	obsah	1256

Odhad nákladů na suroviny vynaložených na výrobek: odhad dle ostatních podniků: max. 30%, u pizzy udáváno i 15 %, což při 56 Kč ceny (tzn. 9- 17 Kč) by se jevílo jako nedostatečné. Režie pak představuje 70 %.

Nákup ingrediencí: kontrolovatelný, daňový doklad: namísto šunky může být nakoupen šunkový salám, levné uzeniny, mozzarella v. sýr, mozzarella rostlinná v. živočišného původu (rozdíl 100 Kč /kg)

+ otázka záručních lhůt se může minimalizovat, jsou možnosti operativních nákupů odepisují se cca 2% u potravin jako přirozené úbytky,

- náklady mzdové + OSVČ

Mzdy, pojištění, měsíčně

Pokud bychom uvažovali 3 zaměstnance + 2 OSVČ manžele

Nebo 4 zaměstnance + 1 OSVČ

1 zaměstnanec cca 10 tis. Kč hrubého + odvody 3 400

nebo min. plat 8 tis. Kč + odvody 2720 , rozdíl 2 700 Kč placen „bokem“, ze zisku OSVČ

OSVČ

Minimální odvody 1807 Kč sociálního pojištění a 1670 Kč zdravotní pojištění. + 92 3477+92 4000 x 2

Podnik- obsazenost

4000 :12 měsíci = 333 pizz v měsíci, denně 12-13 ks.

### Podnik dlouhodobý majetek, zařízení

-nemusí odepisovat, ale snižuje si potenciál dalšího rozvoje  
např. elektrická pec 40 tis. NC, automobil  
zařízení, drobný hmotný majetek, stoly, židle; výdaj nebo náklady

### Náklady na dopravu

Cestovné nebo paušál 5000 Kč, dražší auto + PHM, (800 km), cca 400 tis. auto, odpisy 8 tis. měsíčně při 4 letém období, ve skutečnosti dvojnásobek, což umožňuje tichou rezervou snížit reálné náklady a využívat paušálu,

Výhoda provozu v místě levných dodavatelů, obchodů. Úspora cest a operativa, CF,

### Náklady režijní

Na voucher, licenci, reklama, odpisy z DM  
+ náklady na provoz

+ platba kartou 2,8 % z obrátu na účet provozovatele portálu.

<u>Tržby pizza</u>	224 000
- materiál 20%- 30%	- 44 000
- mzdy + úhrada OSVČ	- 468 000+96000
- odpisy, paušál,	- x
- režie	- y

Je otázkou, zda další sortiment může doplnit výši propočtených nákladů, také udávané denní tržby nejsou příliš vysoké.

Podrobnější, resp. úplnější propočet je v zpracování. Obdobně doporučení způsobů kalkulace, optimalizaci cen, počet prodaných kusů atd.

## **Závěr**

Využívání slevových portálů má pro část podniků příležitost získat jistou hotovost, realizovat reklamu, ušetřit na nákladech, pokud zaplacené vouchery nejsou relizovány. Další podniky v důsledku silné konkurence jsou nuceny se přidávat, podmínky překračují běžný konkurenční boj. Na základě analýz byly určeny hlavní důvody zapojení se do slevových portálů, zpracována rámcově kalkulace výrobku konkrétního podniku, umožňující odhad záměru podniku. V dalším bude zpracována kompletní kalkulace. Pro tyto účely nebyly použity výsledky spojené s diskusí slev, vč. doporučených druhů kalkulací pro jednotlivé cíle podniku..

## **Literatura**

- [1] LOUŠA, F. 2008. *Vnitropodnikové směrnice v účetnictví*. Praha: Grada Publishing, 2008, 120 s., ISBN 978-80-247-2576-5.
- [2] FREIBERG, F. 1996. *Finanční controlling*. Management Press, 1996, 199 s., ISBN 80-85943-03-4.
- [3] ŠOLJAKOVÁ, L. 2009. *Strategicky zaměřené manažerské účetnictví*. Praha, Management Press, 2009, 206 s., ISBN 978-80-7261-199-7.
- [4] DOYLE, DAVID, P. 2002. *Strategické řízení nákladů*, ASPI Wolters Kluwer, 2002, ISBN 80-7357-7;

- [5] OGEROVÁ, B, FIBÍROVÁ, J. 1998. *Řízení nákladů*. 1. vyd. Praha : HZ Edition s. r. o., 1998. 155 s. ISBN 80-86009-24-6;
- [6] SCHIFFER, V. 2009. *Vnitřní kontrolní systém*. ASPI, Wolters Kluvers, 2009, ISBN: 978-80-7357-436-9.
- [7] ŠOLJAKOVÁ, L. 2009. *Strategicky zaměřené manažerské účetnictví*. Management Press, 2009, ISBN 978-80-7261-199-7.

**Adresa autora:**

Doc. Ing. Jindřiška Kouřilová, CSc, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta JU / Katedra účetnictví a financí, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, tel.: 387772479, e-mail: kourilova@ef.jcu.cz

**UPLATNĚNÍ VYBRANÝCH INDIKÁTORŮ VE VÝROBNÍM PODNIKU**  
**THE PROCESS OF EXERCISE THE CHOSEN INDICATORS IN PRODUCTION**  
**COMPANY**

KUBÍČEK Roman, PROKEŠOVÁ Radka

**Abstract**

This paper is aimed to analysis of exercise the indicators in production company where are used the data from plant Vishay Electronic ltd. Prachatice. The indicators serve for monitoring and evaluating efficiency of the production processes and they serve for improving the quality of this process. The indicators provide revelant data, which enable to regulate and manage this process for optimalization of the process time, cost and efficiency, which serve for satisfaction of the customers need with preservation of the fair profit. In the introduced case of Vishay company ltd. is possible to demonstrate the high rentability of including the production indicators and evaluation into the production. It is clear that the margine for implementation of production indicators are very low in comparison to company profit not only in financial area but also in quality increase area.

**Key words:** indicators, process, efficiency, profit.

**JEL Classification:** D24

**Abstrakt**

Tento článek je zaměřen na zhodnocení uplatnění monitorovacích a hodnotících indikátorů ve výrobním podniku z využitím dat závodu Vishay electronic s.r.o. Prachatice. Indikátory slouží ke sledování a následnému vyhodnocování efektivity výrobního procesu a slouží k jeho zkvalitnění. Poskytují relevantní data umožňující regulovat a řídit výrobní proces tak, aby docházelo k optimalizaci, procesních časů, nákladů a efektivity sloužících k uspokojení potřeb zákazníků se zachováním přiměřeného zisku. Na uvedeném příkladu firmy Vishay electronic s.r.o. je možné demonstrovat vysokou rentabilitu zavedení procesů sledování výrobních indikátorů a evaluace do výrobního procesu, neboť je zřejmé, že náklady na tyto procesy jsou prakticky zanedbatelné vůči jejich přínosům pro firmu a to jak v oblasti finanční, tak i v oblasti zvyšování kvality.

**Klíčová slova:** indikátory, proces, efektivita, zisk.

**Úvod**

Firma Vishay electronic s.r.o. je jedním z největších světových výrobců pasivních elektronických komponentů. Zároveň je i významným dodavatelem výrobků pro letecký a kosmický průmysl. Jejím cílem je poskytovat zákazníkům výrobky s co nejvyšší užitnou hodnotou a reagovat na jejich požadavky v co nejkratším čase, v odpovídající kvalitě a se zabezpečením maximálního zisku pro firmu. Tyto výrobky musí zabezpečovat parametry, které jsou deklarovány používáním normy ISO 9100, která specifikuje doplňující požadavky



na systém managementu jakosti pro letecký a kosmický průmysl [1]. Využívání souboru indikátorů pro sledování výrobního procesu je proto jeho nezbytnou součástí.

Pro zajištění vysoké kvality výrobků je aplikován systém procesního řízení. Výrobu můžeme charakterizovat jako malosériovou s převahou ruční práce.

### Literární přehled

Význam kvality výrobků, určených pro letecký a kosmický průmysl, je nesporný a kontrola kvality se v závodě Prachatice provádí u každého dokončeného výrobku. Uplatňuje se norma EN 9100:2003, která byla vypracovaná Evropským sdružením výrobců letecké a kosmické techniky a má status české technické normy. Tato mezinárodní norma podporuje přijímání procesního přístupu při vývoji, uplatňování a zlepšování efektivnosti systému managementu jakosti s cílem zvýšit spokojenost zákazníků plněním jejich požadavků. Souhrn požadavků, navazující na normu ISO 9001:2000, rozšiřuje předmět systému managementu jakosti o požadavky pro letectví a kosmonautiku [1], [5].

Proces můžeme definovat jako obecný sled činností určený k vykonání určité práce. Z hlediska běžné podnikatelské praxe má proces relativně neomezené trvání a je zaměřen na kontinuální výkon určitého sledu operací, jejichž působením jsou vstupní objekty nebo informace měněny na výstupní objekty nebo informace a ty se pak stanou předmětem působení jiných procesů. Obecný proces je charakterizován detailním popisem průběhu, vlastností, transformačních pravidel a metod a vztahů mezi prvky procesu.

Tento typ řízení se užívá u dlouhodobě stabilních procesů, které podléhají pouze částečným inovacím. Míra úspěšnosti řízení procesu je pak měřena opakovaně po dobu životnosti procesu, a to jako sada ukazatelů výkonnosti procesu [3].

Proces monitorování je založen na sběru dat a informací v průběhu životního cyklu výrobku. Jde o pravidelné sledování, ověřování a hodnocení plánovaných dat a v procesu evaluace jejich srovnání s předpokládaným postupem [6].

Pro úspěšné sledování a vyhodnocování efektivity procesu musíme stanovit relevantní soubor indikátorů [9].

Indikátor je ukazatel, který má předem stanovenou svoji vstupní a výstupní formu a věcnou náplň a provází hodnocení úspěšnosti projektu od jeho založení, přes realizaci až po konečné hodnocení účinnosti vytčených cílů. Stanovený indikátor musíme najít vždy ve stejné formě a věcném obsahu [8].

Aby indikátor mohl tuto úlohu splnit, musí být dostatečně relevantní, objektivní, jednoznačný a věcně průhledný, kvantifikovatelný a dostupný; to znamená, že musí mít dostatečnou faktografickou a datovou základnu.

EU označuje požadavky na kvalitu indikátorů zkratkou **SMART**:

**S** - Specific – konkrétní

**M** – Measurable – měřitelné

**A** – Accurate – přesné

**R** – Relevant – relevantní

**T** – Timely – aktuální [7].

K hodnocení procesu výroby je zapotřebí mít k dispozici soustavu indikátorů. Mezi hlavní úkoly soustavy indikátorů patří:

- stanovení cílů a jejich možné kvantifikace,
- průběžné a konečné monitorování jejich realizace.

### **Indikátory rozlišujeme na:**

- Indikátory výstupů, které vyjadřují konkrétní opatření potřebné k dosažení vytčeného cíle vztahující se k činnosti, k aktivitám. Měří se v naturálních nebo finančních jednotkách.
- Indikátory výsledků, které vyjadřují specifické cíle, neboli to, čeho má být dosaženo konkrétními dílčími opatřeními, vyjadřují přímé a okamžité efekty, většinou krátkodobé výsledky jednotlivých opatření, mají srovnávací charakter.
- Indikátory účinků – dopadů, které vyjadřují strategické cíle, tedy to, co má být konečným efektem (např. podpora zákaznické loajality, zvyšování počtu zakázek, zvyšování zaměstnanosti v regionu, podpora časové flexibility, zkrácený lead time).
- Zdrojové nebo vstupní indikátory se vztahují k alokovanému rozpočtu a to v absolutním nebo v relativním vyjádření (v %, indexech).
- Finanční indikátory jsou použity pro monitorování průběhu realizace podle plateb ze zdrojů, disponibilních pro jakoukoliv operaci ve vztahu k jejich skutečně vynaloženým nákladům. Tyto ukazatele se vztahují k alokovanému rozpočtu pro každou úroveň řízení (např. cena materiálu, lidské zdroje, fixní náklady) [6].

### **Konstrukce indikátorů**

I když zatím není názor na konstrukci indikátoru zcela jednotný, je třeba vycházet z účelu, který v monitorovacím systému plní, protože je jeho nejvýznamnějším nástrojem. Indikátor slouží současně k hodnocení a kontrolování určité aktivity v průběhu celé její životnosti.

Indikátor musí vždy obsahovat tyto závazné prvky:

1. Kód – tj. číslo označující sledovanou kategorii, případně subkategorii.
2. Typ ukazatele – jeho definice je formulována v souvislosti, zda jde o výstup, výsledek nebo dopad, neboli co budeme považovat za efekt.
3. Definice ukazatele – upřesňuje věcný obsah monitoringu, charakteristiku objektu, blíže konkretizuje, jakým způsobem naplníme zvolený typ ukazatele.
4. Měření ukazatele – jakou jednotku, způsob výpočtu zvolíme s ohledem na očekávaný efekt, dostupnost dat a dynamiku sledování ukazatele.
5. Časová dimenze – udává, za jaké období bude efektu obsaženo, do kolika měsíců, roků, eventuálně jde-li o trvalý efekt [7].

Pro měření výkonnosti procesů lze navrhnout řadu ukazatelů, mimo jiné i ukazatel podílu neshod v procesu  $P_n = (O_n : O_c) \times 100$ , kde:

$O_n$  = objem neshod zjištěných při ověřování procesu,

$O_c$  = celkový objem shodných výstupů z procesu za určitý čas.

### **Metodika**

Kvalita, jako hlavní faktor aeronautické výroby, musí být zabudována do výrobků krok za krokem tak, jak se výrobek vyrábí. Všechny kontroly a testování poté, co je výrobek již hotov, nepřidávají výrobku hodnotu. Pouze ověřují, zda ve výrobku kvalita je či není a v tomto druhém případě též odhalují, jak mnoho úsilí bylo zbytečně zmařeno. Pro kontrolu je nutné použít relevantní indikátory. Tyto pak poskytují zpětnou vazbu vedoucí ke zlepšování výrobního procesu [4].

Interní proces firmy Vishay electronic s.r.o stanovuje povinně sledované indikátory jako jsou produktivita, zmetkovitost, ztráta materiálu aj. Pro jednotlivé výroby jsou dále nastaveny specifické indikátory, které umožňují v reálném čase vyhodnocovat data, která významnou měrou ovlivňují výrobek ve vztahu k uspokojování potřeb našich zákazníků. Indikátory tak mohou monitorovat typy jednotlivých vad, jejich podíl a umožňují se cíleně zaměřit na největší problémy, které ovlivňují kvalitu jednotlivých výrobků.

Další typy indikátorů umožňují sledování jednotlivých vad výrobků a tím umožňují v procesu evaluace zainteresovaným pracovníkům okamžitě reagovat a přijímat taková nápravná opatření, která mohou s co nejmenší prodlevou zajistit nápravu. Vyhodnocování hodnot některých monitorovacích indikátorů (např. zmetkovitost, opravitelnost) je prováděno s denní frekvencí, u jiných (např. produktivita, spotřeba materiálu, finanční ukazatele) s týdenní, měsíční a roční frekvencí. Hodnoty a agregované hodnoty jsou vždy porovnávány se stanovenými cíli.

Jako příklad je možno uvést monitorování nosného výrobku – specifické rotačního pasivního snímače označeného kódem F43, který tvoří 80% produkce jedné výrobní linky.

Sledované indikátory byly vyhodnocovány na bázi:

- Denní – zmetkovitost, opravitelnost
- Týdenní - produktivita
- Měsíční – zmetkovitost, opravitelnost, produktivita
- Roční – délka výrobního cyklu, rentabilita, počet vyrobených kusů

## Výsledky

Pro porovnání dat byly použity aktuální hodnoty monitorovacích a hodnotících indikátorů firmy Vishay s.r.o. z roku 2009 a měsíců 1 až 7 roku 2010.

Soubor vhodných monitorovacích indikátorů a jejich vyhodnocování umožnilo firmě Vishay electronic s.r.o. v průběhu roku 2010 dosáhnout snížení zmetkovitosti z 10,8% na 3,5 %, snížení opravitelnosti z 3,16 % na 0,5 %, snížení materiálových nákladů z 34,3% na 23,3% a zvýšení hrubého zisku z 24,5 % na 39,7 % a to i při snížení finální ceny výrobku o 2%. Dále můžeme vidět, že největším finančním přínosem je snížení hodnoty indikátoru zmetkovitost F43/R. Finanční úspora za měsíce 1 až 7 roku 2010 vyčíslená v Kč byla 1285250,-. Náklady na proces monitorování a evaluace činí v roce 2010 částku 67275,- Kč (počet vynaložených hodin x cena práce za jednu hodinu).

Z uvedeného vyplývá, že náklady na proces monitorování tvoří pouze 5% finanční úspory, které bylo tímto procesem dosaženo. Současně je třeba zdůraznit, že došlo k významnému zkrácení doby výrobního cyklu z 16,6 dne na 12 dní a to firmě Vishay electronic s.r.o. umožňuje pružněji reagovat na potřeby zákazníka a snížit mu celkovou délku dodací lhůty. Také je potřeba zdůraznit, že dodávky finálního výrobku dodaného zákazníkovi vykazují hodnotu 0 ppm neshodného výrobku.

## Sledované indikátory:

Tabulka 1 - Vybrané indikátory a jejich popis

Kód	Typ	Definice	Jednotka měření	Časový limit realizace
produktivita F43/P	Indikátor výstupu	počet vyrobených kusů za hodinu práce	ks/hod	doba životního cyklu výrobku
zmetkovitost F43/R	Indikátor výsledku	počet vyrobených kusů vyřazených pro neopravitelnou vadu v poměru k exportovaným kusům	% podíl z vyrobených kusů	doba životního cyklu výrobku
opravitelnost F43/Rep	Indikátor výsledku	počet vyrobených kusů, které bylo možné opravit v průběhu výrobního procesu s přijatelnými náklady	% podíl z vyrobených kusů	doba životního cyklu výrobku
spotřeba materiálu F43/C	Indikátor vstupu	spotřeba materiálu vztážená k jedné výrobní dávce	počet kusů potřebný pro výrobu jedné výrobní dávky (ks)	doba životního cyklu výrobku
délka výrobního cyklu F43/L	Indikátor výsledku	délka výrobního procesu od zadání po expedici hotového výrobku zákazníkovi	počet dní	doba životního cyklu výrobku
rentabilita F43/F - a,b,c,d,e	Finanční indikátor	ukazatele monitorující finanční výkonnost výrobku (profit)	prodejní cena, náklady na vyrobení jednoho kusu, podíl nákladů, hrubý zisk (% , €/Kč)	doba životního cyklu výrobku
množství výrobku za rok F43/Q	Indikátor dopadu	ukazatel objednaného množství výrobku	ks/rok	doba životního cyklu výrobku

Zdroj: interní materiály firmy Vishay s.r.o. [2]

Tabulka 2 - Vyhodnocení sledovaných indikátorů

Indikátor	2009	2010	změna
produktivita F43/P	3,227	4,674	vzrůst o 45%
zmetkovitost F43/R	10,80%	3,50%	pokles o 62%
opravitelnost F43/Rep	3,16%	0,50%	pokles o 63%
spotřeba materiálu F43/C	550	520	pokles o 5,5%
délka výrobního cyklu F43/L	16,6	12	zkrácení o 4,6 dne
množství výrobku F43/Q	91075	110000	nárůst o 21 %

Zdroj: interní materiály firmy Vishay s.r.o. [2]

**Tabulka 3 - Vyhodnocení finančních indikátorů**

rentabilita F43/F - a,b,c,d,e	2009	2010
hodnota prodaného zboží v €/Kč Fa	1393447/36927140	861480/22829220
průměrná hodnota 1 ks v €/Kč Fb	15,3/405	15/397
podíl materiálových nákladů (%) Fc	34,3	23,3
fixní náklady + variabilní náklady (%) Fd	41,2	37
hrubý zisk (%) Fe	24,5	39,7
Celkem (%)	100	100

*Zdroj: interní materiály firmy Vishay s.r.o. [2]*

**Tabulka 4 - Dosažení stanovených cílů**

indikátor	cíl 2010	skutečnost 2010
produktivita F43/P	3,8 ks/hod	4,674 ks/hod
zmetkovitost F43/R	5%	3,50%
opravitelnost F43/Rep	1%	0,50%
spotřeba materiálu F43/C	530 ks	520 ks
délka výrobního cyklu F43/L	13 dní	12 dní
množství výrobku za rok F43/Q	100000 ks	110000 ks
hrubý zisk F43/Fe	28%	39,70%

*Zdroj: interní materiály firmy Vishay s.r.o. [2]*

## Závěr

Z výsledků uvedených v tabulkách je zřejmé, že použití relevantních monitorovacích indikátorů vede ke zlepšení celého výrobního procesu. Tyto indikátory je možné doplňovat či měnit v závislosti na aktuálních požadavcích.

Strategický dopad procesu sledování a hodnocení vhodných indikátorů spočívá v tom, že firma dokáže pružněji reagovat na potřeby zákazníka, nabídnout lepší cenu a tím lépe vzdorovat konkurenci. Zákazník objednává větší množství kusů a tím firmě přináší vyšší zisk. Veškeré přínosy pro zákazníka zvyšují jeho loajalitu a již v tomto sledovaném případě můžeme říct, že zákazník zadal firmě nový projekt, který nahradí stávající výrobek, po ukončení jeho životního cyklu (ukončení výroby stávajícího letounu a jeho nahrazení novým typem od začátku roku 2011) pro období dalších 15 let.

Můžeme konstatovat, že použití vhodných monitorovacích a evaluačních indikátorů je nespornou výhodou při sledování výrobku v období jeho životního cyklu, umožňují nám rychlou reakci a dávají prostřednictvím procesu evaluace vypovídající zpětnou vazbu. Průběžným sledováním výsledků a rychlostí změn ve prospěch zákaznických požadavků si firma udržuje stálý náskok před konkurencí v daném portfoliu výrobků. Právě na příkladu firmy Vishay electronic ltd. je možné demonstrovat vysokou rentabilitu zavedení procesů

monitoringu a evaluace do výrobního procesu, neboť je zřejmé, že náklady na tyto procesy jsou prakticky zanedbatelné vůči jejich přínosům pro firmu a to jak v oblasti finanční, tak i v oblasti zvyšování kvality.

### Literatura

- [1] EVROPSKÝ VÝBOR PRO NORMALIZACI. 2003. *Česká technická norma ČSN EN 9100*, Český normalizační institut, Praha, 2003.
- [2] *Interní data firmy Vishay electronic s.r.o Prachatice*, 2010.
- [3] NENADÁL, J. 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.
- [4] NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J. 2002. *Moderní systémy řízení jakosti*. Praha: Management Press, 2002.
- [5] EVROPSKÝ VÝBOR PRO NORMALIZACI. 2000. *Česká technická norma ČSN EN 9001-2000*, Český normalizační institut, Praha, 2000.
- [6] BOHÁČKOVÁ, I., HRABÁNKOVÁ, M. 2009. *Strukturální politika Evropské unie*. Praha: C. H. Beck, 2009. 188 s. ISBN 978-80-7400-111-6.
- [7] HRABÁNKOVÁ, M. *Monitoring*. 2000. Praha: Institut výchovy a vzdělávání Ministerstva zemědělství ČR, 2000. ISBN 80-7105-210-8.
- [8] HRABÁNKOVÁ, M., ROLÍNEK, L., ŠTYS, D. 2008. *The Methodology of Monitoring and Evaluation of Project Implementation into Practice*. České Budějovice, 2008. ISBN 978-80-7394-133-8.
- [9] SAMSET, K. 2003. *Project Evaluation: Making Investment Succeed*. Trondheim: Tapir Academic Press, 2003.

#### Adresa autorů:

Ing. Roman Kubíček, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, ČR, Tel.:737237234, r.kubicek@seznam.cz

Ing. Radka Prokešová, Jihočeská univerzita v Č. Budějovicích, Ekonomická fakulta, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, ČR, Tel: 605 286 915, e-mail: rprokesova@seznam.cz

# REGIONÁLNÍ VNÍMÁNÍ GLOBÁLNÍCH VÝZEV V PĚTI STÁTECH EU: EKONOMICKÁ KRIZE, ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ A TECHNOLOGIE #

## REGIONAL PERCEPTION OF GLOBAL CHALLENGES IN FIVE EU COUNTRIES: ECONOMIC CRISIS, ENVIRONMENT AND TECHNOLOGY

LAPKA Miloslav, VÁVRA Jan

### Abstract

The study focuses on the opinions on economic crisis, environmental issues and technology related to lowering energy demand and greenhouse gases. We conducted a sociological survey with approximately 2500 respondents in five EU countries: the United Kingdom, the Netherlands, Germany, the Czech Republic and Hungary. The differences in perception of the problems and the differences among the individual countries were compared with statistical methods. Environmental pollution is perceived as the most important problem, followed by the economic crisis, concern about terrorism and climate changes. The migration into Europe is perceived as the least important problem. Respondents prefer technological measures as a solution for the most important problems. Despite some broad agreements, the statistically significant differences between the countries exist. For example, the terrorism is much more important in the Czech Republic than in any other state. The local distinctions must be considered during the process of developing economic and political solutions to address these problems.

**Key words:** economic crisis, environment, region, global challenges.

**JEL Classification:** Q20, Q53, Q54, R59

### Abstrakt

Studie přináší porovnání názorů na ekonomickou krizi, životní prostředí a technologie související se snižováním spotřeby energie a emisí skleníkových plynů. Sociologické šetření proběhlo na vzorku asi 2500 respondentů v pěti státech EU: Velká Británie, Nizozemí, Německo, Česká Republika a Maďarsko. Statistickými metodami byly porovnávány rozdíly v závažnosti vnímání sledovaných problémů i rozdíly mezi jednotlivými státy. Celkově nejvýznamnějším problémem se ukázalo být znečištění životního prostředí, následováno ekonomickou krizí, obavami z terorismu a klimatickými změnami. Jako nejméně důležitý vnímaný problém se jeví migrace do Evropy. Při řešení nejdůležitějších problémů, preferují respondenti technologická opatření. Přesto existují statisticky významné rozdíly mezi jednotlivými státy, např. v ČR je vnímán terorismus jako největší problém ze všech států. Tyto rozdíly je třeba brát v úvahu při tvorbě ekonomických a politických nástrojů k řešení těchto problémů.

**Klíčová slova:** ekonomická krize, životní prostředí, regiony, globální problémy.

---

# This paper is an outcome of the research project GILDED (Governance, Infrastructure, Lifestyle Dynamics and Energy Demand: European Post-Carbon Societies), funded by 7<sup>th</sup> Framework Programme of the EU, grant no. 225383, [www.gildedeu.org](http://www.gildedeu.org).

## **Introduction**

The global financial and economic crisis, brewing for a while, really started to show its effects in the middle of 2007 and fully manifested itself in 2008. World stock markets fell sharply, large financial institutions collapsed or were bought out, and governments in even the wealthiest nations had to come up with rescue packages to bail out their financial systems. On the one hand, many people are concerned that those responsible for the financial problems are the ones being bailed out, while on the other hand, a global financial meltdown will affect the livelihoods of almost everyone in an increasingly inter-connected world. The problem could have been avoided if ideologues supporting the current economics models weren't so vocal, influential and inconsiderate of others' viewpoints and concerns. Speaking about global economic crises we cannot remain just on this global level. Globalization has its reflection on local dimensions of states and regions. Economic crisis as a reality has its real consequences in each state and region of the whole Earth. It is a supranational phenomenon infiltrated even into the smallest parts of our world. The manifestation of regional crises is different from a global level of it. It could be worse or slightly mild and it reflects also in people feeling and perceiving of this global threats or risks.

From the EU opinion polls we know that the economic crisis became one of the most important threats and problems, as perceived by European citizens and joined the poverty and lack of drinking water and climate change on the top of all global problems (EC, 2008; EC, 2009). The problems of economic crisis and climate change are connected more than it is visible at first sight. Climate change belongs to the problem of environmental pollution in general. EU citizens strongly agree that environmental protection and efficient use of natural resources can boost the growth of EU economy (EC, 2011). This opinion is in line with the EU plan 20-20-20, aiming to be "highly-efficient, low carbon economy" in 2020 (EC, 2010) and the global support for "green economy" (Cudlínová, in press).

With these previous studies in our minds, we bring here the results of sociological survey from five EU countries, including the United Kingdom, the Netherlands, Germany, the Czech Republic and Hungary. Our main object is to present the perception of the major challenges to the EU and their possible solution by local communities of the five EU countries. The whole topic could be divided into two parts: importance of the challenges and reduction of energy demand and greenhouse gases emissions.

## **Review of literature**

The comparative approach towards different global problems was used in climate oriented Eurobarometers (EC, 2008; EC, 2009). Other Eurobarometer opinion polls focus solely on the environmental issues, including climate change (EC, 2007, EC, 2011). Some sociological papers deal with climate change and other social and personal problems (Bord et al., 1998), but more often the studies focus on the climate change and other environmental issues, e.g. Brechin's international comparison (2003). Apart from the sociological approach, there are other studies, focusing on the problem from many different points of view, e.g. the governance approach applied by Gotts and Kovách (2010).

In the Czech milieu the studies dealing with climate change focus mostly on the concern and possible consequences, either studying only Czech population (Lapka et al., 2011) or international samples (Lapka, Cudlínová, 2007). A long-term opinion poll of Public Opinion Research Centre presents the changes of the concern about environmental issues in the Czech Republic for the last 10 years (CVVM, 2011a), other poll (CVVM, 2011b) focuses on the perception and impact of financial crisis.



## Methods

The questionnaire survey was conducted in spring 2010 in five European countries with different histories, social, and economical conditions. These countries are: the United Kingdom (Scotland), the Netherlands, Germany, the Czech Republic and Hungary. The survey was held in an urban area with the rural surroundings in each country (Aberdeen and Aberdeenshire; Assen and the surroundings; Potsdam and Potsdam-Mittelmarkt, České Budějovice and the former districts of České Budějovice and Český Krumlov; and Debrecén and Hajdú-Bihar region). The GILDED project aimed to cover the urban and rural population equally, thus half of the respondents live in urban and half in rural areas. The sampling procedure combined cluster, quote and random sampling. Questionnaires were distributed from door to door, dropped and then collected (with part of the questionnaires distributed and collected by post in the UK). Overall response rate in all countries was 32 %.

**Table 1 – Socio-demographic characteristics of the respondents**

		Czech Rep.	United Kingdom	Netherlands	Germany	Hungary	Total
<b>Gender (%)</b>	<b>Male</b>	47,4	53,9	49,8	53,3	48,9	50,7
	<b>Female</b>	50,4	45,6	48,9	45,3	50,7	48,1
<b>Age groups (%)*</b>	<b>18-39</b>	42,6	17	19,7	24,8	43,7	29,7
	<b>40-59</b>	34,4	39	48,7	43,4	31,1	39,3
	<b>60+</b>	21,6	44	31,6	31,1	24,6	30,5
<b>Education (%)</b>	<b>No/primary</b>	4,2	0,4	2,1	0,4	18,2	5,1
	<b>Sec.-low</b>	26,6	24,1	15,4	18,1	37,1	24,3
	<b>Sec.-high</b>	44,6	22,4	8,8	7,8	3,4	17,3
	<b>Vocational</b>	5,2	11,2	28,4	30	23	19,7
	<b>University</b>	17,2	36,1	44,2	40	18,2	31,1
<b>N</b>		<b>500</b>	<b>482</b>	<b>468</b>	<b>537</b>	<b>499</b>	<b>2486</b>

*Resource: authors*

The relatively long questionnaires asked for respondents' values, perception of climate change and relevant energy issues, their own energy relevant behaviour, perception of institutions dealing with energy issues and the CO<sub>2</sub> calculator where respondents filled their energy demand. The length and the topic of the questionnaire were probably the most important factor which caused that the sample is not really representative regarding the age and the education. The data were processed with SPSS Statistics software.

### Brief description of study areas

Aberdeen is a city with a population of approximately 200 000 in North-East Scotland. In its surroundings, in Aberdeenshire, live approximately 230 000 inhabitants. The economy of the city is largely based on the North Sea oil industry. Aberdeenshire is mainly rural with small towns, villages and scattered rural communities in an agricultural landscape.

The study area of Assen and its municipality lies in the north of the Netherlands in Drenthe province. Assen city has a population of approximately 65 000. The surroundings consist of a number of small villages.

In Germany, the study sites of Potsdam City (approx. 150 000 inhabitants) and neighbouring district Potsdam-Mittelmark (approx. 205 000 inhabitants) were chosen. Both of these areas are situated in Bundesland Brandenburg, close to Berlin.

Figure 1 – Study sites



Resource: authors

České Budějovice (approx. 95 000 inhabitants) and the former districts of České Budějovice and Český Krumlov (population without the city of České Budějovice approx. 145 000) are the study sites in the Czech Republic. The area is located in the South Bohemian Region. The rural area consists of the villages and small towns in traditional agricultural landscape.

In Hungary the study took place in the Debrecen city (population approx. 207 000) and the surrounding Hajdú-Bihar county (population without Debrecen approx. 340 000). The locality could be found in the east of Hungary.

## Results

The results in the tables are the means of the 1 to 5 scale with standard deviations in the parentheses. N represents the number of respondents range in the countries (answers to the particular questions). The overall differences between countries are significant in all questions of all topics. Significance of ANOVA is at 0,01 level (\*\*). The differences between individual countries vary diversely according to the particular questions. Thus it is not possible to group the countries in some stable groups, like e.g. Eastern-Western.

First research topic is the perceived importance of the problems for Europe (see Tab. 2). Terrorism is perceived as the most important problem in the Czech Rep. and as quite important problem in other countries, except Hungary. Environmental pollution is generally the biggest problem, followed by the economic crisis, with lower importance in the Netherlands. Climate change received highest importance in Germany and lowest in the the UK and the Netherlands with the Czech Republic and Hungary being in the middle. Migration to Europe is overall the least important problem, relatively the most important in the Czech Republic and least important in the Netherlands.

Standard deviations show that there is the biggest agreement on the topic of environmental pollution and economic crisis. On the other hand, climate change, migration and terrorism are more controversial. Migration is controversial in all countries, terrorism in the Netherlands and Hungary and climate change in the Czech Rep.

**Table 2 – Importance of problems for Europe**

	<b>CZE</b>	<b>UK</b>	<b>NL</b>	<b>GER</b>	<b>HUN</b>	<b>Total</b>	<b>ANOVA</b>
Terrorism	4,40 (0,90)	3,94 (0,91)	3,99 (1,07)	3,96 (0,95)	3,61 (1,16)	3,98 (1,03)	F = 39,039**
Environmental pollution	4,25 (0,78)	3,95 (0,75)	3,96 (0,76)	4,28 (0,65)	4,10 (0,82)	4,11 (0,76)	F = 20,745**
Economic and financial crisis	4,12 (0,98)	4,07 (0,73)	3,68 (0,80)	4,26 (0,74)	4,26 (0,85)	4,08 (0,85)	F = 38,808**
Climate change	3,82 (1,04)	3,67 (0,86)	3,64 (0,89)	4,15 (0,78)	3,91 (0,91)	3,85 (0,92)	F = 26,610**
Migration into Europe	3,53 (1,24)	3,71 (1,00)	2,94 (0,96)	3,19 (1,10)	3,04 (1,17)	3,28 (1,13)	F = 41,711**
<b>N</b>	464-488	475-477	458-463	519-522	495-497	2417-2444	

*Resource: authors*

Note: The original question was “Please indicate which of the following problems are – according to your opinion – most serious with respect to Europe.” Values ranged from 1 (not serious at all) through 3 (neither) to 5 (very serious). Numbers are means, numbers in parentheses are standard deviations.

The acceptance of the possible actions leading to the mitigation of climate change is our second research topic (see Tab. 3). Development of more efficient technology and using renewable energy instead of fossil fuels are broadly accepted measures in all countries. Reduction of the energy consumption through lifestyle changes is mostly accepted in the Czech Rep. Increasing the use of nuclear energy is the least acceptable measure, more acceptable in the UK and the Czech Rep., and not very acceptable in Germany. It is also much more controversial, according to the standard deviations, than the rest of the measures.

**Table 3 – Acceptance of climate change reduction measures**

	<b>CZE</b>	<b>UK</b>	<b>NL</b>	<b>GER</b>	<b>HUN</b>	<b>Total</b>	<b>ANOVA</b>
Efficient technology	4,31 (0,62)	3,92 (0,82)	4,09 (0,73)	4,46 (0,63)	4,20 (0,76)	4,20 (0,74)	F = 41,385**
Renewable energy	4,24 (0,73)	4,15 (0,66)	4,17 (0,73)	4,33 (0,69)	4,27 (0,82)	4,23 (0,73)	F = 4,990**
Changing lifestyles	4,08 (0,69)	3,71 (0,78)	3,91 (0,71)	3,68 (0,86)	3,80 (0,82)	3,83 (0,79)	F = 21,651**
Nuclear energy	3,03 (1,24)	3,22 (0,98)	2,77 (1,11)	2,25 (1,17)	2,69 (1,17)	2,78 (1,19)	F = 51,752**
<b>N</b>	430-469	475-478	458-462	522-524	495-498	2384-2428	

*Resource: authors*

Note: The original question was “To what extent do you find each of the following actions to reduce climate change problems acceptable?” Values ranged from 1 (not at all acceptable) through 3 (not acceptable, not unacceptable) to 5 (very acceptable). Numbers are means, numbers in parentheses are standard deviations.

## Discussion

The most important problem for Europe in the sample of all five countries is environmental pollution. Economic and financial crisis reached the second place, but the differences are minimal. Terrorism is more important than climate change and migration to Europe has the least importance. Higher importance of environmental pollution in general, than importance of a climate change is in agreement with previous studies and opinion polls. The studies show that people are more concerned about other environmental issues, like water pollution or waste management (Fischer et al., submitted) and that the importance of climate change among other environmental problems and among different global problems decreased after its peak in 2007/2008 (EC, 2009; EC, 2011). From the environmental point of view, it is interesting, that the environmental pollution was not overridden by the economic problems. It suggests that people are environmentally conscious and aware of the threats of environmental pollution or that the pollution is ubiquitous and perceived as really crucial problem.

Regarding the countries differences, it is interesting that the highest importance of terrorism and a relatively high importance of problem of migration is perceived in the Czech Republic, where people have no or small experience with these phenomenon. Economic crisis received high score from respondents of all countries, except a bit more optimistic Dutch ones. The Czech and the German respondents ranked the environmental pollution with the highest score, while the UK and the Dutch respondents gave lower (but still a very high) score. Similarly, the UK and the Dutch respondents assigned the climate change a lower importance. Not surprisingly, the climate change received the highest rank in Germany.

Three of four possible ways how to achieve the climate change mitigation and energy demand are broadly acceptable, nuclear energy is very controversial. Development of more efficient technology and using renewable sources of energy received high scores in all of the countries, with the highest scores in Germany in both cases. This high acceptance suggests the openness of European citizens towards the ecological modernization and green economy. It is in agreement with previous Eurobarometer poll covering links between economical growth and environmental protection (EC, 2011). Changing lifestyles to lower energy demand received lower, but still relatively high, scores. The highest acceptance occurred among the Czech respondents. It is very hard to interpret why. Again not surprisingly, the increase of use of nuclear energy was the most controversial and received the lowest score in Germany<sup>5</sup>. Even the highest scores received in the UK and the Czech Rep. are relatively low, compared to the acceptance of other possible measures.

## Conclusion

Our results confirmed that regional differences are important in threats perception. The same global threat is perceived differently by people from different regions. This conclusion could be seen as not surprising but its importance reveals from perspective of cohesion and other kinds of the EU policies. Regional differences must be taken into account by the EU during its effort to solve major problems like CO<sub>2</sub> emissions or other global tasks. The negotiation and solution of the similar problems must differ from region (state) to region (state). It is a very sensitive question of governance and practical realization of international agreements. The same set of indicators could work but not the same principle of economic or command and control instruments. The effectiveness of practical realization of the general EU rules depends on regional, cultural, political and other specifics of each region and state. On

---

<sup>5</sup> The research was conducted in 2010, year before the tragedy in nuclear power plant in Fukushima, Japan. In 2011 the acceptance of nuclear energy would probably be even lower.

the other hand, the regional differences are less important in the perception of the acceptability of renewable technologies and development of more efficient technology. These EU favourable measures would be probably most welcomed by the society, but the Czech experience with solar energy subsidies is a reminder that every “green-energy” policy must be well-considered, well-communicated and flexible enough, to be successful.

## References

- [1] BORD, R. J., FISHER, A., O’CONNOR, R. E. 1998. Public perceptions of global warming: United States and international perspectives. *Climate Research*, vol 11, pp. 75-84. ISSN 1616-1572.
- [2] BRECHIN, S. R. 2003. Comparative Public Opinion and Knowledge on Global Climatic Change and the Kyoto Protocol: The U.S. versus the World? *International Journal of Sociology and Social Policy*, vol. 23, no. 10, pp. 106-134. ISSN 0144-333X.
- [3] CUDLÍNOVÁ, E. in press. Změny ve stylu ekonomického myšlení – šance pro trvale udržitelný rozvoj společnosti nebo pro zelený ekonomický růst? *Acta Universitatis Carolinae – Philosophica et historica – Studia sociologica XVI – Naše společná přítomnost I*. ISSN 0567-8293.
- [4] CVVM (CENTRUM PRO VÝZKUM VEŘEJNÉHO MÍNĚNÍ). 2011a. *Finanční krize očima české veřejnosti – leden 2011* [online]. 2011 [cit 2011-09-14], Retrieved from [http://www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/101111s\\_ev110228.pdf](http://www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/101111s_ev110228.pdf).
- [5] CVVM (CENTRUM PRO VÝZKUM VEŘEJNÉHO MÍNĚNÍ). 2011b. *Česká veřejnost o globálních problémech – květen 2011* [online]. 2011 [cit 2011-09-03], Retrieved from [http://www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/101161s\\_oe110622.pdf](http://www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/101161s_oe110622.pdf).
- [6] EC (EUROPEAN COMMISSION). 2007. *Attitudes of European citizens towards the environment – Special Eurobarometer 295 – EB68.2* [online]. 2007. [cit 2011-09-21], Retrieved from [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_295\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_295_en.pdf)
- [7] EC (EUROPEAN COMMISSION). 2008. *Europeans’ attitudes towards climate change - Special Eurobarometer 300 – EB69.2* [online]. 2008. [cit 2011-20-09], Retrieved from [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_300\\_full\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_300_full_en.pdf).
- [8] EC (EUROPEAN COMMISSION). 2009. *Europeans’ attitudes towards climate change – Special Eurobarometer 322 – EB72.1* [online]. 2009 [cit 2011-20-09], Retrieved from [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_322\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_322_en.pdf).
- [9] EC (EUROPEAN COMMISSION). 2010. *The EU climate and energy package* [online]. 2010 [cit 2011-08-27], Retrieved from [http://ec.europa.eu/clima/policies/package/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/clima/policies/package/index_en.htm).
- [10] EC (EUROPEAN COMMISSION). 2011. *Attitudes of European citizens towards the environment – Special Eurobarometer 365 – E 75.2 – Presentation* [online]. 2011 [cit 2011-09-21], Retrieved from [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_365\\_pres\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_365_pres_en.pdf).
- [11] FISCHER, A., PETERS, V., NEEBE, M., VÁVRA, J., KRIEL, A., LAPKA, M., MEGYESI, B. submitted. Society is concerned about wise resource use: Social representations of energy, climate change and the future. *Environmental Policy and Governance*. ISSN 1756-9338.
- [12] GOTTS, N., KOVÁČH, I. (eds.). 2010. *Climate change and local governance: Alternative approaches to influencing household energy consumption (A comparative study of five European regions)*. 1st ed. Budapest: Hungarian Academy of Science, 2010. 273 p. ISBN 978-963-7372-71-1. [online] [cit 2011-09-06], Retrieved from <http://mek.oszk.hu/09300/09355/09355.pdf>.

- [13] LAPKA, M., CUDLÍNOVÁ, E. 2007. Problem of Global Warming and Emerging Patterns of Global Consciousness. International Study. *Journal of Landscape Ecology*, vol. 0, no. 0, pp. 91-104. ISSN 1803-2427.
- [14] LAPKA, M., CUDLÍNOVÁ, E., MAREK, M. V. 2011. Vnímání globálních klimatických změn ve společnosti. In MAREK, M. V., et al. *Uhlík v ekosystémech České republiky v měnícím se klimatu*. Praha: Academia, 2011. pp 211-231. ISBN 978-80-200-1876-2.

**Adresa autorů:**

PhDr. Miloslav Lapka, CSc., University of South Bohemia, Faculty of Economics, Department of Structural Policy of the EU and Rural Development, Studentská 13, 350 05 České Budějovice, Czech Republic, e-mail: miloslav.lapka@centrum.cz

PhDr. Jan Vávra, Charles University in Prague, Faculty of Arts, Department of Cultural Studies Celetná 20, 110 00 Prague, Czech Republic, e-mail: jan.vavra@prirodou.cz

# VPLYV IMPLEMENTÁCIE ŠTRUKTURÁLNYCH FONDOV NA EKONOMICKÚ PROSPERITU REGIÓNU KOMÁRNO V KONTEXTE TRHU PRÁCE

## IMPACT OF STRUCTURAL FUNDS IMPLEMENTING ON ECONOMICS PROSPERITY OF THE REGION KOMÁRNO IN THE CONTEXT OF THE LABOUR MARKET

MACHOVÁ, Renáta

### Abstrakt

Ongoing processes of globalization and internationalization of markets contributing to the dynamics and to the character changes to the socio-political, social, and also cultural areas of life. Given the importance and complexity of ongoing processes, the objective to the fore in particular, receives the regional dimension of their activities. A typical feature of economic processes is a lot of pressure on the growth of competitiveness of regions; the central engine becomes particularly innovation, education and ability to apply the results of science into practice. Increasing employment contribute to economic stability and competitiveness of the region.

**Key words:** structural funds, implementing, economics prosperity, active labour market policy.

**JEL Classification:** R58

### Abstrakt

Prebiehajúce procesy globalizácie a internacionalizácie trhov prispievajú k dynamike a k charakteru uskutočnených zmien v spoločensko-politických, sociálnych a tiež kultúrnych oblastiach života spoločnosti. Vzhľadom na význam a zložitosť prebiehajúcich procesov, sa do popredia objektívne dostáva predovšetkým regionálny rozmer ich pôsobenia. Typickým znakom ekonomických procesov je veľký tlak na rast konkurenčnej schopnosti regiónov, pričom ťažiskovým motorom sa stávajú predovšetkým inovácie, vzdelávanie a schopnosť aplikovať výsledky vedy v praxi. Zvyšovaním zamestnanosti prispievať k ekonomickej stabilite a konkurencieschopnosti regiónu.

**Kľúčové slová:** štrukturálne fondy, implementácia, ekonomická prosperita, aktívna politika trhu práce.

### Úvod

V každej krajine, ktorá sa vyznačuje rôznymi odlišujúcimi regionálnymi ekonomikami platí, že významnými kľúčovými faktormi národnej prosperity sú vzťahy medzi ekonomickými aktérmi, organizáciami a inštitúciami na regionálnej a lokálnej úrovni. Pružné regióny majú schopnosť sa prispôbovať meniacim sa podmienkam prostredia. Tieto regióny vedia identifikovať svoje aktíva, vziať ich do funkčne spolupracujúcich procesov a napomáhať k ekonomickému rastu. Využiť silné stránky a príležitosti regiónu pre jeho

úspešné napredovanie vo svete, ktorého rozvoj je založený na inováciách, znalostiach, si vyžaduje maximálne efektívne vypracovanie vízie a využitie možností financovania aktivít prostredníctvom štrukturálnych fondov s koncentráciou na ľudský kapitál a jeho uplatniteľnosť na trhu práce.

## Metodika

Autorka aktívne pôsobila v uplynulých rokoch v štátnej službe, v rámci ktorej implementovala a monitorovala podrobné využitie štrukturálnych fondov v rámci aktívnej politiky trhu práce vo vybranom regióne. Pri spracovaní výsledku bola využitá metóda analýzy sekundárnych údajov v rámci realizácie aktívnej politiky trhu práce a metóda syntézy.

## Výsledky

Nová regionálna politika Európskej únie (EÚ) stavia na diverzite, výzvach a príležitostiach regiónov Európy. V súčasnosti je cca 43% ekonomického výstupu a 75% investícií a inovácií koncentrovaných len na 14% európskeho územia v tzv. päťuholníku medzi Londýnom, Hamburgom, Mníchovom, Milánom a Parížom. Najbohatší členský štát Luxembursko je teraz 7x bohatší ako najchudobnejšie Rumunsko. Na regionálnej úrovni sú rozdiely ešte výraznejšie: najbohatší región je Inner London s 290% priemerného hrubého domáceho produktu (HDP) EÚ 27 na hlavu, kým najchudobnejší región Nord-Est v Rumunsku dosahuje iba 23% priemeru EÚ 27 (Kačírková, 2010). Hoci HDP nevyjadruje úplne presný odraz životnej úrovne, pretože sa neodráža v relatívnych nákladoch na život, predsa indikuje rozdiely, ktoré medzi regiónmi existujú. Regionálna politika EÚ zavádza do praxe solidaritu medzi národmi. Základným cieľom EÚ je posilnenie ekonomickej, sociálnej a územnej kohézie tým, že sa znížia vývojové rozdiely medzi regiónmi. Finančné prostriedky vyčlenené na tento cieľ predstavujú viac ako tretinu rozpočtu EÚ pre obdobie 2007 – 2013 (Streckova, 2010). Tým, že sa finančné prostriedky koncentrujú na chudobnejšie regióny s cieľom rýchlejšie ich priblížiť k tým vyspelejším, investície kohéznej politiky majú značný dopad na konkurencieschopnosť a ekonomickú prosperitu všetkých regiónov.

**Tabuľka 1 – Ciele, štrukturálne fondy a nástroje regionálnej politiky v období rokov 2007-2013**

Ciele	Štrukturálne fondy a nástroje		
Konvergencia	ERDF	ESF	Kohézny fond
Regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť	ERDF	ESF	
Európska teritoriálna spolupráca	ERDF		

*Zdroj: Kačírková, M.: Inovačné strategické plánovanie, regionálne inovačné stratégie a tvorivosť v regiónoch.*

*Poznámka:*

*Kohézny fond – KF : vzťahuje sa na členské štáty s HDP menším ako 90% priemeru EÚ. KF sa podieľa na financovaní projektov v oblasti dopravy a životného prostredia vrátane transeurópskych sietí, energetickej efektivity a obnoviteľnej energie.*

*ERDF – Európsky fond regionálneho rozvoja : je hlavným zdrojom financovania tvorby interného potenciálu regiónov. Založený bol v roku 1975.*

*ESF – Európsky sociálny fond : vytvorený bol v roku 1957 a je hlavným zdrojom finančnej podpory EÚ na rozvoj zamestnanosti ľudských zdrojov.*

Z pohľadu regionálnej politiky je región územne vymedzeným priestorom, v ktorom sa vytvára a uskutočňuje regionálna ekonomická, sociálna a inovačná politika (Hudec, 2008, s, 78). Sprievodným znakom ekonomických procesov je veľký tlak na rast konkurenčnej schopnosti regiónov. Hnacím motorom rastu konkurenčnej schopnosti sa stávajú



predovšetkým inovácie a vzdelávanie, schopnosť aplikovať výsledky vedy, výskumu a vývoja v podnikateľskej praxi.

Prebiehajúce procesy globalizácie a internacionalizácie trhov veľkou mierou prispievajú k dynamike a k charakteru uskutočnených zmien v spoločensko-politických, sociálnych a tiež kultúrnych oblastiach života spoločnosti. Vzhľadom na význam a zložitosť prebiehajúcich procesov, sa do popredia objektívne dostáva predovšetkým regionálny rozmer ich pôsobenia. Sprievodným znakom ekonomických procesov je veľký tlak na rast konkurenčnej schopnosti regiónov.

Pri vymedzovaní pojmu región sa vychádza zo základného pojmu priestor v geografickom slova zmysle, ktorý je základom všetkých definícií regiónu. Geografický priestor predstavuje „súbor prírodných a fyzikálnych znalostí územia“. Buček (1992) definuje región ako geograficky ohraničené územie, ktoré disponuje súborom kvalitatívnych a kvantitatívnych podmienok na sformovanie diverzifikovaného územno-hospodárskeho sociálneho systému, územie, v ktorom je vysoká intenzita ekonomických a oficiálnych vnútorných väzieb, územie, ktoré rozvíja optimálne väzby s inými územiami a je schopné reprodukovať rastové potreby prevažne z vlastných zdrojov. Podľa Becka (2001) sa región obvykle vymedzuje týmito základnými znakmi, a to územnou celistvosťou, špecifickými prírodnými zdrojmi, špecifickým významom pre ekonomiku krajiny a z toho vyplývajúci špecifický program ekonomického rozvoja.

### **Opis regiónu**

Okres Komárno rozlohou 1 100,1 km<sup>2</sup> patrí medzi veľké okresy Slovenska. Je najjužnejším okresom republiky, rozprestiera sa na Podunajskej nížine a patrí k najteplejším územiam Slovenska. Okres má hustú riečnu sieť – Dunaj, Váh, Nitra, Žitava, rozvetvenú sústavu živých a mŕtvych ramien riek a veľmi úrodnú pôdu. Dlhá južná hranica okresu, ktorá vedie stredom rieky Dunaj je zároveň štátnou hranicou s Maďarskou republikou. V okresnom meste Komárno je najfrekventovanejší cestný priechod medzi Slovenskou republikou a Maďarskom a na Dunaji významný riečny prístav, ktorý je napojený na európsku riečnu magistrálu Rýn – Mohan – Dunaj.

Na území okresu sa nachádza 41 obcí, z toho 3 obce majú štatút mesta (Komárno, Kolárovo, Hurbanovo). V okrese Komárno žilo k 31.12.2009 celkovo 106 636 osôb, z toho bolo 51 718 mužov (t.j. 48,50 %) a 54 918 žien (t.j. 51,50%). Hustotu osídlenia tvorilo 97 osôb na m<sup>2</sup>. Obyvateľstvo v pred produktívnom veku tvorilo skupinu 14 323 osôb, vo veku 15-64 rokov 77 541 osôb a vo veku nad 65 rokov skupinu 14 747 osôb. Celkový počet obyvateľov okresu podľa národností sa člení nasledovne: maďarská národnosť 73 990 osôb (69,39%), slovenská národnosť 28 818 (27,02%), rómska národnosť 1 257 osôb (1,18%), česká, moravská a sliezka národnosť 759 osôb (0,71%), iná a neudaná národnosť 1 651 osôb (1,55 %). V troch mestách okresu ku koncu roku 2009 žilo 54 675 osôb (t.j. 51,27%), z toho 26 262 mužov a 28 413 žien. V 38 obciach okresu žilo 51 961 osôb (t.j. 48,73%), z toho 25 503 mužov a 26 458 žien [7].

### **Ekonomický potenciál regiónu a jeho absorpčná schopnosť**

Okres Komárno patrí do kategórie priemyselno-poľnohospodárskych regiónov SR. Súčasná výkonnosť ekonomiky okresu Komárno je nižšia ako priemer SR, avšak potenciál pre rozvoj jeho hospodárstva je tu veľmi veľký – do roku 2020 sa okres môže stať jedným z najrozvinutejších hospodárskych centier Slovenska. Z pohľadu makroekonomickej štruktúry má v súčasnosti rozhodujúce postavenie poľnohospodárstvo – toto odvetvie nenáročné na kvalifikačnú úroveň pracovnej sily je vo väčšine obcí jedinou základňou pracovných príležitostí, popritom má ale okres Komárno veľmi dobré predpoklady aj pre rozvoj

cestovného ruchu, predovšetkým pre rozvoj pobytov pri vode, cykloturistiky, vidieckej turistiky a agroturistiky.

**Tabuľka 1 - Veková štruktúra obyvateľov v okrese Komárno**

Vek	Pohlavie		
	muži	ženy	spolu
0	509	473	982
1 - 4	1 938	1 783	3 721
5 - 9	2 254	2 102	4 356
10 - 14	2 769	2 495	5 264
15 - 19	3 348	3 206	6 554
20 - 24	4 006	3 654	7 660
25 - 29	4 355	4 143	8 498
30 - 34	4 754	4 549	9 303
35 - 39	4 118	3 970	8 088
40 - 44	3 927	3 782	7 709
45 - 49	3 974	3 884	7 858
50 - 54	3 974	4 217	8 191
55 - 59	3 773	4 173	7 946
60 - 64	2 582	3 152	5 734
65 - 69	2 045	2 918	4 963
70 - 74	1 417	2 331	3 748
75 - 79	1 040	1 928	2 968
80 - 84	587	1 277	1 864
85 - 89	276	672	948
90 - 94	37	128	165
95 - 99	26	47	73
100 <sup>+</sup>	5	13	18
<b>Spolu</b>	<b>51 714</b>	<b>54 897</b>	<b>106 611</b>

Zdroj: ŠÚ SR, SODB 2001

Z pohľadu hospodárskej štruktúry má v okrese Komárno rozhodujúce postavenie poľnohospodárstvo, strojársky priemysel, polygrafický priemysel a výroba obuvi. Komárno je centrom lodiarstva na Slovensku, ktoré však v poslednom období vykazuje negatívne tendencie vývoja. Vyššie uvedené odvetvia sú zastúpené podnikmi Slovenské lodenice a.s. v Komárne, Euro Montage, s.r.o. v Komárne, Kromberg & Schubert, s.r.o. v Kolárove a Euroobuv v Komárne a Heineken Slovensko, a.s. v Hurbanove [7].

V okrese Komárno bolo k 31.12.2010, podľa predbežných údajov ŠÚ SR, zamestnaných v odvetviach ekonomických činností celkovo 15 886 zamestnancov. Najviac osôb bolo zamestnaných v priemysle – 5 278 (33,22%), v oblasti vzdelávania 2 461 (15,49%), v zdravotníctve a v sociálnej pomoci 1 512 (9,52%), vo veľkoobchode a maloobchode 1 057 (6,65%), v pôdohospodárstve 2 528 (15,91%), vo verejnej správe, obrane a v povinnom sociálnom zabezpečení 914 (5,75%), v administratívnych a podporných službách 177 (1,11%), v doprave a skladovaní 453 (2,85%), v odbornej, vedeckej a technickej činnosti 115 (0,72%), v oblasti umenia, zábavy a rekreácie 198 (1,24%), v činnosti v oblasti nehnuteľností

133 (0,83%), vo finančnej a poisťovacej činnosti 19 (0,12%) a v ostatných činnostiach 348 (2,18%).Právnických osôb ku koncu roka 2010 zaznamenal ŠÚ SR v okrese Komárno 4 102, z toho obchodných spoločností – 3081, družstiev – 35, rozpočtových organizácií – 111, príspevkových organizácií – 15 a ostatných právnických osôb v počte 860 .

Obrázok 1 – Región okres Komárno



Zdroj: <http://www.rrakn.sk/pages.php?pageID=4>

Tabuľka 2 - SWOT analýza rozvoja regiónu

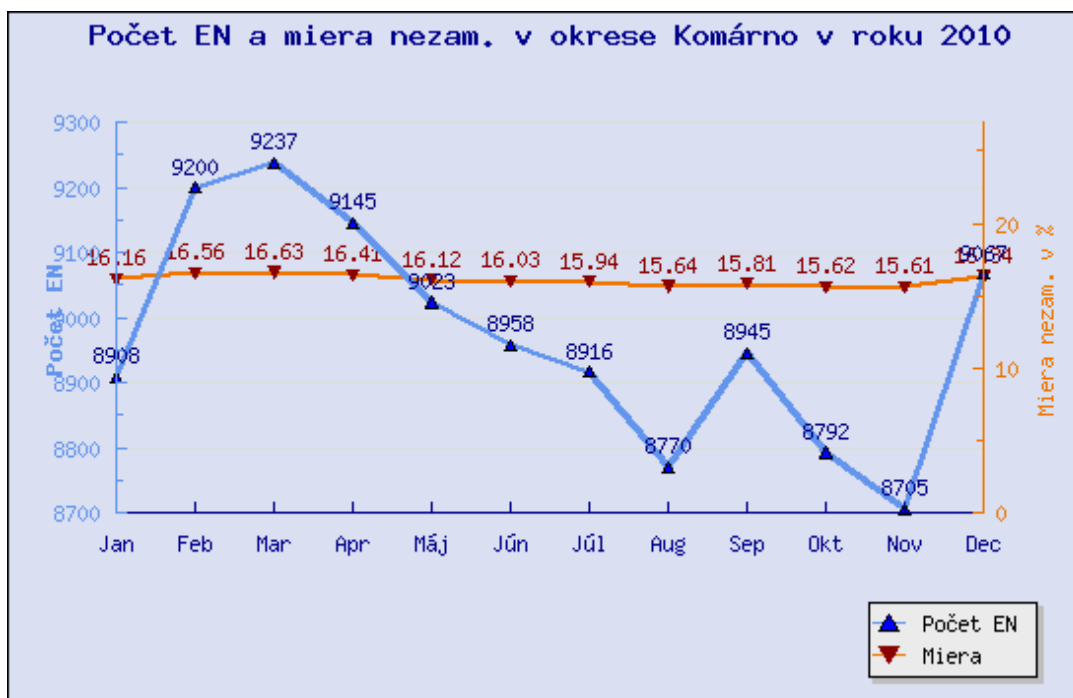
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>↖ výhodná dopravná dostupnosť</li> <li>↖ priaznivé pôdne a klimatické podmienky pre poľnohospodársku výrobu, rozvoj cestovného ruchu,</li> <li>↖ prihraničný región – podmienky na spoluprácu v oblasti podnikania v MR</li> <li>↖ multikulturálne prostredie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↖ nedostatočné využitie vlastných surovinových zdrojov</li> <li>↖ nízka dynamika rozvoja existujúceho strojárenského priemyslu</li> <li>↖ zlý stav infraštruktúry</li> <li>↖ nepriaznivý vývoj vekovej štruktúry obyvateľstva</li> <li>↖ absencia inovatívnych kapacít</li> <li>↖ vysoký podiel produkcie s nízkou pridanou hodnotou</li> </ul>
Ohrozenia	Príležitosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>↖ nepriaznivá kvalifikačná a profesná štruktúra obyvateľov</li> <li>↖ rast nezamestnanosti a prehĺbovanie problémov trhu práce</li> <li>↖ znižovanie počtu pracovných príležitostí</li> <li>↖ stagnácia marketingu územia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↖ získanie investičných a neinvestičných prostriedkov zo zdrojov národnej regionálnej politiky a štrukturálnych fondov EÚ</li> <li>↖ využitie voľných výrobných priestorov pre lokalizáciu nových výrobných podnikov</li> <li>↖ využívanie vlastných surovinových zdrojov z poľnohospodárskej výroby</li> </ul>

Zdroj : vlastné spracovanie a Výročná správa o činnosti ÚPSVR Komárno za rok 2010. [online], [cit. 2011-09-24], Dostupné z <http://www.knupsvr.sk/documents/Výročná%20správa%20o%20činnosti%20ÚPSVaR%20Komárno%202010.pdf>

### Stav a vývoj nezamestnanosti v regióne

Vývoj nezamestnanosti v okrese Komárno mal v priebehu roka 2010 spočiatku narastajúcu (prvý štvrt'rok) potom klesajúcu a na konci roka opäť narastajúcu tendenciu. V januári 2010 bol počet evidovaných uchádzačov o zamestnanie 8908. V decembri tento počet narástol na 9067. Najmenší počet evidovaných uchádzačov o zamestnanie sme zaznamenali v mesiaci november – 8705 UoZ (uchádzač o zamestnanie). Na konci roka 2010 bolo v evidencii UoZ o 716 osôb viac ako v rovnakom období predchádzajúceho roka.

Graf 1 – Počet EN a miera nezamestnanosti v okrese Komárno v roku 2010



Zdroj :Výročná správa o činnosti ÚPSVR Komárno za rok 2010. [online], [cit. 2011-09-24], Dostupné z <http://www.knupsvr.sk/documents/Výročná%20správa%20o%20činnosti%20ÚPSVaR%20Komárno%202010.pdf>

Vekové zloženie uchádzačov o zamestnanie bolo v roku 2010 podobné roku predchádzajúcemu. Uchádzači o zamestnanie vo veku 35 až 49 rokov predstavovali 33,66% z celkového počtu 9067 UoZ. Nakoľko je táto veková skupina na trhu práce uprednostňovaná, sú aj UoZ patriaci do tejto vekovej skupiny vedení v evidencii UoZ krátkodobo. Veková kategória 50 r. a viac predstavovala 28,98% z celkového počtu 9067 UoZ. Jedná sa o skupinu UoZ, ktorí si svoje uplatnenie na trhu práce nájdu ťažšie a preto v evidencii UoZ pretrvávajú dlhšiu dobu než ostatné vekové skupiny. Podiel UoZ vo veku 25 až 34 rokov na celkovom počte UoZ bol 23,89%, najmenej bola zastúpená skupina UoZ vo veku 15 až 24 r., ktorých podiel na celkovom počte UoZ bol iba 13,47%. Aj stav UoZ v štruktúre podľa dosiahnutého stupňa vzdelania odzrkadľuje situáciu na trhu práce. Tak ako aj minulý rok aj v roku 2010 tvorila skupina vyučených najpočetnejšiu skupinu z celkového počtu UoZ. Ich počet ku koncu roka bol 3395, čo znamená 37,44%-ný podiel na celkovom počte UoZ. Oproti roku 2009 sa počet týchto UoZ zvýšil o 173 osôb. Podiel UoZ so základným vzdelaním predstavoval koncom roka 30,85% a ich počet bol oproti rovnakému obdobiu predchádzajúceho roka vyšší o 353 UoZ. Ďalšou skupinou v poradí, čo do početnosti, bola skupina UoZ so vzdelaním úplná stredná odborná škola s maturitou. Počet týchto UoZ bol koncom roka 1256, čo predstavuje 13,85% z celkového počtu UoZ. V tom istom období predchádzajúceho roka bol ich počet nižší o 117 osôb [11].

Oproti roku 2009 sa zvýšil aj počet UoZ so stredným vzdelaním ukončeným maturitou avšak ich percentuálny podiel sa znížil. Ich počet bol vyšší o 33 a ku koncu roka 2010 predstavoval ich podiel na celkovom počte UoZ 11,58%. Podiel UoZ s vysokoškolským vzdelaním a vyšším vzdelaním na celkovom počte UoZ bol 3,65%-ný a ich počet bol na konci roka 2010 oproti koncu predchádzajúceho roka vyšší o 42.

Na jedno voľné pracovné miesto pripadalo v decembri 2010 19 UoZ. Oproti rovnakému obdobiu roku 2009 to znamená pokles o 171 UoZ. V roku 2010 zamestnávateľia nahlásili celkom 491 voľných pracovných miest.

V okrese Komárno sme v priebehu roka 2010 zaznamenali kolísanie miery evidovanej nezamestnanosti. V januári bola miera evidovanej nezamestnanosti 16,16%, v decembri sa nachádzala na úrovni 16,34%. Zamestnanosť sa znížila najmä v priemysle, odkiaľ bolo v priebehu roka zaevidovaných 21,65% UoZ, z obchodu a služieb 19,19 % UoZ a z ostatných odvetví v rozpätí od 1 do 4%. Počas roka 2010 bolo z evidencie UoZ vyradených 28,28% UoZ z dôvodu zamestnania sa najmä v obchode a službách. V priemyselných podnikoch sa zamestnalo 18,42 % vyradených UoZ, v poľnohospodárstve 7,80% vyradených UoZ, v stavebníctve 2,98% a v doprave 2,27% .

Pre okres Komárno je veľkým prínosom vstup Slovenskej republiky do Európskej únie, keď stratila platnosť Dohoda medzi vládou Slovenskej republiky a Maďarskej republiky o vzájomnom zamestnávaní, v ktorej bol stanovený pevný počet možných zamestnancov na území Maďarskej republiky. V predchádzajúcich rokoch došlo k zníženiu počtu uchádzačov o zamestnanie práve zamestnávaním občanov v zahraničí – Maďarskej republike. Súčasná hospodárska a finančná kríza však tento trend v zamestnanosti občanov v regióne zabrzдила, prihraničný priemyselný park ponúka podstatne menej pracovných príležitostí dôsledkom čoho záujem o našu pracovnú silu dočasne poklesol.

Treba však spomenúť aj negatíva, ktoré prináša so sebou zamestnávanie v zahraničí. Daňový systém je ukrátený o značný objem finančných prostriedkov, ktoré sú vyplatené zamestnancami do zahraničia. V blízkosti priemyselného parku sa vybudovalo veľké nákupné centrum, kde zamestnanci po skončení pracovnej doby uskutočňujú svoje nákupy. Veľký počet osôb z okresu Komárno je zamestnaných práve v priemyselnom parku v Komárome v Maďarskej republike. V uvedenom priemyselnom parku pôsobí viac zahraničných investorov. Zamestnávanie osôb z okresu Komárno je v budúcnosti závislé od podmienok, ktoré bude Maďarská republika vytvárať pre zahraničných investorov (Végh, 2010). Ak pre uvedené zahraničné zamestnávateľské subjekty z objektívnych dôvodov prestane byť atraktívne vykonávať svoju činnosť práve na tomto území (napr. ponuka lacnejšej pracovnej sily mimo územia MR), treba počítať s veľkým počtom potenciálnych nezamestnaných z okresu Komárno.

### **Aktívna politika trhu práce v regióne**

Významným činiteľom ktorý napomáha začleneniu uchádzačov o zamestnanie (UoZ) na trh práce a motivuje zamestnávateľské a podnikateľské prostredie k vytváraniu nových pracovných miest širokým spektrom nástrojov, je aktívna politika trhu práce (AFTP). Ústredie práce sociálnych vecí a rodiny v úzkej spolupráci s úradmi práce, sociálnych vecí a rodiny v rámci celého Slovenska implementujú nástroje AFTP, ktorých legislatívny rámec je obsiahnutý zákonom č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.

Od 1. mája 2008 nadobudla účinnosť novela zákona o službách zamestnanosti, na základe ktorej boli prehodnotené implementované aktívne opatrenia na trhu práce a boli zavedené nové opatrenia zamerané najmä na riešenie vysokej miery nezamestnanosti prostredníctvom Operačného programu *Zamestnanosť a sociálna inklúzia* v novom programovom období 2007 – 2013.

Cieľom uvedených opatrení je zvyšovať zamestnateľnosť UoZ, vytvárať nové pracovné miesta a udržiavať už existujúce a tým prispieť k podpore rozvoja regiónu a zvyšovaniu jeho konkurencieschopnosti.

Vzhľadom k tomu, že v príspevku chcem poukázať na vplyv impelentácie štrukturálnych fondov na rozvoj regiónu z pohľadu tvorby pracovných miest, podrobnejšie sa budeme v nasledovnej časti venovať práve tejto kategórii AFTP.

Vytváranie nových pracovných miest podporujú nasledovné nástroje APTP:

- príspevok na samostatnú zárobkovú činnosť
- príspevok na zapracovanie znevýhodneného UoZ
- príspevok na zamestnávanie znevýhodneného UoZ
- podpora zamestnávania znevýhodneného UoZ v sociálnom podniku
- príspevok na podporu zamestnávania absolventov vzdelávania a prípravy pre trh práce
- príspevok na zriadenie chránenej dielne a chráneného pracoviska a na ich zachovanie
- príspevok občanovi so zdravotným postihnutím na prevádzkovanie alebo vykonávanie samostatnej zárobkovej činnosti
- príspevok na činnosť pracovného asistenta [12].

V rámci globálnej finančnej krízy sa vytvorila a neustále sa vytvára skupina UoZ, ktorí sú ľahšie umiestniteľní na trhu práce ako samostatne zárobkovo činné osoby než ako zamestnanci. Vzhľadom na súčasnú situáciu na trhu práce ovplyvnenú hospodárskou a finančnou krízou, kedy firmy, ktoré donedávna prosperovali, obmedzujú výrobu, rady nezamestnaných sa rozširujú a UoZ prichádzajúci do evidencie úradu majú menšiu uplatniteľnosť na trhu práce ako zamestnanci. Príspevok na samostatnú zárobkovú činnosť a tým i podporu podnikateľského sektoru považujeme za jeden z konkrétnych krokov na minimalizáciu negatívnych dopadov globálnej krízy na zvyšujúcu sa nezamestnanosť. Včasná podpora UoZ v oblasti vykonávania samostatnej zárobkovej činnosti môže prispieť k skoro plynulému prechodu od zamestnania k vykonávaniu podnikateľskej činnosti. Záujemcovia o vykonávanie samostatnej zárobkovej činnosti často nemajú predchádzajúce skúsenosti s podnikaním, neovládajú základné povinnosti SZČO a nedokážu jasne sformulovať svoje podnikateľské plány. S prekonaním týchto nedostatkov im pomôže praktická príprava na začatie samostatnej zárobkovej činnosti a to najmä praktická príprava podnikateľského zámeru, stratégie prípravy a rozvoja podnikania, ktorú zabezpečí úrad.

Financovanie je realizované prostredníctvom *NP I-2 Podpora zamestnanosti uchádzačov o zamestnanie NP I-2* v rámci Operačný program Zamestnanosť a sociálna inklúzia (OP ZaSI) v programovom období 2007 – 2013 [8].

**Tabuľka 3 - §49 - príspevok na samostatnú zárobkovú činnosť**

	2009	2010
SR počet miest	12 870	15 035
SR poskytnutý príspevok v Eur	39 383 574,00	48 217 631,00
Okres KN počet miest	219	197
Okres KN poskytnutý príspevok v Eur	528 920,04	778 775,52

*Zdroj: vlastné spracovanie*

V rámci SR bolo v roku 2009 vytvorených 12 870 pracovných miest a poskytnutý príspevok predstavoval výšku 39 383 574 EUR, pričom v roku 2010 došlo nárastu v rámci vytvorených pracovných miest poskytnutím príspevku na začatie podnikania, a to 15 035 za 48 217 631,00 EUR. Aj v regióne Komárno možno konštatovať, že aj v roku 2009 a aj v roku 2010 bol najviac využívaným nástrojom v roku 2009 príspevok na začatie SZČ (samostatnej zárobkovej činnosti). V priebehu roka bolo uzatvorených 219 dohôd o poskytnutí príspevku na samostatnú zárobkovú činnosť. UoZ prejavili záujem o prevádzkovanie a vykonávanie samostatnej zárobkovej činnosti počas celého roka. Z celkového počtu podporených UoZ bolo 82 žien, 73 znevýhodnených UoZ, z toho 30 dlhodobo nezamestnaných, 24 vo veku nad 50 rokov, 11 absolventov. Výška paušálneho príspevku v roku 2009 na samostatnú zárobkovú činnosť bola v okrese Komárno 2415,16 Euro. Uchádzači o zamestnanie, s ktorými boli uzatvorené dohody podľa § 49 začali vykonávať a prevádzkovať živnosť najmä v oblasti

maloobchodu, v poskytovaní služieb (kaderníctvo, kozmetika, krajčírské služby, pedikúra), v stavebníctve (murárske práce, zámočnicke práce, elektroinštalačné práce) a v administratíve (finančné poradenstvo, účtovníctvo, poisťovníctvo).

V roku 2010 bolo v okrese Komárno uzatvorených 197 dohôd o poskytnutí príspevku na samostatnú zárobkovú činnosť. V porovnaní s minulým rokom, kedy bolo uzatvorených 219 dohôd, predstavuje pokles o 22 dohôd. Z celkového počtu podporených UoZ bolo 97 žien, 120 znevýhodnených UoZ, z toho 76 dlhodobozamestnaných, 21 UoZ bolo vo veku nad 50 rokov, 14 absolventov. Výška príspevku v roku 2010 na samostatnú zárobkovú činnosť bola v okrese Komárno 3 902,16 Eur, z uvedeného vyplýva vyššia suma využitá v roku 2010 v porovnaní s rokom 2009. Uchádzači o zamestnanie, s ktorými boli uzatvorené dohody podľa § 49 začali vykonávať a prevádzkovať živnosť najmä v oblasti obchodu, stavebných prác, rýchleho občerstvenia a ekonomického poradenstva. Z predložených podnikateľských zámerov vyplýva, že príspevok bol najviac využívaný na nákup náradia, prístrojov, PC zostáv a notebookov, úhradu nájomného a odvodov do zdravotnej a sociálnej poisťovne.

### Záver

Fenomén nezamestnanosti sa stal témou dňa širokej verejnosti, odborných kruhov a politických zoskupení v celej Európe, Slovensko nevynímajúc. Problematika nezamestnanosti zohráva kľúčovú úlohu pri posudzovaní úspechu reformných opatrení vo všetkých oblastiach sociálno-ekonomického života spoločnosti. Slovensko po vstupe do EU v máji 2004 zaznamenalo rekordný pokles nezamestnanosti čiastočne spojený s rastom zamestnanosti čo má svoje pozitívne dopady na celkovú výkonnosť ekonomiky, pričom všetko nasvedčuje tomu, že konflikty medzi politikou zamestnanosti a sociálnou politikou pretrvávajú. V hospodársky vyspelých krajinách vrátane Slovenska je základným cieľom súčasného obdobia zníženie všetkých druhov dobrovoľnej nezamestnanosti, úsilie obmedziť „sociálne príživníctvo“ a vytvárať príležitosti k aktivitám každého jednotlivca vo svete „práce“ [9]. Jednou z možností je vyššia a efektívnejšia podpora uchádzačov o zamestnanie o vyššiu snahu návratu na trh práce práve prostredníctvom aj pojednávaneho nástroja aktívnej politiky trhu práce. Zvýšenou zamestnanosťou sa vytvára priestor aj na regionálny rozvoj odvíjajúci sa od zvýšenej kúpyschopnosti obyvateľstva.

Vzhľadom k zaznamenanému nárastu vytvárania pracovných miest, ktoré si vytvorili uchádzači o zamestnanie za pomoci príspevku na samostatnú zárobkovú činnosť sa očakáva zvýšenému záujmu aj v roku 2011. Prínosom príspevku je nielen znižovanie nezamestnanosti ale aj perspektíva tvorby ďalších pracovných miest živnostníkmi. Podporuje rozvoj malého a stredného podnikania a celkový hospodársky rozvoj regiónu.

### Literatúra

- [1] BECK, J. 2001. *Modely regionální dynamiky a jejich perspektiva*. Zborník z konferencie REGIO. 2001.
- [2] BUČEK, M. a kolektív. 1992. *Priestorová ekonomika*. Bratislava : ES EU, 1992. ISBN 80-225-01006-80.
- [3] *Hodnotenie efektívnosti vynakladania finančných prostriedkov na aktívne opatrenia politiky trhu práce smerujúcich k rozvoju pracovného trhu*. Námestovo 2007 [online]. [cit. 2011-09-28], <http://www.praca-beskydy.eu/docs/studia3.pdf>
- [4] HUDEC, O. 2008. Strategický spravodajský systém a regionálne inovačné stratégie. In: *Region Direct*, ročník 1, č. 1/2008, s. 76-87. ISSN 1336-4243.

- [5] KAČIRKOVÁ, M. 2010. *Inovačné strategické plánovanie, regionálne inovačné stratégie a tvorivosť v regiónoch*. [online]. 2010 [cit. 2011-09-15], Dostupné z <http://www.ekonom.sav.sk/uploads/journals/WP28.pdf>
- [6] *Operačný program Zamestnanosť a sociálna inklúzia*. [online]. [cit. 2011-09-26], Dostupné z : [http://www.upsvar.sk/europsky-socialny-fond/narodne-projekty-v-programovom-obdobi-2007-2013/operacny-program-zamestnanost-a-socialna-inkluzia.html?page\\_id=13027](http://www.upsvar.sk/europsky-socialny-fond/narodne-projekty-v-programovom-obdobi-2007-2013/operacny-program-zamestnanost-a-socialna-inkluzia.html?page_id=13027)
- [7] STRECKOVÁ, Y. 1991. *Kriteria pro hodnocení sociálně-ekonomické úrovně regionu*. Dílčí studie ke kategorii životních podmínek. Brno: Ekonomicko-správní fakulta MU, 1991. 27 s.
- [8] ÚPSVaR SR. 2009. *Aktívne opatrenia trhu práce* : [online]. [cit. 2011-09-26], Dostupné z : [http://www.upsvar.sk/statistiky/aktivne-opatrenia-tp-statistiky/aktivne-opatrenia-trhu-prace-2009.html?page\\_id=1251](http://www.upsvar.sk/statistiky/aktivne-opatrenia-tp-statistiky/aktivne-opatrenia-trhu-prace-2009.html?page_id=1251)
- [9] VÉGH K. 2010. Az innovációs teljesítmény összehasonlító elemzése a magyar és a szlovák kis – és középvállalkozói szektorban, In *A magyar élelmiszergazdaság jövője a KAP reform tükrében, XXXIII. Óvári Tudományos Napok*, Mosonmagyaróvár. ISBN 978-963-9883-55-0.
- [10] *Výročná správa o činnosti ÚPSVR Komárno za rok 2010*. [online], [cit. 2011-09-24], Dostupné z : <http://www.knupsvr.sk/documents/Výročná%20správa%20o%20činnosti%20ÚPSVaR%20Komárno%202010.pdf>
- [11] *Zákon č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov*.

**Adresa autora:**

Ing. Renáta Machová, Ph.D., Univerzita J. Selyeho, Ekonomická fakulta, Katedra manažmentu, Hradná ul. 21, P.O.BOX 54, 945 01 Komárno, Slovenská republika, Tel.: 00421-35-905 985 449, E-mail: machovar@selyeuni.sk



# IMPLEMENTACE KANBANOVÉHO VÝROBNÍHO SYSTÉMU DO PROJEKTU BMW E83

## IMPLEMENTING OF KANBAN SYSTEM IN PROJECT BMW E83

MÍKOVÁ Růžena

### Abstract

Kanban is often referred to as the "nervous system" of lean production. Kanban is a key technique that determines a processes production quantity, and in doing so, facilitates JIT production and ordering systems. Contrary to more traditional "push" methods of mass production which are based on an estimated number of expected sales, kanban's "pull" system creates greater flexibility on the production floor, such that the organization only produces what is ordered.

**Key words:** lean production, determine, facilitate, push and pull system, mass production.

**JEL Classification:** O

### Abstrakt

Kanban bývá často nazýván jako nervový systém štihlé výroby. Je klíčovou technikou určující množství výrobních procesů, čímž usnadňuje JIT výrobní a objednávkové systémy. Na rozdíl od tradiční "push" metody hromadné výroby, která je založena na odhadovaném počtu očekávaných tržeb, kanbanový "pull" systém vytváří větší pružnost produkce tím, že organizace vyrábí pouze to, co je nařízeno.

**Klíčová slova:** štihlá výroba, stanovit, usnadňovat, tlačný a tažný systém, hromadná výroba.

### Úvod

Nově zveřejněná ekonomická data naznačují, že se do nejvyspělejších ekonomik navrací recese. Abychom minimalizovali dopady další hospodářské a finanční krize, jejíž následky mohou být daleko větší než po pádu Lehman Brothers v roce 2008, je nutné nalézt takovou konkurenční výhodu, která by se stala výhodnou zbraní či zásadním konkurenčním tahem na branku výrobní efektivity. K tomu musí existovat vhodné podmínky, mezi něž patří i optimální manažerský systém využívající pro rozhodování včasné a relevantní informace. Dominantní roli zde přebírají především systémy pro operativní řízení. Pro výrobní organizace poskytují rozhodující informace systémy řízení výroby, které by měly splňovat rychlou dostupnost řídicích informací, udržování nízkých zásob ve výrobním systému, vysokou flexibilitu a produktivitu a krátké průběžné doby. Pružné systémy dílenského řízení jsou předpokladem pro efektivní výrobu schopnou rychlé reakce na požadavky zákazníků. Jedním z konkurenčních tahů charakterizující pružný systém dílenského řízení je i systém

Kanban, který představuje účinnou metodu řízení a monitorování toku materiálu. Tato metoda byla vyvinuta v 50. a 60. letech minulého století japonskou firmou Toyota Motors a zaznamenala expanzi po celém světě. Můžeme se s ní setkat pod zkratkou **TPS (Toyota Production Systems)**. Kanban nachází využití především ve strojírenském a automobilovém průmyslu, tedy tam, kde dochází k opakovanému použití stejných dílů při velkosériové výrobě.

### Literární přehled

Mačát, Sixta (2005) o Kanbanu uvádějí, že tato metoda vychází z následujících principů:

- Fungují zde tzv. *samořídící regulační okruhy*, které tvoří dvojice článků (dodávající a odbírající) vzájemně propojené na základě „pull principu“ (tažného principu).
- Objednací množství zde je obsah jednoho přepravního prostředku, nebo jeho násobků, plně naplněného vždy *konstantním* množstvím materiálu.
- Dodavatel zde ručí za kvalitu a odběratel má povinnost objednávku vždy převzít.
- Kapacity dodavatele a odběratele jsou vyvážené a jejich činnosti jsou synchronní.
- *Spotřeba materiálu je rovnoměrná* bez velkých výkyvů a sortimentních změn.
- Dodavatel ani odběratel nevytváří žádné zásoby.

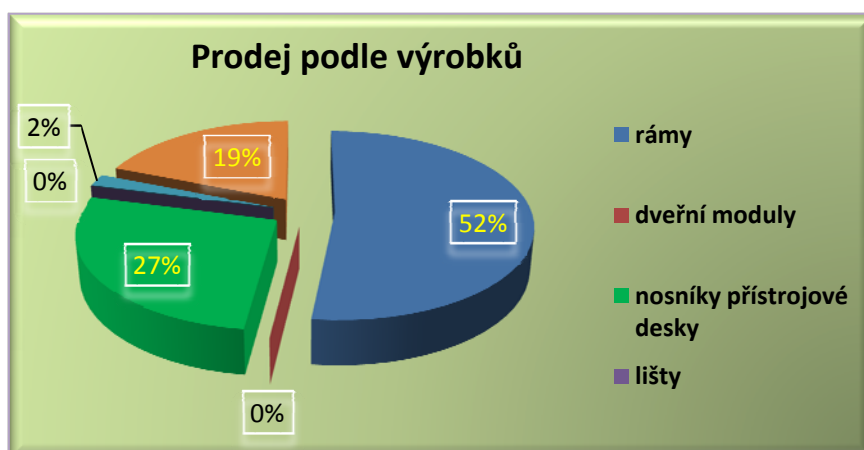
Vaněček (2008) se zabývá srovnáním systému Kanban s počítačovým informačním systémem určeným pro objednávání a plánování zásob, tzv. MRP (Material Requirements Planning). Oproti MRP odpadá u Kanbanu centralizované plánování výrobních úkolů na jednotlivá pracoviště. Systém plánování je nahrazen předáváním karet podle okamžité potřeby pracovišť. Centrum pouze kontroluje zásoby rozpracované výroby, dodávky finálních výrobků, a to pomocí průběžného vydávání a odběru karet, které v systému obíhají. V systému MRP každé pracoviště „tlačí“ své výrobky do dalších stupňů zpracování, i když tyto třeba nestačily zpracovat předchozí dodávku a tak dochází k velké rozpracovanosti výroby (tzv. tlačný systém, push). Pokud se v systému MRP má realizovat nějaká změna, je třeba přepracovat celý plán. U systému Kanban jsou potřebné nedokončené výrobky „vtahovány“ na jednotlivá pracoviště podle jejich skutečné potřeby, nevznikají zásoby nedokončené výroby, vyrábí se jen to a tolik, kolik je potřeba (tzv. tažný systém, pull).

Vaněček dále definuje hlavní rozdíl mezi MRP a Kanbanem, který spočívá v tom, jak systémy reagují na operativní změny. U systému MRP je nutné v takovém případě pracně přeplánování a již vyrobené polotovary zůstávají na skladě. Kanban vyrábí jen to, co je okamžitě nezbytně nutné pro operativní potřebu zákazníka.

### Metodika

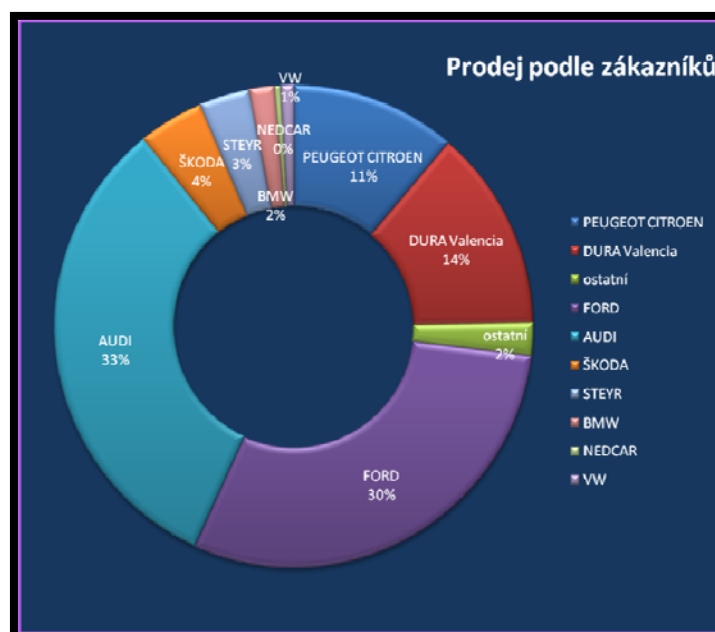
Pro svou práci budu čerpat z provozu firmy DURA Automotive CZ, k. s. v Blatné. Tato firma je součástí americké společnosti DURA Automotive Systems, která patří s ročním obratem 2,5 miliardy dolarů mezi padesát největších automobilových dodavatelů na světě.

Graf 1 – Prodej podle výrobků v závodě DURA BLATNÁ (leden–červenec 2008)



Zdroj: vlastní zpracování dle údajů získaných v DURA Automotive, k. s.

Graf 2 – Prodej podle zákazníků v závodě DURA BLATNÁ (leden–červenec 2008)



Zdroj: vlastní zpracování dle údajů získaných v DURA Automotive, k. s.

V závodě Blatná se výrobní program specializuje na produkci dveřních rámců, nosičů modulů řízení, sloupků a dalších částí karosérií (graf 1) pro automobilky Ford, SEAT, VW, BMW, ŠKODA, AUDI a PSA (graf 2). Postupem času rozšířila DURA své výrobní provozy i o závod ve Strakonici, kde se provádí konečná úprava a montáž kompletů skel a práškové lakování okrasných lišt. V obou závodech pracuje 1300 zaměstnanců ve třisměnném provozu. V této práci se zaměřím na projekt BMW E83, který se týká nosičů přístrojových desek, tzv. modulů (obrázek 1). Moduly vyrábíme v levém, pravém a americkém provedení dle aktuálních požadavků od zákazníka, kterým je Magna Steyr Fahrzeugtechnik v rakouském Grazu.

Stávající systém MRP II (Manufacture Resource Planning) využívaný u projektu BMW E83 umožňuje kromě plánování nákupu materiálu také práci s dostupnými výrobními kapacitami, tj. především s disponibilním časem strojů, avšak jedná se pouze o monitorování vzniklého stavu bez možnosti skutečně efektivního zásahu do vygenerovaného výrobního plánu. MRP II není schopen včas a plynule reagovat na konkrétní požadavky a z tohoto důvodu dojde k jeho nahrazení metodou Kanban, která je založena na principech:

- **tahu** – následný děj řídí děj předcházející
- **samoregulace** – výroba je řízena zpětnou vazbou
- **jednoduchosti** - řízení probíhá za použití jednoduchých mech. prostředků (karet)
- **vizualizace** – metoda využívá zrakového vnímání zvýrazněných podnětů

Obrázek 1 - Nosič přístrojové desky BMW E83



Zdroj: DURA Automotive, k. s.

Kanban je optimálním nástrojem při řízení výrobního procesu a plánování výroby. Celý systém pracuje tak, že jednotlivá pracoviště vyvolávají své aktivity u předcházejícího výrobního stupně přímo a to prostřednictvím kanbanové karty. Na tomto principu se vytváří takzvané samořídící regulační kanbanové okruhy, které předpokládají decentralizaci zakázek. Při určování priority „co vyrábět dříve“ se vychází z kumulativu jednotlivých objednávek a jejich vztahu k požadovaným výrobkům. Jednotlivá pracoviště se tak stávají méně závislá na okolí, aniž by to oslabovalo jejich schopnost plnit cíle podniku jako celku.

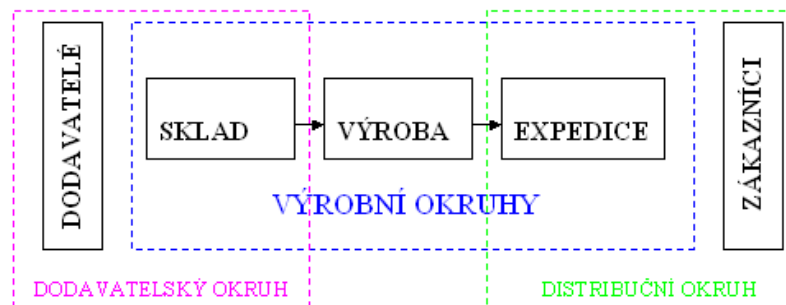
Kanban je označení pro kartu oznamující požadavek odběratele na dodávku požadovaného výrobku či služby v určeném množství. Oznamovací karta může mít podobu přepravy, jejíž barva udává druh výrobku. Kanban je nositelem informace a prvotním impulsem pro výrobní produkci. Význam celého kanbanového řetězce spočívá v tom, že množství kanbanových karet vložených do výrobního systému je směrodatné pro počet výrobků, které budou v systému vyprodukovány.

Cílem navrhnutého kanbanového projektu je:

- Zavedení PULL systému na pracovišti předvýroby (ohýbačka, tvářečka, bodovka = předvýroba)
- Vytvoření bezpečnostní zásoby v rozpracované výrobě předvýroby (min 3 dny)
- Zjednodušení práce řídicích pracovníků a seřizovačů

V daném výrobním programu BMW E83 se předpokládá stálost poptávky i škály vyráběných produktů. Nutné je zdůraznit, že smysl implementace výše zmiňovaného systému Kanban může být naplněn pouze v případě, že se systém promítne i do dodavatelско-odběratelského řetězce pomocí vnějších Kanbanů (obrázek 2). Jedná se o okruhy, které propojí výrobní linku s dodavateli v zásobovacím okruhu (zahrnujícím sklad) a odběrateli v distribučním okruhu (zahrnujícím expedici).

Obrázek 2 - Schéma jednotlivých okruhů při zavedení Kanbanu



Zdroj: DURA Automotive, k. s.

Navrhnuté kanbanové výrobní okruhy:

1. Ohýbání:

Levé provedení: Querrohr FS; Querrohr BFS; Querrohr mitte; Stutzrohr FS; Stutzrohr BFS

Pravé provedení: Querrohr FS; Querrohr BFS

2. Tváření:

Levé provedení: Querrohr FS; Querrohr BFS; Querrohr mitte; Stutzrohr FS; Stutzrohr BFS

Pravé provedení: Querrohr FS; Querrohr BFS; Querrohr mitte; Stutzrohr FS; Stutzrohr BFS

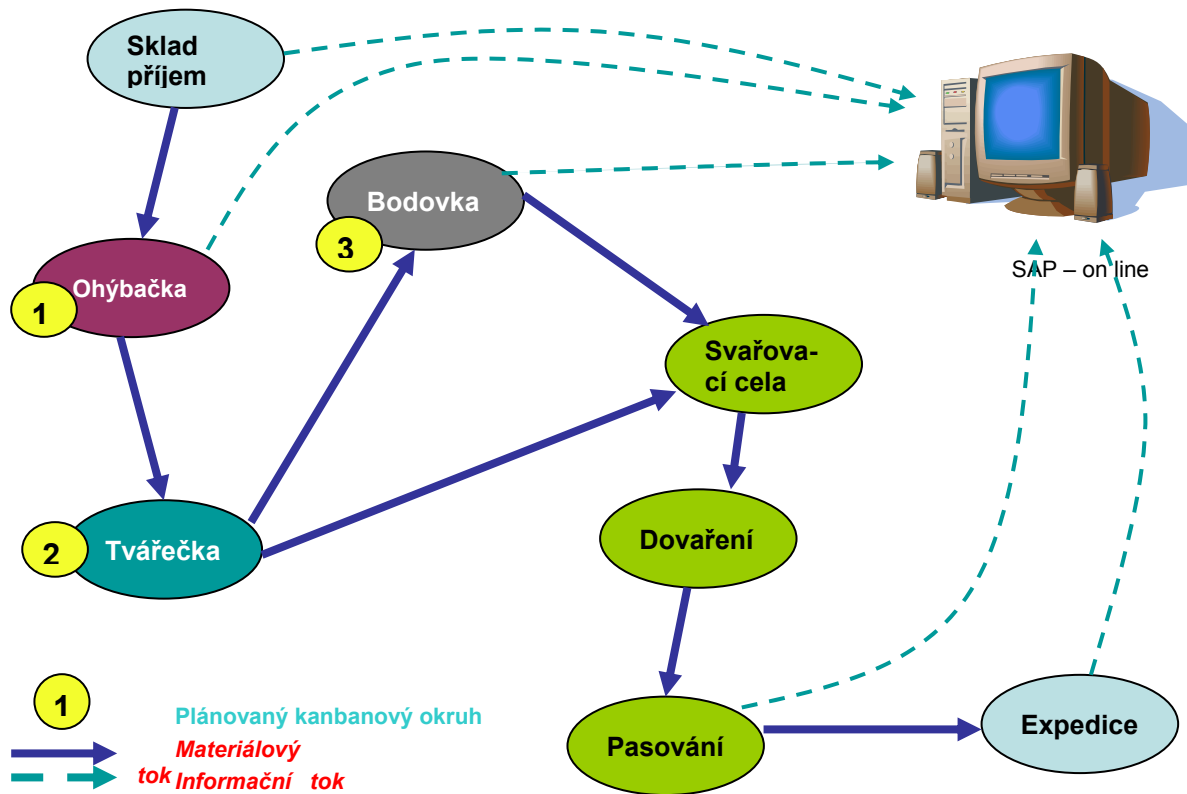
3. Bodování:

Levé provedení: Querrohr FS; Querrohr BFS; Verst. LSZ

Pravé provedení: Querrohr FS; Querrohr BFS; Verst. LSZ

Pro optimální spojení jednotlivých fází výroby a mezioperačních zásob je nutné zřídít takový počet okruhů, který zaručí efektivní řízení procesu, zároveň vyvolá potřebnou objednávku formou vystavení kanbanové karty a dokáže spojit nerovnoměrná místa. Všechny okruhy budou řízeny tak, aby nedocházelo k výpadkům dodávek, ani k dalším vlivům s negativním dopadem na celkovou velikost produkce.

Obrázek 3 - Schéma materiálového a informačního toku před zavedením Kanbanu



Zdroj: DURA Automotive, k. s.

Pracovní sled:

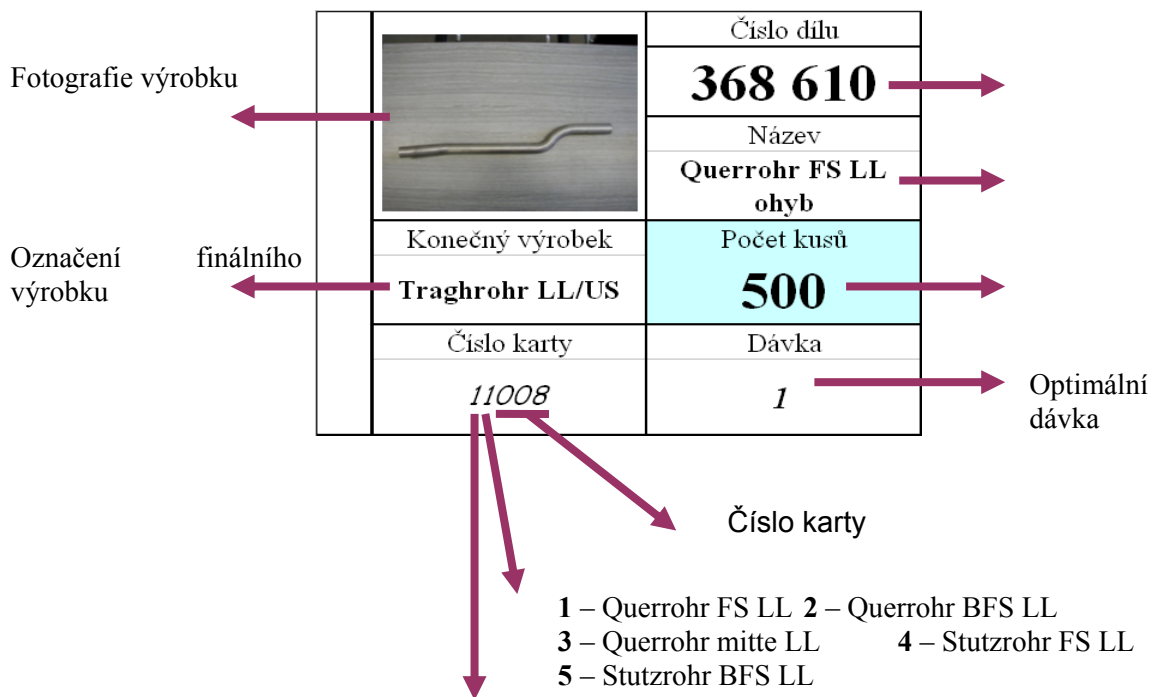
- Svařovací roboty, bodovka, tvářečka odebírají díly a zpracovávají je
- Při odebrání posledního kusu odložit kanban do schránky
- V pravidelných intervalech vybrat kanbany a vložit do kanbanové tabule
- Vyrábět díly dle zaplánovaných kanbanů
- Bednu s vyrobenými díly dle balícího předpisu opatřit kanbanem
- Bednu i s kanbanem umístit do meziskladu
- Kanbany zůstanou na bednách až do odběru dílů při tváření/bodování/svařování

Důvody pro zavedení systému řízení KANBAN:

- systém řízení je charakterizován posunem od PUSH systému k efektivnějšímu PULL systému
- dochází ke snížení velikosti výrobních dávek a můžeme reagovat na změny požadavků zákazníka s větší flexibilitou
- menší výrobní dávka zároveň snižuje požadavky na prostor a snižuje ztráty z případného nekvalitního provedení dané dávky
- Kanban napomáhá k výrobě JUST-IN-TIME (JIT)
- jedná se o jednoduchý vizuální systém řízení

V případě, že se na výrobní lince vyskytne problém, Kanban jej dokáže včas odhalit a oběh zastavit do doby než dojde k nápravě. Kanban tedy reprezentuje efektivní nástroj k nepřetržité racionalizaci výrobního procesu.

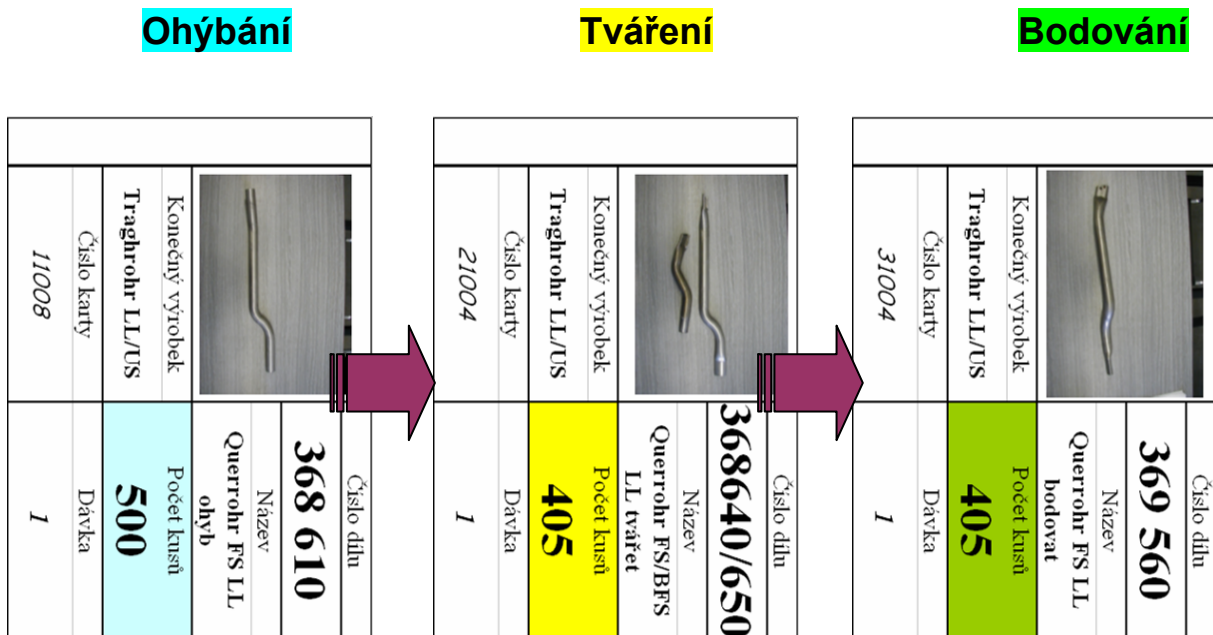
Obrázek 4 – Označení kanbanové karty



Zdroj: DURA Automotive, k. s.

Nositelem informace o nedostatečném množství položky na pracovišti je kanbanová karta, která obsahuje data vypovídající o konkrétní kartě (číslo dílu, číslo karty, zdroj, množství, typ atd.)

Obrázek 5 – Jednotlivé typy karet

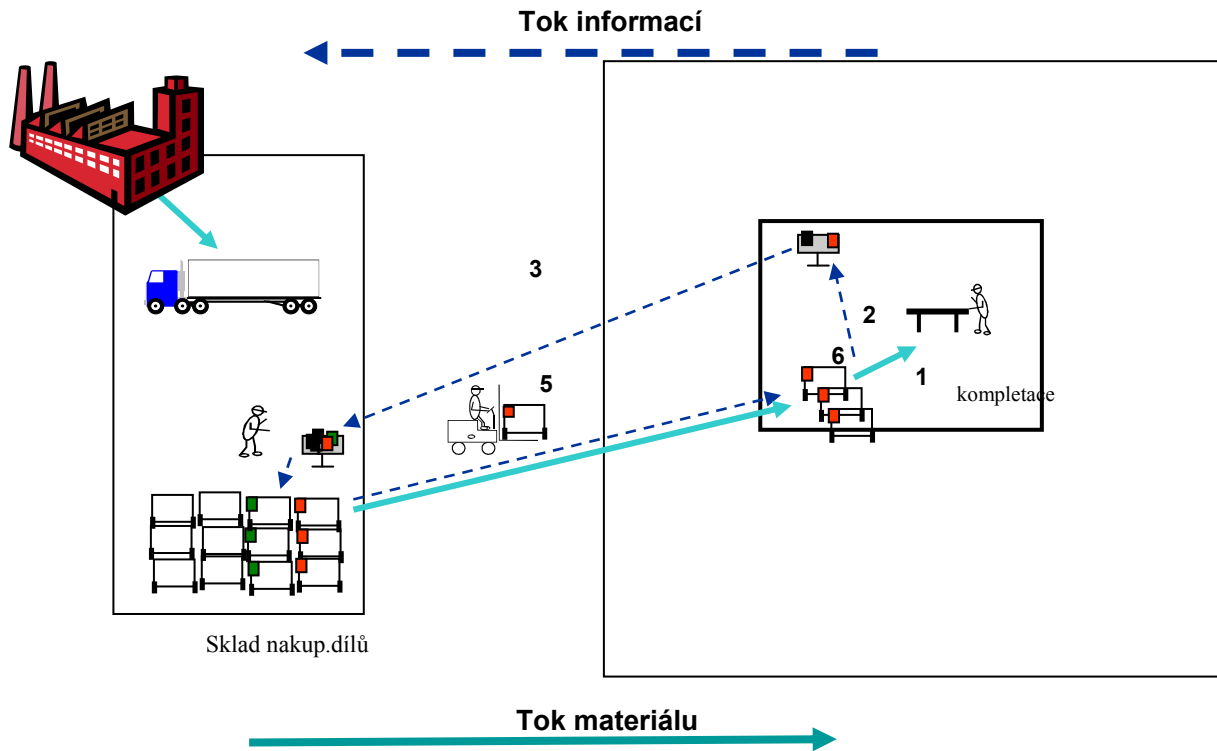


Zdroj: DURA Automotive, k. s.

## Výsledky a diskuse

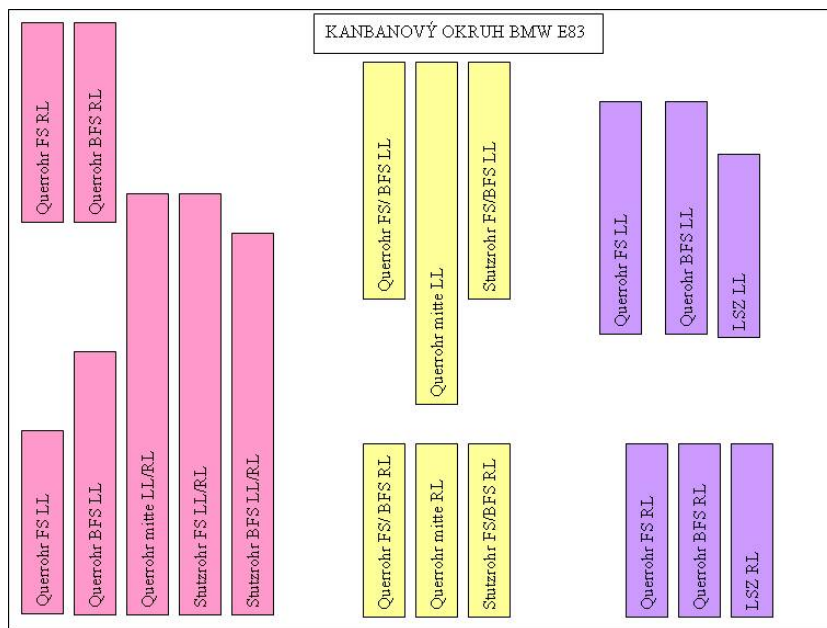
V zavedeném kanbanovém výrobním programu probíhají materiálové a informační toky v následujících tocích:

Obrázek 6 – Materiálové a informační toky



Zdroj: DURA Automotive, k. s.

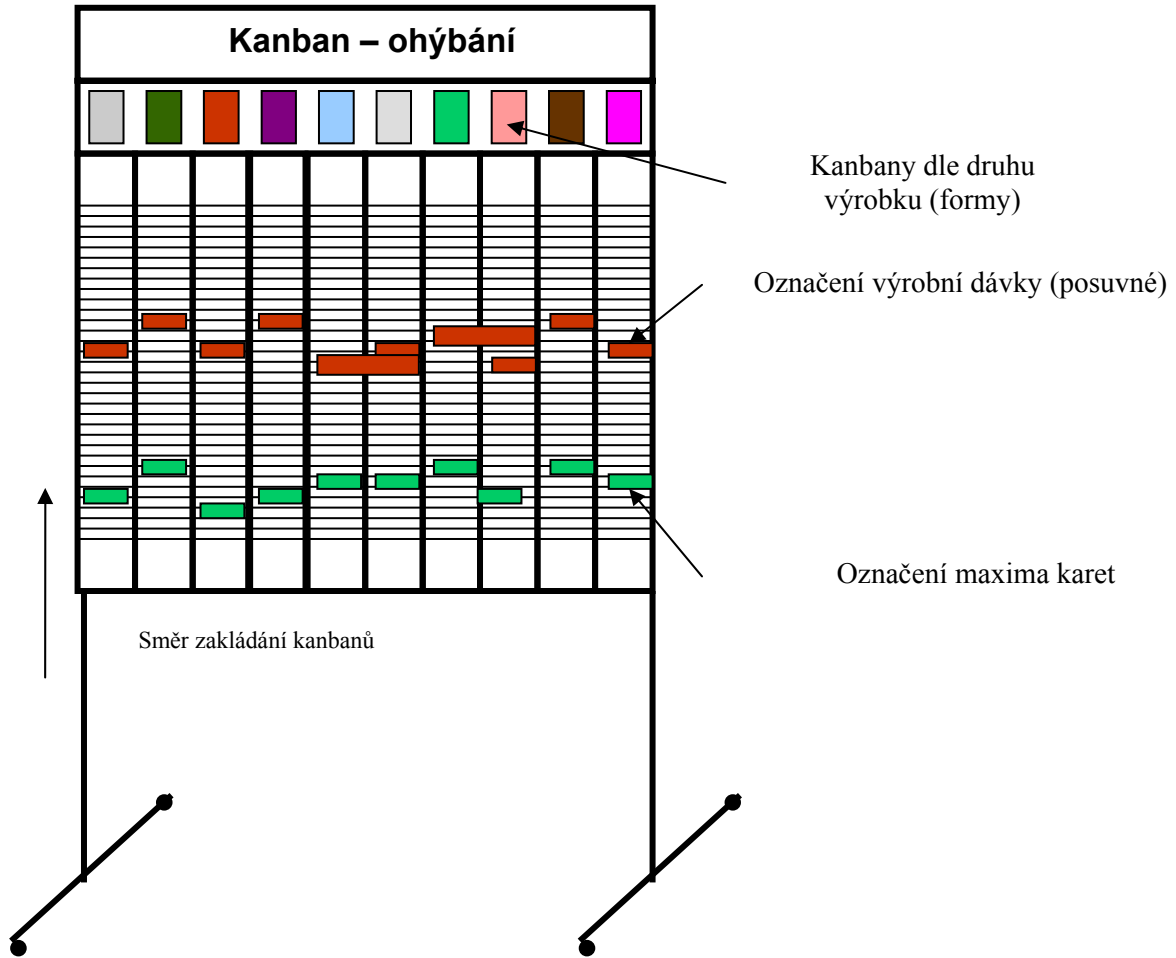
Obrázek 7 – Rozložení na tabuli



Zdroj: DURA Automotive, k. s.

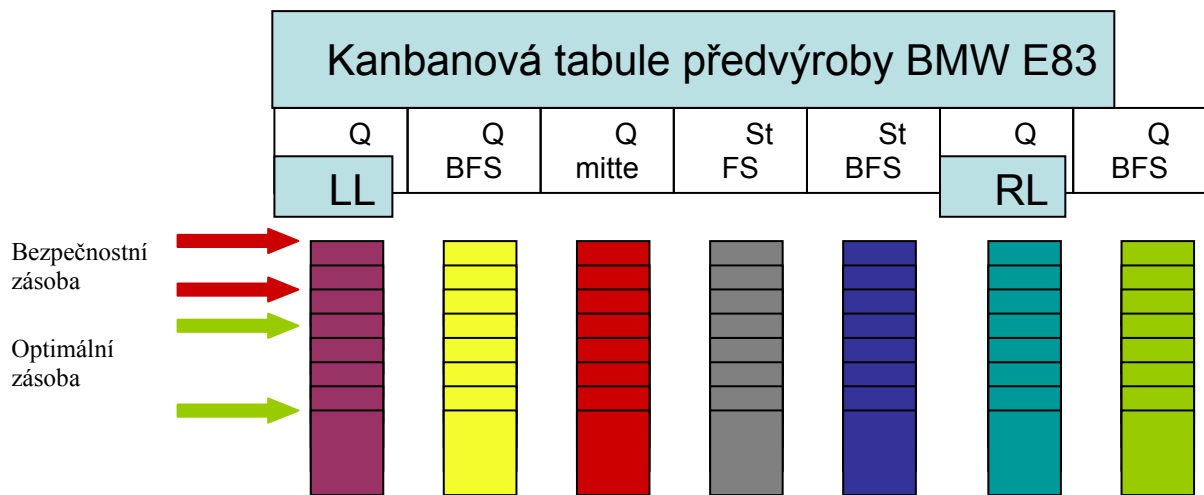


Obrázek 8 – Práce s kanbanovou tabulí



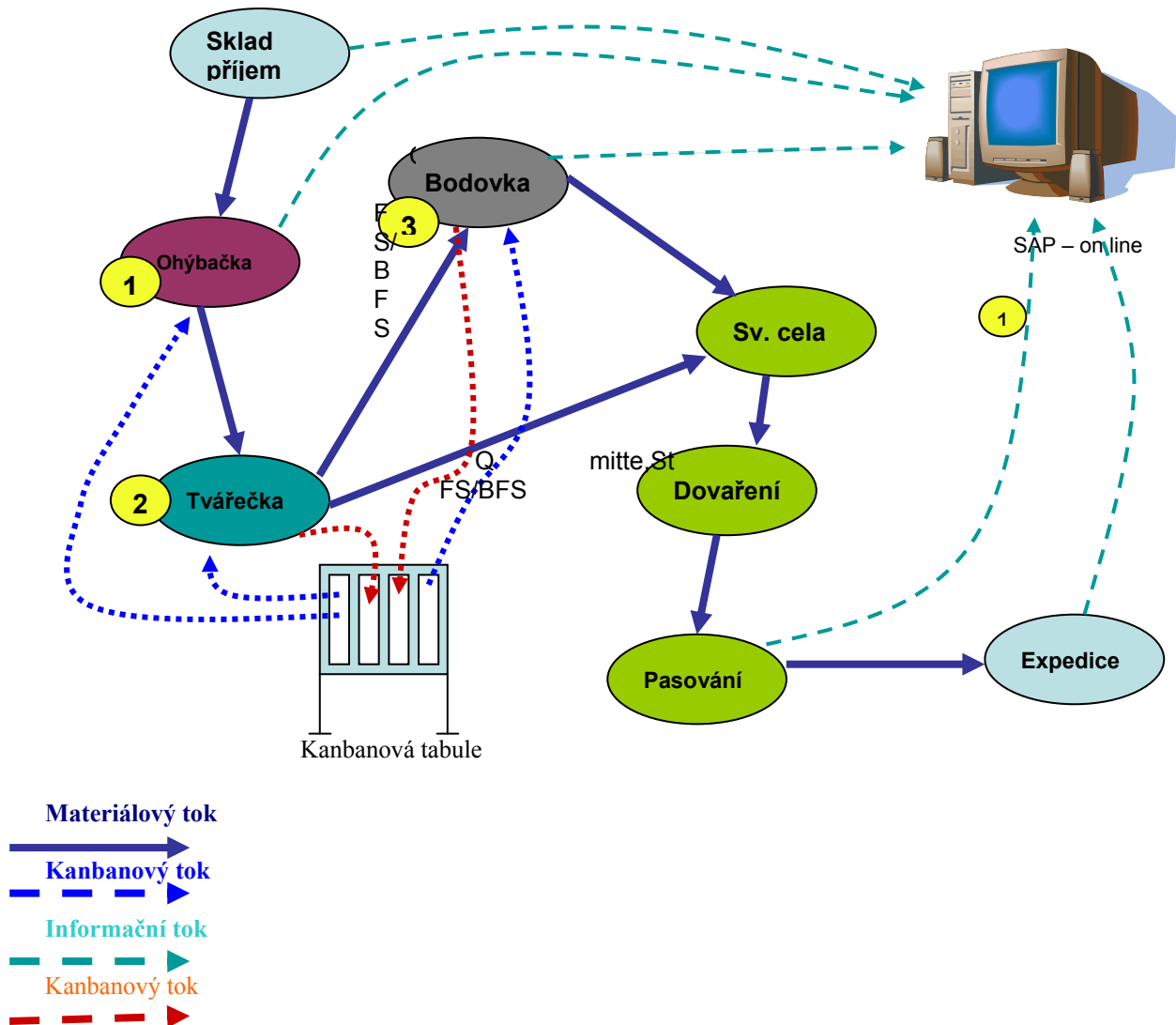
Zdroj: DURA Automotive, k. s.

Obrázek 9 – Předvýrobní tabule



Zdroj: DURA Automotive, k. s.

Obrázek 10 – Schéma materiálového a informačního toku po zavedení kanbanových okruhů

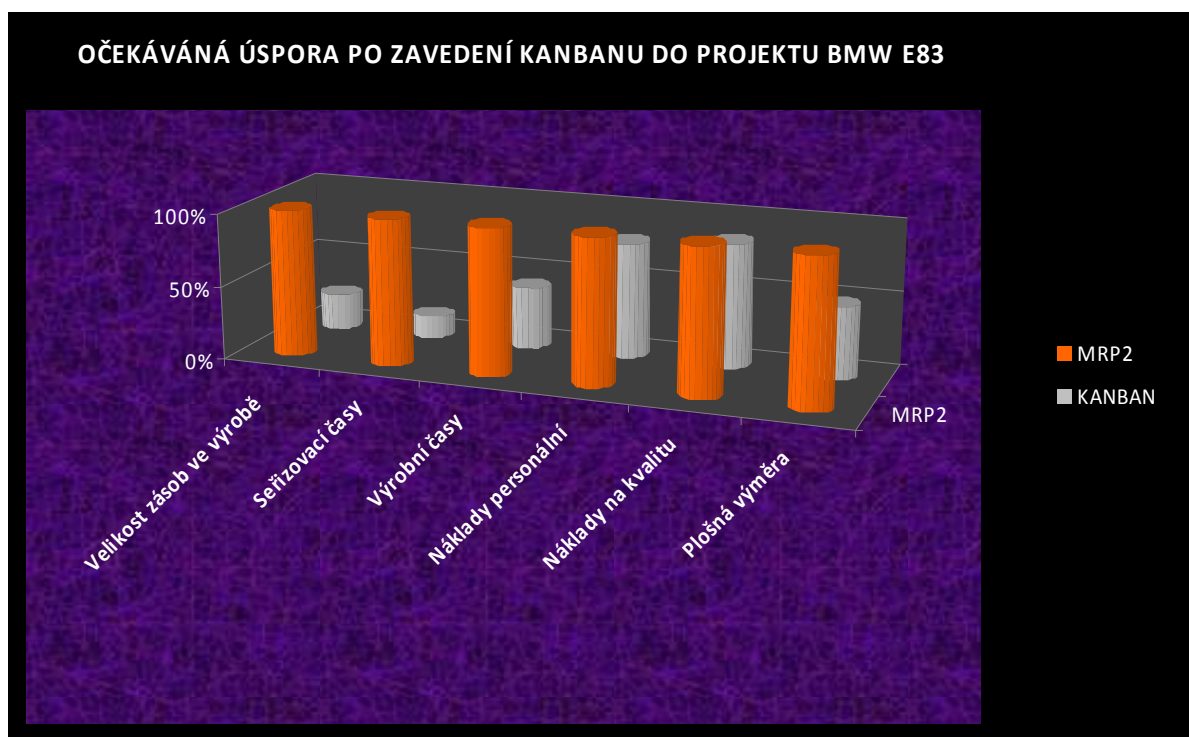


Zdroj: DURA Automotive, k. s.

Pro optimální fungování kanbanového výrobního okruhu je důležité dbát na dodržování předepsaných balících dávek a vracení kanbanových karet zpět.

Implementací systému Kanban se v první fázi dosáhne především nepřímých přínosů, které v konečném důsledku přispějí k získání přínosů přímých. Výše nákladů na zavedení Kanbanu je nepatrná v porovnání s jinými systémy dílenského řízení. Především jde o zajištění kanbanových tabulí, karet a schránek. Větší část finančních prostředků se váže na vzdělávání pracovníků. Předpokládané snížení jednotlivých ekonomických prvků si můžeme ukázat na grafu Očekávaná úspora po zavedení Kanbanu (Graf 3), která vychází z analýzy dosavadních zkušeností s jinými současně běžícími projekty na jiných pracovištích.

Graf 3 – Očekávaná úspora po zavedení KANBANU do projektu BMW E83



Zdroj: vlastní zpracování dle údajů získaných v DURA Automotive, k. s.

Snahou kanbanového systému je eliminace skladů a meziskladů a ustálení jejich počtu na optimální úrovni. Ve velkých výrobních podnicích probíhá přesun komponent z hlavního skladu do jednotlivých meziskladů dostupných z pracovišť na kratší vzdálenost. V některých podnicích funguje rozvoz materiálu prostřednictvím automatického vláčku (Milk Run systém), který výrobní linku pravidelně zásobuje v krátkých časových intervalech z předvýrobních skladů.

Pro vnitropodnikové potřeby se Kanban stále častěji využívá v informačním systému SAP R/3, a to v rámci modulu *Plánování a řízení výroby*. Kanbanová karta je v SAP R/3 evidována formou čárového kódu a její tok je řízen elektronicky. Její význam spočívá nejen v plánování výroby, doplňování součástek, komponentů, ale i v plánování dopravy od vzdálených distribučních skladů na montážní linku a při zajišťování dodávek na místo odběru (Point-of-use Delivery).

V případě, že je u dodavatele a zároveň odběratele nastaven princip Just in Time v celém výrobním cyklu, lze systém Kanban využít úspěšně i v řízení toku mezi oběma těmito subjekty. K odběru materiálu od dodavatele lze uplatnit klasické použití kanbanových karet s dodatečným termínem zásobování (Later Replenishment System) či postupný odběr materiálu (sequenced Withdrawal System).

Kanban systém nemůže být v dodavatelско-odběratelském řetězci využit efektivně, pokud výroba u jednoho ze subjektů (dodavatel x odběratel) není v souladu s JIT. V případě, že by odběratel odebíral výrobky se značnou variabilitou v čase a množství, dodavatel by k pokrytí odběratelské poptávky potřeboval dostatek výrobních zdrojů, přičemž by byl nucen disponovat plně nevyužitým lidským kapitálem a výrobními prostředky.

Vzhledem k tomu, že většina softwarových projektů vzniká dílenským způsobem, je možné systém Kanban uplatnit i při vývoji softwarových aplikací. Zabrání se tak odvolávání programátorů k řešení nesouvisejících úkolů, dosáhne se zkrácení výrobního času, eliminuje se častá změna priorit, dojde ke zlepšení kvality softwaru a tím i větší spokojenosti koncového zákazníka.

### Závěr

Kanban vyznačující se optimálním plánováním skladových zásob a jejich efektivním doplňováním v souladu s průběhem spotřeby při výrobním procesu zahrnuje více než ladění výroby a dodavatelských plánů. Nemalou formou přispívá také k inovačnímu řešení v rámci pracovišť. Členové pracovních týmů zodpovídají každý sám za vymezené činnosti a jsou motivováni k účasti na neustálém zlepšování kanbanového procesu (KAIZEN).

Přínosem implementace KANBANU do projektu BMW E83 bude nejen snížení zásob, ale i podpora plynulosti výroby při nárůstu výroby, zmenšení pracnosti plánování, lepší přehled o stavu výroby a zásob rozpracované výroby.

Kanban je flexibilní a technicky nenáročný systém dílenského plánování určený pro všechny pracovníky a výrobní týmy. Umožňuje redukovat mezioperační zásoby na bezpečnostní zásoby. Aplikování této metody vede ke zvyšování spokojenosti zákazníka i díky redukcí času potřebného ke splnění odvolávky. Nezanedbatelné je i výrazné snížení úsilí vynaloženého na procesy s minimální přidanou hodnotou související s výrobou a přepravou zásob materiálů, komponent atd. a celkově nižší náklady spojené s dopravou informací, které jsou navíc rychlé a přesné. Tato metoda umožňuje delegování zodpovědnosti pracovníkům přímo na linkách.

### Literatura

- [1] VANĚČEK D. 2008. *Logistika*. 3. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2008. 178 s. ISBN 978-80-7394-085-0.
- [2] SIXTA, J., MAČÁT, V., 2005. *Logistika – teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.

#### Adresa autora:

Ing. Růžena Míková, LL.A., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Fakulta ekonomická / katedra řízení, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika Tel.: +420 775 99 06 16, mikova.ruzena@email.cz

# IMPLEMENTACE EFEKTIVNÍHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ ZÁSOB DO VÝROBNÍHO PODNIKU

## IMPLEMENTING AN EFFECTIVE INVENTORY MANAGEMENT SYSTEM IN MANUFACTURING COMPANY

MÍKOVÁ, Růžena

### Abstract

Change in inventory management requires developing an appropriate system of planning and production management, development methodology, continuous improvement and the system further measures to reduce inventory costs (both WIP and finished goods and raw materials, materials and semi-finished products). The very perception of these facts, however, does not ensure the success of the company, not enough to know where we are and where we want to get, but we know how to get there.

**Key words:** inventory management, methodology of continuous improvement, cost reduction.

**JEL Classification:** O

### Abstrakt

Změna řízení zásob vyžaduje vypracování vhodného systému plánování a řízení výroby, vypracování metodiky kontinuálního zlepšování a systém dalších opatření vedoucích k redukci nákladů zásob (a to jak rozpracované výroby a hotových výrobků, tak i vstupních surovin, materiálů a polotovarů). Samotné vnímání těchto faktů však nezajistí úspěch podniku, nestačí vědět, kde jsme a kam se chceme dostat, ale musíme vědět, jak se tam dostaneme.

**Klíčová slova:** řízení zásob, metodika kontinuálního zlepšování, redukce nákladů.

### Úvod

Zásobování tvoří jednu z nejdůležitějších podnikových aktivit. Zajišťuje nejen hmotné, ale i nehmotné výrobní činitele potřebné k činnosti samotného podniku. Pro podnik zásoby představují pozitivní i negativní význam. Pozitivní význam zásob lze spatřovat ve vyrovnávání lokálního, časového, kapacitního i sortimentního nesouladu mezi výrobou a spotřebou. Zároveň jsou zásoby schopny zajistit plynulost výrobního procesu a řešit neplánované výkyvy v odvolávkách. Negativní význam zásob spočívá ve skutečnosti, že zásoby vážou značné množství kapitálu, spotřebovávají práci a prostředky, přičemž s sebou nesou riziko znehodnocení, nepoužitelnosti a neprodejnosti.

## Literární přehled

Zásoby se hromadí z mnoha různých důvodů. Každý chce mít zásobu pro případ neočekávané situace. Zásoby jsou často udržovány pro případ, že se ve výrobním plánu objeví náhlá změna. Může se zdát, že tyto zásoby mají za úkol chránit řízení výrobního procesu, ale ve skutečnosti slouží pouze ke skrytí problémů, které v procesu existují. V Japonsku jsou zásoby titulovány výrazem „pohřebiště firem.“ Jsou považovány za pravděpodobnou příčinu špatného výkonu ve všech podnikatelských činnostech. Zásoby zmrazují kapitál, aniž by ho přeměňovaly na zisk. Zásoby zabírají místo a nesou s sebou náklady na údržbu – sklad, pojištění, daně, atd. Nadbytečné zásoby vedou ke ztrátám v důsledku zastarávání a následného snižování cen. Zásoby vedou k ne hospodárným činnostem a spotřebě energie. Předběžný nákup součástí a materiálu nemusí odpovídat skutečným objednávkám. Ale co je nejdůležitější, zásoby zakrývají hluboce zakořeněné problémy v systému. Umění výroby systémem tahu spočívá v udržování minimálního množství kusů připravených na odběr v každém procesu, tak, aby nikdy neodcházelo k nadprodukcí a byla odstraněna potřeba hromadit zásoby. Při zavádění systému tahu patří k nejobtížnějšímu prosadit změnu v uvažování lidí, kteří na zásoby spoléhají (volně přeloženo z anglického originálu Pull Production for the Shopfloor, 2002).

Dle Grose (1996) patří problematika volby správných rozhodnutí v oblasti zásob k nejriskantnější oblasti logistiky. Stanovení potřebné úrovně zásob v množství a struktuře pro zásobování segmentů trhu a jejich alokace podle předpovědi prodeje, stejně tak jako volba optimální úrovně zásob surovin pro výrobu náleží ke kritickým článkům celé logistické strategie.

Rozeznání problémových zón je prioritním úkolem při určení možností, kde a jak zlepšit logistický výkon. Pokud se v některé oblasti podniku vyskytují opakovaně problémy v řízení zásob, je nutné se hlouběji zaměřit na tyto zásobovací procesy. Příznaky spojené se špatným řízením zásob spatřuje Lambert (2005) v těchto aspektech:

1. Rostoucí počet nevyřízených objednávek.
2. Rostoucí investice vázané v zásobách, přičemž počet nevyřízených objednávek se nemění (neklesá).
3. Vysoká fluktuace zákazníků.
4. Zvyšující se počet zrušených objednávek.

Lambert, Stock, Ellram (2000) rozčlenili zásoby podle jejich účelu na ty, které:

1. umožňují podniku dosáhnout úspor založených na rozsahu výroby, tedy úspor při nákupu velkého množství produktů (množstevní slevy, náklady na dopravu apod.),
2. vyrovnávají poptávku a nabídku, převážně v době sezónních výkyvů,
3. umožňují specializaci výroby, související s výrobou určitých výrobků (např. delší výrobní série),
4. poskytují ochranu před nepředvídatelnými výkyvy v poptávce a v době cyklu objednávky (např. v případě prudkého nárůstu cen, živelných pohrom, stávek aj.),
5. poskytují jakýsi tlumič, nárazník mezi kritickými spoji v rámci distribučního kanálu.

Podle stupně zpracování jsou dle Libala, Kubátové (1994) zásoby rozděleny do tří skupin:

- výrobní zásoby (materiály a díly spotřebované nebo používané při výrobě, včetně náhradních dílů, nástrojů, obalů a obalových materiálů),
- zásoby rozpracované výroby (nazývané též nedokončenými výrobky),
- distribuční zásoby (hotové výrobky).

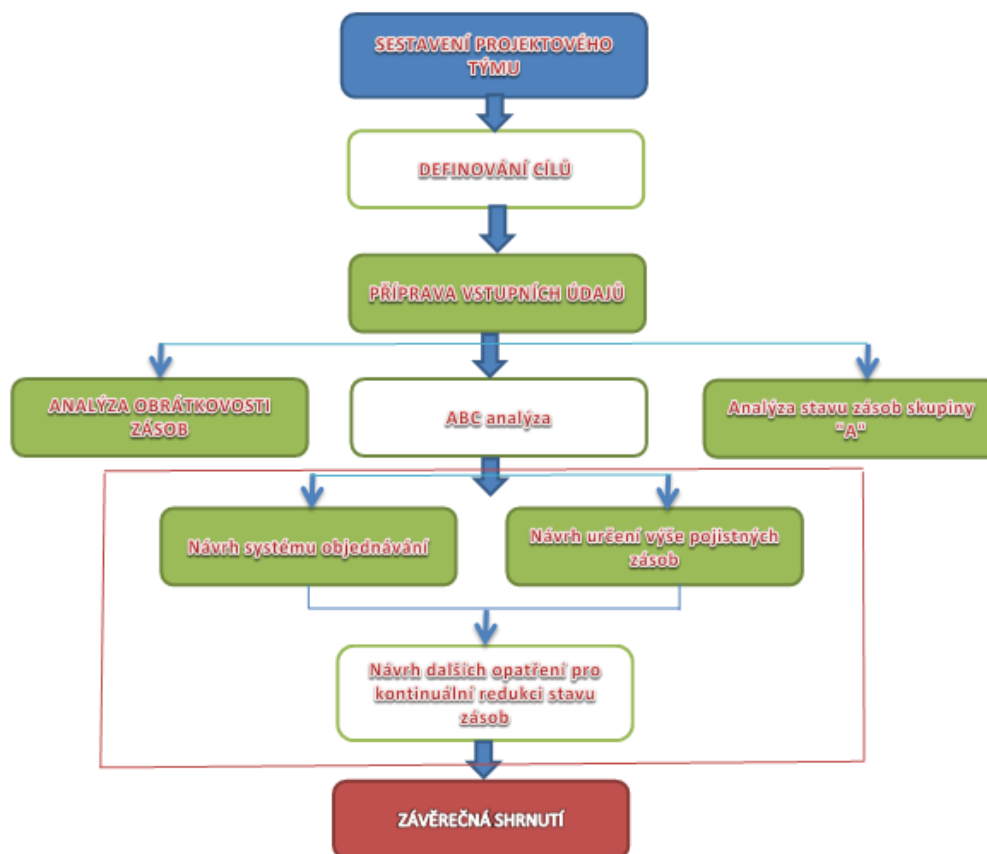
Sixta a Žižka (2009) k výše uvedenému rozdělení přidávají zásoby zboží, které představují „produkty nakoupené za účelem jejich dalšího prodeje beze změny jejich podstaty“.

Dle Drahotského a Řezníčka (2003) je cílem řízení stavu zásob zvyšovat rentabilitu podniku, předvídat dopad podnikových strategií na stav zásoby a minimalizovat celkové náklady logistických činností při současném uspokojování požadavků na zákaznický servis. Rentabilita může být zvyšována buď snižováním nákladů, nebo zvýšením prodeje. Snižování nákladů spojených se zásobami je možné dosáhnout např. snížením počtu nevyřizovaných objednávek a urychlených dodávek, odstraněním mrtvých zásob, přesnějším prognózováním poptávky, kvalitnějším plánováním zásob apod.

## Metodika

Řízení zásob je v mnoha českých podnicích nesystematické, neefektivní, objednávání materiálových položek je pouze intuitivní, s čímž jsou spojeny i další problémy ve výrobě, které mohou vést k postupné ztrátě konkurenceschopnosti, případně k likvidaci podniku. Management si tento fakt uvědomuje často až v situaci, kdy náklady neúnosně stoupnou, a podnik se dostane do finanční krize. Na obrázku 1 je znázorněn postup při analýze stavu zásob a návrhu systému jejich řízení v podniku DURA Automotive k.s.

Obrázek 1 - Jak postupovat při implementaci systému řízení zásob do podniku



## Zavedení optimálního systému řízení zásob v DURA Automotive CZ

### 1.1 Sestavení projektového týmu

Projektový tým byl sestaven z pracovníků oddělení plánování výroby, řízení výroby, nákupu a logistiky. Proces výběru jednotlivých zaměstnanců vycházel z předpokladu zajistit vysokou efektivitu a úspěšnost celého projektu.

## 1.2 Definování cílů

*Projektový tým si stanovil následující cíle:*

1. Vypracovat metodiku plánování a řízení zásob
2. Snížit stav zásob minimálně o 30 % oproti sledovanému období leden – prosinec 2009.

## 1.3 Příprava vstupních údajů

*Vstupní údaje tvoří:*

- výpočet stavu zásob mezi jednotlivými měsíci
- aktuální výše zásob vyjádřená v množství
- aktuální výše stavu zásob vyjádřená v peněžních jednotkách
- průměrné výdaje, průměrné příjmy atd.

*Vstupní údaje pro analýzu skladových položek:*

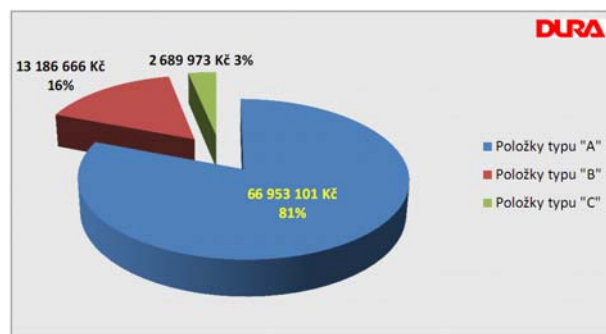
- číslo a název položky,
- měrná jednotka množství (MJ),
- jednotkové ceny materiálových položek
- příjmy a výdaje jednotlivých materiálových položek po měsících od 01-12/2009
- velikost výdeje (spotřeby, prodeje) v MJ za sledované období,
- průměrná zásoba v MJ během sledovaného období,
- průměrná nákladová cena v Kč/MJ,
- okamžitá zásoba v MJ na konci sledovaného období (zůstatek),
- délka období s údaji pro položku (označíme d) v kalendářních dnech; pro nové
- skladové položky, zavedené až po začátku sledovaného období, platí  $d < D$ ,
- datum (stačí měsíc) posledního výdeje,
- velikost příjmu v MJ za sledované období.

Analýzy zásob, návrh systému objednávání a určování pojistných zásob, byly provedeny pro centrální sklad a navržená metodika řízení zásob byla aplikována v rámci celého podniku DURA Automotive k. s. Skladové položky byly rozloženy dle jednotlivých projektů a výrobků, které se z nich vyrábějí.

## 1.4 Provedená diferenciací skladových položek

Položky byly podle principů ABC analýzy rozříděny do 3 kategorií, přičemž kritériem klasifikace byl podíl položek na celkovém obrátu.

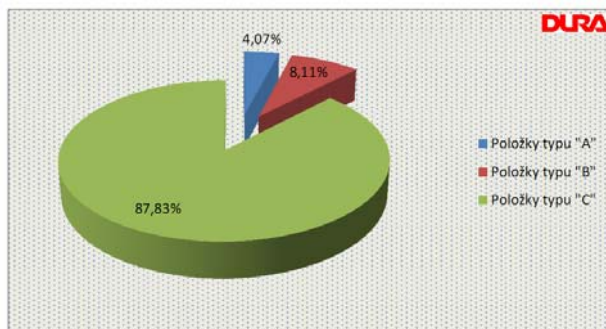
**Graf 1 - Rozdělení skladových položek do tří skupin: A, B, C dle podílu na obrátu**



*Zdroj: vlastní zpracování*



Graf 2 - Skupiny A, B, C vyjádřené v podílu na celkovém množství



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 1 - Položky A, B, C v kontextu celkové hodnoty zásob v podniku

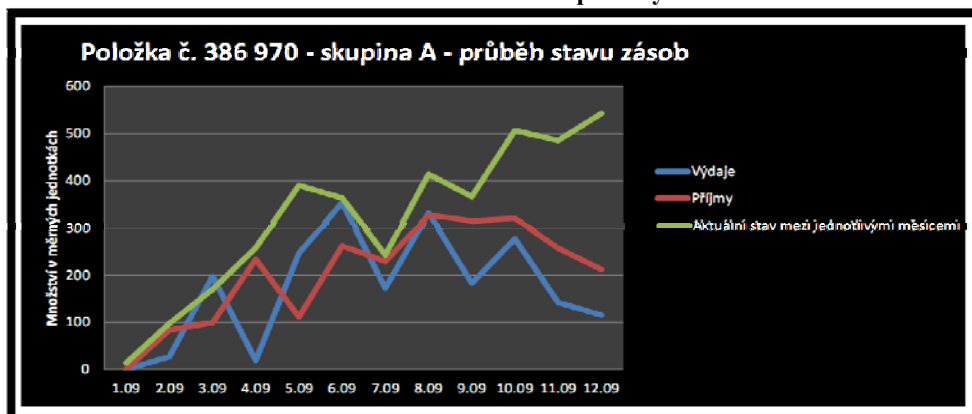
<b>DURA</b>	Počet položek	% z celku	Celková hodnota zásob	% z celku
Položky typu "A"	144	4,07%	66 953 101 Kč	80,83%
Položky typu "B"	287	8,11%	13 186 666 Kč	15,92%
Položky typu "C"	3110	87,83%	2 689 973 Kč	3,25%
Součet	3541	100,00%	82 829 740 Kč	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování

### 1.5 Analýza položek typu A

Následujícím krokem byla provedena analýza položek "A". U každé materiálové položky byl sledován aktuální stav v každém měsíci před uskutečněním výdeje, průběžný stav, velikost příjmů a výdajů, periodicita příjmů a výdajů, výše pojistné zásoby, plán potřeby a skutečná potřeba daného materiálu. Nesystematickým sledováním výše jmenovaných veličin docházelo k nárůstu zásob. Ukažme si to na položce č. 386 970 (graf 3). Aktuální stav ke konci měsíce 12/09 činil 542.555 ks, přičemž požadované výdaje za poslední dva měsíce dosahovaly 257.243 ks, z čehož vyplývá, že firma mohla během posledních 2 měsíců ušetřit přibližně 285.312 ks, což je při ceně za položku 44 Kč, 12.553.728,- Kč.

Graf 3 – Průběh stavu zásob u položky č. 386 970



Zdroj: vlastní zpracování

### 1.6 Analýza obrátkovosti zásob

Pro účely analýzy obrátkovosti zásob byla uvažována obrátka minimálně 8 až 10 krát za rok (statisticky určeno na základě směrných hodnot platných pro automobilový průmysl).

Na základě výsledků obrátkovosti byly jednotlivé materiálové položky rozděleny do několika skupin. Výsledek analýzy obrátkovosti ve firmě DURA Automotive CZ k. s. je znázorněn na grafech 4 a 5. Z analýzy obrátkovosti vyplývá, že největší pozornost v rámci

optimalizace systému řízení zásob a jejich následné redukce je nutné věnovat položkám s obrátkou 5 až 8 a dále položkám s obrátkou 0 až 4, které společně představují téměř 72,5 miliónů Kč, což je 47% z celkového počtu zásob. Na tyto položky je nutné se zaměřit, neboť vážou příliš velké finanční prostředky a skladové plochy.

**Graf 4 - Procentní podíly jednotlivých kategorií obrátkovosti**



*Zdroj: vlastní výzkum*

**Graf 5 - Finanční podíly jednotlivých kategorií obrátkovosti**



*Zdroj: vlastní výzkum*

### 1.7 Pojistná zásoba

Ve sledované firmě byla pojistná zásoba dosud řešena intuitivně, většinou ji neurčovali sami logistci, kterých se dané projekty týkaly, nýbrž IT pracovníci, kteří pojistnou zásobu každé 3 měsíce přehodnocovali, přičemž docházelo k několika chybám:

Nebyla provedena ABC analýza, tudíž některé položky, které by po ABC analýze odpovídaly skupině položek "C", měly určenou pojistnou zásob rovnou 0 měrných jednotek, což je nereálné. Naopak některé položky "A" měli pojistnou zásobu nepřiměřeně vysokou vzhledem k procentnímu podílu položky na celkové hodnotě zásob.

Vzhledem k absenci definování výše nákladů deficitu, nebylo možné určit, u kterých položek nemůže dojít k výběhu ze zásoby a u kterých položek se pojistnou zásobu držet

nevyplatí. Vzhledem k uvedené skutečnosti bylo nutné navrhnout nový způsob určování výše pojistných zásob pro podmínky konkrétní firmy.

Jedna z možností, jak dosáhnout redukce zásob spočívá v implementaci tažného principu v řízení zásob. Tažný systém řízení zásob je charakteristický tím, že se při doplňování zásoby řídí skutečným stavem zásob a podle něj určuje, kdy a v jakém množství je třeba zásobu doplnit. Mezi tyto systémy patří i systémy se signalizující hladinou. V odborné terminologii se s nimi setkáváme pod označením *systémy s volnými termíny objednávání* ("Reorder Point Systems"). Systém objednávání je pro každou firmu individuální záležitostí. Jeho volba je závislá na typu výroby, dodavatelsko-odběratelských vztahů, úrovně plánování a přesnosti plánů i předpokládaného vývoje tržní situace.

Reorder Point Systems jsou založeny na průběžném sledování stavu zásob v skladě. V případě, že stav zásob klesne pod signální (určenou) hladinu, je vystavena objednávka, jejíž výše závisí opět na reálném stavu zásob a na určitém systému objednávání.

**Tabulka 2 - Reorder Point Systems**

	Pevné objednávací množství "Q"	Proměnné objednávací množství "S"
Objednávání v pevných okamžicích "B"	Systém (B, Q)	Systém (B, S)
Objednávání v pevných okamžicích "s"	Systém (s, Q)	Systém (s, S)

U položek typu „A“ byl jako nejvhodnější vybrán systém [B, S]. Při tomto systému se neobjednává pevné množství Q, ale materiál doobjednáváme do cílové úrovně S. Cílovou úroveň S získáme následujícím způsobem:

$$S = B + Q$$

Přičemž B stanovíme jako:  $B = (d \times t_L) + Z_{\text{poi}}$

d ..... průměrná spotřeba za jednotku času (např. 1 den)

$t_L$  ..... dodací lhůta

$Z_{\text{poi}}$  ... výše pojistné zásoby

U položek typu „C“ je optimální využít systém [s, S]. Princip fungování systému [s, S] spočívá v tom, že objednávka je vystavena pokaždé, kdy stav zásob poklesne pod signální hladinu. Poté se objedná množství dané rozdílem mezi maximální úrovní zásob S a skutečným stavem zásob. Postup stanovení pojistné zásoby je však stejný pro všechny objednávací systémy ze skupiny systémů s volnými termíny objednávání.

Při určování výše pojistné zásoby byly zohledněny odchylky ve spotřebě jednotlivých položek a výše pojistné zásoby byla určena na základě požadavku dosažení reálného stupně pohotovosti dodávek 84 % (tj. 84 % z celkového počtu požadavků má být realizovaných přímo ze zásoby), přičemž dodací lhůta charakterizuje průběžnou dobou výroby výrobků, jejíž délka je 1 týden.

Při statistickém zpracování údajů byly zohledněny údaje o průběhu spotřeby a zásoby za poslední čtvrtletí. Interval nejistoty je u systémů s volnými objednacími termíny rovný délce dodací lhůty, pojistná zásoba je určena následovně:

$$\sigma_c = \sqrt{R \cdot (\sigma_S^2) + S \cdot (\sigma_R^2)}$$

- R ..... průměrný cyklus doplňování zásob
- $\sigma_R$  ..... směrodatná odchylka cyklu doplňování zásob
- S ..... průměrný denní prodej
- $\sigma_S$  ..... směrodatná odchylka denního prodeje
- $\sigma_C$  ..... výše pojistné zásoby stanovená s pravděpodobností jedné směrodatné odchylky

**Tabulka 3 a tabulka 4 - Historie prodeje u modulu 353 251 C za měsíc květen 2009**

Historie prodeje u modulu 353 251C za měsíc květen 2009	
1.5.2009	330
4.5.2009	220
5.5.2009	330
6.5.2009	220
7.5.2009	550
8.5.2009	440
11.5.2009	330
12.5.2009	330
13.5.2009	550
14.5.2009	330
15.5.2009	220
18.5.2009	550
19.5.2009	440
20.5.2009	330
21.5.2009	440
22.5.2009	110
25.5.2009	330
26.5.2009	220
27.5.2009	550
28.5.2009	440
29.5.2009	330

Denní prodej	f	d	d <sup>2</sup>	fd <sup>2</sup>
110	1	-220	48400	48400
220	2	-110	12100	24200
330	3	0	0	0
440	4	110	12100	48400
550	5	220	48400	242000
S' = 330	n = 21		$\sum fd^2 = 363\ 000$	

Zdroj: vlastní výzkum

Z výše uvedených údajů zjistíme průměrný denní prodej a směrodatnou odchylku prodeje, a to za pomoci vzorce:

$$\sigma_S = \sqrt{\frac{\sum fd^2}{n-1}}$$

- f ..... četnost výskytu
- n ..... počet pozorování
- d ..... odchylka od střední hodnoty

Po dosazení do vzorce získáme  $\sigma_S = 134,72$ .

Pro výpočet střední hodnoty a směrodatné odchylky použijeme analogicky údaje celkové doby doplňování zásob dle Tabulky 5 - Celková doba doplňování zásob ve dnech u modulu 353 251 C.

Tabulka 5 - Celková doba doplňování zásob ve dnech u modulu 353 251 C

Celková doba doplňování zásob ve dnech	f	d	d <sup>2</sup>	fd <sup>2</sup>
3	1	-4	16	16
4	2	-3	9	18
5	3	-2	4	12
6	4	-1	1	4
7	5	0	0	0
8	4	1	1	4
9	3	2	4	12
10	2	3	9	18
12	1	5	25	25
R' = 7	n = 25			$\sum fd^2 = 109$

Zdroj: vlastní výzkum

Z těchto údajů získáme odchylku cyklu doplňování zásob:

$$\sigma_R = \sqrt{\frac{\sum fd^2}{n-1}}$$

Po dosazení do vzorce získáme  $\sigma_R = 4,54$ .

Pojistnou zásobu získáme z rovnice:

$$\sigma = \sqrt{R \cdot (\sigma^2) + \bar{S}^2 (\sigma_R^2)}$$

Po dosazení do vzorce získáme pojistnou zásobu ve výši 1540 ks.

Při výpočtu pojistné zásoby musí poptávka podléhat normálnímu rozdělení četnosti vyjádřené Gaussovou křivkou. Jedna standardní odchylka poté udává odhad s přesností cca 68 %. Pojistná zásoba zaručuje, že při výkyvech ve výrobě dokážeme uspokojit požadavky zákazníků, což je především v automobilovém průmyslu jednou z hlavních priorit. Jakékoli selhání může způsobit nejen zastavení výrobní linky u zákazníka<sup>6</sup>, ale i ztrátu důvěry a následné neobnovení ročního kontraktu dodávek.

<sup>6</sup> Zastavení výrobní linky u zákazníka vlivem nedodání potřebných výrobních dílů je samozřejmě tvrdě penalizováno.

Poptávka odlišná od průměrné poptávky se nevyjadřuje v absolutních hodnotách, ale pomocí směrodatné odchylky. Poptávka tedy bude větší než průměr o jedno sigma, dvě sigma nebo tři sigma:

V případě, že průměrná spotřeba činí 110 ks,  $\sigma = 11,47$ , pak poptávka větší o :

- 1 sigma  $110 + 11 = 121$
- 2 sigma  $110 + 2 \cdot 11 = 132$
- 3 sigma  $110 + 3 \cdot 11 = 143$  apod.

Abychom zjistili, jaká je pravděpodobnost výskytu těchto hodnot, použijeme tzv. koeficient zajištěnosti „k“ – který vyjadřuje, jak daleko od průměru se hodnota nachází, zda ve vzdálenosti 1 sigma, 2 sigma či 3 sigma nebo někde mezi těmito hodnotami. Pravděpodobnost, že bude překročena určitá hodnota s jistou excentricitou „k“ je pro každé normální rozdělení totožná.

Pravděpodobnost výskytu větší hodnoty než průměr:

- plus  $1\sigma$  (67), činí pro každé normální rozdělení četnosti 15,87%
- Plus  $2\sigma$  (78) je omezena na 2,88%
- Plus  $3\sigma$  (89) klesá na pouhých 0,13%.

Hodnotu koeficientu „k“ můžeme volit i v jiných hodnotách než 1,2,3.

## Výsledky a diskuse

Kvalitním a optimálně nastaveným řízením zásob za použití metody ABC dosáhl podnik redukce zásob o 46 % (graf 6, graf 7). Cíl definovaný v Čl. 1.2. odst. 2 předchozí kapitoly si kladl za úkol snížit stav zásob minimálně o 30 % oproti sledovanému období leden – prosinec 2009. Hlavním přínosem efektivnějšího systému řízení zásob bylo nejen snížení zásob a nákladů na jejich udržování, ale zároveň i zvýšení úrovně zákaznických služeb a transparentnosti řízení.

Jedním ze stěžejních úkolů při implementaci efektivního systému řízení zásob je určení materiálových položek, které jsou pro podnik klíčové, a to za účelem eliminace vlivu méně významných druhů zásob. Tabulka 1 názorně potvrzuje Paretovo pravidlo 80 : 20 (80 procent všech důsledků je vyvoláno dvaceti procenty všech možných příčin), neboť položky typu „A“ tvoří 80,83 % z celkové hodnoty zásob. Zbývajících 19,17 % připadá na položky typu „B“ a „C“. Pro dosažení optimální struktury a objemu zásob je důležité mít k dispozici aktuální, pravidelné a přehledné podklady s možností rychlého získání potřebného detailu.

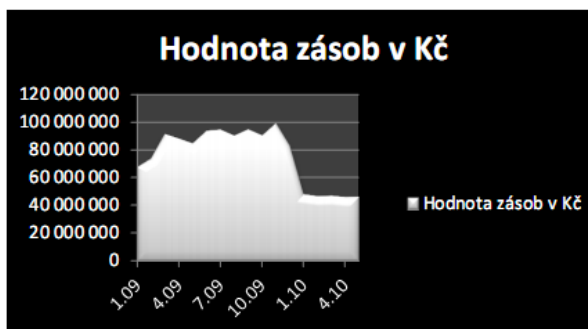
Bowersox a Closs (1996) upozorňují na to, že „ABC klasifikace seskupuje produkty s podobnými charakteristikami pro usnadnění řízení zásob. Tento třídící proces připouští, že ne všechny produkty mají stejný stupeň důležitosti.“ Jako příklady třídících kritérií oba autoři uvádějí: „Prodej, podíl na zisku, cena skladování, intenzitu spotřeby a charakter položky.“ Z uvedeného pojetí tedy vyplývá možnost aplikovat ABC metodu na široké spektrum skladových položek a zásob a zároveň si zvolit optimální kritérium pro aplikaci ABC analýzy a přizpůsobit ji tak konkrétním podmínkám a záměrům jednotlivých podniků, které tuto metodu chtějí v budoucnu využít.

Ve sledovaném podniku DURA Automotive k.s. lze doporučit rozšíření metody ABC paralelním využitím analýzy XYZ umožňující přiřadit jednotlivých materiálovým položkám statistické váhy dle jejich spotřební struktury.



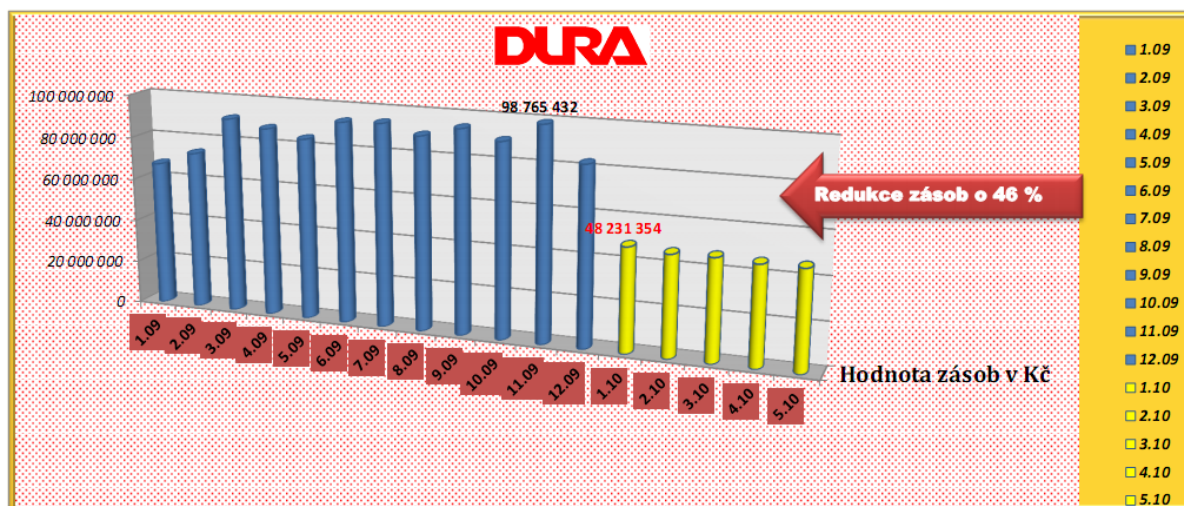
Tabulka 6 a graf 6 - Hodnota stavu zásob v jednotlivých měsících

Měsíce	Hodnota zásob v Kč
1.09	67 325 473
2.09	73 506 288
3.09	91 022 354
4.09	87 747 350
5.09	84 240 350
6.09	93 283 541
7.09	94 086 556
8.09	89 761 765
9.09	94 324 520
10.09	89 982 131
11.09	98 765 432
12.09	82 829 740
1.10	48 231 354
2.10	46 761 198
3.10	47 128 734
4.10	46 126 732
5.10	46 254 879
Průměrná zásoba za rok 2009	87 239 625
Průměrná zásoba za 01-05 2010	46 900 579



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7 - Výsledky stavu zásob v měsících 01-12/2009 – redukce zásob po zavedení ABC analýzy



Zdroj: vlastní zpracování

### Závěr

V tržní ekonomice se výrobní podnik ocitá pod silným tlakem konkurence a úspěch patří těm, kteří dokážou pružně reagovat na požadavky trhu a vedle kvalitního marketingu spojit

nízkou cenu výrobků s vysokou kvalitou, rychlou inovací a kompletním servisem zákazníkovi. To znamená nejen získat kupujícího, ale být schopen se přizpůsobit i jeho požadavkům, což úzce souvisí s prudkým nárůstem zásob. Je více než nutné, aby se výrobní podnik zabýval změnou systému jejich řízení. Zásoby představují velkou a nákladnou investici a jejich kvalitním a efektivním řízením může podnik dosáhnout zlepšení jak cash-flow, tak i návratnosti investic.

Návrh optimálního systému řízení zásob a jeho následné zavedení do podniku DURA odráží úsilí projektového týmu integrovat podnik do struktury moderních firem permanentně hledajících úzká místa. Tým pracovníků musí včas a pružně reagovat na kontinuální zlepšování systému řízení zásob ve spojitosti s moderní společností a jejími nastolenými pravidly. Týmový způsob práce musí být zaveden citlivě a transparentně, tak aby v praxi nedošlo k znivelizování a zkompromitování předností týmové spolupráce.

Navrhnout systém řízení zásob a dále mu nevěnovat pozornost v rámci procesů zlepšování, by znamenalo prudký pokles jeho efektivity a v konečném důsledku minimální efekt. Dosažené úspory zásob představují výraznou redukci stavu zásob, a s tím spojené zvýšení prosperity sledované firmy.

### Literatura

- [1] DRAHOTSKÝ, I., ŘEZNÍČEK, B. 2003. *Logistika – procesy a jejich řízení*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0.
- [2] BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J. 1996. *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*. 1st ed. New York: McGraw-Hill, 1996. 730 p. ISBN 0-07-006883-6.
- [3] GROS, I. 1996. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Vydavatelství VŠCHT, 1996. 228 s. ISBN 80-7080-262-6.
- [4] LAMBERT, D. 2005. *Logistika*. 2. vyd. Brno: Vydavatelství CP Books, a.s., 2005. 589 s. ISBN 80-251-0504-0.
- [5] LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M. 2000. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1.
- [6] LÍBAL, V., KUBÁTOVÁ, J. 1994. *ABC logistiky v podnikání*. 1. vyd. Praha: NADATUR, 1994. 279 s. ISBN 80-85884-11-9.
- [7] PRODUCTIVITY PRESS DEVELOPMENT TEAM. 2002. *Pull Production for the Shopfloor*. 1. vyd. New York: Productivity Press, 2002. 102 s. ISBN 978-1-56327-274-5.
- [8] SIXTA, J., ŽIŽKA, M. 2009. *Logistika – používané metody*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 238 s. ISBN 978-80-251-2563-2.

#### Adresa autora:

Ing. Růžena Míková, LL.A., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Fakulta ekonomická / katedra řízení, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika Tel.: +420 775 99 06 16, mikova.ruzena@email.cz



# KOMPARÁCIA VYBRANÝCH OBCHODNÝCH PREVÁDZOK SPOLOČNOSTI ROYAL AHOLD PÔSOBIACICH NA SLOVENSKOM A HOLADSKOM TRHU

## COMPARISON OF THE SELECT RETAIL UNITS OF THE ROYAL AHOLD COMPANY ON THE SLOVAK AND DUTCH MARKETS

NAGYOVÁ Ľudmila, KÁDEKOVÁ Zdenka, BARTKO Lukáš

### Abstract

Current period of the crisis is characterized by joining the large or even smaller companies into the various types of partnerships in order to avoid financial and existential problems. Concomitant of these processes is deepening integration of all areas and industries in the world and their interdependence. Globalization as an irreversible phenomenon influencing not only the demographic structure, culture, environment and society as a whole, but the most significantly affects the world economy and trade. Therefore the consumers increasingly face the fact that the same food and goods that can be purchased in the local supermarkets and hypermarkets could be also found in the other countries of the European Union or the world. The impact of globalization is also reflected in the different strategies of Royal Ahold, which operates on the Slovak market as well as on the domestic Dutch market. Analysis of its stores on the both mentioned markets show significant differences as the different perceptions of consumers, which was found by the questionnaire surveys in both countries.

**Key words:** Globalization, Strategies of Royal Ahold, Consumer perception, the Netherlands, Slovakia.

**JEL Classification:** M31 - Marketing

### Abstrakt

Pre súčasné krízové obdobie je charakteristické spájanie veľkých, ale aj malých spoločností do rôznych typov partnerstiev z dôvodov, aby sa tak vyhli finančným a existenčným problémom, ktorým musia čeliť. Sprievodným javom týchto procesov je prehlbujúca sa integrácia všetkých oblastí a odvetví vo svete a ich vzájomná závislosť. Globalizácia ako nezvratný jav neovplyvňuje len demografickú štruktúru, kultúru, životné prostredie a spoločnosť ako takú, ale podstatne vplýva na svetovú ekonomiku a obchod. Preto sa čoraz častejšie stretávame s tým, že tie isté potraviny a tovary zakúpené v domácich hypermarketoch a supermarketoch je možné nájsť aj v ostaných krajinách Európskej únie, či sveta. Vplyv globalizácie sa prejavil i v rozdielnych stratégiách spoločnosti Royal Ahold, ktorá pôsobí nielen na domácom, holandskom, ale aj slovenskom trhu. Analýza predajní a výsledky marketingového prieskumu poukázali na spoločné, ale aj rozdielne prístupy a názory respondentov pri hodnotení imidžu predajní v oboch krajinách.

**Kľúčové slová:** globalizácia, stratégie Royal Ahold, vnímanie spotrebiteľov, Holandsko, Slovensko.

## Úvod

Globalizácia vytvára nový, široký priestor pre medzinárodné podnikanie, umožňujúci dosiahnutie vyšších tržieb, efektívnosti a ziskovosti. Správne využité naskytujúcich sa príležitostí však vyžaduje dôkladné poznanie komplikovaného a rozsiahleho prostredia, ktoré medzinárodné podnikanie so sebou prináša. Prvé zahraničné obchodné reťazce vstúpili na slovenský trh s potravinami v druhej polovici 90. rokov. Zásadné zmeny, ktoré vtedy nastali v ekonomickom a podnikateľskom prostredí, ako aj postupne rastúca kúpyschopnosť Slovákov, vytvorili príležitosti pre vstup ďalších nadnárodných maloobchodných a veľkoobchodných spoločností na slovenský trh, ktoré postupne vytlačali slovenských obchodníkov z umiestnení na popredných miestach v rebríčkoch TOP 10 a TOP 50 obchodných spoločností, hodnotených na základe dosiahnutých ročných obrátov, tržieb a ziskov z predaja potravinárskeho a nepotravinárskeho tovaru.

Globalizácia a jej nepretržitý vplyv na obchod tak neobišiel ani slovenský trh. V prvých rokoch 21. storočia vstúpili na slovenský trh i ďalšie globálne pôsobiace obchodné reťazce, medzi ktorými bola i spoločnosť Ahold, majúca bohaté skúsenosti s obchodovaním najmä na holandskom trhu, kde je jeho lídrom.

## Literárny prehľad

Pre súčasný trh s potravinami je charakteristická vysoká miera konkurencie a dovoz čoraz väčších objemov zahraničných výrobkov na slovenský trh. Na druhej strane sa niektorí obchodníci snažia získať si zákazníkov ponukou základných potravín od domácich výrobcov za výhodné ceny (Horská *et al.*, 2010).

Hes (2008), ale aj ďalší autori (Nagyová, Kádeková a Rovný, 2010) poukazujú na silnejúci boj proti diskontným typom predajcov, hlavne prostredníctvom kvality produktov a krajiny ich pôvodu. V posledných rokoch sa zákazník čoraz častejšie stretáva s ponukou vernostných výhod, ktoré obchodníci ponúkajú svojim zákazníkom za uskutočnenie nákupov práve v ich predajniach.

Podľa Ševelu (2003) stále viac populárnymi sú vernostné karty, na ktoré sú zákazníkom po každom uskutočnenom nákupe pripisované body a následne poskytované výhody, stanovené v zmysle interných predpisov každého obchodného reťazca.

Súčasťou globalizácie v obchode je aj spoločnosť Ahold so svojím pôsobením na medzinárodnej úrovni. Holandská obchodná spoločnosť Albert Heijn je najstaršou súčasťou spoločnosti Ahold, majúcou dominantné postavenie na domácom trhu. Albert Heijn je priekopníkom vývoja moderných supermarketov v Holandsku, kde prevádzkuje tri typy maloobchodných sietí - potraviny Albert Heijn, drogérie Etos a nápoje Gall&Gall. Predajne sú plnohodnotné supermarkety známe svojím zameraním na kvalitu výrobkov a služieb. V súčasnej dobe sa ich trhový podiel pohybuje na úrovni 30% (Nagyová, Horská, Tonkovičová, 2009).

Albert Heijn so sídlom Zaandam, je prevádzkovateľom takmer 700 supermarketov v Holandsku. Spoločnosť Ahold pôsobí celkom v 11 krajinách, prostredníctvom priameho zastúpenia, alebo partnerských spoločností. Zároveň je vlastníkom niekoľkých silných maloobchodných značiek aj na americkom trhu. V strednej Európe spoločnosť vlastní supermarkety Albert v Českej republike a hypermarkety Hypernova na Slovensku. Okrem toho je spoločnosť, prostredníctvom spoločného podniku s firmou ICA, etablovaná aj v severných krajinách - vo Švédsku, Nórsku a v Pobaltských krajinách. Prostredníctvom spoločného podniku s firmou Jeronimo Martins je vlastníkom predajni v Portugalsku.

Ahold Retail Slovakia je dcérska spoločnosť nadnárodnej skupiny Royal Ahold so sídlom v Amsterdame, ktorá na Slovensku prevádzkuje 22 hypermarketov Hypernova, 4 supermarkety Albert a 7 čerpacích staníc pod názvom Hypernova. Na slovenský maloobchodný trh vstúpila v roku 2001. Jej vstup na slovenský trh nebol bezproblémový, nakoľko v tom čase už niekoľko rokov pôsobili na Slovensku veľké a silné spoločnosti Tesco, Billa, Metro a Kaufland, ktoré sa snažili dosiahnuť čo najväčší trhovú podiel. V súčasnosti sieť moderných obchodných prevádzok pokrýva všetky regióny Slovenska. Spoločnosť Ahold sa snaží sa o to, aby si zákazníci mohli vybrať to najlepšie nielen pre seba, ale aj ľudí, na ktorých im záleží. Je to možné prostredníctvom jej silných lokálnych značiek, ale aj stratégiou zameranou na zákazníka, ktorý stojí v centre pozornosti spoločnosti Ahold. Základné hodnoty maloobchodnej siete Ahold spočívajú v tímovej práci manažérov a zamestnancov a budovaní podnikovej kultúry na vysokej úrovni. Sú zakorenené v dedičstve spoločnosti Ahold a odrážajú ambície do budúcnosti (Ahold AR, 2011).

Lídri na trhu si uvedomujú, že ich budúcnosť je spojená s potrebou neustáleho zdokonaľovania predajní, uplatňovaním moderných techník predaja, službami pre zákazníkov, ponúkaným servisom a pohodlím zákazníka pri kúpe. Len takýmto spôsobom môžu klasické predajne súperiť s čoraz častejšie uplatňovanými internetovými nákupmi z pohodlia domova, ktoré pomaly, ale isto prenikajú aj na slovenský trh s potravinami (Staněk, 2004).

Pre nadnárodné spoločnosti, ktoré chcú uspieť na Slovensku, je nesmierne dôležité skĺbiť a prispôbiť nové globálne marketingové stratégie špecifikám slovenského zákazníka (Mácsadi, 2009).

## Metodika

Hlavným cieľom príspevku je priblížiť a zhodnotiť vplyv globalizácie na maloobchodné predajne spoločnosti Royal Ahold, pôsobiace na holandskom i slovenskom trhu a vzájomne ich komparovať. Za týmto účelom bol uskutočnený v oboch krajinách marketingový prieskum a analýza súčasného stavu v oboch obchodných prevádzkach. Základnou technikou prieskumu bol písomne pripravený dotazník, zameraný na zistenie názorov spotrebiteľov na úroveň vybraných maloobchodných prevádzok, ich skúsenosti s nákupom v daných predajniach, faktory, ktoré ich najviac ovplyvňujú pri výbere predajne a samotnej kúpe produktov, dopad spoločnosťou uplatňujúcich komunikačných nástrojov na zákazníkov, výber jednotlivých atribútov predajne a v konečnom dôsledku ich vplyv na imidž spoločnosti.

Príspevok bol vypracovaný na základe teoretických poznatkov nadobudnutých štúdiom dostupnej odbornej domácej a zahraničnej literatúry a publikácií viažucej sa k danej problematike. Zdrojom informácií boli aj internetové stránky spoločnosti Royal Ahold.

Primárne informácie boli získané dotazníkovým prieskumom. Marketingový prieskum bol uskutočnený prostredníctvom elektronického opytovania v holandskom meste Dronen a na Slovensku, v meste Nitra. V oboch mestách sa nachádzajú predajne analyzovanej spoločnosti. Otázky v dotazníku boli zostavené tak, aby bolo možné z daných odpovedí zistiť znalosť zákazníkov o danej spoločnosti a jej predajniach. Výberovú vzorku tvorilo spolu 1000 (500 z Nitrianskeho kraja a 500 z mesta Dronen) náhodne vybraných respondentov, s prevažne trvalým, prípadne prechodným bydliskom v uvedených mestách, alebo ich okolí.

Východiskovou metódou pri spracovaní témy bola metóda pozorovania a metóda písomného opytovania prostredníctvom vopred dvojzvyčne písomne vypracovaných dotazníkov. Okrem týchto metód boli použité aj metóda analýzy, komparácie a pri vyhodnocovaní dotazníkov matematicko-štatistické metódy. Vyplnené dotazníky boli prekontrolované, neúplne vyplnené vylúčené a spracované pomocou programu Microsoft

Office Excel 2007. Na posúdenie názorov respondentov týkajúcich sa imidžu predajne bola použitá Osgoodova metóda schematickeho diferenciálu.

## Výsledky a diskusia

Komparácia vybraných obchodných prevádzok spoločnosti Ahold na Slovensku a v Holandsku

V príspevku je analyzovaný supermarket Albert Heijn, ktorý je jednou z dvoch predajní tejto spoločnosti v holandskom meste Dronten. Druhou analyzovanou predajňou spoločnosti Ahold je hypermarket Hypernova v Nitre, ktorý je jedným z 22 prevádzok, nachádzajúcich sa na území Slovenskej republiky.

V prípade holandskej predajne ide o supermarket, slovenskej hypermarket. S tým súvisí aj sortiment ponúkaných tovarov, kde v prípade slovenskej predajne je počet položiek výrazne vyšší v porovnaní s obchodnou prevádzkou Albert Heijn v Holandsku. V príspevku je pozornosť venovaná rozdielom, prípadne zhode u oboch analyzovaných predajní.

Vstup do holandskej predajne a postupovanie v nej je sprava doľava na rozdiel od prevádzky Hypernova, kde sa vstupuje a postupuje zľava doprava. Základnými farbami dotvárajúcimi exteriér a interiér predajne Hypernova je kombinácia žltej, bielej a červenej (oranžovej) farby, na rozdiel od predajne Albert Heijn, ktorá je ladená v bielo - modrej kombinácii farieb. V týchto farbách sú aj pracovné odevy zamestnancov. Rozdielna je výška a konštrukcia väčšiny regálov, ktoré sú v Hypernove robustnejšie a vyššie a celkovo pôsobia na zákazníka mohutnejším dojmom. Prevádzka na Slovensku disponuje vyšším počtom pokladní, čo je spôsobené hlavne tým, že sa jedná o hypermarket. Z pozorovania je tiež zrejmé, že tovar v predajni Albert Heijn je vo väčšine prípadov umiestnený v sektoroch, vyhradených pre daný typ tovaru, na rozdiel od prevádzky Hypernova, kde sa akciový tovar nachádza na ploche celej predajne, ale najmä v jej prvej tretine, s cieľom prilákať čo najviac aj tých zákazníkov, z ktorých mnohí ani nechceli uskutočniť nákup.

To, že Hypernova patrí pod vedenie spoločnosti Royal Ahold, pripomínajú najmä čoraz viac sa objavujúce privátne značky tejto spoločnosti. V oboch prevádzkach je možné nakúpiť všetky druhy tovarov predávaných pod privátnymi značkami. Novinkou v ponuke sortimentu sladkostí sú v sieti Hypernova Holandské wafle, typický holandský produkt, obľúbený predovšetkým v materskej krajine. Uskutočnená analýza predajne Albert Heijn poukázala na absenciu akéhokoľvek produktu pochádzajúceho zo Slovenskej alebo Českej republiky. Najväčšie rozdiely v ponuke potravín sú v kategórii mliečnych výrobkov a syrov kde oveľa širší sortiment týchto produktov je v predajni Albert Heijn. Rozdiely sa vyskytujú hlavne v pestrosti a rôznorodosti sortimentu, ale aj výhodnejších cenách, ak sa berie do úvahy pomer množstva a ceny. Ponuka minerálnych a stolových vôd, ale aj ostatných sladených nealkoholických nápojov je naopak podstatne širšia v prevádzke Hypernova. Výrazne vyššie ceny v predajni Albert Heijn boli zaznamenané u mäsa a mäsových výrobkov. Zaujímavé je zistenie, že pri globálne známych značkách pív, vín, čokolád a cukrovín boli ceny nižšie v holandskej predajni. Do budúcnosti sa dá predpokladať, že sortiment siete Hypernova bude rozšírený aj o ďalšie produkty, ktoré sa zatiaľ nachádzajú len v holandskej maloobchodnej sieti Albert Heijn.

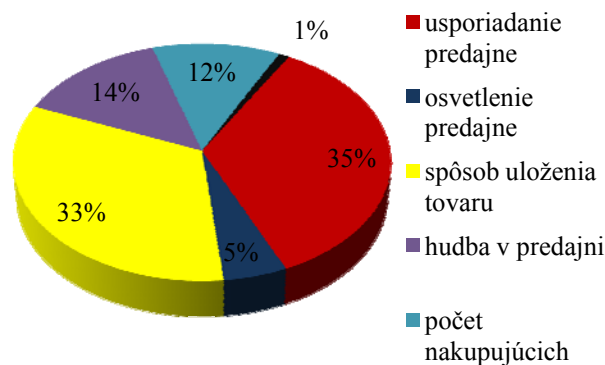
Vyhodnotenie marketingového prieskumu v Holandsku

Z prieskumu, do ktorého bolo zapojených 500 náhodne vybraných respondentov v meste Dronten vyplynulo, že medzi najznámejšie predajne potravín v Holandsku patria: Albert Heijn, Aldi, Deen, Jumbo, C1000, COOP, Lidl, Super De Boer, Spar. Všetci opýtaní nielen poznajú, ale aj nakupujú v maloobchodnej sieti Albert Heijn, pričom pri výbere predajného

miesta ich najviac (35% respondentov) ovplyvňuje dispozičné riešenie a usporiadanie predajne (obrázek 1).

V poradí druhým najdôležitejším faktorom pri výbere predajne, v ktorej chcú respondenti realizovať nákup, je spôsob uloženia tovaru v regáloch - merchandising (33 % respondentov) a tretím hudobné pozadie v predajni (14 % opýtaných). 60 respondentov pri výbere predajne ovplyvňuje koncentrácia zákazníkov v predajni. Päť percent opýtaných označilo za najdôležitejší faktor osvetlenie predajne a 1 % odpoveď iné, bez uvedenia konkrétneho faktora.

**Obrázek 1 - Faktory ovplyvňujúce zákazníkov v predajni**

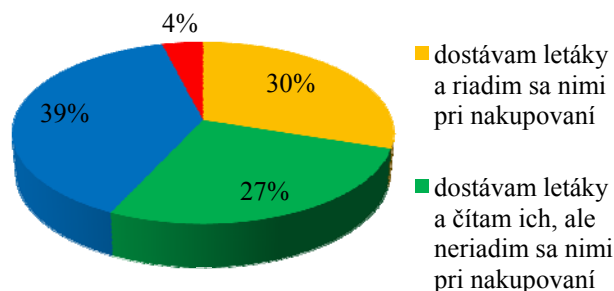


*Zdroj: vlastné spracovanie*

Až 90 % účastníkov marketingového prieskumu pozitívne vníma pozitívne nástroje podpory predaja realizované priamo v predajni Albert Heijn.

Dve tretiny opýtaných vlastnia vernostnú kartu analyzovaného reťazca Albert Heijn. Pre obchodnú spoločnosť sú určite zaujímavé odpovede týkajúce sa zistenia reakcie respondentov na reklamné letáky o cenových akciách spoločnosti. Na základe odpovedí 96 % respondentov vyplynulo, že pravidelne dostávajú do domácností reklamné letáky o cenových akciách (Obrázek 2), ale iba necelá tretina z nich sa nimi pri nákupoch aj riadi. Ďalšou skupinou respondentov sú tí (27 %), ktorí letáky síce dostávajú, ale neovplyvňujú ich nákupné rozhodovanie. Najpočetnejšiu skupinu, až takmer 40 %, predstavujú tí, ktorí letáky dostávajú, ale nevenujú im žiadnu pozornosť.

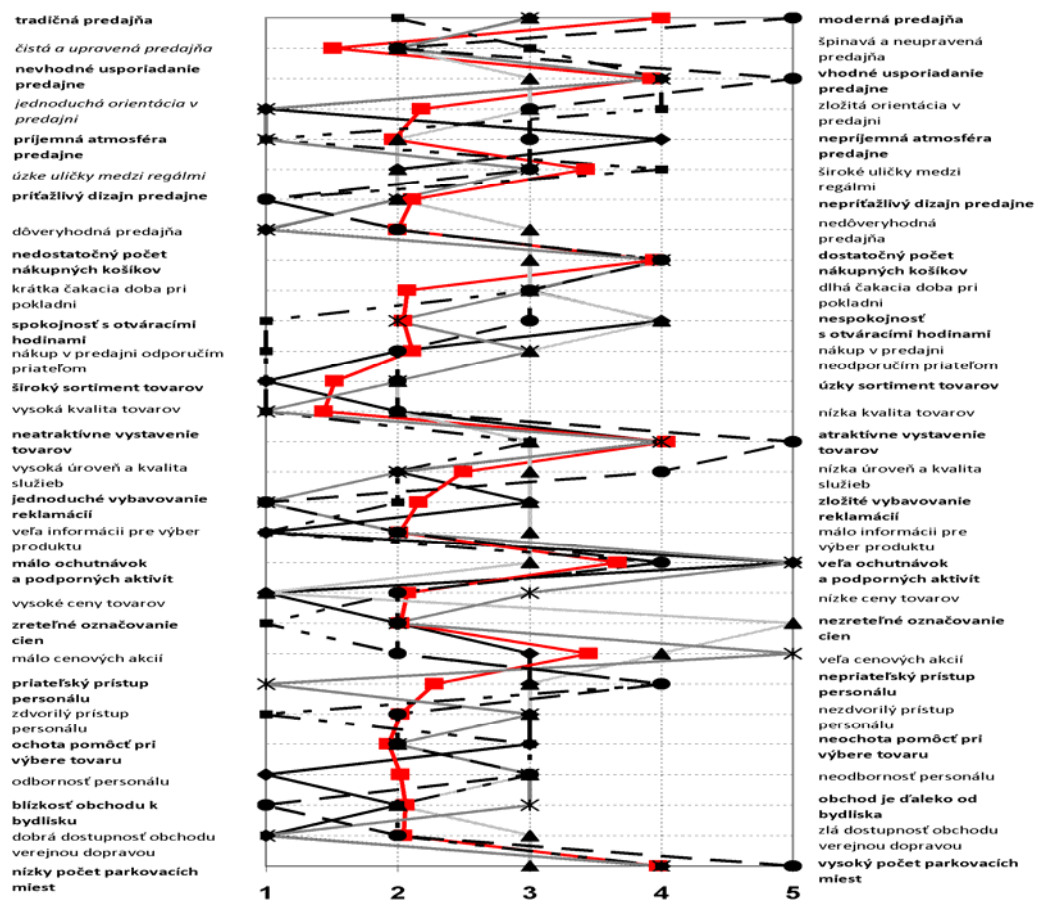
**Obrázek 2 -1 Reklamné letáky o cenových akciách**



*Zdroj: vlastné spracovanie*

Názor respondentov na imidž predajne bol zisťovaný podľa Osgoodovej metódy schematického diferenciálu. Respondenti vyjadrili najväčšiu spokojnosť s usporiadaním a čistotou predajne, dostatočným počtom nákupných košíkov, atraktivitou vystaveného tovaru, množstvom ochutnávok a podporných aktivít realizovaných v predajni, vysokou kvalitou výrobkov, šírkou ponúkaného sortimentu, ako aj celkovou atmosférou predajne a dostatočným počtom parkovacích miest. Pozitívne bola hodnotená ochota a odbornosť personálu, ale aj krátka čakacia doba pri pokladni. Za jediné negatívum z pohľadu respondentov bola považovaná vysoká cena ponúkaných tovarov, ktorú sú však ochotní zaplatiť, keďže celkový imidž predajne je nimi hodnotený vysoko pozitívne (obrázek 3).

Obrázek 3- Imidž obchodného reťazca Albert Heijn



Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Vysvetlivky: 1= veľmi súhlasí, 2= skôr súhlasí, 3= ani - ani, 4= skôr súhlasí, 5= veľmi súhlasí, červená línia zobrazuje priemerné hodnotenie na vzorke 100 respondentov

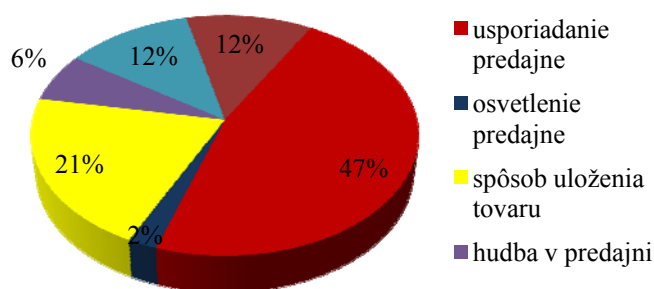
### Vyhodnotenie marketingového prieskumu na Slovensku

Z odpovedí 500 náhodne vybraných respondentov v meste Nitra vyplynulo, že na Slovensku sú najznámejšie tieto predajne potravín: Tesco, Lidl, Billa, COOP Jednota, CBA, Hypernova, Kaufland a niekoľko menších súkromných predajní, ktoré respondenti poznajú zo svojho okolia. 8 % opýtaných pritom uviedlo, že nepoznajú predajne spoločnosti Hypernova.

Z obrázku 4 je zrejmé, že respondentov pri nákupe najviac ovplyvňuje dispozičné riešenie a usporiadanie danej predajne (47%). V poradí druhým najdôležitejším faktorom je spôsob uloženia tovaru v regáloch/predajni (21%). Na 12% opýtaných pri rozhodovaní o výbere

predajne pôsobí počet kupujúcich. Taký istý počet respondentov označilo faktor iné, pričom 6 % z nich malo na mysli hudbu v predajni. Medzi odpoveďami ďalších 6 % opýtaných sa najčastejšie vyskytovali - veľké nápisy upozorňujúce na akciové ceny v predajni, akciový tovar uložený pri vchode do predajne, sortiment, ovocie uložené pri vstupe do predajne, málo otvorených pokladní (veľa nakupujúcich v rade), vôňa pečiva vyrábaného priamo v predajni a pod. Za negatívny jav je považovaný nedostatok činných pokladní a z toho vyplývajúce dlhé rady pri pokladniach.

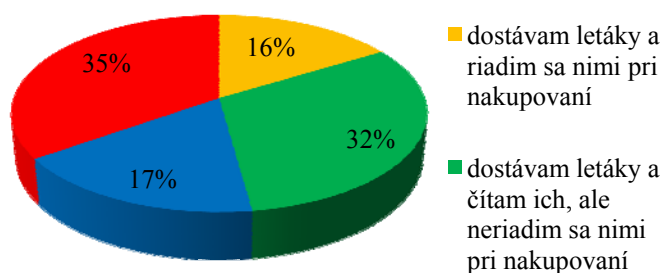
**Obrázek 4 - Faktory ovplyvňujúce zákazníkov v predajni**



*Zdroj: vlastné spracovanie*

Z obrázku 5 vyplýva, že až 65% respondentov dostáva reklamné letáky o cenových akciách spomínanej spoločnosti priamo do schránok domácností, ale len necelých 16 % sa nimi aj riadi pri nakupovaní. Ďalšou skupinou respondentov (32 %) sú tí, ktorí dostávajú letáky, ale ich neovplyvňujú pri nákupnom rozhodovaní. Potom nasleduje skupina respondentov, ktorí letáky dostávajú, ale ich nečítajú (17%). Najpočetnejšou skupinou, zastúpenou 35 % respondentov, je však skupina, ktorá vôbec nedostáva letáky spoločnosti Hypernova.

**Obrázek 5- Reklamné letáky o cenových akciách**



*Zdroj: vlastné spracovanie*

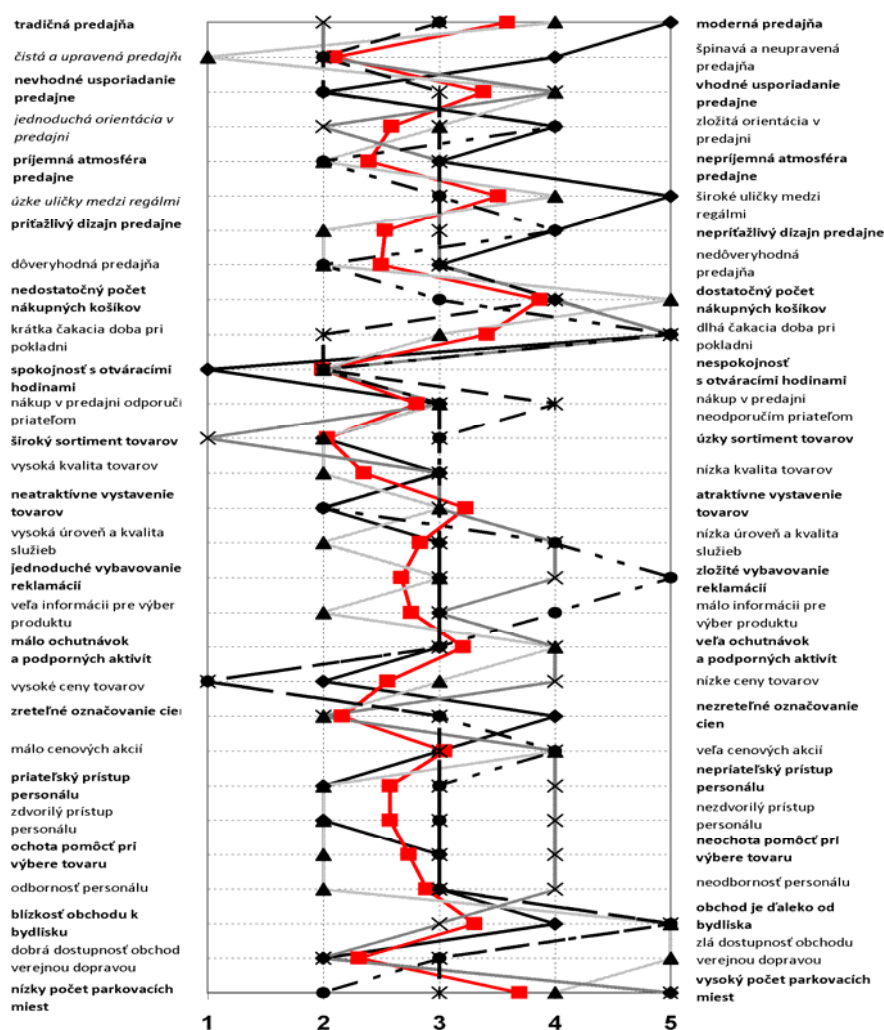
Ako z ďalších odpovedí respondentov vyplynulo, komunikačné nástroje podpory predaja realizované priamo v predajni Hypernova sú vnímané pozitívne, nakoľko túto odpoveď označilo až 82 % návštevníkov tejto predajne a 18% negatívne.

Odpovede na otázku týkajúcu sa vlastníctva vernostnej karty, poukázali na skutočnosť, že jedna tretina opýtaných nebola v čase realizácie marketingového prieskumu vlastníkom klubovej/vernostnej karty niektorého z obchodných reťazcov lokalizovaných na území mesta Nitra. Na druhej strane, dve tretiny respondentov vlastní niekoľko kariet, čo im umožňuje výhodne nakupovať v predajniach viacerých domácich a zahraničných obchodných

spoločností. Najviac, 278 respondentov, vlastní vernostnú kartu spoločnosti Tesco, 65 domáceho obchodného reťazca COOP Jednota, 23 spoločnosti CBA a 64 vlastní vernostné karty spoločnosti Billa.

Osgoodova metóda schematického diferenciálu bola použitá za účelom zistenia postojov respondentov k imidžu predajne. Títo vyjadrili najväčšiu spokojnosť s čistotou predajne, dostatočným počtom nákupných košíkov, otváracími hodinami predajne, šírkou ponúkaného sortimentu, zreteľným označovaním cien, ako aj dobrou dostupnosťou verejnej dopravy. Negatívne stanovisko zaujali respondenti k dlhej čakacej dobe pri pokladniach a vyšším cenám tovarov. Celkový imidž predajne je hodnotený pozitívne (obrázok 6).

Obrázok 6 - Imidž obchodného reťazca Hypernova



Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Vysvetlivky: 1= veľmi súhlasí, 2= skôr súhlasí, 3= ani - ani, 4= skôr súhlasí, 5= veľmi súhlasí, červená línia zobrazuje priemerné hodnotenie na vzorke 92 respondentov

### Záver

Fenomén globalizácie je prítomný na celom svete, nevynímajúc Slovensko. Zahraničné obchodné reťazce začali na slovenský trh vstupovať výraznejšie po roku 2000. Vplyvom silného konkurenčného prostredia došlo k poklesu počtov domácich obchodníkov.



Analyzovaná globálne pôsobiaca spoločnosť Royal Ahold pôsobí na dvoch kontinentoch a vo viac ako 11 krajinách sveta, kde jej stratégiou je upevniť si svoje pozície na príslušnom trhu a neustále napredovať. Spoločnosť je lídrom na holandskom trhu a veľmi úspešná je aj na východnom pobreží USA. Okrem toho pôsobí aj v troch pobaltských republikách, Nórsku, Švédsku, Portugalsku a Českej republike. Na Slovensku je aktívna prostredníctvom svojej dcérskej spoločnosti Ahold Retail Slovakia. Na slovenskom trhu úspešne pôsobí od roku 2002. Spoločnosť zaznamenala rast obratu a tržieb z predaja od jej vstupu na slovenský trh až do prepuknutia hospodárskej krízy.

Uskutočnený marketingový prieskum, ako aj osobné návštevy v obidvoch predajniach tejto spoločnosti v mestách Dronten (Albert Heijn) a Nitra (Hypernova) poukázali na niektoré regionálne odlišnosti a špecifiká v jednotlivých krajinách. Analyzované predajne sa od seba odlišujú vnútorným usporiadaním, nákupnou atmosférou, firemnými farbami, ponúkaným sortimentom a úrovňou poskytovaných služieb.

Globalizačné aspekty obchodného reťazca sa prejavili najmä prítomnosťou niektorých identických výrobkov a služieb ponúkaných zákazníkom tak na holandskom, ako aj slovenskom trhu. Výrobky predávané pod privátnymi značkami tejto spoločnosti možno nájsť v obidvoch predajniach, ich podiel na celkovom ponúkanom tovare je však vyšší v predajniach na holandskom trhu. Realizovaný marketingový prieskum poukázal na získanie názorov zákazníkov na obidvoch trhoch, ktorý bol predovšetkým zameraný na názory zákazníkov, faktory spotrebiteľského rozhodovania, imidž predajne a pod. Kým všetci holandskí respondenti poznali predajne Albert Heijn a mali skúsenosti s realizáciou nákupov v nich, tak znalosť predajne Hypernova a skúsenosti s nákupom prezentovalo 92 % opýtaných v Nitre. Rovnaký názor majú respondenti v obidvoch krajinách na dispozičné riešenie predajní a merchandising. Obdobné výsledky bolo zaznamenané pri pozitívnom vplyve atmosféry predajne na správanie zákazníkov (70% holandských a 67% slovenských respondentov).

Rozdielne boli odpovede opýtaných na reklamné letáky o cenových akciách predajní, doručované do ich domácností, kedy len 4 % holandských zákazníkov nedostáva letáky obchodného reťazca Albert Heijn, 30 % je nimi ovplyvnených pri kúpe potravín, na rozdiel od takmer 40 % respondentov, ktorí ich nevenuje žiadnu pozornosť. Na druhej strane, 35 % slovenských respondentov nedostáva letáky obchodného reťazca Hypernova do schránok svojich bydlísk, 16 % sa nimi riadi pri nákupoch a 17% respondentov ich vôbec nečíta.

Nástroje podpory predaja boli u oboch analyzovaných predajní vnímané pozitívne. Z odpovedí na otázku týkajúcu sa vlastníctva vernostných kariet vyplynulo, že dve tretiny holandských opýtaných vlastní vernostnú kartu, a to výhradne kartu obchodného reťazca Albert Heijn. Dve tretiny slovenských respondentov vlastní niekoľko vernostných kariet (aj iných obchodných reťazcov s potravinami), s najvyšším zastúpením lídra na slovenskom trhu - maloobchodnej siete Tesco. Komparácia obidvoch obchodných prevádzok poukázala na lepší imidž predajne Albert Heijn v Drontene v porovnaní s hypermarketom Hypernova v Nitre.

## Literatúra

- [1] *Ahold\_AR\_2011* [online]. 2011 [cit. 2011-03-06]. Dostupné na: [http://www.annualreport2009.ahold.com/documents/reports/Ahold\\_AR\\_2011.pdf](http://www.annualreport2009.ahold.com/documents/reports/Ahold_AR_2011.pdf)
- [2] *Albert Heijn museum, antique, grocery and supermarket chain* [online]. 2011 [cit. 2011-04-09]. Dostupné na: <http://hollandtour.org/albert-heijn-museum-antique-grocery-and-supermarket-chain.html>

- [3] BARTKO, L. 2011. *Chování spotřebitele při nákupu potravin*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. 160 s. ISBN 978-80-87197-20-2.
- [4] *Ekonomika – globalizácia* [online]. 2011 [cit. 2011-30-09]. Dostupné na: <http://www.economicworld.eu/ekonomika/svetova-ekonomika/globalizacia.html>
- [5] *Globalisation and the Small Economy: The Case of the Netherlands* [online]. 1999 [cit. 2011-04-09]. Dostupné na: <http://www.merit.unu.edu/publications/rmpdf/1999/rm1999-002.pdf>
- [6] HES, A., et al. 2008. *Chování spotřebitele při nákupu potravin*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. 160 s. ISBN 978-80-87197-20-2.
- [7] HORSKÁ, E., NAGYOVÁ, L., ROVNÝ, P. et al. 2010. *Merchandising a event marketing pre produkty pôdohospodárstva*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2010. 329 s. ISBN 978-80-552-0469-7.
- [8] MÁCSADI, Š. 2009. Vývoj a perspektívy vnútorného obchodu na Slovensku. In *EDAMBA - Medzinárodná vedecká konferencia doktorandov EU v Bratislave*. Bratislava: Ekonóm, 2009. s. 147. ISBN 80-225-0586-2.
- [9] NAGYOVÁ, L., KÁDEKOVÁ, Z., ROVNÝ, P. 2010. Nákupné prostredie a nákupná atmosféra. In: *Merchandising a event marketing pre produkty pôdohospodárstva*. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2010, 329 s. ISBN: 978-80-552-0469-7.
- [10] NAGYOVÁ, L., MAĎAROVÁ, L. 2004. Súčasná situácii v obchode na Slovensku so zameraním na mäso a mäsové výrobky. In *Obchod, jakost a finance v podnikách - determinanty konkurenceschopnosti III.: Sborník príspevků z mezinárodní vědecké konference*. Praha: ČZU, 2004. s. 79. ISBN 80-213-1162-2.
- [11] NAGYOVÁ, L., HORSKÁ, E., TONKOVIČOVÁ, Z. 2009. Vliv globalizace na vývoj potravinářského obchodu v Slovenské republice v letech 1996 - 2007. In *Skořepa, L. a kol. Regionální trh potravin*. České Budějovice: Nakladatelství JIH, 2009. s. 17-18. ISBN 978-80-86266-18-3.
- [12] STANĚK, P. 2004. *Globalizácia svetovej ekonomiky*. Bratislava: Epos, 2004, s. 9. ISBN 80-8057-109-0.
- [13] ŠEVELA, M. 2003. Nadnárodní firmy v mezinárodním obchodu. In *Sborník prací z mezinárodní vědecké konference - Agrární perspektivy XII*. Díl I. Praha: ČZU, 2003, s. 347-353. ISBN 80-213-1056-1.

**Adresa autorov:**

prof. Ing. Ľudmila Nagyová, PhD., Slovenská Poľnohospodárska univerzita v Nitre, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Katedra marketingu, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, Slovensko, e.mail: [Ludmila.Nagyova@fem.uniag.sk](mailto:Ludmila.Nagyova@fem.uniag.sk)

Ing. Zdenka Kádeková, Slovenská Poľnohospodárska univerzita v Nitre, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Katedra marketingu, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, Slovensko, e.mail: [zdenka\\_kadekova@yahoo.com](mailto:zdenka_kadekova@yahoo.com)

Bc.Lukáš Bartko, Slovenská Poľnohospodárska univerzita v Nitre, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, Slovensko

# KONKURENCESCHOPNOST ČESKÉ REPUBLIKY

## COMPETITIVENESS OF THE CZECH REPUBLIC

NOVÁK Josef

### Abstract

Competitiveness is understood as the potential of an economy to establish itself on the world markets and to uphold its long-term position here. This paper deals with the issue of global competitiveness of the European Union and Czech Republic with a focus on their current position in terms of a worldwide general comparison. It shows prevailing negative tendency of competitiveness of Czech Republic, and simultaneously defines further tasks of the EU and CR. It tries to respond on contemporary efforts of the European institutions to boost competitiveness of the member states. Sustainable performance growth of Czech economy requires a significant shift to competitive advantage of higher quality.

**Key words:** Competitiveness, growth, innovation, science and research, technological environment, corruption.

### Abstrakt

Konkurenceschopnost je chápána jako potenciál ekonomiky etablovat se na světových trzích a udržet si zde dlouhodobou pozici. Tento příspěvek se zabývá problematikou globální konkurenceschopnosti Evropské unie a Česká republika se zaměřením na jejich aktuální pozici, pokud jde o celosvětové srovnání obecně. Poukazuje na převažující negativní tendenci konkurenceschopnosti České republiky, zároveň definuje další úkoly EU a ČR. Snaží se reagovat na současné úsilí evropských institucí s cílem posílit konkurenceschopnost členských států. Udržitelný růst výkonu české ekonomiky vyžaduje výrazný posun na konkurenční výhody vyšší kvality.

**Klíčová slova:** konkurenceschopnost, růst, inovace, věda a výzkum, technologické prostředí, infrastruktura, korupce

**JEL Classification:** D

### Úvod

„Dlouhodobé plánování představuje zcela nový prostor. Mělo by obsahovat koncepty budoucnosti – řekněme pro rok 2020 – bez ohledu na to, zda jsou nebo nejsou dnes možné. Příklady: cestování na Měsíc, rozluštění lidského genomu, auto za 2000 dolarů, počítač za 100 dolarů a jiné projekty z kategorie snů. Projekty tohoto druhu se vyznačují vysokou převahou předpokladů nad znalostmi. Jejich pečlivým rozpracováním a dalším poznáním se však postupem času misky vah posunou na stranu znalostí“ (Kotler, Caslione, 2008).

Jedním z největších problémů české ekonomiky jsou elementární základy konkurence schopnosti. Žádná krize, ani ta, kterou od roku 2008 prožíváme, není nekonečná. Nastala proto nejvhodnější chvíle pro provedení analýzy současného neutěšeného stavu a stanovit strategické cíle na zlepšení pozice ČR nejen v Evropě, ale v celém globalizovaném světě.

Současný vývoj české ekonomiky vysílá zcela jednoznačné varování, že bez razantních reforem svoji pozici konkurenceschopnosti nejen neudržíme, ale naše pozice se výrazně zhorší.

### Literární přehled

Díky naší strategické poloze ve středu Evropy jsme se za posledních dvacet let stali bez pochyby jednou z největších a nejúspěšnějších „montoven“ našeho kontinentu. Základem tohoto vcelku pozitivního, a dočasně lukrativního, vývoje byly historické předpoklady poměrně vysoce technicky fundovaných a proexportně orientovaných českých podniků. Rychlému rozvoji těchto trendů přispívaly poměrně nízké jednotkové náklady práce spolu s odpovídající infrastrukturou, a jak již uvedeno i výhodnou geografickou polohou ČR.

Ve srovnání s vyspělými státy západní Evropy chybí ČR moderní propojení vědecko – výzkumných a designových aktivit s finální průmyslovou aplikací. Nedostatečné výsledky vykazuje ČR, i pokud se týká podílu přidané hodnoty, jejíž původ je právě ve vědecko-výzkumných činnostech. Je neoddiskutovatelným faktem, že česká průmyslová výroba je závislá, v drtivé většině případů, na zahraničních technologiích a obchodně-marketingových aktivitách (Klvačová, Malý, 2008).

Prvním z novodobých materiálů, určujících budoucí ekonomický vývoj ve sjednocené Evropě, byla tzv. Lisabonská strategie. Byla přijata v březnu 2000 na úrovni Evropské rady v Lisabonu. Cílem bylo vybudovat z Evropské unie v období 2000 – 2010 „nejdynamičtější a nejkonkurenceschopnější ekonomiku světa založenou na znalostech, schopnou udržitelného hospodářského růstu, vytváření více kvalitních pracovních příležitostí a zachovávající sociální soudržnost“ (Presidency conclusions, Lisbon European Council 23 and 24 March 2000).

K dosažení tohoto cíle se Unie rozhodla zaměřit na splnění těchto úkolů:

1. Připravit přechod k ekonomice a společnosti založené na znalostech, a to pomocí lepších politik, pokud jde o informační společnost, výzkum a technologický rozvoj prostřednictvím urychlení procesu strukturálních reforem směřujících ke konkurenceschopnosti, inovacím a dokončení vnitřního trhu
2. Modernizovat evropský sociální model, investovat do lidí a bojovat proti vylučování ze společnosti
3. Udržet zdravou ekonomickou perspektivu a příznivý výhled pokud jde o růst, a to aplikací vhodné kombinace makroekonomických politik

Hned první roky implementace Lisabonské strategie ukázaly, že stanovené cíle nebyly reálné a že nesplnily očekávání. Byly totiž, díky danému ekonomickému boomu přehnaně ambiciózní. Chybou bylo rovněž, že Lisabonská strategie byla formulována příliš obecně. Stejně tak nebyly přesně stanoveny kompetence a odpovědnost za plnění přijaté strategie. Na základě velmi kritické analýzy (tzv. Kokovy zprávy) byl v roce 2005 vypracován dokument „Střednědobé hodnocení Lisabonské strategie“. Bylo konstatováno, že přiblížení se ke stanoveným cílům je značně nedostatečné.

Nově integrované směry měly nově tři základní části:

- a) makroekonomickou,
- b) mikroekonomickou,
- c) politiku zaměstnanosti

Zároveň byla agenda původní strategie zúžena do 10 prioritních oblastí, které byly rozříděny do 3 základních bloků:

- a) znalosti a inovace pro růst
- b) Evropa jako atraktivnější místo pro investice a zaměstnávání
- c) vytváření více a lepších pracovních míst

Průběžná hodnocení plnění Lisabonské strategie byla ovlivněna velmi pozitivním celosvětovým ekonomickým vývojem. Proto tato hodnocení byla přívětivá a vůbec nepohlížela k možným budoucím negativním vlivům (Klvačová, Malý, 2008).

Oficiální účast České republiky v rámci Lisabonské strategie se datuje od listopadu roku 2001, formalizovaná v dokumentu Strategie směrem k rozšíření Evropské unie. Navazujícím krokem ČR v rámci Lisabonské strategie bylo stanovení vlastních priorit České republiky, které tvořily:

- a) koordinace makroekonomických politik
- b) politika zaměstnanosti
- c) výzkum a vývoj
- d) vzdělání

Zvláštní pozornost v této době začala být věnována i otázce konkurenceschopnosti. Není bez zajímavosti, že již v této době je pozornost zaměřena především na výzkum a vývoj, inovace a podporu podnikání malých a středních podniků.

Hodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých zemí, a na jejich základě vypracovávané žebříčky, mají, i přes mnohé kritické výhrady, zajímavou vypovídací hodnotu. Pořadí jednotlivých států se zdá být posuzováno poměrně objektivně, protože pro vyhodnocování pozic jednotlivých zemí jsou používána jak tvrdá kritéria (statistická data sledovaných zemí), tak i kritéria měkká (anketní hodnocení).

Vytvořená databáze se stala velmi cenným nástrojem při vyhodnocování stavu konkurence schopnosti jednotlivých států a převážná většina přihlíží k dosaženým výsledkům a úrovni konkurenceschopnosti v mezinárodním měřítku při tvorbě hospodářské politiky daného státu a při jejím vyhodnocování.

Investoři velmi bedlivě sledují a studují vývoj konkurenceschopnosti v jednotlivých zemích, neboť vyhodnocují stupeň přitažlivosti konkrétní země pro zahraniční investice stejně tak i stupeň vůči domácím podnikatelům. Bohužel mnohé země se ve svých nabídkách podbízejí tím, že snižují postupně s cílem posilování konkurenceschopnosti daňovou zátěž podnikové sféry a přenáší ji na zaměstnance a spotřebitele. Tyto aktivity vytvářejí podmínky pro nepřátelské tažení za zánik sociálního státu (Klvačová, Malý, Mráček, 2007).

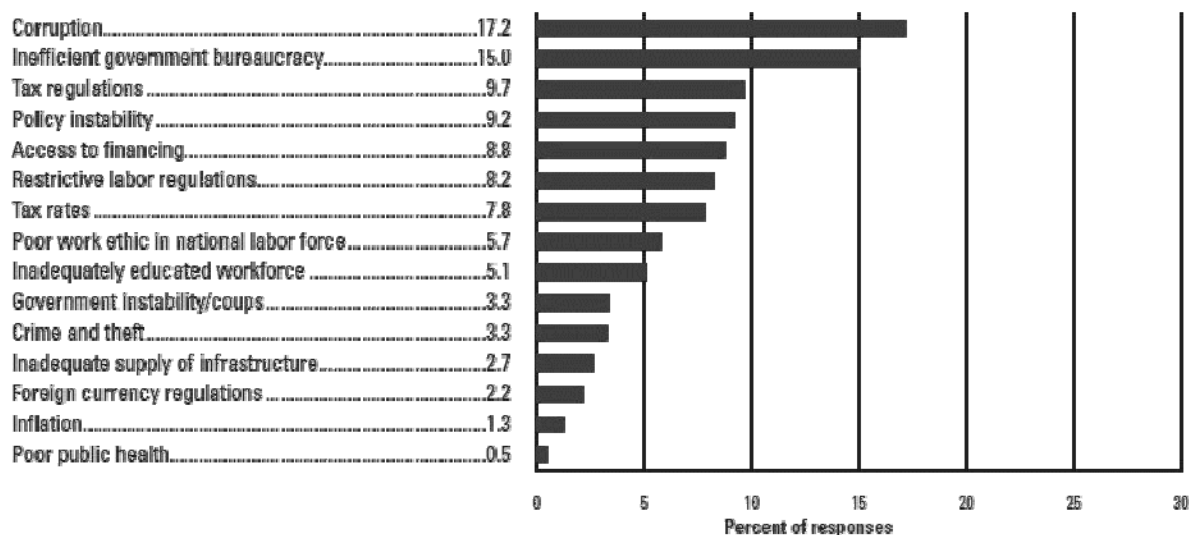
Nicméně paradoxem zůstává, že i když se s myšlenkou, že sociální stát je přežitkem, smířila velká část ekonomické odborné veřejnosti, že na předních místech v globálním hodnocení konkurenceschopnosti dlouhodobě zůstávají Švýcarsko, Švédsko, Singapur, Finsko nebo Dánsko. Jsou to země, které principy sociálního státu neopouštějí, ale naopak dále velmi intenzivně rozvíjejí (Klvačová, Malý, 2008).

Mezi příčiny průběžného poklesu konkurence schopnosti ČR patří především

- stagnující resp. klesající produktivita,
- slabá výkonnost státní a veřejné správy a málo efektivní instituce,
- ekonomický růst jdoucí ruku v ruce se stoupající zadlužeností,
- nadměrná regulace a stále ještě nevyhovující legislativa,
- rozbujelá korupce na všech úrovních,
- hrozba nedokončení záměrů modernizace dopravní infrastruktury,
- nedostatek technicky vzdělaných pracovníků,
- zhoršující se disponibilita kvalifikovaných odborníků,
- klesající počet studentů a absolventů studia technického zaměření

Toto jsou největší problémy, se kterými se na cestě k vyšší konkurenceschopnosti ČR, potýkáme:

**Obrázek 1 – Největší problémy na cestě ke konkurenceschopnosti ČR**  
**The most problematic factors for doing business**

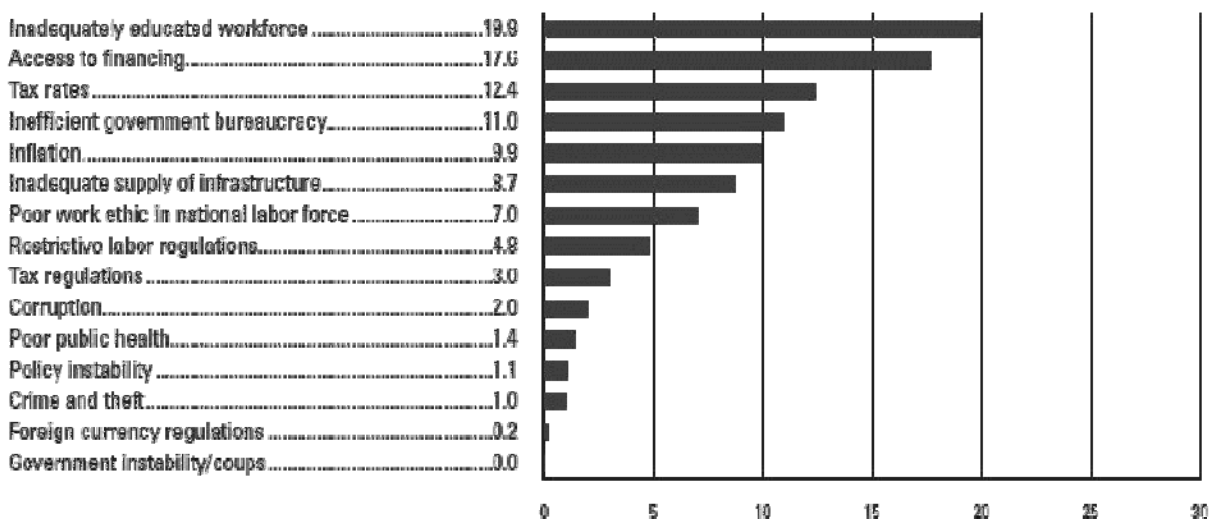


Zdroj: *The global competitiveness report 2011- 2012*

Pro dokonalejší ilustraci, komparaci a zdůraznění našich dlouhotrvajících potíží s růstem konkurenceschopnosti je prezentován stejný analytický pohled na Estonsko:

**Obrázek 1 – Největší problémy na cestě ke konkurenceschopnosti Estonska**

**The most problematic factors for doing business**



Zdroj: *The global competitiveness report 2011- 2012*

Oba uvedené příklady ukazují, jak se dvě země, které jsou na přibližně stejné ekonomické úrovni, potýkají s naprosto odlišnými problémy. Zatímco v Estonsku stojí na třech předních místech nedostatečná kvalifikace pracovních sil, přístup ke zdrojům financování, daňové zatížení, pak Česká republika dlouhodobě bojuje především s přebujelou korupcí, krajně neefektivní vládní byrokracií a komplikovanými daňovými předpisy. Problémy, které ČR řeší, nejsou jen charakteru ekonomického, finančního nebo organizačního, ale z velké části

charakteru morálního. Za zmínku u ČR stojí i poměrně velké riziko politické nestability. O to více se zdá být pozice ČR oproti vyrovnanějšímu Estonsku komplikovanější.

### **Cíl a metodika**

Hlavním cílem příspěvku je přispět k široké diskuzi na téma „konkurenceschopnost ČR“. Prostřednictvím prezentovaného rozboru se hlouběji zamyslet nad problémy, které je nutno v této oblasti naprosto akutně řešit. Další otálení totiž není možné, neboť nejen České republice, ale celé Evropské unii začíná „ujíždět vlak“. Při analýze současného stavu a pro vypracování byly použity metody analýzy a komparace dosahovaných výsledků s požadovanou úrovní konkurenceschopnosti. Za tímto účelem byly využity jak zahraniční, tak i tuzemské prameny, tak vlastní dlouhodobé praktické zkušenosti a poznatky.

### **Výsledky a diskuze**

V případě, že by Česká republika včas nepřikročila k razantním reformám, hrozí, že se staneme pouze dovozcem resp. uživatelem cizích technologií a pasivním subdodavatelem ostatních zemí, zejména SRN. Z hlediska infrastruktury by se smazala zatímní výhoda strategicky příznivé geografické pozice, včetně transitzní přepravy. V důsledku toho by se prohloubily rozdíly v úrovni jednotlivých regionů. Dále by se zvyšovala neefektivnost veřejnoprávních institucí, přičemž veřejné služby by se, při klesající kvalitě, kontinuálně zdražovaly. Jestli Česká republika vylepší svoji konkurenceschopnost, nesmí zůstat jen tématem pro akademickou diskuzi. Zvýšení reputace české ekonomiky a její schopnost výrazněji konkurovat vyspělým průmyslovým státům je pro české firmy, hlavně pak pro exportéry, principiální otázkou, otázkou samotného přežití.

Evropská unie, se musí zcela radikálně rozhodnout, jaké si vytvoří účinné mechanismy, které budou včas a preventivně indikovat vznikající nerovnováhy v globální ekonomice, a které budou mít za úkol předcházet vzniku, popř. minimalizovat dopad dalších, daleko hlubších, hospodářských krizí. Evropskou ekonomiku v současné, negativně se vyvíjející, fiskální a ekonomické situaci, mohou zachránit jen velmi rozsáhlé a zcela razantní strukturální proměny. Pro znovuoživení národních ekonomik bude nutná především rozsáhlá katarze celého finančního trhu. Řešení nakupených problémů, i přes mnohé ad hoc improvizace a dočasné kroky, dostává pozvolna určitý směr a systém. I když některé pokusy ještě dnes nevyvolávají dostatečnou důvěru, např. unijní ministerstvo financí, společná fiskální politika, emise eurodluhopisů nebo daň z finančních transakcí, je nezvratným faktem, že určitý racionální základ obsahují, a je jenom otázkou času a dalšího vývoje, zda, kdy a v jakém rozsahu budou v budoucnu tyto záměry realizovány.

Jedním ze stabilizačních záměrů je zcela určitě vize evropského sociálně tržního hospodářství pro 21. století (Strategie Evropa, 2020). Zmíněná vize předkládá tři vzájemně se posilující priority:

- a) Inteligentní růst: rozvíjet ekonomiku založenou na znalostech a inovacích
- b) Udržitelný růst: podporovat konkurenceschopnější a ekologičtější ekonomiku méně náročnou na zdroje
- c) Růst podporující začlenění: podporovat ekonomiku s vysokou zaměstnaností, jež se bude vyznačovat sociální a územní soudržností.

Pro dosažení těchto cílů do roku 2020 byly stanoveny tyto hlavní úkoly:

- 75% obyvatelstva ve věku od 20 do 64 let by mělo být zaměstnáno,
- 3 % HDP Evropské unie by měla být investována do výzkumu a vývoje,
- v oblasti klimatu a energie by mělo být dosaženo cílů „20–20–20“ (včetně zvýšení závazku na snížení emisí na 30 %, pokud budou podmínky příznivé),
- podíl dětí, které předčasně ukončí školní docházku, by měl být pod hranicí 10 % a nejméně 40 % mladší generace by mělo dosáhnout terciární úrovně vzdělání,
- počet osob ohrožených chudobou by měl klesnout o 20 milionů

Uvedené cíle jsou ve vzájemném vztahu a jsou prvořadě pro dosažení celkového úspěchu. Zcela nevyhnutelné bude převedení záměrů EU do podoby vnitrostátních cílů a směrů, a tím zaručit, že každý členský stát strategii Evropa 2020 přizpůsobí své konkrétní situaci. Naplněním přijatých záměrů by se měla Evropa opět dostat mezi vyspělé světové hráče. Pro ČR vyplývají následující úkoly a závazky:

<b>Ukazatel</b>	<b>EU</b>	<b>EU odhad</b>	<b>ČR</b>
Míra zaměstnanosti v %	75%	73,7 – 74%	75%
Výzkum a vývoj v % HDP	3%	2,65 – 2,72%	1%
Snižování emisí CO <sub>2</sub> (1990)	- 20%	- 20%	9%
Obnovitelné zdroje energie	+ 20%	+ 20%	13%
Energetická účinnost – snížení spotřeby energie v mil. tun ropného ekvivalentu	309 mil. t	206,9 mil. t	není určeno
Předčasné ukončování školní docházky v %	10%	10,3 – 10,5%	5,5%
Terciární vzdělávání v %	40%	37,5 – 38%	32%
Snížení počtu osob ohrožených chudobou či sociálním vyloučením	20 mil.	nelze určit	max. 15,3% populace

Velmi významnou složkou naší ekonomiky jsou především malé a střední podniky (MSP). Jejich velmi zásadní sociální přínos je dán možností širokého a zcela samostatného uplatnění jedinců, jednotlivých občanů. Podnikatelé v MSP jsou odpovědni sami sobě a jsou tudíž přirozeně nuceni k optimálním výkonům.

Význam MSP tkví dále v tom, že jejich činnost je bezprostředně spojena s místem podnikání, tj. s konkrétními regiony. Podnikatelé nejenže vytvářejí v příslušném regionu pracovní místa, ale napomáhají také jeho rozvoji. MSP mají ve srovnání s velkými firmami větší flexibilitu a jsou schopny rychle reagovat na nové vývojové trendy. Jsou iniciátory a autory velkého množství inovací.

Mezi významné problémy, kterým MSP čelí, patří zejména:

- a) omezená možnost přístupu ke kapitálovým zdrojům
- b) výkyvy na trhu mají dopad než na podniky velké
- c) omezená možnost v zaměstnávání odborníků
- d) nefunkční legislativa a její nepřehlednost
- e) zhoršující se dostupnost finančních zdrojů a úvěrů
- f) omezená možnost účastnit se veřejných soutěží a získávání veřejných zakázek
- g) velmi malé šance účastnit se oblasti podnikání, kde je potřeba velká investice



Strategie Evropa 2020 a všechny materiály, vypracované kompetentními českými orgány a institucemi, s dalším rozvojem a podporou MSP, jako jednou z priorit zvyšování konkurenceschopnosti ČR, nadále počítají a budou tento sektor, a potažmo i rozvoj regionů, podporovat. Nicméně shora uvedené problémy při podnikání MSP zůstávají, za stávající dluhové krize, stále v nezměněné platnosti. Nově se k nim řadí ta skutečnost, že MSP není umožněno ve větším měřítku zapojení do vědecko-výzkumných aktivit. Stalo se nešvarem, že veřejnoprávní instituce, včetně vysokých škol, pracují na zakázku velkých podniků a zahraničních klientů. Dalším neduhem je stále narůstající podíl MSP jako subdodavatelů velkoproducentů. To se týká nejen průmyslové, ale rovněž tak i zemědělské výroby.

V příspěvku naznačené předpoklady růstu konkurenceschopnosti by měly nutně vést k široké odborné diskuzi o tom,

- zda za dnešní situace v EU je reálná naděje na naplnění cílů konkurenceschopnosti jejich členů,
- zda má ČR dostatečné předpoklady k plné implementaci a realizaci stanovených cílů,
- co nastane, jestli se záměry EU a ČR nenaplní.

### Závěr

Pokud se v dostatečné míře nepodaří EU prosadit princip závaznosti Strategie Evropa 2020, pak se potvrdí některé skeptické názory na to, že tato strategie je jen de facto aktualizovaný a modernizovaný Pak stability a růstu. Nutno podotknout, že negativní roli při implementaci Strategie hrají samozřejmě, a především, značně rozdílné úrovně výkonnosti jednotlivých národních ekonomik a velmi omezená možnost jejich vzájemné koordinace.

Z těchto důvodů hrozí proto latentní nebezpečí, že velmi ambiciózní plány a záměry nebudou, v termínu a v potřebné míře, vůbec realizovány. Opakoval by se tak osud předchozích programů, kdy členské země nepřistupovaly dostatečně zodpovědně k jejich implementaci a dokonce považovaly jejich závaznost jako zasahování do jejich suverenity.

Stejně tak se nesmí opakovat situace, kdy země, která přijaté závěry a kriteria neplnila, byly maximálně jen „upozorněny či varovány“, nikoliv sankcionovány.

Optimisticky lze předpokládat, že EU ve Strategii Evropa 2020, a na ně navazující opatření ČR, vycházejí ze zodpovědně provedených rozborů předchozích chyb při implementaci cílů pro zvýšení konkurenceschopnosti, a že byla v plném rozsahu pochopena zodpovědnost jednotlivých členských států EU za budoucí celkový hospodářský vývoj Starého kontinentu. Mějme proto na paměti téměř prorocké vyjádření dnešního stavu: „Tato situace nebude trvat věčně. Zcela jistě přijdou jiné ideologie, jiné sny; ty se objeví spíše dříve než později, v případě že současná ekonomická krize přetrvává a prohlubuje se. Ale prozatím vládne světu nesporně kapitalismus“ (Krugman, 2008).

### Literatura

- [1] *CÍLE STRATEGIE EVROPA 2020*. Dostupné z [http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/index_cs.htm)
- [2] *LISABONSKÁ STRATEGIE* (Evropská unie v České republice). Dostupné z [http://ec.europa.eu/ceskarepublika/abc/policies/art2377\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/ceskarepublika/abc/policies/art2377_cs.htm)
- [3] KLVAČOVÁ, E., MALÝ, J., MRÁČEK, K. 2007. *Základy evropské konkurenceschopnosti*. Vydání 1., Praha: Professional Publishing, 2007. 118 s. ISBN 978-80-86946-54.

- [4] KLVAČOVÁ, E., MALÝ J. 2008. *Domnělé a skutečné bariéry konkurenceschopnosti EU a ČR*. Praha: SV, spol. s r.o., 2008, 100 s., ISBN 978-80-903122-8-9.
- [5] KOTLER, P., CASLIONE J. A. 2009. *Chaotika*, 1. vydání, Computer Press, a.s., 212s. ISBN 978-80251-2599-1.
- [6] KRUGMAN, P. 2009. *The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008*. W. W. Norton and Co., Reprint edition (September 8, 2009), s. 207, ISBN 978-0393337808.
- [7] SCHWAB KLAUS. *The Global Competitiveness report 2011 – 2012*. World Economic Forum, Geneva, Switzerland. Dostupné z [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_Report\\_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf)
- [8] *World Competitiveness Yearbook results*. dostupné z <http://www.imd.org/research/publications/wcy/World-Competitiveness-Yearbook-Results>

**Adresa autora:**

Novák Josef, Vysoká škola finanční a správní o.p.s., Fakulta ekonomických studií Katedra managementu, Estonská 500, 101 00 Praha 10 – Vršovice, tel. 731 126 230 19448@mail.vsfs.cz

# PROSPERITA MĚŘENÁ UKAZATELI PRODUKTIVITY VYBRANÝCH ZEMĚDĚLSKÝCH PODNIKŮ NA ÚROVNI REGIONU NUTS1

## THE PROSPERITY MEASURED BY PRODUCTIVITY INDICATORS OF CHOSEN AGRICULTURAL ENTERPRISES AT THE LEVEL OF NUTS1 REGION

NOVOTNÁ Martina, SVOBODA Jaroslav

### Abstract

The objective of paper is to describe economic prosperity (performance, effectiveness) measured by means of productivity indicators. The analyzed indicators were labor productivity and capital productivity i.e. partial indicators. (single-factor analysis) productivity. For evaluation of general productivity TFP (Total Factor Productivity) was chosen methodological procedure which is respecting economic profit. Paper deals with this analysis with sample of chosen agricultural enterprises in years 2004- 2008. Within period of monitoring, database included 622 subjects.

**Key words:** Productivity (One-factor, Total), Productivity of Labour, Productivity of Capital, Profitability, Weighted Average Cost of Capital (WACC), Farms.

### Abstrakt

Cílem příspěvku je popsat ekonomickou prosperitu (výkonnost, efektivnost) měřenou prostřednictvím ukazatelů produktivity. Analyzovanými ukazateli byly produktivita práce a kapitálu tj. ukazatele parciální (jednofaktorové) produktivity. Pro hodnocení celkové produktivity TFP (Total Factor Productivity) byl zvolen metodický postup zohledňující ekonomický zisk. Příspěvek se zabývá touto analýzou u vzorku vybraných zemědělských podniků v letech 2004-2008. Za dobu sledování zahrnovala databáze 622 subjektů.

**Klíčová slova:** Produktivita výrobních faktorů (jednofaktorová, celková), produktivita práce, produktivita kapitálu, vážené náklady na kapitál, zemědělské podniky.

**JEL Classification:** L1, J2

### Úvod

Produktivita představuje účinnost (efektivnost) s jakou jsou výrobní faktory využívány ve výrobě. Cílem ukazatelů produktivity je změřit efektivitu využívání výrobních faktorů. Tempo růstu produktivity je pak ovlivněno tempem růstu výstupu a tempem růstu vstupu. Produktivitu lze měřit pomocí mnoha různě definovaných ukazatelů, kdy jejich použití závisí na cíli měření a také na dostupnosti dat. Hodnocení produktivity bývá v praxi většinou zúženo pouze na hodnocení produktivity práce.

Teoretické základy o roli jednotlivých výrobních faktorů při tvorbě výstupu položili Jan Tinbergen (1942) a Robert Solow (1957) v návaznosti na poznatky o vlastnostech produkčních funkcí v tzv. růstovém účetnictví, které bylo pak dále rozvinuto (Jílek, Moravcová, 2007).

Produktivita se týká všech podniků tj. jak výrobních tak nevýrobních, protože výrobou se v nejširším pojetí rozumí přeměna vstupů v užitečné výstupy (výrobky, služby). Produktivita je dána poměrem výstupu ke vstupům za určité období:

$$\text{produktivita} = \frac{\text{výstupy}}{\text{vstupy}} \quad (1)$$

Tento vztah naznačuje, že produktivita může vzrůstat:

- 1) zvýšením výstupů při zachování vstupů;
- 2) snížením vstupů, ale udržení stejných výstupů;
- 3) zvýšením výstupů a současně snížením vstupů, což vede k nejpříznivějšímu zvýšení produktivity (Synek, 2004).

Podle rozsahu uvažovaných vstupů se rozlišuje produktivita parciální a produktivita celková (Synek, 2007). Pro podnik je rozhodující celková produktivita, ale vzhledem k složitému převodu vlivu různých forem zveřejnělé práce na celkovou produktivitu má v praxi významnou úlohu analýza parciálních produktivit. Při hodnocení produktivity práce na podnikové úrovni je také velmi důležité její srovnávání (základní metoda analýzy ukazatelů). Smyslem je zachytit její dynamiku (Novotná, Volek, 2008). Mezi výrobní faktory patří nejen spotřeba práce, ale i spotřeba materiálu, energie a velmi často opomíjená spotřeba kapitálu. Produktivitu všech výrobních faktorů tzn. total factor productivity (TFP) lze obecně vyjádřit jako účinnost přeměny vstupů na výstupy tj. poměrem (Synek, 2007):

$$\frac{\text{výstup}}{\text{suma zdrojových vstupů}} = \frac{\text{výstup}}{\text{práce} + \text{kapitál} + \text{energie} + \text{materiál}} \quad (2)$$

## Metodika

Pro zpracování příspěvku byla využita vlastní databáze zemědělských podniků, která obsahovala celkem 622 podniků, vytvořená na základě výzkumného projektu MSM 6007665806. Datová základna byla tvořena za období 2004 – 2008 účetními výkazy (rozvahou, výkazem zisku a ztráty) a doplňujícím dotazníkem. Hlavní sledované ukazatele produktivity tvořily: produktivita práce (měřená několika variantami výpočtu – výnosy/ počet pracovníků, přidaná hodnota/počet pracovníků, osobní náklady/ počet pracovníků, přidaná hodnota/ počet pracovníků) a produktivita dlouhodobého hmotného majetku (výnosy/DHM).

TFP byla stanovena na základě vztahu autorů Neumaierová a Neumaier, 2002:

$$TFP = \frac{\text{výnosy}}{\text{náklady} - \text{úroky} + \text{daň} + \text{daňové štíty} + [WACC \cdot (VK + BU + OBL)]} \quad (3)$$

kde	<i>výnosy</i>	–	jsou veškeré výnosové položky z výkazu zisku a ztráty,
	<i>náklady</i>	–	jsou veškeré nákladové položky z výkazu zisku a ztráty,
	<i>daň</i>	–	je daň z příjmů z výkazu zisku a ztráty,
	<i>daňové štíty</i>	–	jsou nákladové úroky, daňová sazba,
	<i>WACC</i>	–	je sazba průměrných vážených nákladů na kapitál (např. Valach, 2001), přičemž náklady na vlastní kapitál jsou zjištěny jako alternativní náklady dle metodiky modelu INFA,
	<i>VK+BU+OBL</i>	–	jsou úplatné zdroje firmy (vlastní kapitál + bankovní úvěry + obligace),

Při výpočtu ukazatele náklady na kapitál (WACC) bylo pro stanovení nákladů na vlastní kapitál ( $r_e$ ) využito stavebnicové metody dle metodiky modelu INFA dostupného na [www.mpo.cz](http://www.mpo.cz). V jednotlivých letech byly do tohoto modelu dosazeny hodnoty ukazatelů z výkazu zisku a ztráty a z rozvahy za průměrný zemědělský podnik a jejich prostřednictvím byly odhadnuty hodnoty ukazatelů  $r_e$  v letech, které byly aplikovány při výpočtu WACC za každý jednotlivý podnik. Hodnoty ukazatelů byly vypočteny pro každý podnik samostatně. Výsledné tabulky pak tvoří prosté průměry za daný rok a ukazatel.

## Výsledky

Tabulka 1 uvádí výpočet produktivity práce prostřednictvím různě definovaných ukazatelů vyjádřených nejprve absolutně a poté relativně (meziroční tempo růstu a průměrné tempo růstu za celé období). Produktivita zjišťovaná pomocí výnosů na pracovníka po celé období u sledovaného souboru zemědělských podniků rostla (v letech 2005 a 2006 pozvolněji, v následujícím období rychleji). Ovšem stejná tempa růstu už nevykazuje v pořadí druhý zjišťovaný ukazatel přidaná hodnota na pracovníka. Zde dochází po celé období k meziročnímu poklesu vyjma roku 2007, kdy přidaná hodnota na 1 pracovníka se zvýšila 1,5krát. Jedním z důvodů je skutečnost, že ukazatel přidaná hodnota nezahrnuje provozní dotace zemědělských podniků, a tak tento ukazatel prakticky podává informaci o efektivnosti výrobního faktoru práce bez započítání dotací. A protože výkonnost zemědělských podniků je dotacemi značně ovlivněna, můžeme sledovat spíše klesající hodnoty tohoto ukazatele. Rok 2007 byl pro zemědělství rokem úspěšným, což je zjevné z hodnot všech sledovaných ukazatelů. Obdobné tendence můžeme sledovat u dalších dvou ukazatelů produktivity práce (výnosy resp. přidaná hodnota na 1 Kč osobních nákladů). Poslední zmíněné ukazatele jsou ovlivněny zvyšující se průměrnou mzdou.

**Tabulka 1 - Produktivita práce v letech 2004 – 2008**

<b>Položka</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>Průměr. tempo růstu</b>
<b>Výnosy/pracovníka</b>						
- absolutní hodnota v tis. Kč na 1 prac	999,60	1 042,34	1 061,98	1 244,42	1 363,06	
- index		1,04	1,02	1,17	1,10	1,0806
<b>Přidaná hodnota/pracovníka</b>						
- absolutní hodnota v tis. Kč na 1 prac	242,30	216,39	186,16	281,00	267,26	
- index		0,89	0,86	1,51	0,95	1,0248
<b>Výnosy/osobní náklady</b>						
- absolutní hodnota v Kč na 1 Kč ON	4,69	4,45	4,33	4,56	4,59	
- index		0,95	0,97	1,05	1,01	0,9945
<b>Přidaná hodnota/osobní náklady</b>						
- absolutní hodnota v Kč na 1 Kč ON	1,12	0,90	0,73	1,02	0,89	
- index		0,80	0,81	1,40	0,87	0,9438

*Zdroj: databáze podniků, vlastní výpočty*

Z hlediska požadavku růstu výkonnosti je snahou každého podniku produktivitu práce zvyšovat. Zde je nutné připomenout důležitý vztah produktivity práce a průměrné mzdy. Jde o to, že dynamika produktivity práce by měla být vyšší než dynamika průměrných mezd. V opačném případě by v podniku rostla mzdová nákladovost, a tím i klesala rentabilita podniku.

Tabulka 2 uvádí zjištěné průměrné měsíční mzdy na vzorku zemědělských podniků a pro srovnání je také uvedena průměrná měsíční mzda v České republice. Je zřejmé, že absolutní výše průměrné mzdy je nižší u sledovaných zemědělských podniků než je průměr za ČR (např. v roce 2008 se zemědělské podniky pohybovaly na 78,9% průměrné mzdy ČR). Meziroční indexy se vyvíjí zejména na začátku období odlišně, ale celkově zaznamenáme vyšší průměrné roční tempo mzdy zemědělství.

Při srovnání meziročního tempa růstu průměrné mzdy a meziročního tempa růstu produktivity práce je patrné, že průměrná mzda v roce 2005 a 2006 rostla rychleji než produktivita práce tj. mzdový růst nebyl podložen dostatečnými výkony zemědělských podniků. V dalším období již tempo růstu průměrně produktivity práce převyšuje průměrné roční tempo růstu mezd.

**Tabulka 2 - Průměrné mzdy v letech 2004 – 2008**

<b>Položka</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>Průměr. tempo růstu</b>
<b>Průměrná měsíční mzda</b>						
- absolutní hodnota v Kč	12 924	14 325	14 812	16 433	17 908	
- index		1,11	1,03	1,11	1,09	1,0850
<b>Průměrná měsíční mzda ČR</b>						
- absolutní hodnota v Kč	17 466	18 344	19 546	20 957	22 691	
- index		1,05	1,07	1,07	1,08	1,0676
<b>Podíl průměrné mzdy v zemědělství na průměrné mzdě v ČR</b>	73,99%	78,09%	75,78%	78,41%	78,92%	

*Zdroj: databáze podniků, ČSÚ ČR, vlastní výpočty*

K analýze produktivity faktoru kapitálu je využit ukazatel produktivity dlouhodobého hmotného majetku (DHM). Tento ukazatel bychom mohli zařadit ve finanční analýze do skupin ukazatelů aktivity. Střeleček (2008) jej definuje jako fondovou účinnost. Ukazatel je dán podílem výnosů a dlouhodobého hmotného majetku a cílem je maximalizace ukazatele.

Vyjadřuje stupeň využití DHM, tj. množství výnosů reprodukováných jednou korunou vloženou do DHM (Sedláček, 2009). Sledované období je charakterizováno průměrným meziročním poklesem výnosů z 1 Kč dlouhodobého hmotného majetku průměrně o 2,66 % (tabulka 3).

**Tabulka 3 - Produktivita kapitálu v letech 2004 – 2008**

<b>Položka</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>Průměr. tempo růstu</b>
<b>Výnosy/DHM</b>						
- absolutní hodnota v Kč na 1 Kč DHM	1,57	1,44	1,38	1,43	1,41	
- index		0,92	0,95	1,04	0,98	0,9734

*Zdroj: databáze podniků, vlastní výpočty*

První částí analýzy byl výpočet hodnot ukazatelů rentability aktiv (ROA) a průměrných vážených nákladů na kapitál (WACC), které byly nezbytnou součástí pro stanovení celkové produktivity (TFP), a jejich statistické charakteristiky polohy a variability.

**Tabulka 4 - Popisné charakteristiky ukazatelů WACC a TFP v letech 2004 – 2008.**

Položka	2004	2005	2006	2007	2008	Průměr. tempo růstu
<b>WACC – vážené náklady na kapitál (v %)</b>						
- hodnota	11,21	10,20	10,43	12,00	12,95	
- index		0,91	1,02	1,15	1,08	1,04
<b>TFP – produktivita výrobních faktorů</b>						
- hodnota	0,97	0,94	0,93	0,96	0,92	
- index		0,97	0,98	1,04	0,96	0,99

*Zdroj: databáze podniků, vlastní výpočty (Source: Database of companies, own survey)*

Tabulka 4 ilustruje soubor zemědělských podniků v jednotlivých letech prostřednictvím sledovaných ukazatelů, které měří podnikovou výkonnost (efektivnost) výrobních faktorů - produktivitu výrobních faktorů – TFP, spolu s hodnocením rizika vyjádřeného ukazatelem náklady na kapitál (WACC).

Ukazatel WACC, který může nabývat hodnoty od (bezriziková sazba resp. sazba nejméně rizikového aktiva, kterým jsou roční státní dluhopisy) do + 35% v závislosti na rizikových přírážkách jednotlivých podniků, nabývá nejvyšší průměrné hodnoty v roce 2008. V tomto roce je nejvyšší i medián, který naznačuje, že polovina podniků má hodnotu ukazatele WACC vyšší než 13,86% a polovina naopak hodnotu nižší.

Ukazatel TFP tj. produktivita výrobních faktorů založená na ekonomických nákladech ani v jednom roce (průměr resp. medián hodnot) nepřekročila hodnotu 1 (prahová hodnota efektivnosti výrobních faktorů). Z popisných charakteristik je zřejmé, že pouze v roce 2004 a v roce 2007 dosahovala této hranice čtvrtina sledovaných zemědělských podniků (horní kvartil v letech 2004 a 2007 – 1,01).

## Závěr

Ačkoliv produktivita – tedy souměření vstupu a výstupu – by měla být jednou z hlavních sledovaných ukazatelů, není jejímu hodnocení věnováno často dostatek prostoru jak v teoretické tak praktické rovině. Hodnocení efektivnosti výrobních faktorů bývá často zúženo pouze na sledování produktivity dílčího faktoru – obvykle práce.

Pozitivně lze hodnotit to, že produktivita práce měřená nejpoužívanějším ukazatelem (V/prac) je rostoucí a v roce 2008 dosáhla cca 1,4 mil.Kč/prac. Její průměrné roční tempo růstu je shodné s průměrným ročním tempem růstem mezd a dosahuje 8%. Tempo růstu produktivit práce měřené ukazateli z přidané hodnoty již není tolik uspokojivé a zejména při využití podílu osobních nákladů dokonce ročně klesá o 1%. Důvodem rozdílných výsledků může být skutečnost, že přidaná hodnota nezahrnuje provozní dotace. Ty jsou významnou součástí celkových výnosů typické pro zemědělské podniky.

Dále jako negativní lze označit to, že podíl průměrných mezd agrárního sektoru nedosahuje ani 80% průměrné mzdy za celou ČR, což sebou nese dopady i do oblasti sociální zaměstnanců tohoto sektoru. Pro zdravý růst podniku by mělo být zachováno rychlejší tempo růstu produktivity práce než tempo růstu mezd. Zvyšování produktivity práce resp.

produktivity kapitálu je nezbytným předpokladem pro zajištění konkurenceschopnosti podniků.

Produktivita kapitálu je nízké úrovni (kolem 1,5 Kč na 1 Kč DHM) a lze u ní sledovat průměrný roční pokles o téměř 3 %, což může být způsobeno například investicemi s ne příliš velkou produkční schopností tzn. investice respektive dlouhodobý majetek nemá takovou produkční schopnost, aby současně stejným nebo větším tempem rostly výnosy resp. přidaná hodnota.

U vzorku vybraných zemědělských podniků bylo prokázáno, že průměrná hodnota TFP za dobu sledování 5 let se pohybovala vždy pod mezní hranicí 1 (v rozmezí 0,92 – 0,97) s průměrným tempem poklesu 0,1%. Podíl podniků majících vyšší výstup než vstup (TFP vyšší než 1) za celou dobu sledování nepřekročil ani třetinu podniků ze vzorku – pohyboval se v průměru na cca 21%. Tento dílčí závěr není uspokojivý, neboť svědčí o tom, že efektivita u většiny podniků je nízká a jejich vstupy jsou vyšší než výstupy.

### Literatura

- [1] JÍLEK, J., MORAVCOVÁ, J. 2007. *Ekonomické a sociální indikátory*. Praha, FUTURA, 2007, ISBN 978-80-86844-29-9
- [2] Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. 2011. *Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA*. [online]. 2011 [cit. 2010-12-03]. Dostupné z [www: http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/ebita/](http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/ebita/)
- [3] NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. 2002. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha, Grada Publishing, 2002.
- [4] NOVOTNÁ, M., VOLEK, T. 2008. *Měření efektivnosti využívání výrobních faktorů v souvislostech*. České Budějovice: EF JU v Českých Budějovicích, 2008, 118 s. ISBN 978-80-7394-126-0.
- [5] SEDLÁČEK, J. 2007. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6
- [6] SYNEK, M. a kol. 2007. *Manažerská ekonomika. 4. aktualizované a rozšířené vyd.* Praha: Grada Publishing. 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4
- [7] STŘELEČEK, F., LOSOSOVÁ, J, ZDENĚK, R. 2008. Economic results of agricultural holdings in less favoured areas. *Agricultural Economics-Zemědělska ekonomika*. 54, 2008 (11): 510 – 520. ISSN 0139-570X.
- [8] VALACH, J. 2001. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 1. vyd. vyd. Praha: EKOPRESS, 2001. 447 s. ISBN 80-86119-38-6.

#### Adresa autorů:

Ing. Martina Novotná, Ph.D., Jihočeská universita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta/Katedra ekonomiky, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, tel.: 38 7772504, e-mail: [novotna@ef.jcu.cz](mailto:novotna@ef.jcu.cz)

Ing. Jaroslav Svoboda, Ph.D., Jihočeská universita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta/Katedra účetnictví a financí, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, tel.: 38 7772482, e-mail: [svoboda@ef.jcu.cz](mailto:svoboda@ef.jcu.cz)



**PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY V PRÁCI MANAŽÉRA**  
**PHSYCHOLOGICAL ASPECTS IN MANAGERIAL WORK**

ORAVSKÝ Pavol

**Abstract**

In my contribution I focus on a manager's personality as one of the determining preconditions of a company's success. The object of this analysis were managers from companies, which are considered to be successful within their industry segments. For the purpose of this analysis I used a sample of middle and top managers within each selected company, as success of these companies is not the result of the work of only single group of managers. I based my research on the presumption that managers in the above-mentioned positions within a company hierarchy, and by the means of their activities, have the biggest share on actual company results. My starting point the theoretical basis of a manager's personality, his structure and dynamic, psychological prerequisites needed for both, work and the manager's personality. I focused a lot of attention on the relationship between a manager's personality and his management style. It is the collection of personality attributes, which is most visible in the manager's management style in his everyday work.

**Key words:** Manager's personality, management style, communication in the working environment, financial management, conflict resolution, motivation, delegation of competences.

**JEL Classification:** A19

**Abstrakt**

V mojom príspevku sa zameriavam na osobnosť manažéra ako jedným z určujúcich predpokladov ale i podmienok úspechu firmy. Cieľom je poukázať na osobné predpoklady manažérov firiem, ktoré sú považované za úspešné v rámci svojich odvetví. Účelom tejto analýzy je použiť vzorku manažérov na strednom a vrcholovom stupni v rámci každej vybratej firmy, pretože úspech každej z týchto firiem nie je výsledkom práce len jednej skupiny manažérov. Svoj výskum som založil na predpoklade, že manažéri vo vyššie spomínaných pozíciách v rámci hierarchie firmy a ich aktivity majú najväčší podiel na skutočných výsledkoch firmy. Východným bodom bol teoretický základ osobnosti manažéra jeho štruktúra a dynamika, psychologické požiadavky potrebné pre prácu a osobnosť manažéra. Veľkú pozornosť som zamerlal hlavne na vzťah medzi osobnosťou manažéra a štýlom jeho riadenia. Ide o súbor osobnostných charakteristík, ktoré sú najviac viditeľné v štýle riadenia manažéra v jeho každodennej práci.

**Kľúčové slová:** Osobnosť manažéra, štýl riadenia, komunikácia v pracovnom prostredí, finančné riadenie, riešenie konfliktov, motivácia, delegovanie právomoci.

## Úvod

Súčasná manažérska prax kladie mimoriadne nároky na osobnostné, psychické a odborné kvality manažérov všetkých úrovní riadenia podnikovej sféry. Úroveň a stupeň pripravenosti týchto manažérov sa bezprostredne premieta do profilu podniku, ktorý riadia a kvalitatívne ovplyvňujú. Úspešnosť manažéra je zakotvená aj v psychologickú oblasti. Spočíva predovšetkým v jeho psychickej pripravenosti na neustálu zmenu, v jeho adaptačnej schopnosti túto zmenu pretransformovať do svojich pracovných návykov a pružne jej podriaďiť systém svojho myslenia a vôľového nasadenia.

Jedným z hlavných dôvodov môjho skúmania je skutočnosť, že každé správanie a konanie človeka je podmienené jeho osobnostnými vlastnosťami a schopnosťami. Platí to pre každodenný život každého jednotlivca. V prípade manažérov, riadiacich pracovníkov ale nie len iba nich sa tieto atribúty výraznou mierou prejavujú aj v pracovnom živote. Manažéri však majú v pracovnej oblasti výrazný vplyv na fungovanie a výsledky podniku. Ich osobnostné vlastnosti a schopnosti predurčujú akým spôsobom budú vykonávať svoju prácu, čo sa v konečnom dôsledku prejaví na výsledkoch a úspešnosti podniku. Osobnosť manažéra je teda jedným z predpokladov úspešnosti podniku.

Objektom mojej analýzy sú manažéri skupiny podnikov na Slovensku, ktoré sú považované vo svojich odvetviach za úspešné. Keďže ich úspech nie je výsledkom práce len jednej skupiny manažérov použil som pre potreby analýzy v každom z podnikov vzorku vrcholových a stredných manažérov. Vychádzal som z predpokladu, že práve títo manažéri na svojich pracovných pozíciách sa prostredníctvom svojich činností najviac podieľajú na priaznivých výsledkoch podniku.

## Metodika

Hlavným cieľom práce je identifikovanie spoločných osobnostných vlastností stredných a vrcholových manažérov skupiny úspešných podnikov na Slovensku. Tých vlastností, ktoré sa v najväčšej miere pričínili o úspech manažérov a tým i priaznivé výsledky podnikov ktoré riadia. Zistiť, čo majú úspešní manažéri spoločné, ktoré schopnosti im napomáhajú pri plnení pracovných úloh a akým spôsobom je možné tieto osobnostné vlastnosti a schopnosti nadobudnúť a rozvíjať.

Rozhodol som sa výskum smerovať do troch rovín:

- analýza osobnosti stredných a vrcholových manažérov úspešných firiem,
- zistenie spoločných, kľúčových osobnostných vlastností a ich potencionálny vplyv na úspešnosť podniku,
- možnosti rozvoja kľúčových vlastností manažérov.

Vychádzam z teoretického základu osobnosti manažéra, jeho štruktúry a dynamiky, psychologických nárokov na prácu a osobnosť manažéra. Zvýšenú pozornosť venujem vzťahu osobnosti manažéra a štýlu riadenia. Práve súbor osobnostných vlastností sa v každodennej práci manažéra najviac prejavuje v štýle jeho riadenia. To aká je manažér osobnosť sa priamo premieta do komunikácie na pracovisku, schopnosti efektívne dosahovať ciele, schopnosti motivovať podriadených a spolupracovníkov k činnostiam a výkonom. Definuje určitý model správania sa v bežných aj špecifických situáciách a súbor týchto vzorcov sa prostredníctvom štýlu riadenia v konečnom dôsledku opäť premieta do dlhodobých výsledkov podniku.

Na zistenie cieľom analýzy som použil Delfskú metódu, kde v každom zo skupiny podnikov boli použité dva okruhy otázok (otvorených i uzatvorených v pomere 1:4) osobitne pre vrcholový manažment a zvlášť pre manažment na strednej úrovni. Na základe výsledkov

som sa snažil identifikovať spoločné vlastnosti, schopnosti a priamo pôsobiace vplyvy na osobnosť manažérov.

Vzhľadom k tomu, že som desiatky rokov pracoval na rôznych pracovných pozíciách vo výrobných podnikoch, zamerlal som sa prevažne práve na túto skupinu a to na oblasti:

- výroba automobilov
- telekomunikácie
- gumárenský priemysel
- obchod
- chemický priemysel
- strojárstvo
- informačné technológie
- elektrotechnika
- potravinárstvo

Formou uzatvorených otázok volili respondenti tú odpoveď, s ktorou sa najviac stotožnili. Zo skúseností z predchádzajúcich prieskumov som sa snažil maximálne rozšíriť možnosť výberu, aby som dosiahol čo najväčšiu mieru objektivity odpovedí. Použil som otázky na zistenie dominantných osobnostných vlastností, ako aj otázky prostredníctvom ktorých so zisťoval presadzovaný štýl riadenia, motivačné faktory ako aj hodnotové priority.

Otvorenými otázkami som dával respondentom veľkú voľnosť pri odpovediach. Otázky smerovali na pýtaný jav, neurčovali však alternatívne odpovede. Výhodou otvorených otázok je, že neobmedzujú respondentov. Nevnučujú mu voľbu. Sú preto obvykle veľmi kvalitným zdrojom často i nových a nečakaných odpovedí, ktoré by nebolo možné získať pomocou uzatvorených otázok. Dávajú respondentovi možnosť sa zamyslieť a vyjadriť svoj názor. Nevýhodou otvorených otázok je, že zo strany respondentov som v mnohých prípadoch na otázku nedostal žiadnu odpoveď. Získané odpovede sa tiež veľmi prácne spracovávajú. Musím však podotknúť, že majú veľkú vypovedaciu hodnotu.

Dotazník obsahoval 30 otázok (24 uzatvorených a 6 otvorených). Dotazník bol pochopiteľne anonymný. V niektorých prípadoch (najmä v tých, kde mnohé odpovede na otázky chýbali) som mal možnosť aj osobného rozhovoru s manažermi, pričom pri tejto komunikácii bol priestor aj na doplnujúce otázky a vysvetlenia.

## Výsledky

Pre značný rozsah môjho výskumu sa budem v tomto príspevku venovať vyhodnoteniam iba časti práce, ktorú však považujem za kľúčovú.

**Otázka:** Vyberte 3 z nasledovných vlastností, ktoré Vás najlepšie vystihujú: vytrvalosť, ctížiadosť, rozhodnosť, sebadôvera, odvaha, skromnosť, disciplinovanosť, optimizmus, samostatnosť, zásadovosť, iniciatívnosť, zodpovednosť, kreativita.

V tejto otázke som sa zamerlal na osobnostné vlastnosti manažérov, z ktorých mali vybrať 3 pre nich najvýstižnejšie. Pri súčte odpovedí stredného a vrcholového manažmentu sa vyprofilovali a takmer zhodne **rozhodnosť, zodpovednosť a sebadôvera** a s väčším odstupom zásadovosť, ctížiadosť a vytrvalosť. Dominancia rozhodnosti ako schopnosti rozhodovať v rôznych situáciách je charakteristická pre manažérsku prax. Treba však rozlišovať medzi rozhodnosťou, ktorá je definovaná ako schopnosť urobiť rozhodnutie a rozhodnosťou, ktorá predstavuje schopnosť robiť správne rozhodnutia. Ak však hovoríme o manažéroch úspešných podnikov, tak dominantnou vlastnosťou úspešných manažérov je

robiť správne rozhodnutia v akceptovateľnom časovom horizonte. Zodpovednosť za zverenú hodnotu a najmä zodpovednosť z rozhodnutia, ktoré ovplyvňujú činnosť celého podniku je to, za čo je manažér odmeňovaný. Zodpovednosť za výsledky hospodárenia, za kvalitu a objem výroby, za dodržanie nákladov, za splnenie náročných termínov, zodpovednosť za podriadených sú tými najčastejšími. Pri presadzovaní samotných rozhodnutí je nutná silná miera sebadôvery. Manažér si musí byť sebaistý aby mohol rozhodnutie presadiť na ďalších úrovniach podnikovej hierarchie. V prípade tejto otázky bol pomer odpovedí vrcholového a stredného manažmentu 6:4. Vytrvalo a ctížiadostivo ísť za úspechmi podniku je neoddeliteľnou súčasťou zdravej súťaživosti a vytrvalosti manažéra. Dôležité je však pri napĺňaní a dosahovaní týchto cieľov nezabúdať na zásadovosť, ktorá by sa mala uplatňovať v interpersonálnej rovine aj smerom k spolupracovníkom.

**Otázka:** Vyberte 3 schopnosti, ktoré Vám najviac pomáhajú v práci:

Schopnosť načúvať, schopnosť riešiť konflikty, schopnosť pochopiť a byť pochopený, schopnosť motivovať, schopnosť delegovať právomoci, flexibilita, sebakritickosť, schopnosť regenerácie.

Táto otázka definuje schopnosti, ktoré najväčšou mierou napomáhajú výkonu manažérskej profesie. V prieskume prevažovali tieto štyri schopnosti a to v nasledovnom poradí: schopnosť motivovať, riešiť konflikty, delegovať právomoci a flexibilita. V rámci týchto schopností došlo opäť k zaujímavej zhode medzi oboma typmi manažérov a vo všetkých štyroch prípadoch nebol zaznamenaný výraznejší nepomer odpovedí. Vrcholový aj stredný manažment musí vedieť motivovať svojich podriadených z dlhodobého aj z krátkodobého hľadiska a dosiahnutie cieľov by nebolo možné bez aktívneho delegovania. Manažér nech má akékoľvek schopnosti nemôže pracovať za celý tím a urobiť všetko. V prípade nečakaného vývoja udalostí je na mieste flexibilita, prípadne schopnosť riešiť konflikty na akejkoľvek úrovni. Schopnosť a rýchlosť prispôbiť sa zmenám je vôbec v manažmente jednou z najdôležitejších schopností. Riešenie konfliktov, ktoré patria ku každej práci s ľuďmi je však omnoho efektívnejšie ak sa vykonáva na diplomatickej úrovni.

Najmenej odpovedí sa dostalo sebakritickosti z čoho môžeme vyvodzovať mieru určitej „neomylnnej“ viery vo svoje manažérske zručnosti. Taktiež schopnosť regenerácie fyzických a duševných síl sa považuje za dôležitú len u minima vrcholových manažérov. Skúsenosti súčasnosti však dokazujú, že je to veľký omyl v každej skupine manažérov, zvlášť u vrcholových.

**Otázka:** Uved'te svoje 3 silné (najsilnejšie) osobnostné stránky.

Myšlienkou tejto otvorenej otázky bolo dať priestor na premyslenie sa ďalších možných pozitívnych vlastností manažéra, ktoré vyjadrujú jeho individualitu, pociťuje ich ako svoje silné stránky, okrem tých, ktoré boli použité v predchádzajúcich otázkach. Medzi odpoveďami respondentov boli v najväčšej miere zastúpené odpovede v tomto poradí: odbornosť, dôslednosť, komunikatívnosť, empatia, nadšenie a radosť z práce, náročnosť k sebe, racionalita, lojalita, čestnosť, priateľskosť, otvorenosť, priamosť, úprimnosť, tolerancia a spravodlivosť.

Z otvorenej otázky je vidieť, že manažéri nezabudli ani na svoju odbornú stránku ale z hľadiska osobnostnej charakteristiky sú viditeľné komunikačné a empatické vlastnosti a seba motivácia. Sebadisciplína vyjadrená dôslednosťou, náročnosťou k sebe a racionalita sú mnohokrát tým, čo úspešných manažérov delí od neúspešných. Etický rozmer osobnosti manažéra môžeme dedukovať z posledných najčastejšie subjektívne uvádzaných silných stránok (čestnosť, tolerancia, spravodlivosť).

**Otázka:** Uvedte aspoň jednu svoju slabú stránku.

Otázka o slabých stránkach manažéra má sčasti kompenzovať doteraz pozitívne ladené otázky. V rámci odpovedí má každý manažér najst' minimálne jednu svoju slabú stránku. To, čo je však pre jedného manažéra silnou stránkou, pre iného môže byť slabou. Týmto smerom som už svoj výskum nezameriaval. Medzi najčastejšie odpovede patrili (v poradí):

tvrdohlavosť, nedôslednosť, nerozhodnosť, emočnosť v rozhodovaní, impulzívnosť, odkladanie neprijemných rozhodnutí, prílišný perfekcionizmus.

Na odpovediach musím oceniť najmä snahu o objektívnosť manažérov. Každý si bol vedomý nejakej svojej slabej stránky, ktorej zlepšením by niektoré zo svojich činností istotne zefektívnili. Vôbec najčastejšie sa vyskytujúcou odpoveďou bola tvrdohlavosť. Ak sa pozrieme na výsledky odpovedí z predchádzajúcich otázok nachádzame zaujímavý protiklad. Napriek tomu, že v silných stránkach osobnosti manažérov treťou najčastejšie sa vyskytujúcou odpoveďou boli komunikačné schopnosti a empatia, najslabšou stránkou zostáva tvrdohlavosť. Vyplýva z toho pravdepodobne, že manažéri si síce svojich podriadených vypočujú, snažia sa ich pochopiť ale napriek tomu si vo väčšine prípadov stoja za svojim názorom, či rozhodnutím. Toto tvrdenie podporuje aj výsledok odpovedí v prvej otázke, kde sa sebakritickosť ako najvýstižnejšia manažérska vlastnosť umiestnila na poslednom mieste.

Pri druhej sa najčastejšie sa objavujúcej odpovedi – nedôslednosť som vďaka osobnej komunikácii s niektorými manažérmi dospel k názoru, že nejde o osobnú nedôslednosť chápanú ako vyhýbanie sa zodpovednosti. Ide najmä o nedôslednosť v dosledovaní si činnosti podriadených, respektíve nedôslednosti v sledovaní detailov.

Zaujímavé výsledky som zistil v tretej a štvrtej najčastejšie sa vyskytujúcej odpovedi – nerozhodnosť a emočnosť (emocionálna zainteresovanosť) v rozhodnutiach. Sú v úplnom protiklade s najvýstižnejšou vlastnosťou prvej otázky – rozhodnosť. Odôvodnením môže byť závažnosť rozhodnutia. V bežných, rutinných prípadoch rozhodovania sa manažéri na strednej aj vrcholovej úrovni rozhodujú rýchlo, racionálne, niekedy až automaticky. Vysvetlenie slabých stránok vidím v prípadoch závažných, strategických alebo personálnych rozhodnutí. Rozhodnutia v personálnej oblasti sú mnohokrát poznačené osobnými väzbami na pracovisku. V týchto prípadoch je prípustná určitá forma nerozhodnosti, ktorú môžeme interpretovať skôr ako potrebu dlhšieho časového úseku na vykonanie rozhodnutia – nie však príliš dlhého. Tieto momenty sú vhodné na komunikáciu s podriadenými. V konečnom dôsledku by sa na rozhodnutí mali prejavovať práve pozitívne charakterové vlastnosti a silné stránky osobnosti manažéra.

Pre značný rozsah výskumu poslednou otázkou v rámci môjho príspevku (nie však v rámci výskumu) bola:

**Otázka:** Ako najčastejšie trávite svoj voľný čas?

Manažérom poskytnuté možnosti: z kolegami z práce, s rodinou, pasívny oddych, aktívny relax, nemám voľný čas.

Uzatvorená otázka, ktorej cieľom je zistiť akým spôsobom sa úspešní manažéri najčastejšie regenerujú. Na výkon funkcie riadiaceho pracovníka je potrebných veľa fyzických a psychických síl. Kvalita odpočinku a regenerácia manažéra je veľmi dôležitá na jeho ďalšie výkony. Vypovedá tiež o jeho sociálnom zázemí s čím môžu súvisieť ďalšie motivačné faktory pre výkon profesie. Takmer polovica respondentov svoj voľný čas najradšej trávi s rodinou. Necelá štvrtina svoj voľný čas využíva aktívne, čo je možné zúžitkovať v prospech regenerácie aj získania nových profesionálnych kontaktov alebo dôležitých informácií. Je dôležité si uvedomiť, že osobnosť manažéra tvorí aj to ako žije vo voľnom čase, či má aktívny rodinný a tým aj pozitívny prístup k životu, čo sa nepriamo odzrkadľuje aj na kvalite jeho výkonu. Zároveň si svojimi voľno časovými aktivitami buduje

osobný image nielen v rámci svojho najbližšieho okolia ale aj kolegov a podriadených v práci. Bohužiaľ sa vyskytli i odpovede, že manažér uviedol, že nemá žiaden voľný čas. Schopnosť kvalitne regenerovať svoje sily sa odporúča najmä vrcholovému manažmentu. Nevychádzam len z predpokladu potencionálne vyššieho veku oproti manažérom strednej úrovne ale aj z predpokladu určitého vyššieho sociálneho zabezpečenia a spoločenského postavenia. Z dlhodobého hľadiska nemôže byť osobnosť manažéra vyrovnaná a úspešná ak nedokáže kvalitne oddychovať, nehovoriac o zdravotnej stránke. Neustále stresovaný, uponáhľaný a nervózny manažér nemá predpoklady úspešne viesť podnik.

## Diskusia

Je nepochybné, že správanie manažérov a rozhodovanie manažérov je pre úspech podniku kľúčové. Všetko, čo podniku prináša úspech – ľudia, postupy, stratégie, sa začína pri vedení, ktoré je úzko spojené s osobnosťou manažéra. Vedenie ovplyvňuje aj budovanie vzťahov a schopností, od ktorých závisí strategický úspech. Všetko by bolo jednoduchšie, keby existoval všeobecný návod na to, ako správne riadiť podnik, divíziu alebo tím. Nič také zatiaľ neexistuje, pretože prostredie v ktorom sa manažéri pohybujú a situácie v ktorých sa ocitajú sú vždy jedinečné.

## Záver

Jedinečnosť a špecifickosť týchto situácií bude v budúcnosti vyžadovať od manažérov široký prehľad z rôznych oblastí podnikovej praxe a tým bude klásť aj zvýšené nároky na psychickú pripravenosť manažéra a odolnosť voči stresu. Potvrdzujú to aj výsledky analýzy výskumu, kde sa manažéri vyjadrovali k najdôležitejším vlastnostiam, ktoré budú v budúcnosti podľa ich názoru kľúčové pre úspech. V odpovediach jednoznačne dominovala flexibilita, odbornosť a psychická vyrovnanosť. Prostredie, v ktorom sa podniky a manažéri budú nachádzať o niekoľko rokov bude vysoko konkurenčné, globalizované a význam informácií bude ešte silnejší. Len naozaj psychicky silní a vyrovnaní manažéri s dostatočnou odbornou dávkou vedomostí a manažérskych schopností a zručností budú schopní úspešne sa presadiť v podnikoch v turbulentnom prostredí.

## Literatúra:

- [1] ARMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F. 2003. *Desatero manažera*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. 90 s. ISBN 80-7226-873-2.
- [3] KAMP, D. 2000. *Manažer 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. 212 s. ISBN 80-247-0005-0.
- [4] MAJTÁN, M. a kol. 2001. *Manažment*. Ekonóm, Bratislava, 2001.
- [5] PROVAZNÍK, V. 2002. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. 226 s. ISBN 80-247-0470-6.
- [6] SMĚKAL, V. 1989. *Psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: SPN, 1989. 346 s.
- [7] SUNTINGEROVÁ, Ľ. 2004. *Kreativita v manažmente*. Ekonóm, Bratislava, 2004.
- [8] SZARKOVÁ, M. 2004. *Psychológia*. Ekonóm, Bratislava, 2004.

**Adresa autora:**

Ing. Pavol Oravský, Ph.D., Ekonomická univerzita Bratislava, Katedra manažmentu,  
Dolnozemska cesta 1, 85235 Bratislava, Slovensko, e-mail: oravsky@euba.sk, tel.:  
421905689538.

# ANALÝZA RIZIK V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ<sup>#</sup>

## RISK ANALYSIS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

PECH, Martin

### Abstract

The paper deals with risk analysis of human resource management in small and medium enterprises. Risk factors of human resource management are arranged into dimensions, which are described general human resources characteristics and main personnel operations. Research in selected enterprises results in risk matrix of human resources. All dimensions are characterized according to risk factors in selected small and medium enterprises.

**Key words:** human resource management, risk analysis, small and medium enterprises.

**JEL Classification:** O15, D81

### Abstrakt

Příspěvek se zabývá analýzou rizik řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích. Rizikové faktory byly seskupeny do tematických dimenzí, které obsahují jak obecné charakteristiky řízení lidských zdrojů, tak i jednotlivé personální činnosti. Výzkum ve vybraných podnicích shrnuje matice rizik řízení lidských zdrojů. Dimenze pak popisují hlavní rizika ve sledovaných malých a středních podnicích.

**Klíčová slova:** řízení lidských zdrojů, analýza rizik, malé a střední podniky.

### Úvod

Rostoucí pozornost věnovaná řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích v posledních letech představuje poměrně nový jev. Velká část výzkumu v této oblasti se dosud orientovala převážně na velké společnosti, přestože výzkum v menších podnicích může být užitečný vzhledem k různorodosti manažerských praktik, rychlosti růstu a počtu těchto firem. Nedostatek zájmu o výzkum praktik řízení lidských zdrojů malých a středních podniků potvrzuje praxe manažerů a vlastníků těchto firem, kteří často ignorují personální otázky a činnosti jako jsou vzdělávání, rozvoj, hodnocení výkonu atd. Hlavním důvodem jsou náklady, čas, neměřitelnost dopadů a byrokracie s tím spojená. KOUBEK (2011) tuto situaci shrnuje tvrzením, že personální práce se ve většině českých malých a středních firem k jejich škodě stále provádí velmi intuitivně a amatérsky.

V souvislosti s působením globální ekonomické krize je otázkou, zda nedostatek zájmu o tuto oblast neměl také dopady na ekonomickou stabilitu malých a středních podniků.

---

<sup>#</sup> Výsledky výzkumu vycházejí z projektu Národního programu výzkumu II MŠMT 2E06044: „Manažerský audit jako nástroj podpory trvale udržitelného rozvoje malého a středního podnikání“.



Rizikové faktory zhoršující jejich stav negativně ovlivnily rychlost i kvalitu provádění základních organizačních procesů i organizační kulturu firem. V některých případech bylo výsledkem působení těchto faktorů a dopadem ekonomické krize ukončení podnikatelské činnosti. Z těchto důvodů je vhodné věnovat pozornost rizikům, která negativně ovlivňovala budoucnost malých a středních podniků v České republice.

### Literární přehled

Malé a střední podniky hrají nezastupitelnou roli v české ekonomice, neboť dle údajů MPO ČR (2011) představují 99,84 % všech podnikatelských subjektů a zaměstnávají 2/3 všech pracovníků. Význam malých a středních podniků jako poskytovatelů pracovních příležitostí a subjektů s vysokým inovačním potenciálem neustále roste. Dávají podnikatelům prostor pro iniciativu, seberealizaci i materiální zajištění. Kromě pravomocí podnikatelské rozhodování silně ovlivňuje i zodpovědnost, protože jakýkoliv omyl či špatné rozhodnutí znamená pro podnikatele vlastní ztrátu (VEBER, SRPOVÁ, ET AL., 2008).

Dle Nařízení Komise (ES) č. 800/2008 (2008) jsou malé a střední podniky vymezeny a členěny na základě čtyř kvantitativních kritérií (počet zaměstnanců, roční obrat, hodnota aktiv a nezávislost) následovně:

- Za drobného, malého a středního podnikatele se považuje podnikatel, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jeho bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR.
- V rámci kategorie malých a středních podniků jsou malé podniky vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR.
- V rámci kategorie malých a středních podniků jsou drobní podnikatelé vymezeni jako podnikatelé, kteří zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR.

KOUBEK (2011) definuje malé podniky z hlediska způsobu řízení lidí, tedy jako podniky, které nemají personální útvar ani profesionálně vykonávanou funkci personalisty a personální práci vykonává majitel nebo nejvyšší vedoucí pracovní, případě jimi pověřený pracovník, zpravidla nikoliv specialista na řízení lidí. Podle KOUBKA (2011) u nás malé a střední firmy stále pokračují ve způsobech řízení lidí, které se objevily na konci 19. století a které jsou ve vyspělém světě již řadu desetiletí považovány za zastaralé a v podstatě demotivující a neefektivní. Tato situace vyplývá z omezení, kterými jsou malé a střední podniky charakteristické (VEBER, SRPOVÁ, ET AL., 2008):

- mají mnohem menší ekonomickou sílu, v řadě případů obtížný přístup ke kapitálu a tím i omezující možnost rozvojových kapacit,
- mají slabší pozici ve veřejných soutěžích o státní zakázky,
- a priori jsou vyloučeny z podnikání, kde je třeba velkých investic,
- nemohou si běžně dovolit zaměstnávat špičkové vědce, manažery, obchodníky,
- ačkoliv jsou malé a střední firmy charakterizovány jako nositelé vysokého počtu inovací, obvykle se jedná o inovace nižších řádků,
- nejsou schopny plně monitorovat a zejména využívat existující dostupné znalosti,
- mohou být ohroženy chování velkých, často nadnárodních firem a obchodních řetězců prosazujících dumpingové ceny,
- rostoucí počet a změny právních předpisů i dodržování příslušných správních aktů klade na podnikatele nemalé požadavky atd.

Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích je závislé na potřebách vlastníka a jeho finančních možnostech. Nabývá a ztrácí na důležitosti v závislosti na tom, jakým tlakům je organizace vystavena. „Podmínky, které mají význam pro řízení lidských zdrojů, spadají do tří širších skupin. Jde o vnější podmínky, vnitropodnikové podmínky a podmínky vyplývající z charakteristik zaměstnanců.“ (MILKOVICH, BOUDREAU, 1993). Personální práci v plném slova smyslu je nicméně třeba věnovat patřičnou pozornost už v okamžiku, kdy se majitel malé firmy rozhodne najmout svého prvního zaměstnance. Platí tedy, že všechny personální činnosti je třeba provádět ve všech firmách bez ohledu na jejich velikost. Odlišnosti existují pouze v rozsahu a periodicitě jejich provádění. Zatímco velké podniky provádějí všechny činnosti více méně soustavně, v menších firmách se některé personální činnosti vykonávají jen příležitostně (KOUBEK, 2011).

Klíčovou rolí pro přežití či růst malého podniku hraje vlastník, který bývá v postavení vrcholového manažera a určuje strategické zaměření celé organizace (DVOŘÁKOVÁ, ET AL., 2007). Výhodou řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích jsou přímé osobní vztahy mezi zaměstnanci a vedením, naopak nevýhodou je značná závislost těchto podniků na klíčových zaměstnancích. Situace malých společností se stává oproti velkým komplikovanější mnohdy i tím, jde-li o rodinný podnik. Podle DVOŘÁKOVÉ (2007) v rodinném podniku má vliv na řízení a vedení zaměstnanců především rodinná kultura, nikoliv organizační. Navíc zde existuje nejen problém oddělit vlastnickou roli od manažerské, ale také odvaha jednotlivce zřít se odpovědnosti za členy rodinného kruhu.

URBANO, YORDANOVA (2008) uvádějí, že charakteristika personálních činností a praktik řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích je velice různorodá a dle ARTHURA, HENDRYHO (1992) jsou hlavními faktory, které je ovlivňují, nabídka pracovních sil, typ produktů v daném odvětví, oblast průmyslu, typ vlastnictví a firemní infrastruktura vztahující se k velikosti, vývojovému cyklu, organizační kultuře a managementu firmy. Prakticky podobné faktory jsou součástí modelu, který navrhl URBANO, YORDANOVA (2008):

- velikost podniku, která je hlavním determinantem formalizace a osvojení si praktik,
- existence útvaru lidských zdrojů nebo pozice personalisty,
- kooperace s ostatními podniky (zda se firma podílí svou činností na exportu, franšíze nebo kooperaci s velkými podniky),
- skutečnost, zda je podnik součástí vlastnictví mateřské společnosti,
- charakteristiky personalisty/osoby zodpovědné za řízení lidských zdrojů.

Všechny tyto faktory, faktory vnějšího prostředí (např. tržní a ekonomické podmínky, právními předpisy, odvětvím atd.) a kontextuální proměnné (např. typ vlastnictví, organizační strategie a plánování) určují, jaké personální činnosti a jakým způsobem budou ve firmě prováděny.

I přes zjevnou různorodost vykazují malé a střední podniky určitou míru homogenity, pramenící z podstaty neformálního organizace s odpovídající úrovní neformálních praktik řízení lidských zdrojů. Tyto neformální vzorce mají tendenci odrážet se v praktikách a činnostech řízení lidských zdrojů. Z tohoto důvodu jsou menší podniky často méně specializovány než velké, jejich zaměstnanci vykonávají rozmanitější úkoly. Specializace činností je charakterističtější pro větší firmy (DE KOK, UHLANER, 2001).

## Metodika

Cílem příspěvku byla analýza rizik v řízení lidských zdrojů malých a středních podniků. Příspěvek vychází z výzkumu v letech 2006-2008 v rámci projektu Národního programu

výzkumu II MŠMT 2E06044: „Manažerský audit jako nástroj podpory trvale udržitelného rozvoje malého a středního podnikání“. Data o jednotlivých firmách byla získána v rámci šetření v době před vypuknutím globální ekonomické krize. Příspěvek prezentuje dílčí část analýzy rizik zaměřené na oblast řízení lidských zdrojů malých a středních podniků.

V rámci výzkumu bylo využito dotazníkového šetření a zápisu rozhovorů o návštěvách jednotlivých firem. Celkem bylo navštíveno 32 firem, druhá návštěva se uskutečnila v rozmezí od 2-5 měsíců od prvního rozhovoru. Šetření se zúčastnily malé a střední firmy (geografické rozmístění: Jihočeský kraj 25/32, Praha 4/32, Moravskoslezský kraj 1/32, Středočeský kraj 2/32; právní forma: 23/32 s.r.o., 5/32 OSVČ, 4/32 a.s.; počet zaměstnanců: 0-10 zaměstnanců 7/32, 11-50 zaměstnanců 16/32, 51-250 zaměstnanců 9/32) převážně z Jihočeského kraje (STEJSKALOVÁ, ROLÍNEK, ET AL., 2008). Různorodost v geografickém rozdělení vycházela ze složení výzkumného týmu, který byl tvořen pracovníky JU v Českých Budějovicích a VŠE v Praze a Jindřichově Hradci (PECH, JODLOVÁ, 2009). Pro účely tohoto příspěvku byl vzorek firem zúžen na 29 firem.

Z dotazníkového šetření vedoucích, majitelů a manažerů firem, které proběhlo v rámci koučovacích rozhovorů, byla získána data sledující úroveň procesů (řízení lidských zdrojů, marketing, ekonomika, interní procesy) na škále od 0 – 100 %. Hodnocení úrovně jednotlivých podnikových procesů bylo zaměřeno na porovnání úrovně ekonomických procesů na počátku a na konci návštěv v podnicích. V příspěvku bylo použito průměrné hodnocení úrovně řízení lidských zdrojů (průměr z obou rozhovorů). Míra chybovosti procesů u každého z podniků byla vypočtena jako rozdíl ideální varianty 100 % a stávající průměrné úrovně řízení lidských zdrojů v dané firmě. Chybovost procesů určuje **míru pravděpodobnosti vzniku rizika**.

Z rozhovorů byly po analýze vybrány rizikové faktory (10 – 25 faktorů pro každou z firem) rozdělené do čtyř oblastí (podobně jako procesy). Jednotlivé faktory byly kvantifikovány pozitivním (+), negativním (-) a neutrálním (0) znaménkem dopadu na organizaci, její organizační kulturu, procesy atd. V příspěvku byly využity pouze faktory z oblasti řízení lidských zdrojů. Analýzou rozhovorů bylo získáno celkem 244 faktorů ( $n$ ), které byly následně rozděleny do 16 dimenzí řízení lidských zdrojů. **Míra dopadu rizika** každé z 16 dimenzí ( $i$ ) byla určena podílem součtu negativních dopadů ( $\Sigma n_i^-$ ) ku součtu pozitivních a negativních dopadů faktorů ( $\Sigma n_i^- + \Sigma n_i^+$ ) v dané oblasti. Neutrální faktory (celkem 71) byly z výpočtů vyřazeny. Podobně ( $\Sigma n^- / [\Sigma n^- + \Sigma n^+]$ ) byla určena celková míra dopadu rizika řízení lidských zdrojů pro každou ze sledovaných 29 firem.

## Výsledky a diskuse

Globální ekonomická krize ovlivnila většinu světových ekonomik klesajícím růstem HDP, nezaměstnaností, růstem inflace a negativním vývojem bilance zahraničního obchodu. Tato ekonomická krize však měla také své negativní dopady na firmy. Kromě velkých nadnárodních společností byly zasaženy malé a střední podniky, z nichž některé bojovaly o holé přežití. Podle údajů ČSÚ (MPO ČR, 2011) došlo mezi lety 2008-2010 k poklesu počtu malých a středních podniků o 1,4 %, tj. z 1 034 479 podniků na 1 019 595 podniků. Oproti roku 2009 je to pokles o 56 400 malých a středních podniků, tj. 5,24 %. U právnických osob spadajících dle definice pod malé a střední podniky došlo k poklesu o 25 203 subjektů tj. o 10,56 %. U fyzických osob došlo k poklesu o 31 197 subjektů (o 3,73 %) na celkových 806 083 podnikajících fyzických osob (MPO ČR, 2011).

Tabulka 3 – Vývoj a ekonomická situace malých a středních podniků v letech 2008-2010

		2008	2009	2010	2008-2010
Počet malých a středních podniků	právnických osob	216 589	238 715	213 512	-1,4 %
	fyzických osob	826 931	837 280	806 083	-2,5 %
	celkem	1 034 479	1 075 995	1 019 595	-1,4 %
Celkový počet zaměstnanců (tis.)		2 011	1 866	1 827	-9,1 %
Vývoj ekonomických ukazatelů (mil. Kč)		4 501 879	3 894 009	3 996 314	-11,2 %
Účetní přidaná hodnota (mil. Kč)		1 392 041	1 235 811	1 280 462	-8,0 %
Mzdové náklady (mil. Kč)		476 960	454 163	450 030	-5,6 %
Investice (mil. Kč)		388 148	321 236	296 380	-23,6 %

Zdroj: ČSÚ (MPO ČR, 2011)

Kromě negativního vývoje počtu malých a středních podniků (viz tabulka 1) došlo k poklesu počtu celkového zaměstnanců z 2 011 tis. na 1 827 tis., tj. 9.1 %. Samotný pokles počtu malých a středních podniků měl ve velké míře vliv na propouštění zaměstnanců a snížení objemu mzdových nákladů (bez ostatních osobních nákladů) o 5.6 %. Vývoj ekonomických ukazatelů (v mil. Kč) vykazuje vzhledem k působící ekonomické krizi pokles o 11.2 %, tím se také snížila účetní přidaná hodnota (mil. Kč) o 8 %. Působení a dopady ekonomické krize nejlépe vyjadřuje vývoj objemu investic (hmotné, nehmotné, vč. pozemků) s poklesem o 23.6 %.

Zhoršení míry investic, vývoje ekonomických ukazatelů, účetní přidané hodnoty i samotného počtu malých a středních podniků (včetně snížení objemu mzdových nákladů) mělo nepřímý negativní dopad na řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích. Kromě sociálních dopadů je významný i vliv globální hospodářské krize na flexibilitu a konkurenceschopnost. Podniky byly nuceny ve zvýšené míře aplikovat zásady krizového řízení a programy úspory nákladů. Obavy zaměstnanců o práci se také negativně projevíly v organizačních kulturách.

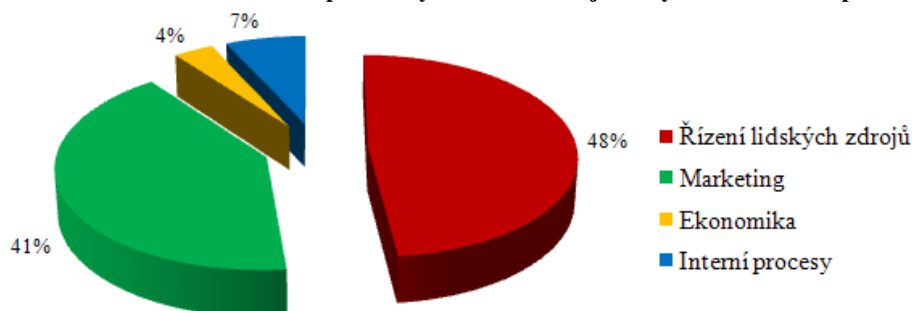
V dotazníkovém šetření, které proběhlo v letech 2006-2008 (tj. před vypuknutím ekonomické krize) v malých a středních podnicích v rámci koučovacích rozhovorů, měli respondenti za úkol určit klíčovou oblast (proces) v oblasti řízení, v které spatřují hlavní překážku v dalším rozvoji firmy. Tedy oblast, na kterou je nutné se zaměřit, aby se zvýšila konkurenceschopnost daného podniku. Na výběr měli ze čtyř oblastí: interní procesy (produkce, nákup, skladování), marketing (obchod, prodej), ekonomika a řízení lidských zdrojů.

Z obrázku 1 je patrné, že respondenti považovali za svůj největší problém oblast řízení lidských zdrojů (48 %). Hornsby, Kuratko (1990) ve své studii uvádějí, že problematika řízení lidských zdrojů má pro malé a střední podniky hlavní prioritu. Jde o klíčovou oblast, protože lidské zdroje v menších firmách hrají hlavní roli při rozvoji a udržení konkurenční výhody. Situace marketingu, obchodu a prodeje (41 %) v malých a středních podnicích koresponduje s omezenými prostředky, které mohou být vynaloženy na získání, udržení zákazníka, propagaci, reklamu a výzkum trhu.

Překvapivá je skutečnost, že pouze 11 % respondentů označilo za klíčovou oblast ekonomiku (4 %) nebo interní procesy (7 %). Tento výsledek lze přisuzovat schopnosti, s jakou mohou malé a střední podniky ovlivňovat dané oblasti. Nižší hodnocení oblastí ekonomiky lze přičíst neschopnosti ovlivnit získávání dalších prostředků na podnikatelskou činnost, určitou mírou neochoty sdělit v rámci šetření skutečnou situaci podniku nebo také faktu, že v době šetření vykazovala ekonomika stabilní růst. Oblast produkce (3 %) je pro většinu malých a středních firem základní procesem, který kontinuálně zlepšují, možná proto

jej nepovažují za hlavní překážku dalšího růstu. Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích má tedy velký význam.

Obrázek 1 – Hlavní překážky dalšího rozvoje malých a středních podniků (2006-2008)



Zdroj: výzkumný projekt Národního programu výzkumu II MŠMT 2E06044

Oblast řízení lidských zdrojů byla dále vybrána k hlubší analýze faktorů, které pro tyto podniky představovali riziko. Z kvalitativní analýzy rozhovorů v jednotlivých podnicích byly získány rizikové faktory a u každého ze sledovaných podniků byla expertním posouzením (u každého faktoru bylo určeno, zda má pozitivní, negativní nebo neutrální vliv) určena **míra dopadu** rizika (viz metodický postup) oblasti řízení lidských zdrojů (obrázek 2 – osa X). Na osu Y pak byla vynesena míra chybovosti procesu řízení lidských zdrojů (určena na základě hodnocení úrovně procesu respondentem), která vyjadřuje **míru pravděpodobnosti** rizika, s jakou budou rizikové faktory na podnik působit (vyšší míra chybovosti v procesu znamená vyšší míru pravděpodobnosti, že bude mít nižší úroveň provádění procesu negativní vliv na chod a fungování podniku).

Matice rizik řízení lidských zdrojů malých a středních podniků (obrázek 2) charakterizuje situace v podnicích před nástupem globální ekonomické krize (2006-2008). Matice je rozdělena do pěti oblastí podle stupně rizika (velmi malé, malé, střední, vysoké, velmi vysoké), zakreslené body pak jednotlivé podniky. Z výsledků rizikové analýzy je patrné, že:

- velmi malé riziko bylo identifikováno v 8 sledovaných podnicích,
- malé riziko v celkem 9 podnicích,
- střední riziko v 9 podnicích,
- vysoké riziko ve 2 podnicích,
- velmi vysoké riziko v 1 ze sledovaných podniků.

Jednotlivé rizikové faktory byly následně uspořádány do celkem 16 dimenzí řízení lidských zdrojů (obrázek 3). Pro každou dimenzi zvlášť pak byla určena celková míra rizika. Nejvyšší míru rizika v malých a středních podnicích způsobují „*Personální problémy a přetížení zaměstnanců* (94 %)“, tj. drobné konflikty, problémy s pracovní kázní, vysoká vytíženost zaměstnanců či špatná pracovní morálka. Vysoká míra rizika je také vyvolána nedostatky v „*Personálním řízení a formalizaci postupů* (71 %)“, tj. např. neexistence pracovních náplní, etického kodexu, neobsazená pozice personalisty, volnější pracovní doba atd.

Velkým rizikem v malých a středních podnicích je nízká míra „*Kreativity a inovací* (71 %)“. Problémem zde byla prakticky nulová iniciativa zaměstnanců, obavy ze změn a předkládání nových nápadů. Neméně významná jsou rizika spojená s „*Angažovaností, spokojeností a kulturou* (56 %)“ na pracovišti. Riziko bylo ve většině případů vyvoláno vysokou mírou nejistoty. Dále bylo zjištěno, že zaměstnavatelé neprovádí průzkumy spokojenosti (nemají možnost tuto situaci zachytit ani ovlivnit). V rodinných firmách představují riziko problémy s rodinnými příslušníky.

Obrázek 2 - Matice rizik řízení lidských zdrojů malých a středních podniků



**Klasifikace rizik:** ■ velmi vysoké ■ vysoké ■ střední ■ malé ■ velmi malé

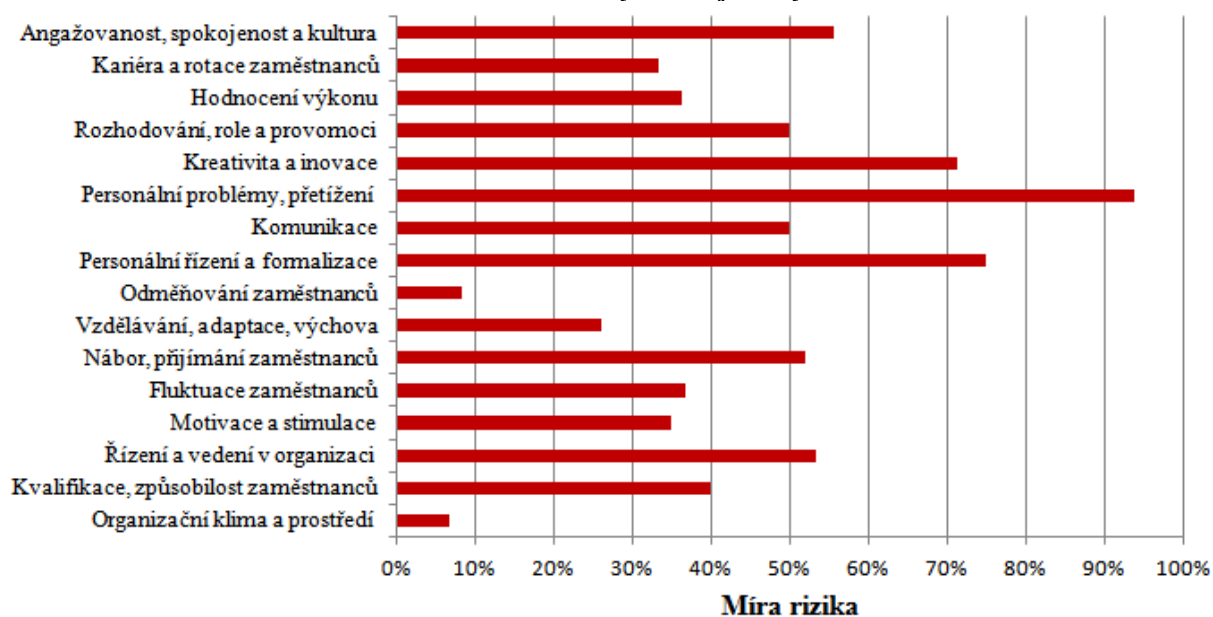
Zdroj: výzkumný projekt Národního programu výzkumu II MŠMT 2E06044

Vyšší míra rizika (53 %) byla identifikována v dimenzi „Řízení a vedení v organizaci“. V této oblasti některé z sledovaných firem využívali krizové řízení, dle toho odpovídající manažerské styly a nástroje. V dimenzi „Rozhodování, rozdělení rolí a pravomocí (50 %)“ jsou největším rizikem nedostatečně vymezené pravomoci, nižší míra delegování kompetencí a problémy při zadávání a kontrole úkolů. Problémy s „Komunikací (50 %)“ nebyly identifikovány jako rozhodující rizikový faktor.

Z personálních činností mají malé a střední podniky největší problém (a riziko) s „Náborem a přijímáním nových zaměstnanců (52 %)“, tj. zejména z důvodu nedostatku pracovních sil u dělnických profesí. „Kvalifikace a způsobilost k práci (40 %)“ ani „Míra fluktuace (37 %)“ nebyly před příchodem ekonomické krize hlavním problémem malých a středních podniků. Z dalších personálních činností je nutné zmínit dimenzi „Motivace a stimulace (35 %)“, „Vzdělávání, adaptace a výchovy zaměstnanců (26 %)“ a „Hodnocení výkonu (36 %)“. V těchto personálních činnostech nebyly nalezeny hlavní rizika částečně také proto, že je jejich úroveň nižší ze samé podstaty a možností malých a středních podniků.

Majitelé, manažeři a vedoucí malých a středních firem na ně nekladou vyšší nároky a očekávání. Ve sledovaném vzorku podniků byly tyto personální činnosti částečně prováděny vzhledem k zastoupení podniků z oblasti služeb, zvýšené produktivitě práce z důvodu hospodářského růstu nebo komptability interního skolení a vzdělávání s rodinnými kulturami daných firem. Větším problémem a rizikem v daných firmách je spíše neexistence pozice personalisty než nižší úroveň vykonávané personální činnosti. Úroveň personálních činností však není měřitelná řízením lidských zdrojů velkých firem a velice se lišila také mezi jednotlivými firmami. Podobně nízkou míru rizika představovali dimenze „Organizační klima a prostředí (7 %)“ a „Odměňování (8 %), částečně proto, že byly zaměstnanci spokojeni s daným stavem.

Obrázek 3 - Klasifikace rizik v řízení lidských zdrojů malých a středních firem



Zdroj: výzkumný projekt Národního programu výzkumu II MŠMT 2E06044

### Závěr

Cílem příspěvku bylo zhodnocení rizik v řízení lidských zdrojů malých a středních podniků. V rámci šetření bylo zjištěno, že malé a střední podniky spatřují oblast řízení lidských zdrojů za hlavní překážku dalšího rozvoje. V matici rizik bylo identifikováno celkem 9 podniků se střední mírou rizika, 2 podniky s vysokou mírou rizika a 1 podnik s velmi vysokou mírou rizika v oblasti řízení lidských zdrojů.

Při hlubší analýze rizikových faktorů seskupených do dimenzí bylo zjištěno, že ve sledovaném vzorku byly největším rizikem „Personální problémy a přetížení zaměstnanců“, tj. drobné konflikty, problémy s pracovní kázní, vysoká vyčerpání zaměstnanců či špatná pracovní morálka a dále pak nedostatky v „Personálním řízení a formalizaci těchto postupů“, způsobenou zejména neexistencí pozice personalisty. Z personálních činností představuje pro malé a střední podniky největší míru rizika proces „Náboru a přijímání nových zaměstnanců“. Ve sledovaném vzorku podniků byly personální činnosti částečně prováděny s ohledem na podmínky, které podniky mají. Větším problémem malých a středních podniků tak není ani tak úroveň personálních činností jako skutečnost, zda mají pozici personalisty vůbec vytvořenou.

## Literatura

- [1] ARTHUR, M., HENDRY, C. 1992. Human resource management and the emergent strategy of small to medium sized business units. *The International Journal of Human Resource Management*, 1992, vol. 1, no. 3, p. 233-250. ISSN 0958-5192.
- [2] DE KOK, J., UHLANER, L. M. 2001. Organization Context and Human Resource Management in the Small Firm. *Small Business Economics*, 2001, vol. 17, no. 4, p. 273-291. ISSN 0921-898X.
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Z., ET AL. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [4] HORNSBY, J. S., KURATKO, F. D. 1990. Human Resource Management in small business: Critical issues for the 1990's. *Journal of Small Business Management* 1990, vol. 28, no. 3, p. 9-18. ISSN 0047-2778.
- [5] KOUBEK, J. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [6] MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85623-29-3. s. 930.
- [7] MPO ČR. 2011. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2010* [online]. 2011 [cit. 2011-08-17]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument90013.html>
- [8] NAŘÍZENÍ KOMISE (ES) Č. 800/2008. 2008. *Definice malého a středního podnikatele* [online]. 2008 [cit. 2011-10-20]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>
- [9] PECH, M., JODLOVÁ, O. 2009. Strategie malých a středních firem. *Acta Universitatis Bohemicae Meridionales : vědecký časopis pro ekonomiku, řízení a obchod*, 2009, roč. 12, č. 3, s. 125-133. ISSN 1212-3285.
- [10] STEJSKALOVÁ, I., ROLÍNEK, L., et al. 2008. *Manažerský audit v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. 159 s. ISBN 978-80-7357-406-2.
- [11] URBANO, D., YORDANOVA, D. 2008. Determinants of the adoption of HRM practices in tourism SMEs in Spain: an exploratory study. *Service Business*, 2008, vol. 2, no. 3, p. 167-185. ISSN 1862-8516.
- [12] VEBER, J., SRPOVÁ, J., et al. 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

### Adresa autora/ů:

Ing. Martin Pech, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta / katedra řízení, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, e-mail: [mpechac@ef.jcu.cz](mailto:mpechac@ef.jcu.cz).



# KOMUNÁLNÍ PODNIKY V KONTEXTU EKONOMICKÉ KRIZE<sup>#</sup>

## COMMUNAL ENTERPRISES IN CONTEXT OF ECONOMIC CRISIS

PETRÁCH Filip

### Abstract

Article presents indicators which define situation around operation of communal enterprises. Main aim of these enterprises is not gaining profit but to provide public services which are not provided by private sector. 11 municipality-owned enterprises which provide communal services have been analyzed. Analysis focus on performance indicators and also on share of expenses on providing these services at expenditure side of budget of municipalities. Analysis is going through years 2006 to 2010 in order to identify impact of economical and financial crisis which started in 2007.

**Key words:** communal enterprise, municipality, budget.

**JEL Classification:** R53, R58

### Abstrakt

Tento příspěvek se zabývá ukazateli charakterizujících situací v provozování komunálních podniků. Cílem těchto podniků není generovat vysoký zisk, ale zajistit služby, které v dané lokalitě nezajistí soukromý sektor. Je analyzováno jedenáct podniků ve vlastnictví měst, které zajišťují technické služby pro obyvatele municipalit. Jsou zde sledovány výkonové ukazatele a také podíly nákladů na zajištění těchto služeb ve výdajové stránce rozpočtu municipalit. Analýza probíhá v časové řadě let 2006 – 2010 za účelem zjištění dopadů hospodářské a finanční krize, která naplno odstartovala v roce 2007.

**Klíčová slova:** komunální podnik, municipalita, rozpočet.

### Úvod

Po delším období ekonomického růstu dochází také v České republice ke zpomalení ekonomiky. Česká republika je jako exportní země závislá v dnešním globalizovaném světě na ostatních zemích, především na Německu, které bylo ekonomickou krizí, která odstartovala v roce 2007 také dotčeno.

„Roky 2007, 2008 a 2009 se zcela jistě zapíší do dějin světové ekonomiky jako časy první opravdu globální hospodářské krize. Dnes ještě neumíme docenit její velikost, hloubku a novost, ale asi již všichni cítíme, že se zrodila ekonomická recese s vlastnostmi počítačového viru – je neobyčejně nápaditá, adaptibilní a vysoce inovativní. Se značnou dávkou ironie musíme připustit, že tato krize měla a svým způsobem stále má všechny vlastnosti, které by podle teorie a vědy měl mít moderní a dynamický podnik v nové globální ekonomice. Dalším znakem současného stavu je fakt, že krize byla očekávána snad deset let

---

<sup>#</sup> Článek byl vypracován za podpory grantů GAJU 020/2011/S, GAJU 029/2011/S

a její vyhlížení přicházelo ve vlnách, které zasahovaly především odborné kruhy. Postupná zpomalení a náznaky potíží však převládly růstové tendence, které poměrně rychle vyřešily jednotlivá „zaškobrtnutí“, která pak zůstala pouze na regionální úrovni.“ (Kislingarová, 2010)

Tento příspěvek je zaměřen na hospodaření komunálních podniků v průběhu finanční a hospodářské krize.

Od úplného rozběhnutí krize v roce 2007 vlády zemí po celém světě řeší závažnou situaci (vytváření záchraných balíčků a opatření), která se dotýká naprosto všech obyvatel daných zemí. Se snížením ekonomického růstu přichází snížení zisků a na něm závislých daní, které se poté přímo dotýkají vývoje územních rozpočtů, jejichž výkyvy se dále více či méně dotkly fungování komunálních podniků.

## Literární přehled

Selhávání trhu je považováno za příčinu vzniku a existence veřejného sektoru. Současná existence veřejného a soukromého sektoru s sebou přináší problematiku rozdělování zdrojů mezi obě části, respektive odebrání příslušných zdrojů jednomu, pokud mají být tyto zdroje využívány v sektoru druhém. V případě požadavku na veřejný trh v podobě odstraňování důsledků selhávání trhu od něho nelze požadovat a očekávat, že tato část trhu bude ekonomiku stimulovat k výkonnosti a efektivnosti. Výsledkem je zde projev neefektivnosti. „Na druhou stranu: je-li tržní sektor charakterizován jako stimulátor ekonomické efektivnosti a naopak, veřejnému sektoru je připsána jako vnitřní vlastnost tendence k neefektivnosti, pak by rozšiřování sektoru vedlo z celospolečenského hlediska k prohlubování neefektivnosti. (Kraftová, 2002)

Institucionalisté odmítají názor, že na státní vlastnictví a na státní regulaci lze pohlížet jako na dva substituovatelné nástroje a namísto toho argumentují tím, že se jedná o zcela odlišné nástroje s radikálně odlišnými vlastnostmi v oblasti motivace a efektivity a jejich možnosti využití záleží na politické situaci. (Menard, Shirley, 2005)

„V širší souvislosti by územní samospráva měla vytvářet podmínky pro sociálně ekonomický rozvoj daného území. Prvořadou úlohou územní samosprávy je zabezpečit pro své občany celou řadu veřejných statků a služeb ať prostřednictvím svých neziskových organizací nebo i jinými způsoby, při respektování požadavku maximální hospodárnosti a efektivnosti. U čistých veřejných statků je důsledkem nevylučitelnosti selhání tržních a cenových mechanismů, které nemohou ze spotřeby veřejného statku vyloučit spotřebitele, který odmítá platit náklady. V tomto případě účast jedinců na spotřebě není závislá na placení, lidé neprojevují dobrovolně své preference při rozhodování kolik za veřejné statky zaplatí a jaké množství statku je pro ně žádoucí. Specifikum těchto statků umožňuje chování tzv. černého pasažéra. Uvedené důvody a vlastnosti vedou k tomu, že zajišťování statků prostřednictvím trhu nefunguje a proto musí být čistý veřejný statek zajišťován veřejně. Pod veřejným zajišťováním rozumíme způsob rozhodování o produkci či spotřebě statku tj. veřejnou volbou prostřednictvím hlasování a způsob financování (zpravidla prostřednictvím rozpočtu) produkce veřejných statků“ (Provazníková, 2009)

Zadrazil (2007) definuje podnik jako „obecné označení pro ekonomicko-právní subjekt, který tvoří jednu ze základních forem institucionálního uspořádání ekonomiky založené na výrobě zboží a poskytování služeb za úplatu. Základními znaky rozlišujícími podnik od jiných institucí společnosti jsou ekonomická samostatnost a právní subjektivita. Podle toho se rozlišují podniky na fyzické osoby nebo právnické osoby.“

Engerman a Sokoloff (2005) akceptují tvrzení, že instituce jsou důležité pro ekonomický rozvoj, ale dodávají, že instituce se vnitřně přizpůsobují změnám různých výchozích podmínek a okolností. Pokud instituce působí opravdu endogenně, potom ti, kteří tvrdí, že

instituce působí výraznými efekty na ekonomický růst, musí čelit otázce obhájení svých tezí. Zastánci institucionálních faktorů růstu čelí otázkám proč velmi rozdílné institucionální struktury vedou k podobnému růstu a naopak proč velice podobné instituce dosahují rozdílných výstupů. Engerman a Sokoloff (2005) naznačují, že to, na čem závisí růst, není pouze určitá institucionální struktura, ale záleží spíše na nastavení jednotlivých institucí a na tom, jak dané instituce dokáží reagovat na měnící se podmínky a přizpůsobit se jim.

Změna a transformace institucí je z časového hlediska velice pomalá a zdlouhavá. Murell (2005) však zastává názor, že výjimkou mohou být transformující se země a to především z důvodu politické shody a nutnosti existence a transformace daných institucí. Příkladem mohou být transformující se země ve východní Evropě, kde došlo k rapidnímu zlepšení funkce a fungování institucí. Důležitou roli zde hrál také tlak ze strany voličů a podnikatelů, ale v konečném výsledku to byli právě politici a státní úředníci, kteří navrhovali a schvalovali konečnou strukturu a organizaci institucí v těchto zemích.

### **Metodika**

Cílem tohoto příspěvku bylo zhodnocení dopadu finanční a hospodářské krize na hospodaření komunálních podniků. Pro sledování změn bylo vybráno celkem 11 společností zajišťujících tzv. technické služby v municipalitách. Tyto podniky byly zkoumány především v obcích s rozšířenou působností v Jihočeském kraji. Byly zde sledovány meziroční změny výsledků hospodaření a změny následujících ukazatelů: tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, výkonová spotřeba, osobní náklady, ostatní provozní výnosy (dotace). Absolutní ukazatele byly také relativizovány na 1000 obyvatel pro jejich vzájemnou srovnatelnost. Celkové náklady (tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb), které byly hrazené zřizovatelem byly porovnány s celkovými výdaji municipálních rozpočtů pro ilustraci jejich podílu v rozpočtu. Sledované období bylo kvůli dostupnosti dat omezeno na časovou řadu v letech 2006 – 2010, přičemž u několika podniků data v některých obdobích nebyla k dispozici. Podkladová data byla získána z internetové formy Obchodního rejstříku, Českého statistického úřadu a informačních systémů ARIS a ÚFIS MFČR.

### **Výsledky a diskuse**

Z celkového počtu sedmnácti obcí s rozšířenou působností zřizovalo komunální firmy se zaměřením na technické služby obcí (měst) pouze patnáct. Všechna tato města měla ve firmách stoprocentní vlastnický podíl a u všech byla také zvolena právní forma společnosti s ručením omezeným. V krajském městě České Budějovice a ve městě Jindřichův Hradec tyto služby byly zajišťovány pomocí externích dodavatelů. Z patnácti sledovaných podniků (v 15 městech) byly dostupné údaje s dostatečnou vypovídací schopností pouze u jedenácti společností.

Prvním sledovaným ukazatelem byly meziroční změny tržeb za prodej výrobků a služeb, jejichž odběratelem bylo město, respektive zřizovatel. V roce 2008, kdy se mohla poprvé projevit rozpočtová opatření vedoucí k úspoře na straně zřizovatele došlo k výraznému poklesu tržeb pouze u jedné společnosti (Městské služby Vimperk, s.r.o., pokles 19,7 %, který byl následován poklesem i v roce 2009 o téměř 69 %). Z druhého pohledu, který se týkal výrazného nárůstu tržeb, došlo k této situaci také pouze u jedné společnosti (Městské hospodářství Vodňany, spol. s.r.o.)

**Tabulka 1 – Meziroční změny tržeb za prodej výrobků a služeb v %**

	2010	2009	2008	2007
Městské hospodářství Vodňany, spol. s r.o.	-	4,6	64,2	9,6
Městské služby Písek s.r.o.	-25,6	-0,2	-0,3	15,8
Městské služby Vimperk, s.r.o.	20,1	-68,8	-19,7	24,4
Služby města Český Krumlov s.r.o.	2,7	2,4	-0,4	-4,7
Technické služby Dačice s.r.o.	-	-8,6	-1,0	21,9
Technické služby města Blatné s.r.o.	5,5	6,2	13,4	-
Technické služby města Netolice, spol. s r.o.	-	-	1,1	-0,1
Technické služby Planá nad Lužnicí s.r.o.	-0,5	8,9	-8,0	-
Technické služby Prachatice, s.r.o.	-	-	-	7,0
Technické služby Strakonice s.r.o.	3,2	7,3	-	-
Technické služby Třeboň, s.r.o.	-	13,9	11,2	-

Zdroj: *www.justice.cz, vlastní výpočet*

Ukazatel podílu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb v jednotlivých letech představoval převážně náklad zřizovatele. Zde byly podíly vyrovnané u většiny podniků, přičemž největší podíl na straně běžných výdajů rozpočtu zřizovatele představovaly společnosti Technické služby města Blatné s.r.o. a Technické služby města Netolice, spol. s.r.o., u nichž byly dosahovány hodnoty přes 40 %. Tato města patřila mezi tři nejmenší podle počtu obyvatel k 31.12.2010.

**Tabulka 2 – Podíl tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb na běžných výdajích rozpočtu ORP v %**

	2010	2009	2008	2007	2006
Městské hospodářství Vodňany, spol. s r.o.	-	11	11	7	7
Městské služby Písek s.r.o.	6	6	7	8	8
Městské služby Vimperk, s.r.o.	4	4	15	19	19
Služby města Český Krumlov s.r.o.	5	4	4	5	5
Technické služby Dačice s.r.o.	-	3	4	4	3
Technické služby města Blatné s.r.o.	29	12	11	11	-
Technické služby města Netolice, spol. s r.o.	-	-	44	42	36
Technické služby Planá nad Lužnicí s.r.o.	43	42	41	51	-
Technické služby Prachatice, s.r.o.	-	-	-	3	4
Technické služby Strakonice s.r.o.	11	11	10	-	-
Technické služby Třeboň, s.r.o.	-	4	4	4	-

Zdroj: *www.justice.cz, ARIS, vlastní výpočet*

Pro srovnatelnost podniků mezi sebou byl použit ukazatel vyjadřující podíl nákladů na jednoho obyvatele v jednotlivých letech. Zde bylo zachyceno, že nejvyšší částky hradící zprostředkování služeb pro trvale žijící obyvatele byly vynakládány ve městě Strakonice, kde však navzdory očekávání v důsledku ekonomické krize byl zachycen růstový trend mezi jednotlivými obdobími. Naopak nejméně finančních prostředků bylo vynaloženo ve městě Dačice, kde nejnižší částka nepřevýšila hranici 2000 Kč na jednoho obyvatele. Tento ukazatel byl také závislý na tom, jaké služby a v jakém množství daný podnik produkuje, respektive na tom, které služby muselo město zajistit.

Při sledování meziročních změn výkonové spotřeby a osobních nákladů byly zachyceny změny, které měly ve většině případů stejný směr jako změny u meziročních tržeb za prodej výrobků a služeb. Tento fakt byl předem očekáván především z důvodu stabilní výměry plochy municipalit a také z relativně stabilního počtu obyvatel. Největší změny byly zaznamenány v Městském hospodářství Vodňany, spol. s.r.o., kde byl zaznamenán nejvyšší nárůst v roce 2008 ve výkonové spotřebě, který byl doprovázen dvanácti-procentním nárůstem v osobních nákladech. Na druhou stranu došlo také k výraznému poklesu, který

odstartoval v roce 2008 meziročním poklesem téměř 35 % a v roce 2009 67 % ve výkonové spotřebě za doprovodu méně výraznějšího poklesu ve výdajích na osobní náklady, jednalo se zde o cca 11 a 27 %.

**Tabulka 3 – Podíl nákladů zřizovatele na 1 obyvatele v Kč**

	2010	2009	2008	2007	2006
Vodňany	-	5805	5599	3409	3178
Písek	4388	5894	5901	5934	5121
Vimperk	1603	1318	4191	5211	4181
Český Krumlov	3025	2917	2819	2811	2925
Dačice	-	2143	2329	2350	1919
Blatná	6566	6134	5801	5165	-
Netolice	-	-	4672	4618	4594
Planá nad Lužnicí	4560	4742	4505	5026	-
Prachatice	-	-	-	2308	2156
Strakonice	7318	7049	6514	-	-
Třeboň	-	4360	3797	3393	-

Zdroj: [www.justice.cz](http://www.justice.cz), ČSÚ, vlastní výpočet

**Tabulka 4 – Meziroční změny výkonové spotřeby v %**

	2010	2009	2008	2007
Městské hospodářství Vodňany, spol. s r.o.	-	-6,8	84,4	22,3
Městské služby Písek s.r.o.	-35,1	4,9	-3,6	25,4
Městské služby Vimperk, s.r.o.	-8,2	-67,2	-34,9	32,5
Služby města Český Krumlov s.r.o.	1,0	-0,5	-0,3	1,6
Technické služby Dačice s.r.o.	-	-13,8	-4,7	33,7
Technické služby města Blatné s.r.o.	5,2	-4,1	14,9	-
Technické služby města Netolice, spol. s r.o.	-	-	13,8	-11,1
Technické služby Planá nad Lužnicí s.r.o.	-4,0	0,0	7,8	-
Technické služby Prachatice, s.r.o.	-	-	-	3,5
Technické služby Strakonice s.r.o.	6,5	5,3	-	-
Technické služby Třeboň, s.r.o.	-	19,6	-2,0	-

Zdroj: [www.justice.cz](http://www.justice.cz), vlastní výpočet

**Tabulka 5 – Meziroční změny osobních nákladů v %**

	2010	2009	2008	2007
Městské hospodářství Vodňany, spol. s r.o.	-	4,3	12,6	11,3
Městské služby Písek s.r.o.	-9,4	10,2	-4,0	17,3
Městské služby Vimperk, s.r.o.	12,4	-27,7	-11,1	13,7
Služby města Český Krumlov s.r.o.	3,5	4,0	-7,4	-3,3
Technické služby Dačice s.r.o.	-	1,1	1,8	21,1
Technické služby města Blatné s.r.o.	3,8	10,3	0,3	-
Technické služby města Netolice, spol. s r.o.	-	-	-2,2	15,2
Technické služby Planá nad Lužnicí s.r.o.	0,5	-3,3	-5,9	-
Technické služby Prachatice, s.r.o.	-	-	-	0,9
Technické služby Strakonice s.r.o.	3,1	1,4	-	-
Technické služby Třeboň, s.r.o.	-	3,0	6,4	-

Zdroj: [www.justice.cz](http://www.justice.cz), vlastní výpočet

**Tabulka 6 – Výsledek hospodaření před zdaněním v tis. Kč**

	2010	2009	2008	2007	2006
Městské hospodářství Vodňany, spol. s r.o.	-	1 811	2 245	84	762
Městské služby Písek s.r.o.	5 713	4 457	2 417	3 667	13 934
Městské služby Vimperk, s.r.o.	158	-232	4 825	471	-1 202
Služby města Český Krumlov s.r.o.	1 654	1 235	366	-716	4 698
Technické služby Dačice s.r.o.	-	200	53	137	508
Technické služby města Blatné s.r.o.	579	1 434	1 449	-719	-
Technické služby města Netolice, spol. s r.o.	-	-	-552	235	-130
Technické služby Planá nad Lužnicí s.r.o.	-612	-953	-2 602	-552	-
Technické služby Prachatice, s.r.o.	-	-	-	913	1 180
Technické služby Strakonice s.r.o.	5 485	7 058	2 200	-	-
Technické služby Třeboň, s.r.o.	-	600	349	728	-

Zdroj: [www.justice.cz](http://www.justice.cz), vlastní výpočet

Výsledky hospodaření u sledovaných podniků nebyly ve většině případů reprezentovány enormně vysokými zisky, k tomuto účelu ani nebyly zřizovány. Přesto však Městské služby Písek s.r.o. dokázaly vygenerovat v roce 2006 zisk ve výši téměř 14 milionů korun, v následujících obdobích však došlo k rapidnímu propadu. Vygenerované zisky byly převážně ponechány v podnicích k jejich dalšímu rozvoji a investicím do majetku. Vzniklé ztráty byly způsobeny nepředpokládaným zvýšením výdajů v průběhu účetního období, jelikož městské rozpočty byly jako obvykle plánovány dopředu a v průběhu účetního období se výše některých položek měnila. Nejvyšší ztráty byly zaznamenány v Technických službách města Planá nad Lužnicí, které hospodařily se ztrátou po celé sledované období.

### Závěr

Z provedené analýzy komunálních podniků zaměřených na oblast technických služeb bylo zjištěno, že finanční a hospodářská krize neměla zatím příliš výrazný dopad. Zřizovatelé museli pružně reagovat na potřeby produkce statků a služeb pro své občany, jelikož zajištění těchto služeb bylo pro fungování municipality nezbytné. Komunální podniky netvořily zanedbatelnou položku v rozpočtu svých zřizovatelů, ale naopak se nejednalo o položku, která by spotřebovala většinu příjmů municipalit ve formě běžných výdajů. Hospodaření těchto společností mělo ve většině případů vyrovnaný trend ve stabilním vývoji výsledku hospodaření, což bylo zapříčiněno poměrně spolehlivým odhadem budoucích nákladů z pohledu zřizovatele. Vývojový trend do budoucna bude úzce souviset se zeštíhlováním veřejných rozpočtů a s tím i úprava položek na výdajové stránce rozpočtů všech municipalit, od které se bude odvíjet také stav hospodaření ve většině komunálních podniků.

### Literatura

- [1] ENGERMAN, L., S., SOKOLOFF, L, K. 2005. *Institutional and Non-Institutional Explanations of Economic Differences. In Handbook of New Institutional Economics.* Eds. Menard, C. and Shirley, Mary M. Springer, pp 639-666. ISBN-10: 1-4020-2687-0.
- [2] KISLINGEROVÁ, E. 2010. *Podnik v časech krize.* Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 206 s. ISBN 978-80-247-3136-0.
- [3] KRAFTOVÁ, I. 2002. *Finanční analýza municipální firmy.* Praha: C. H. Beck, 2002. 206 s. ISBN 80-7179-778-2.

- [4] MENARD, C., SHIRLEY, M., M. 2005. *Handbook of New Institutional Economics*. Springer. ISBN-10: 1-4020-2687-0.
- [5] MURELL, P. 2005. Institutions and Firms in Transition Economies. In *Handbook of New Institutional Economics*. Eds. Menard, Claude, and Mary M. Shirley. Springer, 667-700. ISBN-10: 1-4020-2687-0.
- [6] PROVAZNÍKOVÁ, R. 2009. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing a. s., 2009. 304 s. ISBN 978-80-247-2789-9.
- [7] ZADRAŽIL, P. 2007. *Provoz a hospodaření podniků se základy podnikání*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně podnikatelská fakulta, 2007. 240 s. ISBN 8021317299.

**Adresa autora:**

Ing. Filip Petrách, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, katedra ekonomiky, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, tel.:+420 387 772 497, e-mail: fpetrach@seznam.cz

# NEUTĚŠENÝ STAV PRÁVNÍ ÚPRAVY NÁKLADŮ SOUDNÍHO VYMÁHÁNÍ PENĚŽITÝCH POHLEDÁVEK ANEB JAK DÁL ?

## DISMAL LEGAL FORM OF COURT COSTS OF THE DEBT RECOVERY OF THE FINANCIAL CLAIMS VIDELICET IS THERE ANOTHER WAY ?

PÍSEČKA Jiří

### Abstract

The article is focused on the issue of the legal form of the debt recovery of the financial claims and intended amendments in this legal area. Specific problems come up in the branch of the debt recovery of the low amount of money which became a very profitable sort of business enterprise. As a consequence of the economic crisis there was an increasement of court taxes.

**Key words:** financial claim, exacting of financial claim, judicial proceedings, debt recovery, court taxes, court costs, attorney at law, executor.

**JEL Classification:** K41 - Litigation Process

### Abstrakt

Príspevek poskytuje prehľad o již uskutečnených a pripravovaných zmenách v právni úpravě dotýkající se nákladů soudního vymáhání peněžitých pohledávek, a to za situace, kdy věřitelé volí i s ohledem na důsledky hospodářské krize stále důraznější způsoby vymáhání pohledávek. Specifickou problematiku představuje vymáhání pohledávek relativně nízké hodnoty, u nichž náklady právního zastoupení a exekuce několikanásobně převyšují hodnotu jistiny pohledávky, a které se proto stalo velmi lukrativní podnikatelskou činností. V kontextu neutěšeného stavu veřejných financí a probíhající hospodářské krize pak přistoupil stát ke zvýšení soudních poplatků přijetím zákona č. 218/2011 Sb.

**Klíčová slova:** pohledávka, vymáhání, soudní řízení, exekuce, soudní poplatky, náklady soudního řízení, advokát, exekutor.

### Úvod

Cílem tohoto příspěvku je poskytnout přehled o již uskutečnených a připravovaných zmenách v právni úpravě dotýkající se nákladů soudního vymáhání peněžitých pohledávek, a to za situace, kdy zřejmě rovněž v důsledku hospodářské krize dochází ke snižování platební morálky dlužníků, k prohlašování konkurzu, popř. oddlužení na majetek řady subjektů, čemuž odpovídá ze strany věřitelů důraznější způsob vymáhání pohledávek, včetně podávání soudních žalob k vymožení peněžitých pohledávek ve stále kratší době po splatnosti vymáhané pohledávky. Specifickou problematiku představuje vymáhání pohledávek relativně nízké hodnoty, u nichž náklady právního zastoupení několikanásobně převyšují hodnotu jistiny pohledávky, a které se proto stalo velmi lukrativní podnikatelskou činností. V kontextu neutěšeného stavu veřejných financí a probíhající hospodářské krize přistoupil stát ke zvýšení soudních poplatků přijetím zákona č. 218/2011 Sb.



## Literární přehled

Náklady účastníků soudního řízení dle § 137 odst. 1 občanského soudního řádu (dále jen o.s.ř.) tvoří zejména hotové výdaje účastníků a jejich zástupců, včetně soudního poplatku, ušlý výdělek účastníků a jejich zákonných zástupců, náklady důkazů, náhrada za daň z přidané hodnoty a odměna za zastupování. Dle odst. 2 cit. ustanovení o.s.ř. patří k nákladům soudního řízení odměna za zastupování, pokud je zástupcem účastníka řízení advokát (popř. notář v rozsahu svého oprávnění stanoveného zvláštními právními předpisy, či patentový zástupce v rozsahu oprávnění stanoveného zvláštními právními předpisy). Předmětem tohoto příspěvku jsou dále výlučně v praxi pravidelně vznikající a nejvyšší položky nákladů soudního řízení představované soudními poplatky a náklady právního zastoupení účastníka řízení, zejména odměny advokáta za zastupování účastníka řízení.

## Metodika

Podkladová data jsou získána z platné právní úpravy a z přijatých soudních rozhodnutí, dále je čerpáno z důvodové zprávy k zákonu č. 218/2011 Sb. a z online dokumentů, zejména z internetových stránek Ministerstva spravedlnosti ČR, České advokátní komory a internetových verzí celostátních deníků.

## Výsledky

### Soudní poplatky

K 1.září 2011 nabyla účinnosti novela zákona č. 549/1991 Sb. o soudních poplatcích č. 218/2011 Sb., kterou dochází ke zvýšení soudních poplatků, a to u některých typů řízení až trojnásobně. Pro vymáhání peněžitých pohledávek je významná zejména změna položky č. 1 zákona upravující poplatek u žalob na peněžitá a jiná penězi ocenitelná plnění a dále změna položky 1a (nově položky 2) zákona o soudních poplatcích, která upravuje poplatek za podání žaloby prostřednictvím návrhu na vydání elektronického platebního rozkazu. Navýšení soudních poplatků je patrné z níže uvedené tabulky:

Tabulka 1 – Zvýšení soudních poplatků dle zákona č. 218/2011 Sb.

#### **Položka 1 před novelou**

Výše soudního poplatku činí za návrh na zahájení občanského soudního řízení, jehož předmětem je peněžité plnění:

- a) do částky 15.000,- Kč včetně.....600,- Kč
- b) v částce vyšší než 15.000,- Kč .....4 % z této částky

#### **Položka 1 po novele**

Výše soudního poplatku činí za návrh na zahájení občanského soudního řízení, jehož předmětem je peněžité plnění:

- a) do částky 20.000,- Kč..... 1. 000 Kč
- b) v částce vyšší než 20.000,- Kč do 40.000.000,- Kč..... 5 % z této částky
- c) v částce vyšší než 40.000.000,- Kč.....2.000.000,- Kč a 1 % z částky přesahující 40.000.000,- Kč; částka nad 250.000.000,- Kč se nezapočítává

#### **Položka 1a před novelou**

Výše soudního poplatku činí za návrh na vydání elektronického platebního rozkazu, jehož předmětem je peněžité plnění:

- a) do částky 15.000,- Kč včetně.....300,- Kč  
 b) v částce vyšší než 15.000,- Kč.....2 % z této částky

**Položka 2 po novele**

1. Výše soudního poplatku činí za návrh na vydání elektronického platebního rozkazu, jehož předmětem je peněžité plnění:

- a) do částky 20.000,- Kč včetně.....800,- Kč  
 b) v částce vyšší než 20.000,- Kč.....4 % z této částky

2. Pokud soud platební rozkaz nevydá a pokračuje v řízení, doměří navrhovateli poplatek do výše položky 1.

*Zdroj: (Zákon č. 549/1991 Sb. a zákon č. 218/2011 Sb.)*

Důvodem pro přijetí novely zákona o soudních poplatcích dle ministra spravedlnosti JUDr. Jiřího Pospíšila byla skutečnost, že české soudní poplatky nebyly v posledních deseti letech zvyšovány a patřily k nejnižším v Evropě. V průběhu uvedeného období přitom došlo ke zvýšení průměrné hrubé mzdy o cca 10.000,- Kč (Poslanecká sněmovna Parlamentu ČR, 2011). Dle ministra spravedlnosti je cílem, „aby český občan platil za služby justice obdobně, jako platí Polák, Rakušan či Němec ve svém zemi“ (Dršina, Hromádka, 2011). Důsledkem nové legislativní úpravy by měl být příjem do státního rozpočtu v předpokládané výši 300 až 400 milionů Kč. K zamýšlení ovšem nutí skutečnost, že vybrané soudní poplatky v soudnictví nezůstávají, nýbrž jsou jako příjem státního rozpočtu dále přerozdělovány. V dané souvislosti není bez zajímavosti vyjádření viceprezidenta soudcovské unie Tomáše Mottla v rozhovoru pro Český rozhlas dne 28.8. 2011 uvedl, že pokud by vybrané soudní poplatky v soudnictví zůstaly, pak by s těmito příjmy (a to i před přijetím zákona č. 218/2011 Sb.) soudy dokázaly hospodařit ziskově a zajišťovat lépe rozvoj justice (Dršina, Kopp, 2011).

Dle důvodové zprávy si stát od zvýšení soudních poplatků dále slibuje zvýšení snahy subjektů řešit spory smírnou cestou, když podání žaloby by mělo být až poslední možností uplatnění práva poté, co selhaly jiné možnosti řešení věci. Za krok správným směrem k smírnému řešení sporů a tedy k nižšímu zatěžování justice lze považovat především nově upravené vrácení 80 % soudního poplatku v případě, že soud schválí smír účastníků řízení uzavřený předtím, než soud vydá rozhodnutí ve věci samé. Oproti tomu, pokud je řízení zastaveno před prvním jednáním soud, má po novele žalobce nárok na vrácení (pouze) 80 % soudního poplatku (nejméně však 1.000,- Kč), když doposud se vracel za takovéto situace soudní poplatek žalobci v plné výši.

Dle ministra spravedlnosti, ale i prezidenta Soudcovské unie Tomáše Lichovníka byly nízké poplatky navíc zneužívány k šikanózním a tzv. bagatelním žalobám. U vymáhání relativně nízkých částek však lze mít o regulační funkci nové úpravy soudních poplatků oprávněné pochybnosti a to zejména u subjektů, u nichž je vymáhání pohledávek předmětem jejich podnikatelské činnosti, a které se nechávají zastupovat při vymáhání pohledávek (často spřízněným) advokátem, neboť u nízkých žalovaných částek se úspěšnému účastníkovi podání žaloby vyplatí z důvodu přiznání relativně vysokých nákladů za právní zastoupení při vynaložení relativně nízké míry úsilí na sepsání návrhu na vydání (elektronického) platebního rozkazu.

Jiným vedlejším důsledkem novely zákona o soudních poplatcích je skutečnost, že přijatou úpravou ministerstvo spravedlnosti svým způsobem potopilo svůj vlastní koncept elektronického platebního rozkazu (dříve označovaného jako vlajková loď elektronizace české justice), který byl doposud podstatně více zvýhodněn právě snížením soudního poplatku na 2 % z hodnoty sporu (když při podání žaloby standardní cestou činil soudní poplatek 4 % hodnoty předmětu sporu). Od 1.9. 2011 totiž činí soudní poplatek u návrhu na vydání elektronického platebního rozkazu 4 % a v případě, že elektronický platební rozkaz není vydán či je proti němu podán odpor, je soudní poplatek doměřen do standardních 5 %

hodnoty předmětu sporu. Pro zachování objektivit lze doplnit, že elektronický platební rozkaz zůstával na půli cesty k elektronické justici již dříve rovněž fakticky; neboť jeho elektronizace končila na soudních podatelkách, kde jsou elektronické návrhy vytištěny a dále vyřizovány soudy v klasické listinné podobě, čímž zůstávají původní ambiciózní záměry ministerstva spravedlnosti do současné doby zjevně nenaplněny.

### Odměna advokáta

Pokud je účastník řízení zastoupen, je v drtivé většině případů jeho zástupcem advokát; tedy subjekt k tomu odborně způsobilý, který je dle zákona č. 85/1996 Sb., o advokacii, jako jediný oprávněn v ČR poskytovat právní služby ve všech právních věcech. Odměna advokáta je ve vztahu ke klientovi stanovena vyhláškou č. 177/1996 Sb. (dále jen „advokátní tarif“), a to buďto jako odměna smluvní (tedy sjednaná mezi advokátem a klientem) nebo jako odměna mimosmluvní, stanovená sazbou z tarifní hodnoty za jeden úkon právní služby pro případ, že advokát s klientem nesjedná odměnu smluvní. Celková výše odměny je pak stanovena jako násobek sazby mimosmluvní odměny a počtu poskytnutých úkonů právní služby. Výše sazby mimosmluvní odměny za jeden úkon právní služby (která může být mezi advokátem a klientem sjednána i jako odměna smluvní) při vymáhání peněžitých či penězi ocenitelných plnění, je upravena v § 7 advokátního tarifu a je odvozena od hodnoty předmětu sporu (tarifní hodnoty), a je uvedena v následující tabulce:

**Tabulka 2 – Sazba mimosmluvní odměny advokáta**

Dle § 7 advokátního tarifu činí sazba mimosmluvní odměny za jeden úkon právní služby z tarifní hodnoty:	
1. do 500,- Kč.....	300,- Kč,
2. přes 500,- Kč do 1.000,- Kč.....	500,- Kč,
3. přes 1.000,- Kč do 5.000,- Kč.....	1.000,- Kč,
4. přes 5.000,- Kč do 10.000,- Kč.....	1.500,- Kč,
5. přes 10.000,- Kč do 200.000,- Kč.....	1.500,- Kč a 40,- Kč za každých započatých 1.000,- Kč, o které hodnota převyšuje 10.000,- Kč,
6. přes 200.000,- Kč do 10.000.000,- Kč.....	9.100,- Kč a 40,- Kč za každých započatých 10.000,- Kč, o které hodnota převyšuje 200.000,- Kč,
7. přes 10.000.000,- Kč.....	48.300,- Kč a 40,- Kč za každých započatých 100.000,- Kč, o které hodnota převyšuje 10.000.000,- Kč.

*Zdroj: (Vyhláška č. 177/1996 Sb.)*

Úkony právní služby, které budou zpravidla poskytnuty advokátem při vymáhání peněžité pohledávky a za které přísluší advokátovi odměna ve výši sazby stanovené v § 7 dle § 11 advokátního tarifu, jsou zejména:

- převzetí a příprava zastoupení na základě smlouvy o poskytnutí právních služeb
- písemné podání soudu týkající se věci samé (typicky žaloba s návrhem na vydání platebního rozkazu)
- účast na jednání před soudem
- sepsání odvolání či vyjádření k odvolání
- sepsání dovolání či vyjádření k dovolání

Věřitel tedy bude v případě, že nebude sjednána odměna mimosmluvní, hradit advokátovi odměnu v sazbě stanovené dle § 7 advokátního tarifu za každý úkon právní služby uvedený v § 11 odst. 1 advokátního tarifu. Advokát má mimo odměny dle § 13 advokátního tarifu

nárok také na náhradu nákladů, které účelně vynaložil na vyřešení věci klienta. Pokud není ujednáno jinak, činí náhrada za vnitrostátní poštovné, přepravné a místní hovorné částku 300,- Kč za 1 úkon právní služby (tzv. režijní paušál).

### **Přiznání náhrady nákladů právního zastoupení úspěšnému účastníkovi**

Pokud bude pohledávka vymáhána soudní cestou, pak soud v rozhodnutí o věci samé (tedy rozhodnutím, kterým se řízení u tohoto soudu končí) rozhodne dle § 151 odst. 1 o.s.ř. i bez návrhu o náhradě nákladů soudního řízení. Dle § 142 odst. 1 os.ř. přiznává soud úspěšnému účastníkovi náhradu nákladů potřebných k účelnému uplatňování nebo bránění práva proti účastníkovi neúspěšnému. Dle § 142 odst. 2 o.s.ř., platí, že pokud měl účastník ve věci úspěch jen částečný, soud náhradu nákladů poměrně rozdělí, popřípadě vysloví, že žádný z účastníků nemá na náhradu nákladů právo (pokud se míra úspěchu účastníka blíží míře jeho neúspěchu ve sporu). S účinností od 1.1. 2001 je však náhrada nákladů úspěšnému účastníkovi řízení přiznávána dle § 151 odst. 2 o.s.ř. nikoliv ve výši mimosmluvní odměny dle advokátního tarifu (jak by bylo logické očekávat), nýbrž ve výši stanovené vyhláškou č. 484/2000 Sb., kterou se stanoví paušální sazby odměny za zastupování účastníka advokátem v soudním řízení (dále jen „paušální vyhláška“). Odůvodňují-li to okolnosti případu, může soud přiznat účastníkovi náhradu nákladů ve výši stanovené dle advokátního tarifu.

Účelem přijetí paušální vyhlášky bylo urychlit soudní řízení a zjednodušit soudům práci při výpočtu náhrady nákladů právního zastoupení úspěšné straně sporu tak, aby soudy nemusely složitě zjišťovat, které úkony právní služby advokát v soudním řízení učinil. Této povinnosti se ovšem paradoxně soudci nezbavili, neboť advokát má mimo odměny za právní zastoupení nárok také na náhradu hotových výdajů ve výši 300,- Kč dle § 13 odst. 1 advokátního tarifu, která náleží advokátovi za každý úkon právní služby (viz výše).

Sazbu odměny advokáta v občanském soudním řízení při vymáhání peněžité pohledávky v řízení před soudem prvního stupně upravuje § 3 odst. 1 paušální vyhlášky (a shodně dle § 10 odst. 3 paušální vyhlášky i pro řízení před soudem odvolacím). Sazba odměny advokáta dle § 3 odst. 1 paušální vyhlášky je uvedena v následující tabulce:

**Tabulka 3 – Sazba odměny advokáta pro účely stanovení náhrady nákladů účastníka řízení**

Není-li vyhláškou stanoveno jinak, ve věcech, v nichž je předmětem řízení zaplacení peněžité částky nebo jiné penězi ocenitelné plnění, činí sazba odměny:	
1. do 1.000,- Kč.....	4.500,- Kč
2. přes 1.000,- do 5.000,- Kč.....	6.000,- Kč
3. přes 5.000,- Kč do 10.000,- Kč.....	9.000,- Kč
4. přes 10.000,- Kč do 200.000,- Kč.....	9.000,- Kč a 17 % z částky přesahující 10.000,- Kč
5. přes 200.000,- Kč do 10.000.000,- Kč.....	41.300,- Kč a 2 % z částky přesahující 200.000,- Kč
6. přes 10.000.000,- Kč .....	237.300,- Kč a 0,15 % z částky přesahující 10.000.000,- Kč.

*Zdroj: (Vyhláška č. 484/2000 Sb.)*

Podstatou pro určení částky nákladů účastníka řízení na odměnu za zastoupení advokátem v jednom stupni soudního řízení byl předpoklad Ministerstva spravedlnosti, že advokát učiní v řízení před soudem jednoho stupně průměrně 4 až 5 úkonů právní služby. Uvedená premisa však zdaleka vždy neplatí právě u vymáhání peněžitých pohledávek prostřednictvím návrhu na vydání platebního rozkazu (popř. elektronického platebního rozkazu), kdy advokát může v „ideálním případě“ učinit pouze dva úkony právní služby (převzetí zastoupení klienta a podání návrhu na vydání platebního rozkazu), pokud dlužník nepodá odpor proti vydanému platebnímu rozkazu. Dle platné paušální vyhlášky přitom soud žalobci na nákladech právního

zastoupení přizná odměnu stanovenou dle § 7 paušální vyhlášky, a to v plné výši počítané z průměrného předpokládaného počtu úkonů v řízení před soudem jednoho stupně (viz tabulka 3).

### **Náklady exekučního řízení**

Pokud advokát zastupuje věřitele v exekučním řízení či v řízení (popř. v řízení o soudním výkonu rozhodnutí), náleží advokátovi odměna v sazbě ve výši 50 % odměny stanovené dle § 3 odst. 1 paušální vyhlášky pro řízení před nalézacím soudem. Odměna a náhrada nákladů soudního exekutora při vymáhání pohledávek jsou upraveny vyhláškou č. 330/2001 Sb. O odměně a náhradách soudního exekutora. Odměna exekutora za provedení exekuce ukládající zaplacení peněžité částky dle § 6 odst. 1 cit. vyhlášky u částky do 3.000.000,- Kč činí 15 % z vymožené částky. Exekutorovi dále náleží náhrada hotových výdajů v souvislosti s výkonem exekuce ve výši 3.500,- Kč. Dle § 46 odst. 3 zákona č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti (exekuční řád), zašle exekutor dlužníkovi společně s usnesením o nařízení exekuce výzvu k dobrovolné úhradě dlužné částky ve lhůtě 15 dnů, v níž vyčíslí dlužnou částku, náklady oprávněného (vzniklé v souvislosti se soudním řízením a za zastoupení advokátem v exekučním řízení) a snížené náklady exekuce. V případě, že dlužník vymáhaný nárok do 15 dnů dobrovolně uhradí, platí pouze snížené náklady exekuce, tj. sníženou odměnu exekutora ve výši 50 % odměny stanovené dle § 6 odst. 1 vyhlášky o odměnách exekutorů, hotové výdaje exekutora ve výši 3.500,- Kč a 20 % DPH. V opačném se exekuce provede a odměna exekutora se určí dle § 6 odst. 1 vyhlášky o odměňování exekutorů.

### **Diskuse**

Za problematickou považuji zejména konstrukci náhrady nákladů za zastoupení účastníka řízení advokátem za použití paušální vyhlášky, kdy je přiznávána náhrada za odměnu advokáta nikoliv dle počtu skutečně poskytnutých úkonů právní služby, což považuji za spravedlivé, nýbrž paušálně, čímž dochází k neúměrnému navyšování příslušenství dlužné částky. Další diskutovanou otázkou představuje adekvátnost výše odměny soudního exekutora. Zejména u pohledávek nižší hodnoty (např. nezaplacené nemocniční poplatky či nezaplacené pokuty za jízdu bez jízdního dokladu v městské hromadné dopravě) odměna advokáta a náklady exekuce převyšují i několikanásobně hodnotu jistiny. Důsledkem je neschopnost dlužníků dlužné částky navýšené o náklady jejich vymáhání splácet, což má za následek neustále se zvyšující počet nařízených exekucí, které s sebou nesou pro dlužníka další náklady.

Závažným negativním důsledkem výše uvedeného je pak zneužívání paušální vyhláškou upraveného způsobu určování náhrad nákladů řízení různými inkasními podnikatelskými subjekty, které odkupují splatné pohledávky po tisících a tyto následně vymáhají soudní cestou za využití služeb advokátů. K obdobnému způsobu vymáhání pohledávek přistupují také některé banky, přestože jistě nelze pochybovat o tom, že disponují personálně i odborně dostatečně vybavenými právními odděleními, o nichž je předpokládáno, že jsou schopna s ohledem na předmět podnikání banky vymáhání standardních peněžitých pohledávek rutinním způsobem zajišťovat. Při rychlém podávání návrhů na vydání platebních rozkazů pak nejsou bezvýjimečné ani situace, kdy je dlužníkovi zaslána první upomínka teprve společně s oznámením o podání žaloby, resp. návrhu na vydání platebního rozkazu.

## Závěr

Jaké možnosti nabízí platná právní úprava neúspěšnému účastníkovi soudního řízení (typicky dlužníkovi) pro snížení náhrady nákladů soudního vymáhání pohledávek?

Občanský soudní řád umožňuje, aby soud přihlédl k sociálně tíživé situaci dlužníka a s ohledem na jeho příjmové a majetkové poměry snížil náhradu nákladů řízení přiznávaných úspěšnému žalobci dle § 150 o.s.ř. S ohledem na nepřilíšnou ochotu soudů cit. ustanovení o.s.ř. aplikovat, je třeba takovému dlužníkovi doporučit, aby na své sociální poměry soud důsledně upozornil, tyto své poměry prokazoval a snížení náhrady nákladů řízení úspěšného účastníka na právní zastoupení sám navrhoval. Sociální poměry neúspěšného účastníka řízení mohou pak být dle § 160 odst. 1 o.s.ř. také důvodem pro to, aby soud dlužníkovi neuložil splnit uloženou povinnost ve lhůtě 3 dnů od právní moci rozsudku, ale povolil mu úhradu dlužné částky ve stanovených splátkách, jejichž výši a podmínky splatnosti soud určí. Takovým návrhem soudu dlužník může předejít reálně hrozící možnosti exekučního vymáhání úhrady peněžité částky navýšené o náklady soudního řízení, jejíž jednorázová úhrada v třídní lhůtě není v reálných možnostech dlužníka, a tím předejít i dalšímu navýšení vymáhané částky o náklady exekuce.

Řešení soudním výkladem platných právních předpisů lze nalézt v odůvodnění několika možná průlomových rozhodnutí Okresního soudu v Ústí nad Labem z letošního roku, kterými nebyla soudem přiznána náhrada nákladů úspěšného žalobce - inkasní společnosti - na právní zastoupení advokátem. Okresní soud výrok o náhradě nákladů řízení odůvodnil tím, že u inkasní společnosti, jejímž hlavním předmětem podnikání je vymáhání pohledávek<sup>7</sup>, není právní zastoupení advokátem účelně vynaloženým nákladem na vymožení pohledávky právě proto, že vymáhání pohledávek je vlastním předmětem podnikatelské činnosti inkasní společnosti. Okresní soud dále konstatoval, že advokátní kancelář neposkytovala v dané věci služby právní, nýbrž pouze služby administrativní spočívající ve vyplňování elektronických formulářů na vydání elektronického platebního rozkazu a jejich odesílání prostřednictvím sítě internet příslušnému soudu. Pospaný postup inkasních společností Okresní soud v Ústí nad Labem shledal zneužitím účelu a smyslu náhrady nákladů řízení. Uvedené právní názory považuji za správné. Přílišný optimismus na straně dlužníků je však třeba zmírnit, neboť uváděná rozhodnutí budou nepochybně podrobena přezkumu vyšších soudů, který teprve vnese světlo do řešení otázky, nakolik se uváděná rozhodnutí Okresního soudu v Ústí nad Labem skutečně jako průlomová ukáží<sup>8</sup> (Česká advokátní komora, 2011).

Nedostatky popsaného stávajícího stavu právní úpravy nákladů vymáhání pohledávek jsou samozřejmě rovněž předmětem návrhů de lege ferenda.

V souvislosti s přijetím zákona č. 218/2011 Sb. lze jistě doporučit vytvoření samostatné kapitoly soudnictví v rámci státního rozpočtu, které by mělo zamezit odčerpávání finančních zdrojů získaných ze soudních poplatků mimo soudnictví, a tím umožnit výraznější rozvoj justice jako takový.

Dále lze navrhnout povinnost věřitele při vymáhání (nejen peněžité) pohledávky dlužníka před podáním žaloby o splnění závazku prokazatelně písemně upomenout, a to pod sankcí nepřiznání náhrady nákladů soudního řízení žalobci. Tuto možnost má však soud do značné

<sup>7</sup> živnost volná; obor služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy

<sup>8</sup> Odůvodnění cit. rozsudků je založeno na úvaze, že „každá osoba, jež se rozhodne pro podnikání v určitém oboru, by měla disponovat vlastním personálním a jiným vybavením pro realizaci zvolené činnosti“. Po inkasní společnosti, jejímž předmětem podnikání je skupování a vymáhání pohledávek, lze tedy spravedlivě požadovat, aby byla dostatečně vybavena a disponovala základními odbornými znalostmi, včetně znalostí právních, potřebnými pro vymáhání pohledávek, které od třetích osob odkupuje. Vymáhání pohledávek v soudních řízeních je totiž dle Okresního soudu v Ústí nad Labem podstatou podnikání inkasních společností, oproti jiným podnikatelům, u nichž neuhrazené pohledávky představují pouze „nechtěný vedlejší produkt jejich činnosti“.

míry rovněž dle stávající úpravy, ovšem pouze za předpokladu odvážnějšího judikatorního výkladu § 143 o.s.ř., podle kterého má neúspěšný žalovaný právo na náhradu nákladů řízení proti žalobci, jestliže svým chováním nezavdal příčinu k podání návrhu na zahájení řízení.

Návrh na snížení nákladů exekuce a právního zastoupení v jednoduchých věcech (takových, ve kterých advokát učiní nejvýše dva úkony právní pomoci - tj. pouze převzetí věci a podání návrhu an vydání platebního rozkazu) představilo Ministerstvo spravedlnosti ČR na tiskové konferenci dne 26.9. 2011 (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2011 a Palečková, 2011). Snížení nákladů v jednoduchých sporech má být dosaženo připravovanou novelizací paušální vyhlášky o odměně advokáta č. 484/2000 Sb. a vyhlášky č. 330/2001 Sb. o odměně a náhradách soudního exekutora. Navrhované řešení počítá se snížením odměny advokáta za právní zastoupení v řízení před soudem i v exekučním řízení na jednu polovinu odměny stanovené paušální vyhláškou, pokud advokát provede v řízení méně než tři úkony právní služby. Doposud platí, že odměna advokáta se snižuje na jednu polovinu pouze v případě, kdy advokát provede pouze jeden úkon právní služby. Takové situace ale fakticky nenastávají, neboť úkonem právní služby je již samotné převzetí zastoupení klienta v určité věci.

U odměn exekutorů je pak navrhováno, že dlužníci, kteří po zahájení exekučního řízení uhradí dlužnou částku do 15 dnů ode dne doručení výzvy zaslané soudním exekutorem, budou povinni uhradit na nákladech exekučního řízení pouze jednu polovinu paušální částky náhrady za hotové výdaje soudního exekutora dle § 13 odst. 1 vyhlášky č. 330/2001 Sb., tj. pouze částku 1.750,- Kč. Výsledkem má být celkové snížení nákladů pro dlužníka o cca 40 % oproti současnému stavu. Chystané změny znázorňuje následující tabulka:

**Tabulka 4 – Náklady právního zastoupení a náklady exekuce před a po navrhované změně**

Vymáhaná částka	Náklady při vymáhání pohledávky v nalézacím a exekučním řízení (při dobrovolném plnění dlužníka)	
1 Kč – 1.000,- Kč	<b>Dnes:</b> 14.900,- Kč	<b>Po úpravě:</b> 8.750,- Kč (snížení o 41,28 %)
1.000,- Kč – 5.000,- Kč	<b>Dnes:</b> 17.600,- Kč	<b>Po úpravě:</b> 10.100,- Kč (snížení o 42,61 %)
5.001,- Kč – 10.000,- Kč	<b>Dnes:</b> 23.000,- Kč	<b>Po úpravě:</b> 12.800,- Kč (snížení o 44,35 %)

*Zdroj: (Ministerstvo spravedlnosti ČR)*

Přestože řešení navrhované Ministerstvem spravedlnosti je nepochybně krokem směrem z tzv. „dluhové pasti“ pro řadu subjektů, nejedná se o řešení, které by bylo systémové a dostatečně odstraňující všechny stávající problémy, což lze demonstrovat na příkladu, kdy se soudu nepodaří dlužníkovi doručit do vlastních rukou návrh na vydání platebního rozkazu, popř. dlužník proti tomuto platebnímu rozkazu podá odpor (např. z důvodu, že nemá prostředky pro úhradu dlužné částky a nákladů soudního řízení). V takovém případě soud nařídí ústní jednání (ke kterému se v řadě případů dlužník nedostaví), a pokud soud shledá žalovaný nárok důvodným, přizná zpravidla žalobci náhradu nákladů právního zastoupení dle paušální vyhlášky v plné výši, přestože advokát poskytl pouze tři úkony právní služby.

Domnívám se tedy, že je třeba paušální vyhlášku č. 484/2000 Sb. o náhradě nákladů za právní zastoupení advokátem zrušit a zakotvit i při stanovení náhrady nákladů právního zastoupení soudem stanovení odměny dle advokátního tarifu. To platí i přes nesporný fakt, že advokátní tarif není bezchybným právním předpisem, neboť úpravu jeho některých ustanovení shledala praxe nejednoznačnými, popř. nedostatečnými. V dané souvislosti tak lze poukázat rovněž na nutnost novelizace advokátního tarifu, popř. přijetí advokátního tarifu nového, který by se vztahoval i na určení náhrady nákladů právního zastoupení v soudním řízení. Posledně uvedená úvaha je však již tématem pro samostatný příspěvek.

## Literatura

- [1] ČESKÁ ADVOKÁTNÍ KOMORA. 2011. *Elektronická spravedlnost* [online]. Dostupné z: <http://www.advokatni-komora.cz/scripts/detail.php?id=7051>
- [2] DRTINA, M., HROMÁDKA, M. 2011. *Řešit spory soudně se prodraží, u některých řízení až trojnásobně* [online]. Dostupné z: [http://www.rozhlas.cz/zpravy/spolecnost/\\_zprava/942098](http://www.rozhlas.cz/zpravy/spolecnost/_zprava/942098)
- [3] DRTINA, M., KOPP, M. 2011. *Soudy jsou před zvýšením poplatků zavalené náporem žalob* [online]. Dostupné z: [http://www.rozhlas.cz/zpravy/spolecnost/\\_zprava/940290](http://www.rozhlas.cz/zpravy/spolecnost/_zprava/940290)
- [4] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. 2011. *Snížení nákladů exekuce v jednoduchých sporech*. [online]. Dostupné z: [http://profipravo.cz/index.php?page=article&id\\_category=13&id\\_article=255420&csu\\_m=1ff46f67](http://profipravo.cz/index.php?page=article&id_category=13&id_article=255420&csu_m=1ff46f67)
- [5] PALEČKOVÁ, T. 2011. *Náklady exekuce a právního zastoupení v jednoduchých sporech budou nižší* [online]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/justice2/MS/ms.aspx?j=33&o=23&k=2375&d=318708>
- [6] POSLANECKÁ SNĚMOVNA PARLAMENTU ČR. 2011. *Sněmovní tisk Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR č. 269/0 pro 6. volební období* [online]. Dostupné z: <http://www.psp.cz/sqw/text/tiskt.sqw?O=6&CT=269&CT1=0>

### Adresa autora:

Mgr. Jiří Písečka, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická Fakulta / katedra práva, Studencká 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, tel.: 38 777 2571, e-mail: [ak.pisecka@gmail.com](mailto:ak.pisecka@gmail.com)



# VLIV ZPŮSOBŮ PROPOČTU VÝROBNÍ REŽIE NA VÝSLEDKY HOSPODAŘENÍ V ČASE

## EFFECT OF CALCULATION METHODS OF MANUFACTURING OVERHAD ON PROFIT IN TIME

PLEVKOVÁ Dana, KOUŘILOVÁ Jindřiška

### Abstract

Valuation of products in the company has an important part. The chosen method of cost-allocating and valuation of product are able to affect the financial reports especially during the time. This calculations methods can influence an effect work of management and controlling:through with financial statement and with accounting data by Product-Budget rating and reporting. The conclusions may be due to ignorance of quantification methods of production overheads distorted, and to be abused for personal interests. Target of this article is to illustrate, how using of two different methods of Product-cost-calculation can influence informative ability in the financial statements (Bilance and Profit/Lost statement); it means to prepare the "success" for a concrete production centre.

**Key words:** calculation of overheads, inventory valuation, costing, budgeting, controlling.

**JEL Classification:** M41

### Abstrakt

Ocenění hotových výrobků hraje ve výrobním podniku důležitou roli. Zvolený způsob vyčíslení výrobní režie a následné ocenění výrobního procesu má dopady do finančních výkazů Protože management i controllingový útvar v rámci své činnosti pracuje s daty z účetnictví, na jejichž základě provádí vyhodnocování plnění finančního plánu výrobního střediska, mohou být jejich závěry například vzhledem k neznalosti metody vyčíslení výrobní režie zkreslené. Cílem tohoto příspěvku je ukázat, jak dvě metody vyčíslení výrobní režie ovlivňují finanční výsledky a tím i pohled na „úspěšnost“ výrobního střediska v průběhu účetního období.

**Klíčová slova:** kalkulace výrobní režie, ocenění zásob, rozpočty, controlling.

### Úvod

Ekonomická krize může podnítit manažery podniku, aby se snažili především o prosperitu podniku v náročnějších podmínkách. Ekonomická krize může podnítit manažery i k tomu, že podnik povedou k likvidaci a následně jeho výhodnému odkoupení či předání. Nebo prostě jen cíleně využijí znalosti prostředí a možností v rámci blížícího se ratingu či dostupných odměn k volbě příhodných konkrétních metod. Na druhé straně management bez většího zájmu o dění v podniku se rozhoduje pouze na bázi získaných průběžných výsledků, přičemž samozřejmě tyto nemusí tak být optimální. Ve všech těchto případech hrají významnou roli použité účetní metody. Identická situace podniku může poskytovat odlišné výsledky. Jedním z mnoha případů může být využití báze manažerského, resp. nákladového účetnictví, o kterém

se tvrdí, že je mnohem objektivnější ve svém vykazování nežli finanční. Cílem příspěvku je navázat na vyslovené možnosti, podmínky a poznatky autorů uvedených v literárním přehledu i dalších a ilustrovat na vybraném způsobu kalkulace výrobní režie dvě varianty.

## Literární přehled

Základní vazbu přístupů finančního manažera versus účetního a kontext na manažerské účetnictví zmiňuje např. Vosoba a kol. (1998), kdy proces může být poměrně dobře kontrolovatelný, ovšem za předpokladu porozumění souvislostem. Rozšiřujícím se možnostem variantního způsobu přiřazení nákladů, určení přímých a nepřímých nákladů v kalkulaci, charakteristikám kalkulací, omezením, je věnován potřebný prostor, např. Ogerová, Fibírová (1998). Čemu nelze upřít význam v nezbytném komplexním pojetí problematiky, je vnesení aktuálního pohledu na současné problémy ve společnosti a jejich vliv na sféru podnikového rozhodování, selhání kalkulačních systémů, vlivu IT, narušené strategické rozhodování, behaviorální zájmy, triky při sestavování rozpočtu (např. Doyle 2002). Na potřebu brát v úvahu i další ovlivňující faktory upozorňuje i Šoljaková (2009), když hovoří o tzv. měkkých faktorech v manažerském účetnictví. Základní pravidla jednání by měla být dána na základě ČÚS 001 i vnitropodnikovými předpisy, např. Louša (2008, s. 3). Svým způsobem sem patří i stanovení úkolů vnitřní kontroly, např. Schiffer (2009), auditorské hodnocení.

Na základě analýz materiálů a záměru managementu vybraného podniku byly zvoleny dvě metody rozpočtu režie. Ocenění nedokončené výroby a výrobků ovlivňuje výsledek hospodaření, finanční výkazy, má dopady jak na řízení podniku, tak i do základu daně prostřednictvím účtů změny stavu nedokončené výroby a výrobků; minimálně do výše záloh.

## Metodika

Vycházíme z názoru, že konkrétní metody je nutné aplikovat ve směru dodržení věrného a poctivého obrazu o podniku. Tzn. i uvážit, jaké poskytuje zvolená metoda možnosti, výhody, nevýhody a rizika ve vztahu k ohrožení chodu podniku, jeho hodnocení a cílům managementu. Domníváme se, že je potřeba sledovat dění i v čase, průběhu účetního období, nikoliv jen konečný výsledek. Byly vybrány 2 metody vyčíslení výrobní režie a ocenění hotových výrobků.

Volba metody přiřazení nákladů ke konkrétnímu předmětu kalkulace (kalkulační jednici) má vliv na stanovení objektivnosti objemu vynaložených nákladů, jejich časovém rozvržení, stanovení ceny na co neobjektivnější bázi. V případě, že pro rozvržení nákladů je špatně sestaven soubor nepřímých nákladů (např. ponechány zde i rozpočitatelné), navíc zvolena nesprávně rozvrhová základna, nepřihlédnuto k vlivu časových dimenzí, pak nebezpečí rizikového ocenění narůstá. U přírážkové kalkulace, kterou se budeme dále zabývat, při jejím postupném dalším propočtu může nabýt zcela zkreslené nereálné podoby. V úvahu byla vzata rozvrhová základna, vyjádřena v peněžní podobě. Výhodou peněžní rozvrhové základny je její snadné a přesné zjišťování, avšak často podléhá změnám, které jsou vyvolány změnou cen např. přímého materiálu. Kalkulace pomocí úplných nákladů se používá především v oblasti rozhodování o tržní ceně výkonu. Podíly fixních (FN) a variabilních nákladů (VN) byly propočteny na bázi konkrétních podmínek podniku.

V našem případě jsou prezentovány dvě možnosti ocenění hotových výrobků a to na základě stanovení výrobní režie. Jedná se o oblast zakázkové výroby plastových a dřevěných oken a dveří, kde je pohlíženo na zakázku jako na kalkulační jednici. Rozvrhovou základnu

pro alokaci výrobní režie je cena přímého materiálu na danou zakázku. Jaký může být vliv způsobu vyčíslení výrobní režie a dopadu na finanční výkaz?

### Porovnávané metody

První způsob A ocenění zakázky je na základě skutečně vyčíslené měsíční výrobní režie. Výrobní režii se přitom rozumí společné náklady výroby.

Z účtové skupiny 501 jde především o režijní spotřebu materiálu střediskem výroby, který není vyskladněn na konkrétní zakázku. Z účtu 502 jde o spotřebovanou energii. Služby, které se zahrnují do výrobní režie jsou především z oblasti opravy a údržby technologie výroby, náklady a služby spojeny do hodnoty přímého materiálu. Do výrobní režie vstupuje část osobních nákladů, která zahrnuje mzdy výrobních dělníků, mistrů a technické přípravy výroby a zákonné i ostatní sociální náklady vztahující se k těmto pracovníkům (sociální pojištění, zdravotní pojištění, příspěvky na stravné). Významnou složkou nákladů jsou odpisy majetku, které jsou používány ve výrobním procesu vč. odpisů technologie výroby.

Při tomto ocenění výrobků se vychází z měsíčního obratu nákladových účtů. Hodnota měsíčních nákladů spotřebovaných výrobním střediskem je pak alokována do hodnoty výrobků, přičemž rozvrhovou základnu tvoří hodnota přímého materiálu spotřebovaného na daný výrobek.

Výhodu této metody lze spatřovat v jednoduchém zjištění a zohlednění aktuální výše nákladů výroby. Výrobek je oceněn ve skutečných nákladech, které spotřebovalo v daném období středisko výroby. Velikost hodnoty výrobní režie na kalkulační jednici je ovlivněna nákladovým tokem, změnami cen a účetními postupy. Pokud nedochází k měsíčním dohadům a tím eliminaci výkyvů nákladových toků v jednotlivých měsících, jsou hodnoty výrobní režie mezi jednotlivými měsíci velmi zkreslující. Dalším výrazným aspektem je vazba výše výrobní režie na kalkulační jednici. Celkový podíl výrobní režie na přímém materiálu pak logicky klesá se zvyšující se vytížeností výroby (viz graf č. 1). Tento vývoj je dán úsporou z rozsahu.

Metoda B je založena na ocenění výrobků pomocí jednotné přírážky k hodnotě přímého materiálu výrobku. Výše zvolené přírážky vychází z poměru výrobní režie a přímého materiálu za celý uplynulý kalendářní rok. Hodnota této režie se také používá při kalkulaci prodejních cen finálních výrobků.

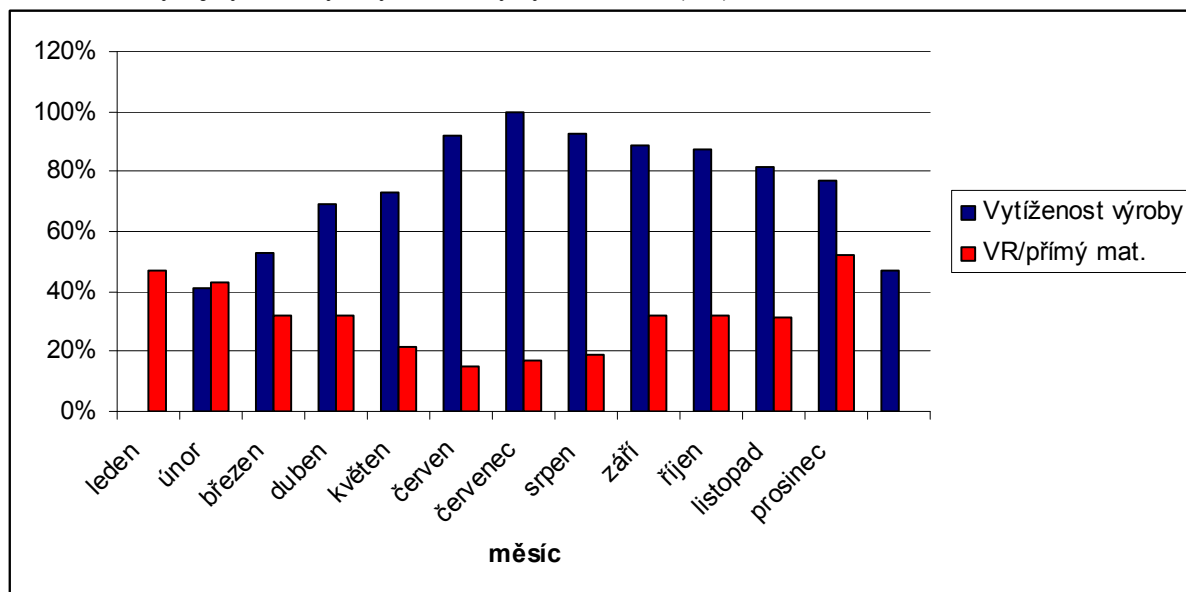
### Výsledky a diskuse

#### Porovnání metody A a metody B

Podle metody A hodnota výrobní režie se alokuje mezi jednotlivé kalkulační jednice dle ceny přímého materiálu. Tedy její poměr vůči přímému materiálu se v jednotlivých měsících mění.

Dalším problémem při hodnocení měsíčního vývoje výrobní režie je fakt, že náklady vyvolané nadměrným opotřebením výrobních technologií přicházejí až po období maximálního vytížení výroby. To je také zapříčiněno faktem, že generální i běžné opravy výrobních technologií vyžadují v určitém období odstávku výroby. Problémy spojené s náklady, které nejsou měsíční, lze vyřešit pomocí dohadů a tvorby rezerv na opravy na měsíční bázi. Z odpisů období, které jsou fixním nákladem, vytvoříme na základě rutinních počtů variabilní náklady.

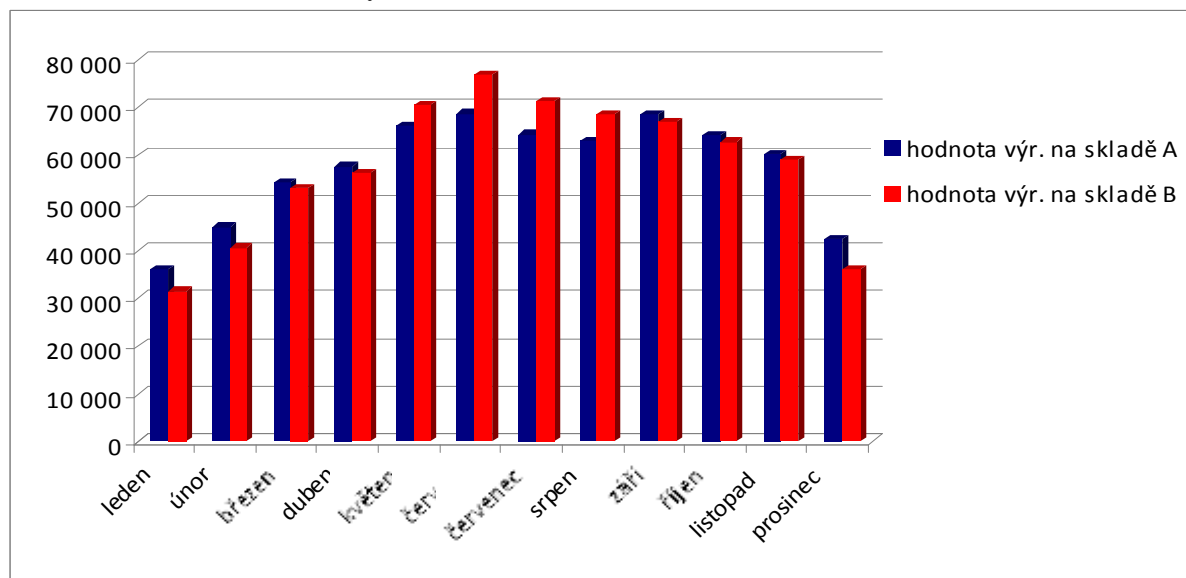
**Obrázek 1 - Vývoj vytížení výroby a hodnoty výrobní reže (VR) v %**



Zdroj: vlastní výpočty

Výkyvy ve výši výrobní reže na kalkulační jednotici jsou dány dvěma hlavními faktory. Prvním je objem produkce za dané období, na který je alokována část fixních nákladů výroby. Druhým faktorem jsou výkyvy v měsíčních hodnotách nákladů, lze je možno odstranit pomocí důsledného časového rozlišování a dohadování nákladů na měsíční bázi a přesunem k výkonovému způsobu účetního odpisování.

**Obrázek 2 - Porovnání hodnot výrobků na skladě**

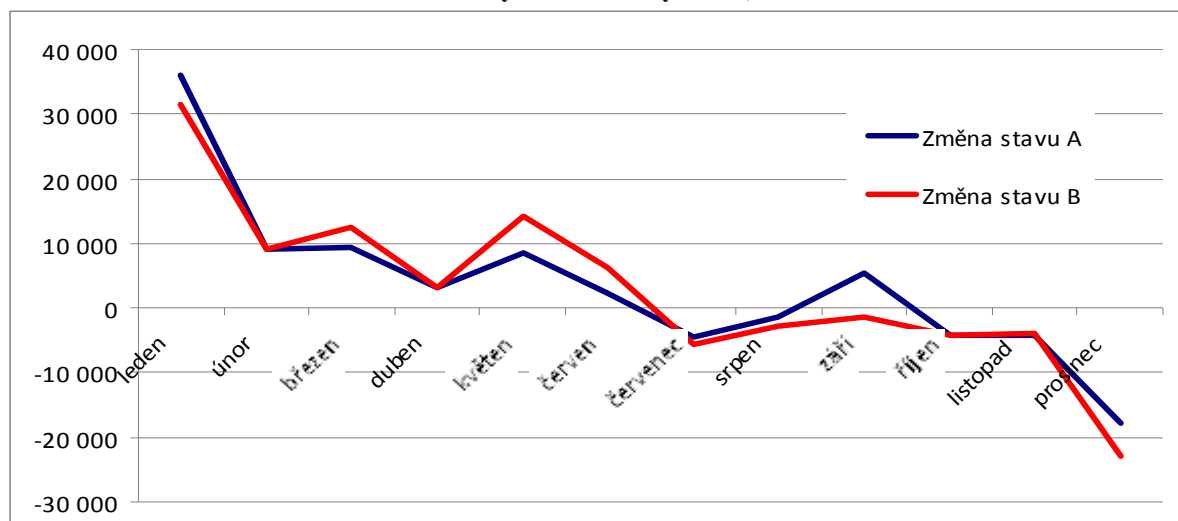


Zdroj: vlastní výpočty

Jak je patrné z obrázku 3, při ocenění hotových výrobků metodou B dochází k vyšším hodnotám změny stavu výrobků oproti metodě A. Při ocenění metodou B je změna stavu výrobků způsobena pouze změnou množství výrobků na skladě a hodnotu spotřebovaného přímého materiálu na ně. Absolutní hodnota měsíční výrobní reže je pak součinem procentní přírážky a měsíční hodnoty přímého materiálu spotřebovaného na výrobky. Při maximálním využití výrobních kapacit dochází k tomu, že absolutní hodnota výrobní reže je vyšší než skutečně vyvolané náklady. Můžeme pak konstatovat, že hodnota hotových výrobků jako

celek je vyšší než při jejich ocenění skutečnými aktuálními náklady. Absolutní hodnoty výrobků znázorňuje obrázek 2.

**Obrázek 3 - Porovnání hodnot změn stavu výrobků metody A a B,**



Zdroj: vlastní výpočty

Jak je patrné z grafu v období menší vytíženosti výroby, je vyšší ocenění výrobků pomocí metody A. Je to zapříčiněno rozpočtem konstantní výše fixních nákladů, která se však rozpočítává mezi menší počet kalkulační jednic. Poměr výrobní režie k 1 Kč přímého materiálu je vyšší než stanové konstanta při zvolené metodě B. Hodnota výrobní režie a následně hotového výrobku je vyšší než v období efektivnějšího využití výrobních kapacit. Stejný výrobek v lednu má tedy jinou hodnotu než výrobek např. v červenci. U metody B je hodnota kalkulační jednice po celé období stejná. Hodnota výrobní režie připadající na 1 Kč přímého materiálu se v průběhu měsíce nemění. Hodnota skladu je tedy ovlivněna pouze množstvím výrobků na skladě a hodnotou přímého materiálu.

## Závěr

Z mnoha důvodů je účelné sledovat i vývoj ocenění produkce v průběhu účetního období. V rámci zpracování tématu byly porovnány dvě běžně používané metody ocenění hotových výrobků.. Rozdíl metod spočívá ve způsobu stanovení výrobní režie. První metoda je založena na rozpuštění skutečné absolutní hodnoty výrobní režie, která vznikla středisku výroby za daný měsíc. Druhá metoda stanovuje hodnotu výrobku jako procentní přírážku k přímému materiálu. Každá metoda má své přednosti a úskalí, vykazuje různé výsledky v čase. Výsledky této práce ukázaly, že rozdíly v hospodářských výsledcích v průběhu období jsou dány především sezónností výroby, kterou vyjadřuje vytíženost výrobních kapacit. Tento fakt má pak dopady do alokace fixních nákladů období na kalkulační jednici a tím i na ocenění zásob vyrobených v různých obdobích. Rozdíly se projevují jak na straně bilanční, tj. v aktivech ve formě ocenění zásob, tak na straně výsledkové ve formě hospodářského výsledku, který je ovlivněn změnou stavu výroby. Je vhodné vždy doplnit čísla finančních ukazatelů o další informace; hodnocení vytíženosti výroby a existence nerutinních nákladů, stejně jako je nezbytná znalost hospodářského prostředí uvnitř i vně podniku, vč. cílů managementu..

## Literatura

- [1] DOYLE, D. P. 2002. *Strategické řízení nákladů*, ASPI Wolters Kluwer 2002, ISBN 80-7357-7.
- [2] LOUŠA, F. 2008. *Vnitropodnikové směrnice v účetnictví*. Grada Publishing, 2008, 120 s., ISBN 978-80-247-2576-5.
- [3] OGEROVÁ, B., FIBÍROVÁ, J. 1998.. *Řízení nákladů*. 1. vyd. Praha: HZ Edition s. r. o., 1998. 155 s. ISBN 80-86009-24-6.
- [4] SCHIFFER, V. 2009. *Vnitřní kontrolní systém*, ASPI, Wolters Kluwers, 2009, ISBN: 978-80-7357-436-9.
- [5] ŠOLJAKOVÁ, L. 2009. *Strategicky zaměřené manažerské účetnictví*. Praha, Management Press, 2009, 206 s., ISBN 978-80-7261-199-7.
- [6] VOŠOBA, P. a kol. 1998. *Řízení firemních financí, aktivní využívání firemních zdrojů*, Ekopress 1998, ISBN 80-86119-05-X.

### Adresa autorů:

Ing. Dana Plevková, externí doktorandské studium, Katedra účetnictví a financí, e-mail: dplevkova@seznam.cz, tel.: 777 16 22 35.

Doc. Ing. Jindřiška Kouřilová, CSc, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra účetnictví a financí, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, e-mail: kourilova@ef.jcu.cz

# POJETÍ RIZIK V MEZINÁRODNÍM OBCHODĚ

## CONCEPTION OF RISK IN THE INTERNATIONAL TRADE

POLÁK Josef, BERANOVÁ Michaela, TABAS Jakub

### Abstract

The article deals with the definition of the content of the commercial risks in international trade. Risk is a category that is integrally connected with every human activity, including business. Within the business activities all the risks are becoming more serious, when business activities beyond national borders. These risks are becoming more intense objectively due to an unknown business environment and different cultures. The work is based on the secondary research outputs of approaches to the definition, respectively classification of risks in international trade, focusing especially on the commercial risk. The authors implementing a synthesis of existing definitions of commercial risks in international trade, compiled on the basis of its own definition, which is an essential starting point in determining the factors affecting the overall size of the commercial risks of business transactions.

**Key words:** commercial risk, international trade, risk, risk classification, risk minimization, risk size

**JEL classification:** F50, M16, M21

### Abstrakt

Článek se zabývá vymezením obsahu komerčního rizika v mezinárodním obchodě. Riziko je kategorie, která je nedílně spojena s každou lidskou činností, podnikání nevyjímaje. V rámci podnikatelské činnosti se pak všechna rizika stávají závažnějšími, když podnikatelské aktivity překračují hranice státu. Tato rizika se pak objektivně stávají intenzivnějšími v důsledku neznámého podnikatelského prostředí i odlišné kultury. Práce je založena na výstupech sekundárního výzkumu přístupů k definici, resp. klasifikaci rizik v mezinárodním obchodě se zaměřením zejména na riziko komerční. Autoři provádí syntézu existujících definic komerčního rizika v mezinárodním obchodě, na jejímž základě sestavili definici vlastní, která bude nezbytným východiskem při vymezení faktorů, ovlivňujících velikost celkového komerčního rizika obchodní transakce.

**Klíčová slova:** klasifikace rizik, komerční riziko, mezinárodní obchod, minimalizace rizika, riziko, velikost rizika.

### Úvod

Mezinárodní obchod lze považovat z dlouhodobého hlediska za hnací motor řady světových ekonomik. Tak jako existují důvody pro vstup podniku na zahraniční trhy a s tím potenciální benefity z těchto trhů plynoucí, tak zde také existují rizika plynoucí z toho, že lokace obchodního partnera není v tuzemském státě. Studium a výzkum nových trendů v této

oblasti je svým charakterem velmi aktuální a neustále se vyvíjí. Podnikání je činnost, která je nedílně spojena s řadou rizik, jež nabývají na intenzitě v okamžiku, kdy podnikatelské aktivity subjektu překračují hranice států. Vzhledem ke globalizaci ekonomiky je zřejmé, že řešení otázek mezinárodního obchodu a s ním spojených rizik se stává záležitostí stále většího počtu podnikatelských subjektů, a takto tyto otázky nabývají stále většího významu. V této souvislosti potom vrůstá i počet studií na téma rizik v mezinárodním obchodě. Obecná definice pojmu riziko v mezinárodním obchodě i klasifikace rizik v mezinárodním obchodě mají společné body, nicméně dále se klasifikace těchto rizik různí, autoři ji upravují podle potřeb svého aktuálního výzkumu. Přestože prospěch plynoucí z mezinárodního obchodu převyšuje jeho rizika, měly by podniky považovat svou potenciální schopnost tato rizika hodnotit za velmi důležitou část svých „intelektuálních“ aktiv. Schopnost správně hodnotit tato rizika se pak stává zdrojem tvorby významné konkurenční výhody.

## Metodika

Cílem článku je vymezit rizika v mezinárodním obchodě, přičemž autoři kladou důraz zejména na definici rizika komerčního. Tento článek je založen na výsledcích sekundárního výzkumu studií různých autorů, zejména tuzemských. V předložené práci jsou analyzovány a komparovány definice rizik, které jsou následně pomocí syntézy sestaveny v ucelenou definici komerčního rizika v mezinárodním obchodě, s níž budou autoři pracovat při následné konstrukci modelu určení velikosti komerčního rizika v mezinárodních transakcích mezi českými a čínskými podnikatelskými subjekty a pro kterou je sjednocení terminologie v tomto smyslu nezbytné. Toto vymezení a klasifikace komerčního rizika v mezinárodním obchodě proto nezbytně musí umožnit vyvození základních proměnných, které budou dále vstupovat do uvedeného modelu pro určení velikosti komerčního rizika v mezinárodním obchodě.

## Literární přehled

### Klasifikace rizik v mezinárodním obchodě

Riziko je nedílnou součástí každé lidské činnosti a provází tedy i podnikání. Původ slova „riziko“ lze nalézt v arabském slově *risq*, nebo v latinském slově *riscum*. Arabské slovo *risq* označuje všechno, co bylo Bohem člověku dáno a z čeho může mít zisk. Má význam náhodného příznivého výsledku. Latinské slovo *riscum* se vztahuje k náhodné, ale i nepříznivé události. Řecká odvozenina arabského slova *risque* z 12. století se vztahuje ke změně výsledku obecně s pozitivním, nebo negativním výsledkem. Další řecké slovo *rhiza* označuje obavy ze ztráty nákladu během přepravy. (Hnilica a Fotr, 2009; Kedar, 1969; Tichý, 2006)

Slovo v moderní francouzštině *risqué* má zejména negativní význam. Pozitivní význam je v tomto případě spíše příležitostný. V případě moderního významu anglického slova *risk* se jeho význam asociuje jednoznačně negativně, jako je tomu například ve spojeních „run the risk - podstoupit riziko“, nebo „at risk - v nebezpečí“ ve smyslu být vystaven nebezpečí. (Merna a Al-Thani, 2007)

V řadě publikací se lze setkat s různými definicemi a pojetím pojmu riziko. Ritchie a Marshall (1993) definují (v anglickém originále) riziko jako „potenciál pro to, aby se realizovaly neočekávané negativní důsledky určité události“. Dle britského The Institute of Risk Management (2002) „Riziko může být definováno jako kombinace pravděpodobnosti určitého jevu a jeho důsledků.“



V obecné rovině se lze setkat s chápáním rizika jako (Beranová, 2007):

- stavu neinformovanosti,
- nebezpečí chybného rozhodnutí,
- variability možných výsledků,
- nebezpečí odchylky, v užším pojetí potom nebezpečím negativní odchylky,
- nepříznivých výsledků rozhodnutí aj.

Smejkal a Rais (2010) uvádí, že pojem riziko je možné definovat například jako:

- pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru,
- odchýlení skutečných a očekávaných výsledků,
- nebezpečí negativní odchylky od cíle,
- možnost vzniku ztráty či zisku (tzv. spekulativní riziko), atd.

V kontextu poslední definice uvádí Martinovičová (2009) klasifikaci rizik dle pojistitelnosti, které odpovídá i dělí rizika na rizika skutečná (čistá) a spekulativní (podnikatelská). Riziko skutečné, tzv. čisté, se váže na události, jejichž dopad z hlediska škody je buď neutrální, nebo negativní. Riziko spekulativní se váže k situaci připravené s cílem dosažení pozitivního výsledku. V podnikání je tím myšlena tvorba zisku. Výsledek však není nutně zaručen a zaručen ani být nemůže. Ve své podstatě se jedná o rizika, která nejsou pojistitelná. Rizikem spekulativním je jinak označováno riziko podnikatelské nebo také dynamické. Uvedené definice potvrzují konstatování, že riziko je nedílnou součástí podnikání.

Riziko je tedy možné definovat jako pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru, nebo také jako nebezpečí negativní odchylky od cíle. Je nutné uvědomit si, že v obecné rovině lze riziko vyjádřit pravděpodobností vzniku odchylky od očekávaného výsledku negativním i pozitivním směrem. V běžném pojetí si pod pojmem riziko lidé často představí odchylku pouze negativní. (Beranová, 2007; Merna a Al-Thani, 2007; Smejkal a Rais, 2010; Vlachý, 2006)

Pro účely další práce budeme používat definici pojmu riziko, kterou uvádí Vlachý (2006, str. 11), a to následující: „Riziko představuje míru možné odchylky od očekávaného stavu, bez ohledu na její pozitivní nebo negativní vnímání, přičemž hodnocení je subjektivní, dané užitkovou funkcí dotčené osoby. Příčinou této odchylky, kterou můžeme, ale nemusíme znát, je nějaký náhodný jev“. Tato definice představuje syntézu všech výše uvedených definic.

Problematika řízení rizik není v historii České republiky neprozkoumaná. S moderním pojetím řízení rizik se lze setkat v odborných pracích (např. Černošlávková, 1980; Valach, 1986) v období před „sametovou revolucí“ z titulu proexportně orientované hospodářské politiky tehdejší Československé socialistické republiky v rámci zemí RVHP i mimo ně. Černošlávková (1980) uvádí, že v „buržoasní“ ekonomické literatuře se věnuje otázkám rizik velká pozornost, zejména v rámci teorie rozhodování. Odkazuje se na podnikatelské riziko, které je spojeno s podstatou podnikání. V ekonomické literatuře socialistických zemí Černošlávková (1980) neshledává ucelenou teorii věnovanou ekonomickým rizikům.

Černošlávková (1980) uvádí řadu kategorizací rizik, se kterými se lze setkat v mezinárodním obchodě, přičemž minimalizuje rizika při hospodářské spolupráci se socialistickými zeměmi. V důsledku nahodilosti jevů vylučuje úplnou eliminaci rizik. Rizika spojená s hospodářskými vztahy se zeměmi nesocialistickými se naopak mohou projevit v celé své šíři tak, jak se projevují na trzích nesocialistických zemí. Pro dělení rizik v mezinárodním obchodě pak tato autorka volí hledisko příčinnosti rizik, kde se rizika plynoucí ze zahraničně-ekonomických vztahů dělí do pěti skupin:

- rizika pramenící z ekonomických podmínek na zahraničních trzích – riziko tržní, kursové a inflační,

- rizika způsobená komerčními příčinami – např. nesplnění smlouvy, platební neschopnost partnera,
- rizika obchodně politická – riziko transferu, riziko plynoucí z povolovacího řízení a devizového režimu,
- rizika plynoucí z politických událostí – rizika válečná, riziko vyvlastnění,
- rizika spjatá s různorodými příčinami, spjatá s charakterem zboží a služeb – riziko přepravní, technické riziko, riziko vadnosti zboží.

Valach (1986) již riziku jako ekonomickému pojmu věnuje značný význam. V kontextu mezinárodního obchodu se věnuje zejména riziku z nezaplacení, měnově-kurzovému riziku a politickému riziku. Jak je tedy patrné, problematika výzkumu rizik v mezinárodním obchodě nabývala na významu již před rokem 1989, kdy se v plné míře projevila a nabyla tak pro tehdejší Československo nového významu.

Rizika v mezinárodním obchodě se v obecné rovině odvíjí z podnikatelských rizik. Vlivem mezinárodního prostředí dochází ke zvýšení dopadů jednotlivých rizik a stává se nezbytným uvažovat i s riziky, které jsou na domácím trhu jen málo pravděpodobné nebo i nemožné. Existuje řada kategorizací rizik v mezinárodním obchodě, jak například uvádí Böhm a Janatka (2004) na rizika předvídatelná a nepředvídatelná, rizika ovlivnitelná a neovlivnitelná. Další kategorizace vyplývá z rizik, které ohrožují úhradu pohledávky z českého vývozu za zahraničním kupujícím. Janatka (1999 a 2004) uvádí dvě základní skupiny rizik, a to komerční a teritoriální. Komerční rizika vyplývají z ekonomické a finanční situace zahraničního kupujícího. Jedná se zejména o platební neschopnost či nevůli. Mezi teritoriální rizika se řadí taková rizika, jejichž dopady ohrožují splatnost zahraničních pohledávek tuzemských vývozců nebo snižují výnosnost zahraničních investic a vyplývají z politické, finanční a makroekonomické situace země, ve které se investice realizuje.

Böhm (2009), mimo jiného třídění, uvádí rizika v mezinárodním obchodě, která jsou předmětem podnikatelské činnosti komerčních pojišťoven. Podrobně třídí rizika do čtyř okruhů, a to:

1. finanční rizika – z pohledu pojišťoven se jedná zejména o úvěrové, investiční, měnové a likviditní riziko,
2. komerční rizika – vychází z ekonomické a finanční situace zahraničního obchodního partnera, zejména se jedná o jeho platební neschopnost či nevůli,
3. teritoriální a politická rizika – plynou z politických a hospodářských událostí a opatření v domovském státě zahraničního dlužníka,
4. tržně zajistitelná rizika – jedná se o soubor rizik, která jsou obchodovatelná.

Mezi obchodovatelná, jinak označeno tržně zajistitelná rizika, patří dle Böhma (2009) zejména:

- svévolné (tj. bez legitimního důvodu) neuznání smlouvy dlužníkem,
- svévolné odmítnutí ze strany státního dlužníka převzít zboží,
- platební neschopnost nestátního dlužníka nebo jeho ručitele,
- neplacení dluhu, které plyne ze smlouvce strany nestátního dlužníka.

V řadě informačních zdrojů (např. Böhm a Janatka, 2004; Černošková 2007; Grath, 2008; Machková, 2010) se lze setkat s dělením rizik označovaným jako rizika v příhraničních podnikatelských aktivitách, rizika v mezinárodním obchodu nebo také základní skupiny rizik v mezinárodním obchodu, a to:

- rizika tržní,
- rizika komerční,
- rizika přepravní,

- rizika teritoriální a politická,
- rizika kursová,
- rizika finanční,
- rizika odpovědnostní.

V rámci těchto skupin rizik existuje řada definic plynoucích z potřeb jednotlivých subjektů, které s nimi pracují. Vhodnou identifikací a kategorizací rizik lze určit v rámci organizační jednotky podnikatelského subjektu, které složce určité riziko náleží, a která složka podnikatelského subjektu bude muset soustředit svoji činnost vedoucí k minimalizaci rizika. Současně se musí přihlížet k zachování minimální nákladovosti daných opatření v kontextu požadované výnosnosti z dané podnikatelské aktivity. Další vědecká činnost bude zaměřena na výzkum rizik komerčních, což vede k nutnosti vymezení této skupiny rizik.

### **Klasifikace komerčních rizik v mezinárodním obchodě**

Janatka (2001) charakterizoval komerční rizika jako možnost vzniku ztrát, které mohou nastat při komerční činnosti spojené s vývozními a dovozními operacemi zboží a služeb. Do této skupiny zahrnul následující rizika:

- rizika spojená s výrobou, balením a označováním zboží,
- rizika spojená s prodejem a dodáním zboží (tj. rizika obchodní),
- rizika plynoucí z chyb a nedostatků při sjednávání smluv,
- rizika obchodního partnera,
- teritoriální a politická rizika,
- platební a kursová rizika,
- rizika související s odpovědností za výrobek,
- specifická rizika, která nelze předvídat, ale proti nimž se lze chránit.

Tato interpretace komerčních rizik v sobě zahrnuje širokou paletu rizik v mezinárodním obchodě. Pro potřeby dalšího výzkumu se jedná o pojetí příliš široké. Další odborná literatura (např. Černošková, 2007; Grath, 2008; Janatka, 2004; Machková, 2010) charakterizují komerční rizika v užším slova smyslu. Janatka (2004) komerční rizika v další publikaci omezil na rizika plynoucí očekávané, nebo neočekávané platební neschopnosti, nebo nevěle.

Grath (2008) spojuje komerční rizika s odběratelem, resp. s jeho schopností hradit své závazky. Jedná se zejména o riziko úpadku odběratele do bankrotu nebo jiné neschopnosti hradit závazky. Jako preventivní opatření spatřuje autor prověření hospodaření potenciálního obchodního partnera na základě jeho výkazů finančního účetnictví ještě před uzavřením smluvního vztahu.

### **Výsledky a diskuse**

Machková (2010) uvádí, že komerční rizika vyplývají z nesplnění závazku obchodním partnerem. Tato rizika se primárně dotýkají vztahů mezi exportérem a importérem, ale současně jsou součástí vztahů k dopravcům, zasílatelům, kontrolním společnostem, pojišťovnám, tj. průvodním službám využívaným v obchodě. Negativní dopad komerčních rizik se projevuje neuskutečněním předpokládané transakce, nebo dosažením horšího výsledku, než je očekávaný. S komerčním rizikem se podnikatelé setkávají na trhu zahraničním i domácím. Na zahraničním trhu může být pravděpodobnost rizika vyšší, případně dopady rizika horší, vzhledem k odlišnostem např. v právních a ekonomických podmínkách, obchodních zvyklostech a sociálně-kulturních zvláštlostech.

Na základě poznatků získaných sekundárním výzkumem tedy autoři definují komerční riziko jako skupinu dílčích rizik, obecně spojených s chováním obchodního partnera, tj. odběratele či dodavatele. Těmito dílčími riziky jsou zejména:

- odstoupení obchodního partnera od kontraktu,
- změna parametrů kontraktu vyvolaná jednou stranou,
- vadné splnění nebo plnění kontraktu dodavatelem,
- bezdůvodné nepřevzetí produktu odběratelem,
- platební nevěle odběratele,
- platební neschopnost odběratele.

Popsané negativní formy projevu komerčního rizika lze chápat z pohledu domácího i zahraničního podnikatelského subjektu jako nedokončení sjednaného kontraktu, dokončení za nestandardních podmínek, nebo jeho neuhrazení v daném termínu, nebo vůbec.

Na základě výstupů metodiky hodnocení rizik v mezinárodním obchodě budou podnikatelské subjekty schopny přijmout patřičná opatření vedoucí k minimalizaci projevů jednotlivých forem rizik. Identifikace rizik a jejich velikosti pomůže společně při vyčíslení skutečných nákladů spojených s vývozem výrobků a při cenotvorbě. Umožní rovněž přijímání ekonomických rozhodnutí opírajících se o validní informace a rovněž může uspořit značnou část prostředků. Vhodnou identifikací a kategorizací rizik lze určit v rámci organizační jednotky podnikatelského subjektu, které složce určité riziko náleží, a která složka podnikatelského subjektu bude muset svoji činnost soustředit na minimalizaci rizika. Současně se musí přihlížet k zachování optimální nákladovosti daných opatření v kontextu požadované výnosnosti dané podnikatelské aktivity.

Uvedené projevy komerčního rizika lze zároveň ztotožnit s dílčími modely, které budou ve svém souhrnu tvořit výsledný model hodnocení závažnosti, resp. velikosti komerčního rizika konkrétní obchodní transakce v rámci mezinárodního obchodu. Pro tyto jednotlivé dílčí vstupy potom lze určit potenciální faktory (proměnné), které budou danou součástí komerčního rizika významným způsobem ovlivňovat, např. úroveň likvidity v souvislosti s hodnocením rizika platební neschopnosti odběratele, ostatní uvedené se budou odvíjet od hodnocení obecné obchodní morálky jak dané země, tak také konkrétního podnikatelského subjektu.

Na základě dílčích rizik, která jsou součástí komerčního rizika, lze uvažovat o metodách, jež mohou být použity při konstrukci modelu pro hodnocení závažnosti komerčního rizika konkrétní obchodní transakce. Vzhledem k charakteru proměnných a charakteru získaných dat se jako vhodný přístup jeví použití statických metod, zejména pak metody regresní analýzy, a použití fuzzy modelování, jehož aplikace bude pravděpodobně nevyhnutelná, a to především při hodnocení obchodní morálky, kdy se předpokládá, že získaná data budou kvalitativního charakteru. Druhá uvažovaná metoda regresní analýzy je uvažována zejména v souvislosti s dílčím modelem hodnocení platební neschopnosti obchodního partnera, kdy vstupními proměnnými budou vybrané výsledky finanční analýzy, tj. kvantitativní proměnné. Podle toho, které faktory zde budou ověřeny jako statisticky významné, bude použita buď regrese vícenásobná, nebo pouze jednoduchá regrese.

Použití zamýšlených metod tedy přímo závisí na datech, která budou dostupná a současně relevantní. Předpokládá se, že podnikatelské a další subjekty mají přístup ke stejným datům jako autoři při realizaci výzkumu, avšak bez časové možnosti studia teoretických předpokladů. Proto výstupy výzkumu musí korespondovat s dostupností vstupních dat na straně uživatelů metodiky. Statistické metody lze aplikovat na proměnné popsané kvantitativně, jako je například zhodnocení likvidity podniku pomocí metod finanční analýzy.

Při realizaci výzkumu bude třeba odpovědět na výzkumnou otázku, které proměnné na straně tuzemského podnikatelského subjektu bezprostředně ovlivňují velikost komerčního

rizika a jak. Tato otázka vyplývá z rozdílných charakteristik podnikatelských subjektů v České republice. Přitom se ale nejedná pouze o základní charakteristiky podnikatelských subjektů, jako jsou například právní forma podnikání, velikost podniku, počet zaměstnanců apod. Jde i o další charakteristiky ve smyslu vyjednávací síly, charakteru produkce, finanční stability a finanční samostatnosti podnikatelského subjektu, od nichž se odvíjí i jeho možnosti zajištění, resp. minimalizace komerčních rizik při obchodním styku se zahraničím. Z toho plyne, že omezená možnost užití metod statistických, které nejsou aplikovatelné na „vágně“ popsané jevy. V takovém případě lze aplikovat metody, jež jsou zaměřené na „počítání“ se slovy, a to fuzzy modelování.

### Závěr

Autoři v předloženém článku v obecné rovině vymezili pojmy riziko, riziko v mezinárodním obchodě a komerční riziko. Přesné pochopení těchto pojmů je nezbytně nutné k další vědecké činnosti, zejména pak ve výzkumu rizik v mezinárodním obchodě. Přístupy různých autorů k rizikům se liší dle oblasti, ve které tito autoři působí a za jakým účelem své studie zpracovávají. Komerční riziko, které bude předmětem dalšího zkoumání, je užíváno v příliš širokém kontextu. Autoři článku zúžili formy projevu komerčního rizika na riziko odstoupení obchodního partnera od kontraktu, riziko změny parametrů kontraktu vyvolanou jednou stranou, riziko vadného splnění nebo plnění kontraktu dodavatelem, riziko bezdůvodné nepřevzetí produktu odběratelem, riziko platební nevůle dlužníka a platební neschopnosti dlužníka.

Z uvedeného vymezení projevů komerčního rizika lze jednoznačně vymezit proměnné, které budou různou mírou ovlivňovat celkovou velikost, resp. závažnost celkového komerčního rizika. Identifikací významnosti jednotlivých proměnných se bude možné v podnikové praxi zaměřit na konkrétní procesy, jež povedou k minimalizaci komerčního rizika v mezinárodním obchodě, a to například za použití inovativních nástrojů řízení či ovládání konkrétního rizika, což se projeví ve výkonnosti podniku.

### Literatura

- [1] BERANOVÁ, M. 2007. *Manažerské rozhodování v riziku a nejistotě*. 1. vyd. Zlín : UTB ve Zlíně, 2007. 136 s. ISBN 978-80-7318-513-8.
- [2] BÖHM, A. 2009. *Pojištění pohledávek v mezinárodním obchodě*. První vydání. Příbram : Professional Publishing, 2009. 151 s. ISBN 978-80-7431-004-1.
- [3] ČERNOHLÁVKOVÁ, E., et al. 2007. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání*. Vydání první. Praha : ASPI, 2007. 320 s. ISBN 978-80-7357-321-8.
- [4] ČERNOHLÁVKOVÁ, E. 1980. *Rizika v mezinárodním obchodě*. Praha : Československá obchodní a průmyslová komora, 1980. 79 s. 37-509-80.
- [5] GRATH, A. 2008. *The handbook of international trade and finance : the complete guide to risk management, international payments and currency management, bonds and guarantees, credit insurance and trade finance*. London : Kogan Page, 2008. 198 s. ISBN 978-0-7494-5320-6.
- [6] HNILICA, J.; FOTR, J. 2009. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. První vydání. Praha : Grada Publishing, 2009. 264 s. ISBN 978-80-247-2560-4.
- [7] JANATKA, F., et al. 2001. *Komerční rizika v zahraničním obchodu a ochrana proti nim*. Praha : ASPI Publishing, 2001. 224 s. ISBN 80-86395-14-6.

- [8] JANATKA, F., et al. 2004. *Obchod v rámci Evropské unie a obchodní operace mimo členských zemí EU*. Praha : ASPI Publishing, 2004. 296 s. ISBN 80-7357-006-8.
- [9] JANATKA, F., et al. 1999. *Obchodní operace ve vývozu a dovozu*. Praha : CODEX Bohemia, 1999. 408 s. ISBN 80-85963-94-9.
- [10] JANATKA, F.; BÖHM, A. 2004. *Pojištění úvěrových rizik v mezinárodním obchodě*. První vydání. Praha : Grada Publishing, 2004. 204 s. ISBN 80-247-0816-7.
- [11] KEDAR, B. Z. 1969. *Studi Medievali*. Spoleto : Centro Italiano Di Studi Sull Alto Medioevo, 1969. 566 s. ISBN 88-7988-655-X.
- [12] MACHKOVÁ, H., et al. 2010. *Mezinárodní obchodní operace*. Páté vydání. Praha : Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3237-4.
- [13] MARTINOVIČOVÁ, D. 2009. *Pojišťovnictví*. první vydání. Brno : CERM, 2009. 143 s. ISBN 978-80-214-3963-4.
- [14] MERNA, T.; AL-THANI, F. F. 2007. *Risk management*. Vydání první. Brno : Computer Press, 2007. 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [15] RITCHIE, B.; MARSHALL, D. V. 1993. *Business risk management*. London and New York : Chapman & Hall, 1993. 365 s. ISBN 0412431009.
- [16] SMEJKAL, V.; RAIS, K. 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. dopl. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [17] The Institute of Risk Management. 2002. *Risk Management Standard*. [online]. London : 2002 [cit. 2011-06-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.theirm.org/publications/PUstandard.html>>.
- [18] TICHÝ, M. 2006. *Ovládnání rizika : Analýza a management*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.
- [19] VALACH, V. 1986. *Riziká na zahraničných trhoch a devízová návratnosť*. Bratislava : Československá obchodná a priemyselná komora, 1986. 120 s. 37-514-86.
- [20] VLACHÝ, J. 2006. *Řízení finančních rizik*. Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2006. 256 s. ISBN 80-86754-56-1.

### **Kontaktní údaje**

Ing. Josef Polák, Ing. Michaela Beranová, Ph.D., Ing. Jakub Tabas, Ústav podnikové ekonomiky, Provozně ekonomická fakulta, Mendelova univerzita v Brně, Zemědělská 1, 613 00 Brno, Česká republika, tel.: +420 545 132 601, e-mail: polak@mendelu.cz, beranova@mendelu.cz, tabas@mendelu.cz

# ZDROJE A KLASIFIKACE RIZIKA V PRŮMYSLOVÝCH PODNICÍCH

## RESOURCES AND RISK CLASSIFICATION IN INDUSTRIAL COMPANIES

RIEDEROVÁ Sylvie

### Abstract

In the current period of uncertainty and reversals is especially important for companies to identify sources and types of risks, influencing their business activities. The elimination of these risks can only be achieved through their proper identification and through the setting of a suitable model of management in the company.

Historical development of risk is associated with uncertainty in the negative sense. It took some time, when the authors gradually began to interest themselves about the possible chance or opportunity implying the positive meaning in the context of risk. Clarification of terminological ambiguity is important both for practical purposes and for other scientific applications of these concepts.

**Key words:** risk, risk management, theory of risk, uncertainty, opportunity.

**JEL Classification:** M21

### Abstrakt

V současné době plné nejistoty a zvrátů je pro podniky obzvláště důležité identifikovat zdroje a druhy rizika, která ovlivňují jejich podnikatelské aktivity. Eliminace rizik se dá dosáhnout pouze při správné identifikaci těchto rizik a nastavení správného řídicího modelu v podniku.

Historický vývoj rizika je spjat s nejistotou v záporném slova smyslu, a až postupem doby se autoři začali zabývat pojmy šance nebo příležitost, tedy i kladným významem v kontextu rizika. Vyjasnění této terminologické nejednoznačnosti je důležité jak pro praktické účely, tak pro další vědecké použití těchto pojmů.

**Klíčová slova:** riziko, management rizika, rizikologie, příležitost.

### Úvod

Už samotné narození člověka je spjato s rizikem a nejistotou, stejně jako celé jeho další bytí. Proto i podnikatelské subjekty jsou od svého vzniku spjaty s riziky, která jsou s jejich podnikatelskými aktivitami neoddělitelně spjata. Pro vědecké účely, ale i pro praktické užití je proto důležité vymežit zdroje rizika, možnost jejich sledování, vyhodnocení, jejich cílené řízení a možnosti jejich eliminace.

Česká republika v roce 2004 vstoupila do Evropské unie. Rozšířila se tak možnost českých podniků prostoupit na další trhy a odpadly některé bariéry. Na stranu druhou je ale nutné si uvědomit, že se zvýšila konkurence pro české podniky a ty tak musí hledat nové cesty, jak se prosadit a zvýšit svoji konkurenční výhodu. Do popředí se tak čím dál více dostávají disciplíny zaměřené na inovace a invence, s vysokým nárůstem znalostí a nutnou vyšší

kvalifikací. Jako zdroj konkurenční výhody lze spatřovat lidské zdroje, se zaměřením na znalosti, kvalifikaci, inovační myšlení a orientaci daného pracovníka-manažera v problematice. Je proto důležité, aby tito manažeři dokázali správně definovat rizika.

## Metodika

Cílem příspěvku je vymezit základní charakteristiky rizika a jeho možného pojetí, dále pak navrhnout možné kategorizace rizik pro průmyslové podniky a nastínit některé možnosti eliminace těchto rizik.

Pro účely tohoto článku bylo použito literární rešerše a následné analýzy získaných dat. V příspěvku jsou použity běžné vědecké metody analýzy, syntézy, indukce a dedukce. Více například v literatuře Ochrana 2008, F. Metodologie vědy [11].

Pro získání dat byla zvolena technika dotazníkového výzkumu. Pro dosažení cíle byly využity údaje z elektronické databáze AMADEUS a Albertina, dále pak datová základna Českého statistického úřadu a Intrastatu.

Dotazníkové šetření bylo provedeno na subjektech podnikajících v oblasti průmyslu s více jak 100 zaměstnanci, se sídlem v Jihomoravském kraji. Podniky jsou zastoupeny dle klasifikace CZ-NACE v oblasti skupiny 13 - průmysl.

Dotazník byl koncipován tak, aby postihl dostatečně velký a reprezentativní vzorek respondentů. Dotazník byl distribuován pomocí interaktivního odkazu, zaslaného na mailovou adresu z předem vytvořené datové základny. Dotazník byl umístěn v interaktivní formě na stránkách [www.Vyplnto.cz](http://www.Vyplnto.cz), v placené verzi Premium.

Dotazníkové šetření bylo realizováno v rámci zpracovávání disertační práce v období září-říjen 2011 a to po dobu 45 dní. Výzkum byl zaměřen na získání údajů o podnicích v Jihomoravském kraji, jejich přístupu k riziku a hlavně pak na aspekty, které mají vliv na jejich zajištění. Dotazníkové šetření bylo nazváno „Aspekty mající vliv na zajištění podniku“

Data získaná prostřednictvím dotazníkového šetření jsou převážně kvantitativního charakteru. Pro jejich zpracování bylo použito matematicko-statistických metod a to v MS-Excelu.

## Výsledky

Riziko je historicky dlouho užívané slovo. Jeho kořeny můžeme hledat ve 12. století v arabské podobě „risq“ v latinské „riscum“ nebo řecké „rhiza“. Dle Fotra 1992, a Martinovičové 2010 vyjadřuje slovo „risq“ „všechno, co ti bylo dáno a z čeho můžeš mít zisk“ a má význam náhodného a příznivého výsledku. Zároveň zmiňuje, že latinské slovo „riscum“ vyjadřuje pochybnost či náhodu, ale vždy je spjat s nepříznivou událostí, stejně tak, jako řecký ekvivalent „rhiza“, jenž je spjat s obavami ze ztráty nákladu během námořní plavby [2, 3, 9,14].

Ve středověku se s rizikem v tomto kontextu, můžeme setkat při půjčování peněz, kdy věřitel podstupuje riziko, nejistotu, v rámci vztahu věřitel, dlužník. O tomto riziku se zmiňuje např. papež Gregorius VIII.(český Řehoř IX.),(1227-1241, s.1626) [7].

Lze tedy vyzorovat, že slovo riziko je používáno pro situace, které člověk podstupuje dobrovolně, vědomě a zároveň si uvědomuje, že konečný výsledek transakce (plavba lodí, půjčka peněz) může být ovlivněn faktorem nejistoty. Pojmy riziko a nejistota jsou pak na dlouhá léta paralelní. Jedním z prvních autorů, kteří se snaží tyto pojmy odlišit je F.H. Knight, v knize Risk, Uncertainty and Profit (1921), jenž obsahuje rozsáhlou analýzu této problematiky. „Nejistotu, je třeba radikálně odlišit od běžně používaného pojmu riziko, oba



pojmy, ale nelze od sebe oddělit...Podstatnou skutečností je, že riziko je veličina měřitelná a pojem nejistota používá pro případy neměřitelnosti... (část I.I.26) [4, 6].

Tento vztah také řešil Merna-al-Thani (2005), který došel k podobným závěrům, tedy že riziko je statisticky předvídatelné a nejistota se týká neznámého, obecně nepředvídatelného jevu.[10]

**Tabulka 1 – Riziko-nejistota**

<b>Riziko</b>	<b>Nejistota</b>
Měřitelné	Neměřitelné
Statistické ohodnocení	Subjektivní pravděpodobnost
Hard data	Kvalifikovaný názor

*Zdroj: Zpracováno dle Merna-Al-Thani (2005), v disertační práci Zrůst 2011*

F. Kalouda ve svém článku Riziko a nejistota, uveřejněném na 5. mezinárodní konferenci Řízení a modelování finančních rizik, objasňuje paralelismus mezi pojmy riziko a nejistota. Dochází zde k závěru, „že riziko je (dokonale) kvantifikovaná nejistota“. Dále je zřejmě nutné brát v úvahu fakt, že v případě takto dokonale popsané (kvantifikované) nejistoty již mohou být v případě konkrétní situace rozlišeny jak její možné důsledky negativní, tak i její možné důsledky pozitivní [4].

Pro účely tohoto článku bude vnímání rizika chápáno jako měřitelný, předvídatelný stav s přiřazením procentuální pravděpodobnosti vzniku dané situace bez ohledu na to, zda konečný efekt odchylky bude kladný či záporný.

Lze tedy vycházet z předpokladu, že riziko můžeme vyjádřit ve slovní podobě, ale také v exaktní podobě pomocí přiřazení čísla. Ve slovní podobě lze konstatovat, že riziko je nízké, střední, vysoké. Ve formě exaktní je možné vyjádření téhož ve formě procent nebo poměrů [3,16].

Tichý (2006) přiřazuje riziku definici „Pravděpodobnou hodnotu ztráty, vzniklé nositeli, popř. příjemci rizika, realizací scénáře nebezpečí vyjádřenou v peněžních nebo jiných jednotkách.“ Hodnocení rizika pak lze vyjádřit v peněžních jednotkách, jestliže chápeme riziko jako pravděpodobnou ztrátu (zisk)[14].

Lze ji vyjádřit vztahem dle Tichého 2006:

$$Z(t) = \int_0^T r(t) * v(t) * dt \quad [14]$$

Kde

$r(t)$  je fce rizika v čase, vyjádřena pravděpodobností z intervalu  $\langle 0,1 \rangle$

$v(t)$  je fce ztráty v čase (v praxi je často skoková, nabývající hodnot 0 nebo 1)

$Z(t)$  je velikost předpokládané ztráty v časovém intervalu  $\langle 0, T_0 \rangle$ , o jejíž optimalizaci se snažíme, tj. snažíme se najít minimum funkcí  $Z(t)$

V čase se mění pravděpodobnost výskytu událostí [13], a proto se hodnota ztráty počítá v omezeném časovém intervalu.

#### *Druhy a klasifikace rizik*

Existuje velké množství členění rizika, a proto je nutné jej detailněji klasifikovat pro lepší zařazení a následné možné sledování a řízení. Odlišnost klasifikace je dána skutečnou podstatou rizika a pohledu na něj.

Základní členění může vypadat takto:

- Systematické riziko - je typické pro trh jako takový a nelze jej dle Kislingerové (2007) ovlivnit, jako například:
  - politická rozhodnutí, rozhodnutí mezinárodních organizací, politická prohlášení předních představitelů států,
  - mezinárodní rizika změny kurzů,
  - ekonomická rizika vývoj cen komodit, inflace,
  - přírodní rizika záplavy, sesuvy půdy [5].
- Nesystematické riziko, jež firma může ovlivňovat ve svůj prospěch
  - kvalitním řízením,
  - výběrem manažerů,
  - portfoliem ekonomických aktivit [5].

K výše uvedenému členění lze doplnit, že i dopady nesystematických rizik lze ovlivňovat a případně využívat [12]. Politická rozhodnutí mohou být a jsou ovlivňována lobbingem, proti změnám kursů i cen komodit se lze zajistit. Přírodní rizika lze v mnoha případech eliminovat, nebo alespoň minimalizovat vhodným výběrem lokalit.

Cílem tohoto doplnění není zpochybnit výše uvedené členění, ale poskytnout širší pohled na problematiku.

Dalším metodou členění - dle jejich podstaty - může být dle Zrůsta (dále pak Dědiny, Fotra, Hrůzové) [2, 12, 17]:

- ovlivnitelné a neovlivnitelné,
- interní a externí,
- hmotné a nehmotné pojistitelné a nepojistitelné,
- skutečná a spekulativní rizika,
- strategická a operační rizika,
- subjektivní a objektivní a kombinovaná rizika,
- fyzická a morální rizika,
- elementární a specifická rizika,
- informační rizika,
- psychologická a sociálně právní rizika,
- přírodní, geologická a ekologická rizika.

Výše uvedené členění poskytuje velmi komplexní pohled na oblast rizik. Bylo by jej možné chápat jako podnikového průvodce po typech rizik, který by mohl být základem pro vypracování koncepce řízení rizik.

Věcnou náplní se rozumí podstata vzniku rizika. Mnoho autorů se pokusilo rozčlenit rizika dle jejich podstaty vzniku. Je zde patrný vliv času a objevování se nových rizik. Jako jedno z nejnovějších rizik můžeme uvést riziko informační.

**Tabulka 2 - Členění rizik dle věcné náplně**

<b>Riziko</b>	<b>Původ rizika</b>
Technicko-technologická	Inovace v podniku, zavádění nových technologií, technologická rizika
Výrobní	Omezenost či nedostupnost komodit, materiálu, lidských zdrojů, faktory ohrožující plynulost výroby, operační

	riziko, dodavatelská rizika
Ekonomické	Nárůst vstupních cen, rizika cenová
Tržní	Změna preferencí spotřebitele, zavádění nových výrobků na trh - riziko prodejní
Finanční	Cena a dostupnost cizích zdrojů, měnová rizika-riziko likvidní
Kreditní	Závazkové vztahy, plynulost při úhradě závazků od obchodních partnerů, nebezpečí spojené s insolvencí obchodních partnerů
Legislativní	Změna zákonů, dotačních politik,
Politické	Změny politického systému, obchodní embarga, exportní politika
Prestižní	Spojeno s celkovou prezentací podniku a budováním prestiže
Environmentální	Ochrana životního prostředí, škody na něm způsobené a legislativa související s životním prostředím
Informační	Dostupnost informací, které mají ostatní konkurenti na trhu a zabezpečování vlastních proti ztrátě, krádeži, nebo poškození

*Zdroj: Zpracováno autorkou, dle Fotra (2009), Merna-Al-Thana (2005), Valacha (2001), Drábka (1998)*

Všechna rizika je potřeba brát na zřetel a uvědomovat si je. To je jednou z hlavních náplní práce manažerů a vlastníků podniku [8]. Je třeba monitorovat známá rizika a uvědomovat si rizika nová. Je třeba budovat možné nové mechanismy jejich řízení a eliminace.

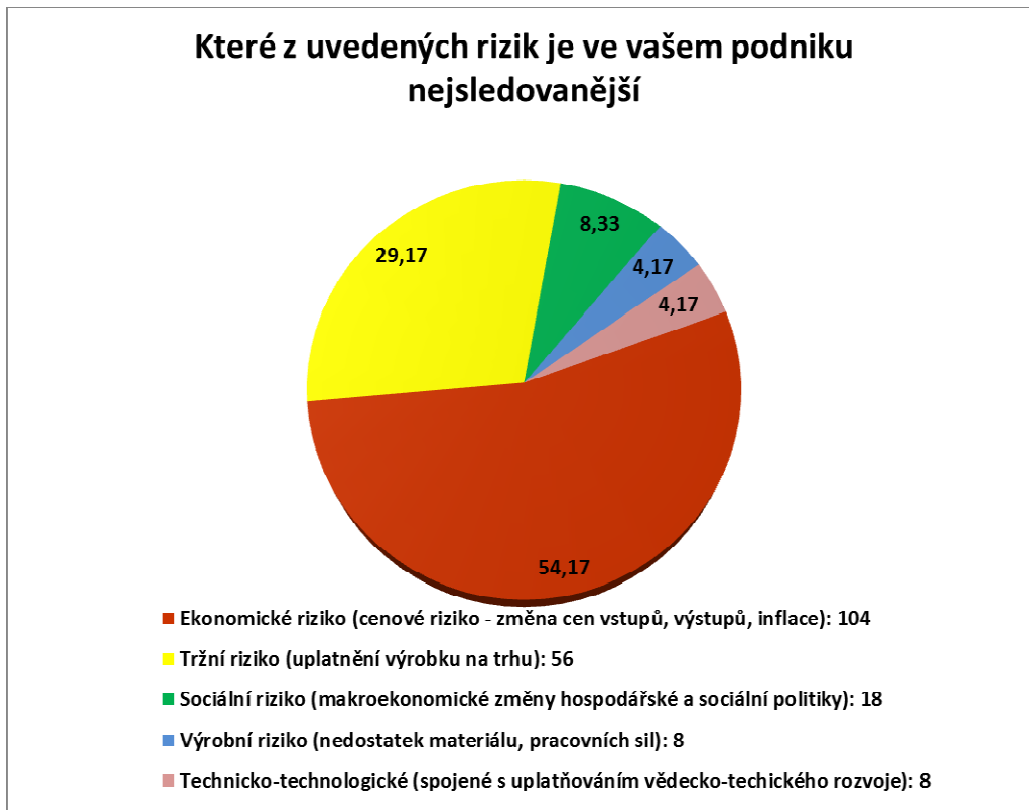
## Diskuse

Na průmyslových podnicích v Jihomoravském kraji bylo provedeno dotazníkové šetření s cílem zjistit, zda podniky v Jihomoravském kraji monitorují rizika, kterým jsou vystaveny a v jaké formě. Byla položena otázka „Které z uvedených rizik je ve vašem podniku nejsledovanější?“

Z výzkumu vyplynulo, že nejsledovanější v daném vzorku jsou rizika spojená s růstem nákladů v podobě změn vstupů. Je tedy pravděpodobné, že společnosti si hlídají své dodavatele a monitorují trhy se vstupem. Z výsledků je patrné, že podniky nezahrnují ve svém monitoringu riziko finanční, legislativní, environmentální či informační. Je otázkou dalšího výzkumu, zda do cen vstupů podniky započítávají možná kurzová rizika, která mohou být spjata s cenami jejich vstupů (popřípadě i výstupů). Podniky, které se průzkumu zúčastnily, uvedly, že převažujícím postojem k riziku je postoj neutrální.

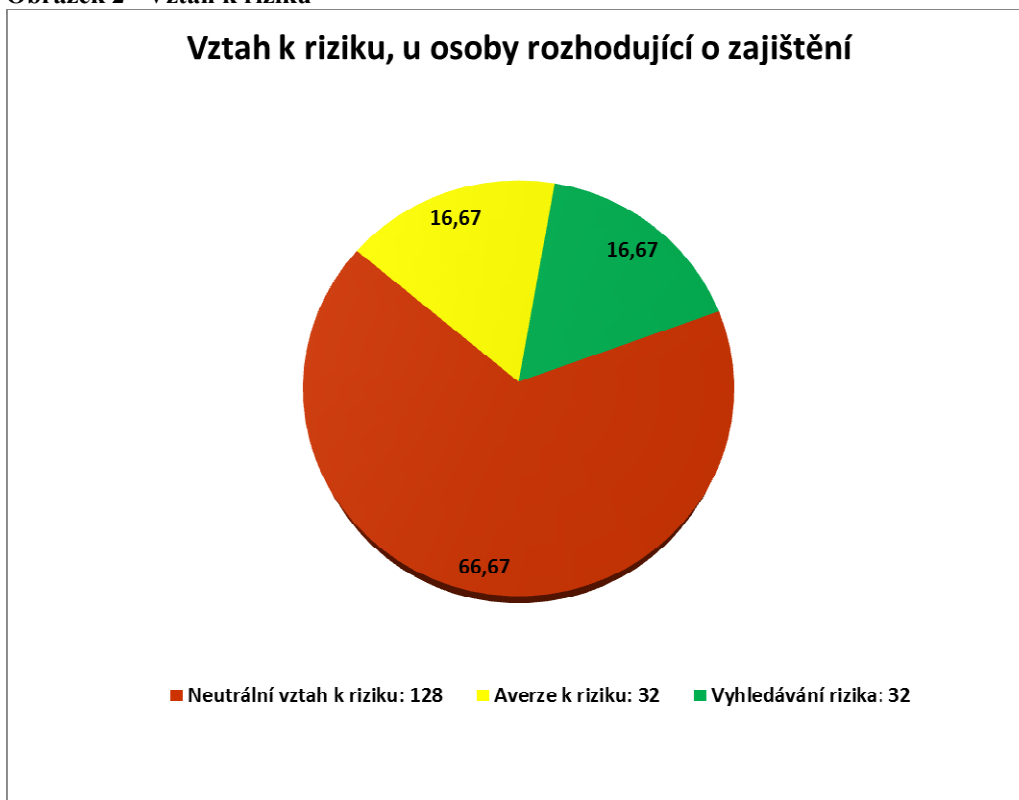
Výsledky dotazníku jsou v některých ohledech překvapující. Navzdory nedávno přestáté finanční krizi a několik měsíců trvajícím nedostatku likvidity, nezahrnují podniky finanční riziko mezi monitorovaná rizika. Stejně tak neutrální postoj k riziku může být chápán spíše jako forma pasivity a vyčkávání, než proaktivního jednání s cílem využít možné příležitosti.

Obrázek 1 - Výzkum nejsledovanější rizika v podnicích Jihomoravského kraje



Zdroj: Vlastní výzkum

Obrázek 2 - Vztah k riziku



Zdroj: Vlastní výzkum

Dá se tedy předpokládat, že rizika, která podniky monitorují a následně řídí, jsou spjata právě s tímto postojem. Podniky proto preferují možná řešení svých rizik pomocí širokého spektra pojištění [8]. Podniky sice zpracovávají monitoring trhu vstupů, ale je pro ně již komplikovanější řídit například měnová rizika.

### Závěr

Závěrem lze tedy konstatovat, že třídění, klasifikace a dělení rizik je předmětem zkoumání mnoha autorů a to již od daleké minulosti. V současné turbulentně se měnící době přibývají nová rizika. Mezi takové můžeme řadit pro české podniky například rizika informační, která se objevila až s rozvojem informačních technologií a jejich možným zneužitím. Dalším příkladem nových rizik jsou pro české podniky bezpochyby rizika měnová, a to nejen ta, související se vstupem do Evropské unie, ale i s rozvojem exportu a importu v ČR. Je tedy důležité, aby české podniky dokázaly identifikovat rizika, která se jich týkají. Dokázaly je rozdělit na ta, která jsou ovlivnitelná a která neovlivnitelná. Nejdůležitější součástí je pak definovat rizika, která je možné řídit a jejich dopady eliminovat nebo minimalizovat. Za alarmující je možné považovat skutečnost, že více než 60% podniků má neutrální vztah k riziku. Toto, je v přímém rozporu se základním předpokladem podnikání, kterým je přijímání rizika a jeho řízení. Zůstane li vztah k riziku neutrální, budou silně ohroženy i budoucí rozvojové plány sledovaných podniků.

Jak již bylo řečeno, objevují se nové výzvy a s nimi i nová rizika. Mezi tato rizika bezpochyby patří i rizika měnová, kterými se bude autorka zabývat v dalších výzkumech.

### Literatura

- [1] DRÁBEK, J. 1998. *Priprava a hodnotenie podnikateľských projektov v podnikoch drevospracujúceho priemyslu*. Bratislava: Technická univerzita, 1998. 68 s. ISBN 978-8022-807780.
- [2] FOTR, J., HNILICA, J., HRŮZOVÁ, H. 2006. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 409 s. ISBN 80-86929-15-9.
- [3] FOTR, J., HNILICA, J. 2009. *Aplikovaná analýza rizik*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 264 s. ISBN 978-80-247-2560-4.
- [4] KALOUDA, F. 2010. Riziko a nejistota-příspěvek k precizaci pojmů. *Řízení a modelování finančních rizik: Sborník příspěvků z 5. mezinárodní vědecké konference konané v Ostravě 8-9. září 2010*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská-Technická univerzita Ostrava, 2010. Str.180-191. ISBN 978-80-248-2306-5.
- [5] KISLINGEROVÁ, E., et al. 2007. *Manažerské finance*. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. 745 s. ISBN 978-807179-903-0.
- [6] KNIGHT, F. H. 1921. *Risk, Uncertainty and Profit*. Cambridge: The Riverside PressHoughton Mifflin, 1921. 173 s.
- [7] MAREK, P. 2010. Riziko-přístupy k jeho vymezení. *Řízení a modelování finančních rizik: Sborník příspěvků z 5. mezinárodní vědecké konference konané v Ostravě 8-9. září 2010*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská-Technická univerzita Ostrava, 2010. Str.242-247. ISBN 978-80-248-2306-5.
- [8] MARTINOVIČOVÁ, D. 2007. *Pojištění podnikatelských subjektů*. 1. vyd. Brno: Key Publishing, 2007. 236 s. ISBN 80-87071-08-3.

- [9] MARTINOVIČOVÁ, D., et al. 2010. Teoretické aspekty kategorizace rizik. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 2010, roč. LVIII 13, č. 3, s. 131-136. ISSN 1211-8516.
- [10] MERNA, Al-T. 2007. *Risk management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [11] OCHRANA, F. 2009. *Metodologie vědy*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2009. 158 s. ISBN 978-80-246-1609-4.
- [12] RIEDEROVÁ, Sylvie 2011. Currency hedging with help of derivatives. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 2011, vol. LIX 32, no. 4, s. 273-279. ISSN 1211-8516.
- [13] SMEJKAL, V., RAIS, K. 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing,a.s., 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [14] TICHÝ, M. 2006. *Ovládání rizika*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.
- [15] VALACH, J. 1992. *Základy finančního rozhodování podniku*. 3. vyd. Praha: Nad Zlato, 1992. 112 s. ISBN 80-900383-6-0.
- [16] VLACHÝ, J. 2006. *Řízení podnikatelských rizik*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2006. 256 s. ISBN 80-86754-56-1.
- [17] ZRŮST, J. 2011. *Identifikace rizika a vývojových stádií krize v podniku a jejich řešení*. Brno, 2011. 198 s. Dizertační práce. Mendelova univerzita v Brně.

**Adresa autora:**

Ing. Sylvie Riederová, Mendelova univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta, Ústav podnikové ekonomiky, Zemědělská 1, 613 00 Brno, Česká Republika, tel.:777240633, e-mail: xriedero@mendelu.cz

# ZHODNOTENIA SÚČASNÉHO STAVU ZAMESTNANOSTI V POĽNOHOSPODÁRSTVE V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

## EVALUATION OF PRESENT SITUATION IN AGRICULTURAL EMPLOYMENT IN THE SLOVAK REPUBLIC

ROVNÝ Patrik, DOBÁK Dušan, RÉCKY Roman

### Abstract

Agrarian sector in Slovakia was characterized by high social employment. The aim of the paper is to analyze agricultural employment in Slovakia in comparison with chosen World countries. In 2010 by the information of Green Report there was working 56.3 thousand employers in agriculture. Last two years there was observed decreasing of labor force caused by economical crises and economical recession of agricultural production. In age structure of agricultural employers there is obvious that the share of employers in lower age categories rapidly decreasing and also in middle categories and on the other side the share of older age categories is increasing.

It is eligible to set up policies oriented for support of enterprising activities of young farmers in multifunctional agriculture.

**Key words:** employment, agriculture, age structure, young farmers.

**JEL Classification:** J7

### Abstrakt

Agrárny sektor na Slovensku sa vyznačoval vysokou sociálnou zamestnanosťou. Cieľom príspevku je zhodnotenie poľnohospodárskej zamestnanosti na Slovensku v porovnaní s vybranými štátmi sveta. V roku 2010 podľa informácií zo Zelenej správy 2011 pracovalo v poľnohospodárstve 56,3 tis. osôb. V posledných dvoch rokoch vysoké medziročné poklesy pracovných síl boli spôsobené ekonomickou krízou a ekonomickou recesiou poľnohospodárskej prvovýroby. V štruktúre pracovníkov podľa veku, dlhodobo výrazne klesá podiel pracovníkov v nižších vekových kategóriách a mierne i v stredných kategóriách a naopak sa zvyšuje podiel osôb v starších vekových kategóriách nad 50 rokov.

Je teda vhodné zaviesť politiky zamerané predovšetkým na podporu začatia podnikateľskej činnosti mladých poľnohospodárov vo viacúčelovom poľnohospodárstve.

**Kľúčové slová:** zamestnanosť, poľnohospodárstvo, veková štruktúra, mladí farmári.

### Úvod

Poľnohospodárstvo významným spôsobom ovplyvňuje udržateľný rozvoj krajinného priestoru. Na jednej strane zabezpečuje výrobu zdrojov potravín pre výživu obyvateľstva a zohráva pozitívnu úlohu pri formovaní vidieckej krajiny a udržaní vidieckych sociálnych štruktúr.

To čo platilo pre poľnohospodárstvo v minulosti, platí aj v súčasnom globalizačnom procese, ak je v danom vidieckom regióne prosperujúce poľnohospodárstvo, úspešne sa rozvíja aj región a zároveň sa úspešne riešia súčasné globálne environmentálne problémy medzi ochranou prírody a produkciou potravín a surovín.

Cieľom príspevku je zhodnotenie poľnohospodárskej zamestnanosti na Slovensku v porovnaní s vybranými štátmi sveta. Rovnako tak cieľom je stanoviť základné predpoklady zlepšenia sa vekovej štruktúry zamestnanosti v poľnohospodárstve.

### **Literárny prehľad**

Zásadnou úlohou globálneho poľnohospodárstva, pri zmene súčasného konvenčného poľnohospodárstva na trvalo udržateľné agropodnikanie v budúcnosti je:

- Produkovat' zdravé potraviny a suroviny,
- Udržovať a rozvíjať vidiecke sociálne štruktúry a ich prirodzené životné podmienky.

Z uvedených hľadísk vyplýva, že nie je dôležitá v úlohe poľnohospodárstva iba dimenzia ziskov („profit“), ale aj dimenzia sociálna („ľudia“) a faktory vzťahujúce sa na životné prostredie, prírodu a krajinu ako celok („planéta“). (Baco, 2007)

Ďalej významným špecifikom sú ľudské zdroje. Ľudia obrábajú pôdu buď intenzívne alebo extenzívne, kvalifikovane alebo nekvalifikovane. Početnosť stavov zamestnancov v poľnohospodárstve má klesajúcu úroveň a zrejme sa počty ešte aj v budúcnosti budú znižovať. Pokiaľ v minulosti poľnohospodárstvo plnilo aj sociálnu funkciu, na vidieku zamestnávalo značný podiel obyvateľstva, v podmienkach tvrdej konkurencieschopnosti to nie je možné. Prezamestnanosť v poľnohospodárstve je ešte stále dôsledok sociálneho cítenia podnikových manažmentov, ktoré sú často viazané tým, že istý podiel v družstvách majú vlastníci pôdy, a tak pôdu obhospodaruje podnikateľský subjekt (Šimo, 2009).

### **Metodika**

Materiál, z ktorého pri spracovaní príspevku vychádzame, tvoria primárne a sekundárne zdroje.

Primárne zdroje informácií tvoria:

- údaje získané anonymnou dotazníkovou metódou, prostredníctvom Združenia mladých farmárov na Slovensku ASYF,
- údaje získané riadenými rozhovormi so zástupcami mladých farmárov.

Sekundárne zdroje informácií tvoria:

- štatistické údaje z EUROSTATU
- právne normy ES,
- výskumné správy,
- požiadavky praxe (MPSR)
- správy o poľnohospodárstve a potravinárstve v SR na roky 2008-2010

V predkladanom príspevku boli použité metódy analýzy, syntézy, indukcie a dedukcie.



## Výsledky

Od roku 1990 bol vidiek na Slovensku ovplyvnený predovšetkým globálnymi spoločensko-politickými zmenami, ktoré sa v konečnom dôsledku prejavili najmä v sociálno-ekonomickej oblasti. S nástupom politických a ekonomických zmien po roku 1989 sa slovenský vidiek a v rámci neho aj poľnohospodárstva začali postupne prispôbovať novým podmienkam a naštartovali reformné procesy premietnuté do socio-ekonomických zmien.

Vidiek sa počas dlhého historického obdobia chápal ako jednota vidieckeho priestoru, ktorá je spojená jeho hlavnou funkciou – poľnohospodárstvom.

Agrárny sektor na Slovensku sa vyznačoval vysokou sociálnou zamestnanosťou, najmä v regiónoch južného a východného Slovenska, kde bola nedostatočná ekonomická infraštruktúra. Poľnohospodárske podniky zamestnávali predovšetkým tú časť práceschopnej populácie, ktorá nemala žiadne iné možnosti lokálneho pracovného uplatnenia (nekvifikovaný pracovníci, vidiecke ženy, dôchodcovia, atď.). Poľnohospodárstvo tým značne suplovalo na vidieku sociálnu funkciu štátu.

V reformovanom procese od roku 1990 prebiehala ďalšia sféra vývoja podmienená najmä znižovaním počtu pracovníkov v poľnohospodárstve (336 tis. v roku 1990 na 92 tis. v roku 1999). V súčasnosti pracuje v poľnohospodárstve len 56,3 tis. pracovníkov. Rozsiahly úbytok zamestnanosti v poľnohospodárstve viedol najmä v menších vidieckych sídlach k enormnému nárastu nezamestnanosti, nakoľko išlo o pracovnú silu, ktorá sa vyznačovala typickou migračnou rigiditou, s nízkou kvalifikačnou flexibilitou, bol aj je stále tento proces znižovania agrárnej nezamestnanosti zdĺhavý a značne problémový.

Z hodnotenia poľnohospodárskej nezamestnanosti ukázala, že najvyšší nárast týchto nezamestnaných sa prejavil v roku 1993 a s výnimkou roku 1997 postupne klesal. Poľnohospodárstvo sa po priemysle stalo jedným z hlavných dodávateľov nezamestnaných osôb do evidencie úradov práce.

Po roku 1989 sa zmenila aj situácia v oblasti príjmov pracovníkov v poľnohospodárstve. Poľnohospodárstvo dlhodobo patrí medzi odvetvia hospodárstva v SR s najnižšou úrovňou priemerných mesačných miezd. Pokles pod úroveň priemernej mesačnej mzdy v národnom hospodárstve sa prejavil od roku 1992 a trvá až do súčasnosti, čo je aj jedným z dôvodov nezaujmu mladých ľudí v poľnohospodárstve.

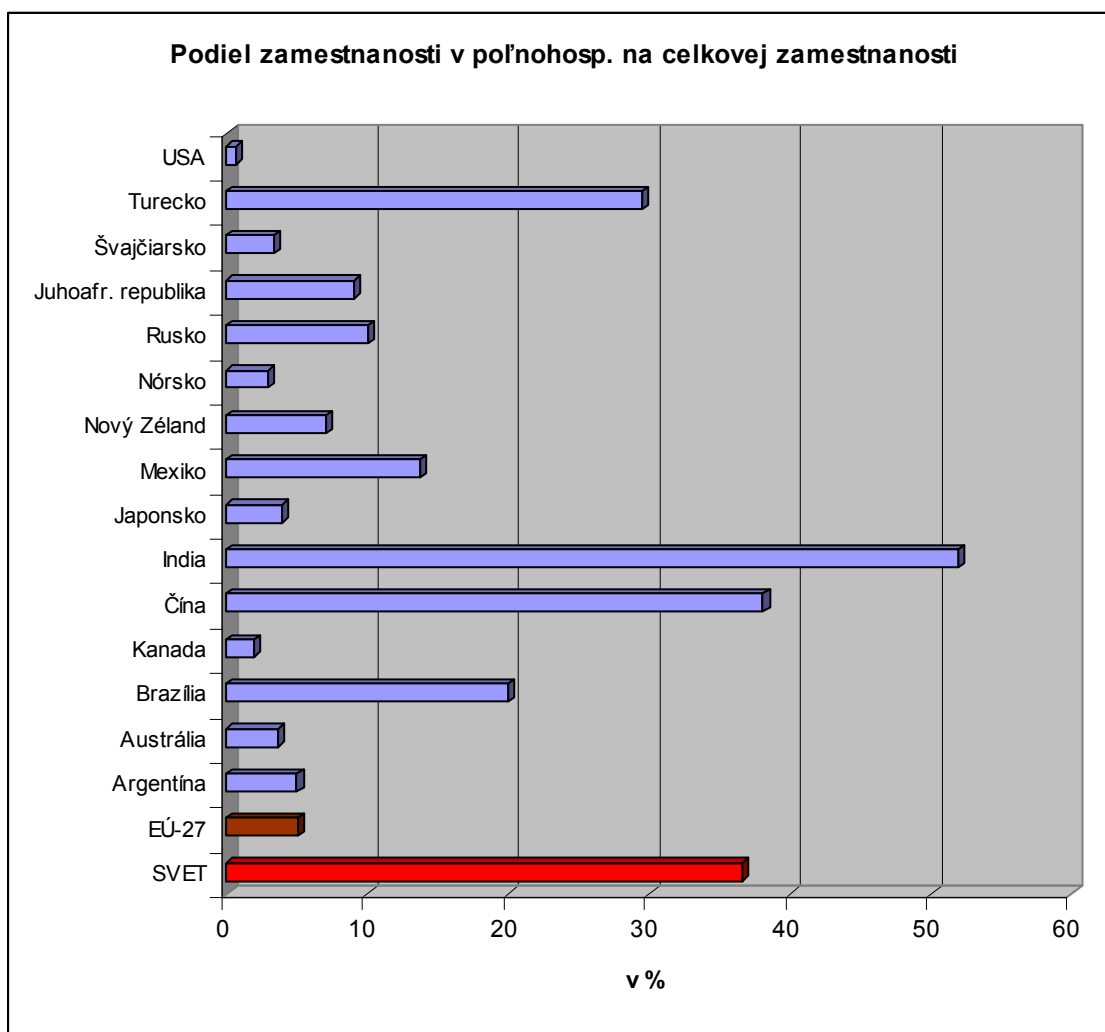
Na jedného poľnohospodárskeho pracovníka pripadá v celosvetovom meradle 3,8 ha poľnohospodárskej pôdy a v Európe 16,9 ha. Najviac poľnohospodárskej pôdy na poľnohospodárskeho pracovníka má Austrália (942 ha), Kanada (198 ha) a USA (153,8 ha). Najmenej India (0,7 ha) a Čína (1,1 ha).

Zamestnanosť v poľnohospodárstve má stále rozhodujúce postavenie a v celosvetovom meradle dosahuje 36,6 % podiel na celkovej zamestnanosti. Najvyšší podiel zamestnanosti v poľnohospodárstve dosahujú India (52 %), Čína (38,1 %), Turecko (29,5 %) a Brazília (20 %). Vyspelé štáty sveta majú nižší podiel zamestnanosti v poľnohospodárstve najmä USA (0,7 %) a Kanada (2 %). Podiel poľnohospodárskej zamestnanosti na celkovej zamestnanosti v ostatných významných krajinách sveta sú uvedené na obrázku 1.

V poľnohospodárstve krajín EÚ-27 bolo zamestnaných 11,2 mil. osôb. Na celkovej zamestnanosti krajín EÚ-27 sa najviac podieľa Rumunsko (24,2 %), Poľsko (18,9 %), Taliansko (7,6 %), Španielsko (7,1 %) a Francúzsko (6,8 %), čo súvisí s väčším počtom menších individuálnych hospodárstiev v týchto štátoch. V prepočte na 100 ha poľnohospodársky využívanej pôdy najviac osôb zamestnáva Malta (42), Cyprus (17,5), Slovinsko (17,5), Rumunsko (15,6), Grécko (15) a Poľsko (14,2). Na Slovensku dosiahla zamestnanosť 4,2 osôb na 100 ha p. p.. Z okolitých krajín slovenské poľnohospodárstvo zamestnáva menej pracovných síl ako Maďarsko (7,6), Rakúsko (4,8), ale viac ako Česko

(3,8). Budúcnosť poľnohospodárstva môže byť ohrozená pokračujúcim klesajúcim trendom zamestnanosti.

**Obrázok 1 - Podiel zamestnanosti v poľnohospodárstve na celkovej zamestnanosti (v %)**



*Prameň: MPSR, Zelená správa 2011*

V roku 2010 podľa informácií zo Zelenej správy 2011 pracovalo v poľnohospodárstve 56,3 tis. osôb. V posledných dvoch rokoch vysoké medziročné poklesy pracovných síl boli spôsobené ekonomickou krízou a ekonomickou recesiou poľnohospodárskej prvovýroby. Tabuľka 1 poukazuje na počet zamestnancov v poľnohospodárstve v rokoch 2009 a 2010.

V štruktúre pracovníkov podľa veku, dlhodobo výrazne klesá podiel pracovníkov v nižších vekových kategóriách a mierne i v stredných kategóriách a naopak sa zvyšuje podiel osôb v starších vekových kategóriách nad 50 rokov. V poľnohospodárstve nedochádza k prirodzenej reprodukcii pracovných síl a pre budúce obdobie je nevyhnutnou výzvou potreba generačnej obmeny pracovných síl. Podľa údajov zo Zelenej správy 2011 je priemerný vek v roku 2010 v poľnohospodárstve 46,1 roka (v roku 2009 bol 45,7 roka), ktorý je od roku 1970 historicky najvyšší. Takmer dve tretiny (63,2 %) pracovníkov v poľnohospodárstve mali v roku 2010 viac ako 45 rokov.

**Tabuľka 1 - Počet zamestnancov v poľnohospodárstve (v tis. osobách)**

Pracujúci v poľnohospodárstve	Rok		Medziročná zmena v %	
	2009	2010	2009/08	2010/09
Zamestnanci	58,4	49,6	-11,2	-15,1
Podnikatelia	6,6	6,7	6,5	1,5
Vypom. člen.dom.poľn.	0,3	-	0	0
Pracovníci spolu	65,3	56,3	-9,7	-13,8

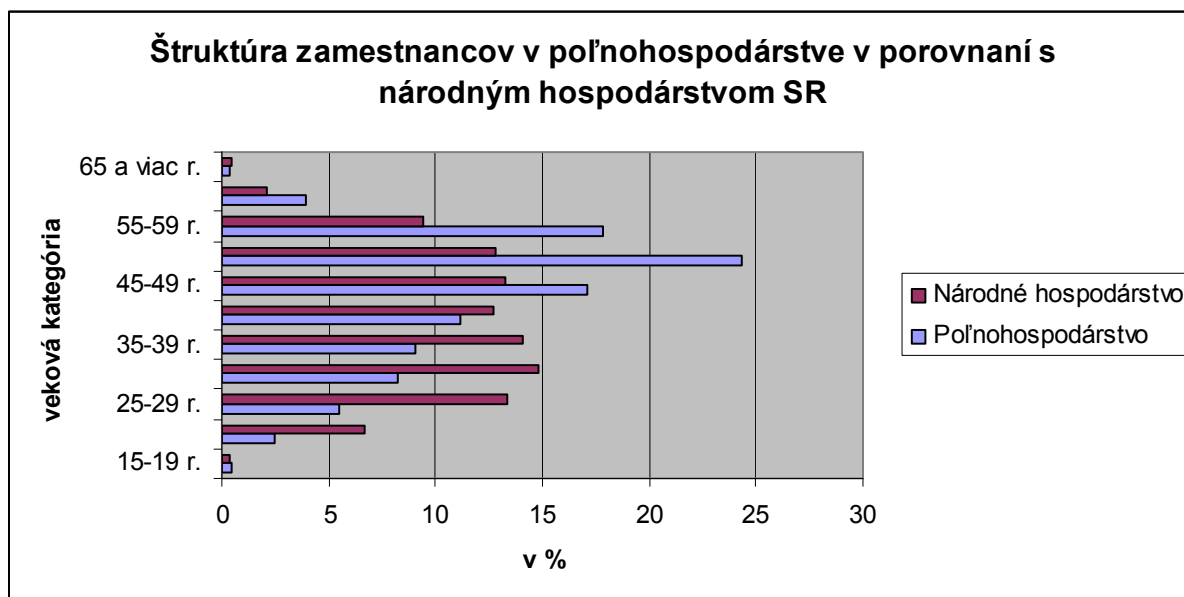
Prameň: MPSR, Zelená správa 2011

**Tabuľka 2 - Štruktúra zamestnancov v poľnohospodárstve podľa vekových kategórií (v %)**

	Pracovníci v poľnohospodárstve				Celkový počet pracovníkov na Slovensku				Rozdiel Celkový počet - pracov. v poľn. za rok 2010	
	2009		2010		2009		2010			
	Spolu	Ženy	Spolu	Ženy	Spolu	Ženy	Spolu	Ženy	Spolu	Ženy
Spolu v tis.osôb (=100 %)	65,3	18,9	56,3	15,9	2365,9	1039,4	2317,7	1033,1	2261,4	1017,2
15-19 r.	1,1	1,1	0,5	0,0	0,5	0,3	0,4	0,4	-0,1	0,4
20-24 r.	2,3	6	2,5	1,3	7,3	6,8	6,7	6,1	4,2	4,8
25-29 r.	7,7	6,9	5,5	8,8	13,7	12,7	13,4	12,8	7,9	4,0
30-34 r.	5,4	3,7	8,2	1,3	15,0	14,2	14,8	13,7	6,6	12,4
35-39 r.	10	10,1	9,1	13,2	13,4	13,7	14,0	14,1	4,9	0,9
40-44 r.	12,3	11,6	11,2	13,2	12,9	14,2	12,7	14,0	1,5	0,8
45-49 r.	17,5	26,5	17,1	18,2	13,3	14,9	13,2	14,6	-3,9	-3,6
50-54 r.	22,5	23,3	24,3	30,2	13,0	14,2	12,8	14,1	-11,5	-16,1
55-59 r.	16,7	12,2	17,8	13,2	8,7	7,6	9,4	8,6	-8,4	-4,6
60-64 r.	4	1,6	3,9	0,6	1,9	0,9	2,1	1,2	-1,8	0,6
65 a viac r.	0,8	0,5	0,4	0,6	0,4	0,4	0,4	0,4	0,0	-0,2

Prameň: MPSR, Zelená správa 2011 a vlastné prepočty

**Obrázok 2 - Štruktúra zamestnancov v poľnohospodárstve v porovnaní s národným hospodárstvom SR**

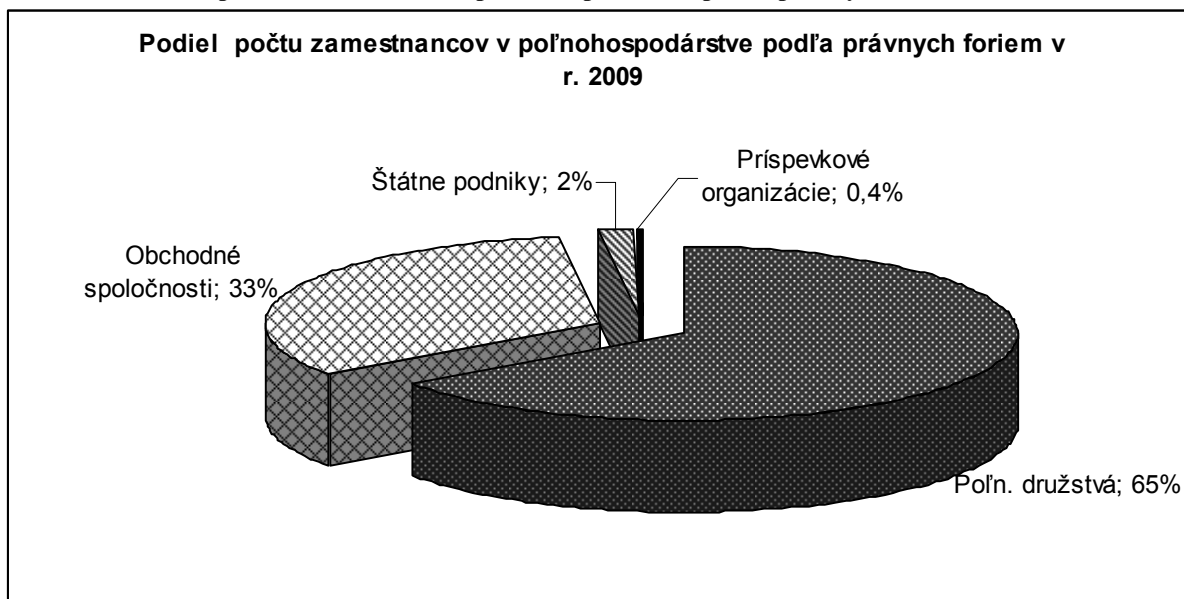


Prameň: MPSR, Zelená správa 2011 a vlastné prepočty

Porovnanie zastúpenia jednotlivých vekových kategórií v poľnohospodárstve v porovnaní s celkovým národným hospodárstvom je uvedené na obrázku 2. Z uvedeného vyplýva nízke zastúpenie mladších vekových kategórií v poľnohospodárstve, čo je pre budúcnosť slovenského poľnohospodárstva veľmi nepriaznivá situácia.

V organizáciách s počtom 20 a viac zamestnancov pracovalo v roku 2010 v poľnohospodárskej prvovýrobe 32 750 fyzických osôb (priemerný evidenčný počet), čo bolo o 1,7 tisíc (4,9 %) menej ako v roku 2009. Najväčší podiel zamestnaných v poľnohospodárstve bolo v poľnohospodárskych družstvách a v obchodných spoločnostiach, čo dokumentuje obrázok 3.

**Obrázok 3 - Podiel počtu zamestnancov v poľnohospodárstve podľa právnych foriem v roku 2009**



*Prameň: MPSR, Zelená správa 2011 a vlastné prepočty*

Priemerná mzda v poľnohospodárstve v roku 2010 činila 601 € (v organizáciách s 20 a viac zamestnancami) a medziročne v porovnaní s rokom 2009 sa zvýšila len o 0,6 percentuálneho bodu. Tento nárast bol zo sledovaných odvetví jeden z najnižších.

### Diskusia a záver

V dôsledku štrukturálnej dynamiky vo vidieckych oblastiach má primárny sektor ťažkosti s plnením týchto úloh. V súčasnosti, najmä v posledných rokoch, už je možné pozorovať v Európskej únii tendenciu opúšťania vidieckych oblastí, predovšetkým v najchudobnejších oblastiach, a zároveň pokračujúci jav starnutia vidieckeho obyvateľstva. Vyše polovice európskych poľnohospodárskych podnikov tak riadia poľnohospodári, ktorí majú viac ako 55 rokov, a štvrtina poľnohospodárov má dokonca viac ako 65 rokov. Najkritickejšia situácia je na juhu Európskej únie. Poľnohospodári, ktorí majú menej ako 35 rokov, predstavujú v Spoločenstve iba 7,6 %. Konkrétne v Rakúsku a v Nemecku predstavujú mladí poľnohospodári 17 % z celkového počtu poľnohospodárov; vo Fínsku a v Belgicku 14 %; vo Francúzsku a v Írsku približne 12 %. Najnižšie miera zastúpenia mladých poľnohospodárov je najmä v krajinách okolo Stredozemného mora, predovšetkým v Portugalsku (3,7 %) a v Taliansku (5,2 %).

Je teda vhodné zaviesť politiky zamerané predovšetkým na podporu začatia podnikateľskej činnosti mladých poľnohospodárov vo viacúčelovom poľnohospodárstve. Poľnohospodárske

podniky, ktoré riadia mladí poľnohospodári, sa v priemere ukazujú ako ziskovejšie, pretože mladí majú väčší sklon k prijímaniu inovačných rozhodnutí, ku kultivačným postupom, ktoré sú v súlade s ekosystémami, a k väčšej otvorenosti vzhľadom na požiadavky trhu.

Nástroje Spoločenstva, ktoré sú v súčasnosti určené mladým poľnohospodárom, sú rozdelené do dvoch kategórií:

- podporné opatrenia spolufinancované prostredníctvom Európskeho poľnohospodárskeho fondu pre rozvoj vidieka (EPFRV),
- opatrenia stanovené vzdelávacími a výskumnými programami Spoločenstva alebo inými intervenciami pod priamou správou Európskej únie, ktoré sa týkajú aj mladých poľnohospodárov, ako napríklad politiky predčasného odchodu do dôchodku.

Článok 20 nariadenia Rady (ES) č. 1698/2005 ustanovuje pridelovanie pomoci na zjednodušenie začatia podnikateľskej činnosti mladých poľnohospodárov v postavení vedúcich poľnohospodárskeho podniku. V tomto kontexte sa kladie veľký dôraz na vypracovanie podnikateľského zámeru (plánované investície a činnosti), ktorý prostredníctvom špecifických ukazovateľov dokazuje uskutočniteľnosť a výnosnosť činností, ktoré by sa mali financovať.

Pomoc na začatie podnikateľskej činnosti môže byť vyplatená ako:

- jednorazový príspevok, ktorého maximálna prípustná výška sa rovná sume 25 000 EUR,
- bonifikácia úrokovej sadzby na úvery poskytované na úhradu výdavkov spojených so začatím podnikateľskej činnosti (výška sumy rovnajúca sa kapitalizovanej hodnote tejto bonifikácie nesmie byť vyššia ako jednorazový príspevok).

Pokiaľ ide o podporu odbornej prípravy a informovania, ten istý článok 20 uvedeného nariadenia ustanovuje podporu iniciatívam, ktoré sa zameriavajú na podporu šírenia poznatkov a inovačných postupov, najmä s cieľom pripraviť poľnohospodárov na nové kvalitatívne smerovanie ich výroby, na uplatňovanie výrobných metód, ktoré sú väčšmi v súlade s ochranou a zlepšovaním pôd a ktoré lepšie zodpovedajú požiadavkám spotrebiteľov, a poskytnúť im vzdelanie potrebné na riadenie ekonomicky ziskového poľnohospodárskeho podniku.

Podľa ustanovení tohto článku môže pomoc pri predčasnom odchode do dôchodku predstavovať:

- maximálnu pomoc vo výške 180 000 EUR pre poľnohospodárov, ktorí sa rozhodnú opustiť poľnohospodársku činnosť a svoj podnik previesť na iného poľnohospodára,
- maximálnu pomoc vo výške 40 000 EUR pre zamestnancov v poľnohospodárskom odvetví, ktorí sa v momente prevodu rozhodnú natrvalo opustiť poľnohospodársku činnosť.

Ministerstvo pôdohospodárstva Slovenskej republiky nezpracovala opatrenia vyššie uvedené zamerané na podporu mladých farmárov, ktoré priamo ovplyvňujú trvalú udržateľnosť vidieka, a na predčasný odchod farmárov do dôchodku, do Programu rozvoja vidieka na rozpočtové obdobie 2007-2013, tak, ako to praktizujú štáty Európskej únie. Výborným príkladom je Dánsko, kde podpora mladým je výrazná a ich otcovia a ostatní farmári pokročilého veku majú o budúcnosť postarané. Ak chce mladý nezamestnaný človek začať podnikat' napríklad na susedovej pôde ako agropodnikateľ nemá žiadnu podporu od štátu, bohužiaľ ani od rezortu. Radi poukazujeme na nízke dotácie oproti štátom EU, ale žiadne iné dobré príklady nehodláme akceptovať. Rezort túto skupinu mladých podnikateľov dlhodobo ignoruje a doteraz v žiadnom programe neakceptuje. Akceptované je iba zvýšené

percento spolufinancovania v opatrení 1.1 Modernizácia fariem Programu rozvoja vidieka, kde je zvýšená miera oproti ostatným hospodárom o 10 %.

Poskytnutie podpory mladým farmárom je mimoriadne dôležité aj z hľadiska rozvoja dynamického podnikania na pôde. Najnovšie reformy totiž vytvorili trhovo orientované prostredie poľnohospodárskym podnikom a farmám, čo prináša nové možnosti. Využitie tohto potenciálu však závisí od rozvoja strategických a organizačných schopností farmára, na čo má najlepšie predpoklady mladá generácia. Vysoká veková štruktúra v sektore poľnohospodárstva nedáva záruky adaptácie pre rýchle napredovanie inovatívnych nástrojov, informatizácie a adaptácie nových poznatkov vedy.

Podporou mladých podnikateľov by sa riešila aj otázka zamestnanosti, ako aj zamedzenie odchodu mladých ľudí z vidieka. Neobstoja argumentácie niektorých štátnych úradníkov, podľa ktorých by každý mladý začínajúci podnikateľ mohol z EÚ-fondov požadovať podporu. Podnikanie v poľnohospodárstve má celkom iný charakter, má svoje špecifiká a je spojené s podstatne väčšími rizikami ako v ostatných odvetviach národného hospodárstva.

Výchova a podpora mladých farmárov je kľúčovou otázkou na rodinných farmách a pre súkromných farmárov, pretože sú pokračovateľmi starnúcej populácie. Väčšina súkromne hospodáriacich roľníkov robí na svojej farme prakticky všetko. Takmer každý z nich je vedúcim podniku, ekonómom, ale súčasne aj traktoristom. Pre vysoké fyzické zaťaženie pri mechanizovaných prácach na poli a pri iných, často nemechanizovaných prácach, sa jeho organizmus rýchlejšie opotrebováva. Z ergonomického hľadiska je takáto práca porovnateľná so skupinou prác s vysokým zdravotným ohrozením. Ide o enormné zaťaženie chrbtice a celého pohybového aparátu, najmä pri orbe a ostatnej príprave pôdy, ohrozenie zdravia pri prácach s chemikáliami a umelými hnojivami, neraz spojených s kožnými chorobami, ale aj častý výskyt zažívacích problémov z nepravidelného stravovania, keď práca na vzdialenejšom hone neumožňuje prijímať teplú stravu. Riešením je predčasný odchod do dôchodku, tak ako to umožňuje Európska komisia.

Nariadenie Rady ES vychádza práve z týchto súvislostí, pretože cieľom predčasného odchodu do dôchodku v poľnohospodárstve má byť významná štrukturálna zmena prevedených podnikov, prostredníctvom opatrenia na podporu začatia činnosti mladých poľnohospodárov.

Podľa nariadenia sa totiž pri predčasnom odchode do dôchodku umožňuje podpora farmárom a poľnohospodárskym pracovníkom, ktorí sa rozhodnú ukončiť svoju poľnohospodársku činnosť, v prípade farmára s cieľom previesť svoj podnik na pokračovateľa. V čase prevodu nesmie mať farmár (poľnohospodársky pracovník) menej ako 55 rokov, ale nesmie byť ani v bežnom dôchodkovom veku, musí vykonávať poľnohospodársku činnosť počas 10 rokov pred prevodom a musí natrvalo ukončiť všetky poľnohospodárske činnosti zamerané na dosiahnutie zisku. Podpora sa poskytuje maximálne do veku 70 rokov a u pracovníkov do bežného dôchodkového veku. Po tomto termíne sa prechádza na normálny starobný dôchodok. Maximálna výška podpory pri predčasnom odchode do dôchodku v prípade prevodcu je 18-tisíc eur a v prípade pracovníka 4-tisíc eur na rok.

Ministerstvo pôdohospodárstva SR dlhodobo ignoruje tento problém súkromných farmárov, ktorí obhospodarujú takmer 20 percent celkovej výmery pôdy. Navrhovaná intenzita pomoci je nedostatočná a pomoc pre mladých farmárov by mala byť poskytovaná tak, ako je to v pôvodných štátoch EÚ.

Na uvedeného dôvodu v roku 2008 bolo na Slovensku založené Združenie mladých farmárov na Slovensku (ASYF podľa anglického Association of Slovak Young Farmers) . Združenie svojím zameraním oslovuje okrem prvovýrobcov aj študentov a doktorandov univerzity, pripravujúcej novú generáciu odborníkov do poľnohospodárstva a nasmerovať osvetu aj do stredných odborných škôl a učilíšť.

Združenie je členom Európskej rady mladých farmárov (z francúzskeho Conseil européen des jeunes agriculteurs CEJA). Organizácia CEJA, ktorá bola založená v Ríme roku 1958, má v súčasnosti 28 členských organizácií z 22 štátov Európskej únie a zastupuje tak záujmy viac ako 1 milióna mladých farmárov.

Hlavným cieľom Združenia mladých farmárov na Slovensku je najmä zastaviť nepriaznivý trend vo vývoji vekovej štruktúry farmárov. Ďalšími cieľmi združenia sú:

- Odovzdávanie informácií mladým farmárom, ich vzdelávanie a koordinácia ich činností a ich zastupovanie na národnej úrovni.
- Presadzovanie nástrojov, ktoré uľahčia začatie podnikania mladým farmárom v poľnohospodárskom sektore.
- Umožniť viesť diskusie a výmenu skúseností medzi mladými farmármi v celej Európe.

V súčasnom období prebiehajú intenzívne diskusie o Spoločnej poľnohospodárskej politike EÚ po roku 2013 nielen na národnej ale aj na medzinárodnej úrovni. Pri daných diskusiách je dôležité myslieť na mladých farmárov a rovnako tak na začínajúcich, aby pre nich boli vytvorené vhodné podmienky. Tým by sa pozitívne zmenila veková štruktúra pracovníkov v poľnohospodárstve na Slovensku. Tu je veľmi dôležitá úloha Združenia mladých farmárov na Slovensku a rovnako tak lobbying medzinárodnej organizácie CEJA.

### Literatúra

- [1] BACO, P. *Integračné a globalizačné tendencie v poľnohospodársko-potravinárskom komplexe Slovenskej republiky*. Dizertačná práca, Nitra, 2007.
- [2] KUBICOVÁ, E. 2007. Vývoj spotrebiteľského dopytu po potravinách v SR. In *Sborník z mezinárodní Baťovy doktorandské konference*. (CD). Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2007, 2007, s. 1-7. ISBN 978-80-7318-529-9
- [3] ŠIMO, D. 2008. *Agrárny marketing I. (Pragmatické prístupy k trvalému úspechu na trhu)*. Bratislava : Ekonóm, 2008, 106 s. ISBN 978-80-225-2528-2
- [4] ŠIMO, D., ROVNÝ, P. 2010. *Agrárny marketing*. 1.preprac.vyd. Nitra:SPU. 2010. 279 s. ISBN 978-80-552-0472-7.

### Adresa autorov:

Ing. Patrik Rovný, PhD., Ing. Dušan Dobák, Ing. Roman Récky, Katedra marketingu, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitra, Trieda A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, Slovenská republika, e-mail: patrik\_rovny@yahoo.com, dusan.dobak@fem.uniag.sk, roman.recky@fem.uniag.sk

Ing. Patrik Rovný, PhD je zároveň členom Združenia mladých farmárov na Slovensku – ASYF web: [www.asyf.sk](http://www.asyf.sk)

# SVĚTOVÝ POTRAVINOVÝ PROBLÉM A JEHO DOPAD NA TRHY POTRAVIN<sup>#</sup>

## WORLD FOOD PROBLEM AND ITS IMPACT ON FOOD MARKETS

SEVEROVÁ Lucie

### Abstract

The world food problem is generally considered one of the most important problems in the contemporary world. The world is at risk of new food crisis because of rising prices and tightening supplies of food commodities. World food prices measured by FAO index reached even a higher value at the end of the last year as compared to half of the year 2008. Food prices are increasing due to more expensive petroleum, drop-outs in production after bad weather and because of limited export of several producer countries. High prices of cereals invoke fear and supplies are now quickly being depleted. FAO has long been pointing out the necessity to increase productivity and investments in agriculture. The aim of the paper is the characteristic of the food problem and clarification of the basic ways of creating food prices in conditions of economic globalization.

**Key words:** food problem, foodstuff, prices of foodstuff, speculation, inflation.

**JEL Classification:** Q18

### Abstrakt

Světový potravinový problém je obecně považován za jeden z nejdůležitějších problémů současného světa. Světu hrozí kvůli růstu cen a snižování zásob potravinářských komodit nová potravinová krize. Světové ceny potravin, měřeno indexem FAO, se dostaly koncem minulého roku dokonce na vyšší úroveň, než byly v polovině roku 2008. Ceny potravin rostou kvůli dražší ropě, výpadkům produkce po špatném počasí a kvůli omezením exportu několika producentů států. Vysoké ceny obilovin vyvolávají obavy a zásoby se nyní rychle odčerpávají. FAO dlouhodobě upozorňovalo, že je nutné zvýšit produktivitu a investice v zemědělství. Cílem statí je charakteristika potravinového problému a objasnění základních východisek tvorby cen potravin v podmínkách ekonomické globalizace.

**Klíčová slova:** potravinový problém, potraviny, ceny potravin, spekulace, inflace.

### Úvod

V posledních desetiletích vystupují do popředí vývoje světového společenství rozpory a problémy globální povahy, které jsou podmíněny řadou procesů, zejména úrovní rozvoje výrobních činitelů v podmínkách vědeckotechnického rozvoje, charakterem a složitostí sociálně ekonomických vztahů současného světa i dalšími faktory. Globální problémy se

---

<sup>#</sup> Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu Ekonomika zdrojů českého zemědělství a jejich efektivní využívání v rámci multifunkčních zemědělskopotravinářských systémů registrovaného pod MŠMT České republiky pod evidenčním číslem MSM 6046070906



dotýkají zájmů všech států a národů a ovlivňují perspektivy lidského společenství. Jejich řešení je možné pouze v celosvětovém měřítku a v rámci široké mezinárodní spolupráce.

Hlavní globální (všeobecné) problémy současného světa jsou podle zprávy Římského klubu pro rok 1991 s názvem Globální revoluce:

- ochrana životního prostředí
- odstranění bídy v rozvojových zemích (včetně řešení potravinového problému)
- konverze zbrojní výroby a mírové soužití.

Světový potravinový problém je obecně považován za jeden z nejdůležitějších problémů současného světa. Potravinový problém je zdrojem napětí a představuje vážnou hrozbu dalšímu rozvoji společností. Světu hrozí kvůli růstu cen a snižování zásob potravinářských komodit nová potravinová krize. Ceny potravin na světových trzích stoupají strmě vzhůru. Zopakuje se snad potravinová krize z roku 2008, kdy hladové bouře tehdy zachvátily země od Haiti až po Egypt?

### **Literární přehled**

Problematikou udržitelného rozvoje v podmínkách světové globalizace se zabývá zejména americký ekonom Kenneth Ewart Boulding. Obzvláště zajímavá tvrzení o environmentální ekonomii a udržitelném rozvoji uvádí v páté kapitole své významné publikace "Towards a New Economics: Critical Essays on Ecology, Distribution, and Other Themes" (1992), kde rozvíjí též úvahy na téma, jako je energetika, hospodářský rozvoj, kybernetika a mnoho dalších témat. Světovým potravinovým problémem z praktického hlediska současného vývoje na trzích potravin ve světě se zabývá především organizace FAO ve svých pravidelných zprávách Food Outlook Report.

### **Metodika**

U potravinového problému je nejprve třeba definovat dva základní, protichůdné aspekty. Prvním je obecný nedostatek potravin, který postihuje velkou část obyvatelstva, jež následně trpí hladomorem, podvýživou a s tím spojenými nemocemi. Tento problém je charakteristický pro rozvojové země. Druhým jevem je nadměrná spotřeba potravin a nevhodné složení stravy, jež má za následek otylost a nejrůznější civilizační choroby. Tento jev je typický pro rozvinuté země. Rozvinuté země vyrábějí kolem 50% celosvětové produkce potravin. V těchto zemích však žije necelých 20% celkové populace. V rozvinutých zemích růst počtu obyvatel stagnuje, naopak v rozvojových zemích pokračuje populační růst. V rozvojových zemích je produkce potravin na obyvatele 3,5krát nižší než v rozvinutých zemích. (Jeníček, 2003) Za hlavní metody použité k vědeckému zkoumání ve statí lze označit metodu deskripce, analýzy a syntézy, komparativní metodu a částečně i další. Cílem statí je charakteristika potravinového problému a objasnění základních východisek tvorby cen potravin v podmínkách ekonomické globalizace.

### **Výsledky**

#### **Potravinová krize a FAO**

Organizace FAO počátkem roku oznámila, že její index cen potravin se v prosinci 2010 vyšplhal na nové maximum nejméně od roku 1990 a to na konkrétní hodnotu 214,7. Současně varovala, že prudký růst cen ropy by mohl vést k dalšímu zdražování potravin. Růst indexu

minulé měsíce táhly zejména ceny kukuřice, která se v USA stále více využívá k výrobě benzinové náhražky etanolu. Vysoké ceny obilovin vyvolávají obavy a zásoby se nyní rychle odčerpávají. FAO dlouhodobě upozorňovalo, že je nutné zvýšit produktivitu a investice v zemědělství.

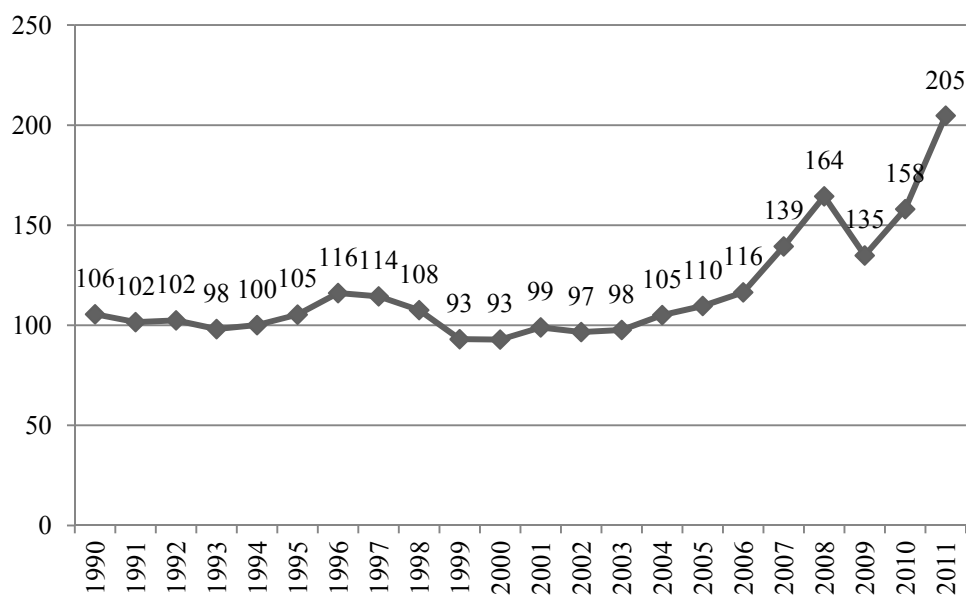
Až donedávna byly světové zásoby obilovin na mnohem vyšší úrovni než zásoby v krizových letech 2007 a 2008. Rychlý ekonomický růst a obavy z vysokých cen však vedly k rychlému snižování zásob. Velké nákupy uskutečnily nedávno země severní Afriky a Blízkého východu, které chtějí uklidnit domácí rozbouřenou situaci, vyvolanou mimo jiné drahými potravinami. Svě zásoby si nákupy na trhu výrazně zvyšují Jižní Korea nebo Mexiko.

FAO požádala vyspělé země světa o přehodnocení strategií podpory biopaliv, které ke krizi výrazně přispívají tím, že namísto potravin podporují pěstování plodin k výrobě pohonných hmot; tato politika přesouvá ve světě od potravin k produkci paliv 120 milionů tun obilovin ročně (ČTK, 2011).

### Růst cen potravin ve světě

Potraviny poslední měsíce po celém světě prudce zdražují a ani Česko není výjimkou. Světové ceny potravin se za únor 2011 zvýšily meziročně o 34,2 procenta a za leden o 28,4 procenta, uvádí index Organizace OSN pro výživu a zemědělství.

Obrázek 1 – FAO Food Price Index



Zdroj: (FAO..., 2011)

Světové ceny potravin, měřeno indexem FAO, se dostaly koncem roku dokonce na vyšší úroveň, než byly v polovině roku 2008. Tedy těsně předtím, než po vypuknutí finanční krize praskla komoditní bublina. Růst se týká i ostatních komodit, což ovšem dále tlačí i na ceny jídla. (FAO, 2010) Zvyšující se volatilita cen zemědělských komodit vytváří nejistotu u zemědělců, aby splnili rostoucí poptávku po zemědělských potravinářských komoditách, a spotřebitelé mohli usměrnit své plánované výdaje (Onour, Sergi, 2011).

Nejvíce budou postiženy energeticky náročné obory, jako například pekárenská výroba, především kvůli růstu cen energií, pohonných hmot, ale i neúrodě v loňském roce, a tím i růstu cen, například obilovin, na burze. Také za jeden z důvodů růstu cen potravin lze považovat **kolísání úrody**.

Co se týče úrody, loni největší starosti producentům potravin způsobilo sucho v Rusku a deště v Pákistánu a Kanadě. Ceny potravin v Austrálii by mohly kvůli povodním ve státě Queensland v následujících měsících vzrůst až o 30 procent; vzrůst cen může mít dopad i na ceny potravin v Asii. Povodně zasáhly 50 procent veškeré úrody, pětinu voda úplně zničila. Povodně by tak mohly snížit růst HDP v Austrálii o 0,4 procenta. Navíc rychle rostoucí ekonomiky s vysokou populací, jako jsou Čína a Indie, významně přispěly k dramatickému růstu poptávky po potravinách. Díky globalizaci dochází k intenzifikaci obchodu se zemědělskými produkty a klimatické změny mají dopad na výrobu potravin jak pro exportující tak importující země (Lee, 2010).

V důsledku toho, že světové ceny potravin vzrostly za leden a únor meziročně o cca 30 procent tak hrozí, že miliony obyvatel Asie kvůli jejich růstu postihne extrémní chudoba. Dalším rizikem je oslabení ekonomického růstu v regionu. V mnoha asijských ekonomikách se vyšší ceny projevily desetiprocentní potravinovou inflací. Podle Asijské rozvojové banky to znamená, že se 64 milionů lidí může dostat pod hranici chudoby. Zhorší se tím i životní úroveň rodin, které již v chudobě žijí. Pokud vyšší ceny potravin a ropy přetrvají po zbytek roku, mohly by snížit ekonomický růst Asie až o 1,5 procentního bodu.

Některé země zasáhne situace více než ostatní. Například inflace v Singapuru je na potraviny velmi citlivá, protože městský stát musí většinu potravin dovážet. Jižní Korea, kde tvoří potraviny relativně malou část spotřebního koše, naopak zvládne situaci lehce. V nejhorší situaci je ale Indie. Tu trápí největší potravinová inflace; například zelenina meziročně podražila o 70 procent. Zmírňovat hlad se snaží i humanitární organizace.

Rychlý růst cen potravin je vážnou brzdou regionu, který se rychle vzpamatoval ze světové ekonomické krize. Inflace cen potravin poznamená v Asii zejména chudé rodiny, protože na potraviny dávají až 60 procent příjmů. V rozvíjejících se zemích Asie žijí dvě třetiny chudých světa, zhruba 600 milionů lidí, kteří mají na den 1,25 dolaru a méně. Organizace FAO varovala, že 29 zemí v Africe, Asii, na Blízkém východě a v Latinské Americe bude potřebovat potravinovou pomoc (FAO, 2010).

### **Příčiny růstu cen potravin a spekulace**

Ceny potravin rostou kvůli dražší ropě, výpadkům produkce po špatném počasí a kvůli omezením exportu několika producentů států. Analytici přisuzují rostoucí volatilitu cen potravinářských komodit celé řadě faktorů, mezi nimi i spekulacím na budoucí vývoj na komoditních trzích (FAO, 2010). Vzhledem tomu, že ceny komodit začaly prudce růst, přilákaly krátkodobé investory, což růst cen ještě podpořilo. Investoři pod tlakem nízkých úrokových sazeb i nevýhodnosti nákupu akcií hledali cesty, jak zhodnotit peníze.

Prim tak udávají hlavně spekulace; aniž by byly nyní nějaké podstatné vlivy počasí, ceny kukuřice a sóji lámají nové rekordy. Růst cen komodit je ale tažen i rostoucím optimismem. Lidé očekávají v letošním roce růst ekonomik, tak jdou naplno i do riskantních obchodů. Optimismus způsobil jednak výrazný ekonomický růst Německa (loni hrubý domácí produkt největší evropské ekonomiky přidal 3,6 procenta), jednak i předpověď Mezinárodního měnového fondu, která pro letošní rok očekává globální růst 4,2 procenta.

Drahé komodity ale způsobují růst inflace. Například šéf Evropské centrální banky Jean-Claude Trichet uvedl, že banka registruje krátkodobé inflační tlaky. V prosinci 2010 v eurozóně inflace vzrostla na 2,2 procenta, cíl byl přitom na dvou procentech. Inflaci táhlo hodně Německo, kde se v prosinci 2010 zvýšily ceny na 1,9 z předchozích 1,6 procenta. Prosincová inflace v Česku měřená indexem spotřebitelských cen vzrostla na 2,3 procenta, tažena především růstem cen potravin.

K růstu úrokových sazeb, které by inflaci přibrzdily, se centrální banky přitom stavějí opatrně - ekonomiky totiž ještě nejsou v jednoznačně dobrém stavu a zvýšení úroků by mohlo jejich růst zastavit (Zavadilová, 2011).

## Diskuse

Ceny zemědělských komodit dosáhly v současnosti na nová maxima. Cena cukru se dostala na třicetiletý rekord. Na vině je počasí, které pokračuje v negativním ovlivňování očekávané úrody.

Obchodníci s komoditami a představitelé zemědělských podniků se domnívají, že nejhorší dopad aktuálního růstu cen komodit na burzách je stále před námi a že ceny potravin porostou i nadále. Ric Deverell, londýnský komoditní ekonom banky Credit Suisse, řekl deníku Financial Times, že navzdory zdražování potravin v loňském roce očekává růst cen za první polovinu letošního roku. „Náš střední scénář počítá s kulminací cen kukuřice a fazolí zhruba na cenách, jaké byly v roce 2008, ale jakýkoliv nabídkový šok by je vystřelil ještě výše," řekl Deverell.

Růst cen na komoditních trzích se již přelévá do spotřebitelských cen potravin, jak v rozvojových, tak i ve vyspělých zemích, což zvyšuje inflační tlaky a rozpoutává i nepokoje, například v Alžírsku a Mozambiku. Představitelé OSN se obávají mnohem větších nepokojů, pokud vlády a potravinářské společnosti přenesou na zákazníky až 110procentní nárůst cen potravin.

Cyklon Yasi, s větrem o síle až 300 kilometrů za hodinu, zasáhl plantáže cukrové třtiny na severovýchodě Austrálie, která je třetím největším exportérem cukru. Na new-yorské burze se ceny cukru dostaly nad 35 centů za libru poprvé od roku 1980; na začátku obchodování se cena vyšplhala až na 35,62 centů za libru.

Pšenice, kukuřice a sója jsou na třicetíměsíčních maximech, obchodníci se totiž obávají, že sucho v Argentině, druhém největším světovém vývozci kukuřice, a větrné bouře v USA (Irene), které jsou předním exportérem pšenice, by mohly poškodit úrodu, a snížit tak dodávky letošní sklizně. (Pečený, 2011)

Shrneme-li předchozí výklad, můžeme konstatovat, že za základní příčiny způsobující současný potravinový problém lze považovat:

- celosvětový růst cen potravin v důsledku:
  - dražších materiálových vstupů v zemědělské výrobě (například růst cen ropy)
  - výpadků produkce vlivem špatného počasí a klimatických změn
  - omezení exportu několika významných producentů zemí
  - spekulace na zisky z růstu cen na komoditních trzích
- pokračující populační růst v rozvojových zemích, ale tomu neodpovídající (3,5krát nižší) produkce potravin oproti rozvinutým zemím
- omezení osevních ploch zemědělských komodit v důsledku urbanizace a úbytku úrodné půdy její erozí.

## Závěr

V Česku se ceny potravin budou nadále spíše zvyšovat. Potravinářská komora ČR odhaduje, že ceny jídla letos vzrostou o deset procent. Zdražení přitom už Češi zaznamenali v prosinci 2010, kdy ceny meziročně stouply o 5,6 procenta. Výrobci potravin již déle nejsou schopni absorbovat růst cen vstupů a tak obchodní řetězce nebudou moci udržet stávající ceny. Vzhledem k tomu, že tyto řetězce si zřejmě nebudou chtít snižovat obchodní marže, pocítí růst cen potravin i spotřebitel. Navíc v lednu čeká Česko inflační skok nad tři procenta v důsledku zvýšení spodní sazby DPH. Slabá domácí poptávka však bude další inflační tlaky v ekonomice významně tlumit.

## Literatura

- [1] BOULDING, K. E. 1992. *Towards a New Economics: Critical Essays on Ecology, Distribution, and Other Themes*. Cheltenham Glos: Edward Elgar Publishing Ltd.
- [2] ČTK zpravodajství. 2011. *Světlu hrozí potravinová krize, FAO doporučuje revizi politiky biopaliv*. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/burzy-a-trhy/komodity/svetu-hrozi-potravinova-krize-fao-vyzyva-k-revizi-biopaliv-520601>
- [3] FAO (Food and Agricultural Organization). 2010-11. *Food Outlook Report*, November.
- [4] JENÍČEK, V. 2003. Světový potravinový problém. In: *Agricultural Economics*, 49, p. 40-50.
- [5] LEE, H-L. 2010. The impact of climate change on global food supply and demand, food prices, and land use. In: *Paddy Water Environ*, 7, p. 321-331.
- [6] ONOUR, I. A., SERGI, B. S. 2011. Modeling and forecasting volatility in the global food commodity prices. In: *Agricultural Economics*, 57, p. 132-139.
- [7] PEČENÝ, Z. 2011. *Ceny zemědělských komodit stoupají*. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/zemedelstvi/ceny-zemedelskych-komodit-stoupaji-476460>
- [8] ZAVADILOVÁ, T. 2011. *Číňané se obávají nedostatku potravin v následujících pěti letech*. Dostupné z: <http://www.knihy-a.cz/10888/cinane-se-obavaji-nedostatku-potravin-v-nasledujicich-peti-letech>

### Adresa autorky:

PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D., Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta / Katedra ekonomických teorií, Kamýcká 129, 165 21 Praha, Česká republika, tel.: +420 22438 2160, [severova@pef.czu.cz](mailto:severova@pef.czu.cz)

# ŽIVOTNÍ PODMÍNKY OBYVATEL JIHOČESKÉHO KRAJE <sup>9</sup>

## LIVING CONDITIONS OF THE INHABITANTS OF SOUTH BOHEMIA REGION

SVATOŠOVÁ Libuše, BOHÁČKOVÁ Ivana

### Abstract

Living conditions present one of the most important indicators of the overall economic development within a given territory. The assessment of the levels of living conditions has been focussed at an objective assessment of quantitative data and then at a subjective assessment of the inhabitants' living conditions. The paper deals with an analyses of changes in the living conditions assessment in the South Bohemia region. The paper aims at discovering whether it could be possible to find an explanation of the changes based on quantitative indicators.

**Key words:** living conditions, levels of living, objective and subjective assessment, South Bohemia region.

**JEL Classification:** C30

### Abstrakt

Životní podmínky představují jeden z důležitých indikátorů celkového ekonomického rozvoje daného území. Hodnocení stavu životních podmínek vychází z objektivně zjišťovaných kvantitativních údajů a dále ze subjektivního hodnocení obyvatelstva daného území. Příspěvek analyzuje změny v hodnocení životních podmínek obyvatelstva Jihočeského kraje s cílem zjistit, zda na základě sledovaných statistických ukazatelů kvantitativní povahy lze nalézt vysvětlení těchto změn.

**Klíčová slova:** životní podmínky, životní úroveň, objektivní a subjektivní hodnocení, Jihočeský region.

### Úvod

Regionální rozvoj určitého území lze chápat v několika rovinách, které spolu velmi úzce souvisí a společně tvoří celkový rozvojový cyklus. Jde zejména o rozvoj ekonomický, územní, sociální, rozvoj krajiny a udržování tradičních hodnot. Všechny tyto faktory působí ve vzájemných vazbách a všechny jsou závislé na rozvoji lidských zdrojů. Bez něj by jakákoli rozvojová strategie postrádala smysl. Analýzy týkající se lidských zdrojů totiž poskytují jednu z klíčových informací pro rozhodování o dalších směrech vývoje regionu a měly by vést k tomu, aby lidský potenciál byl dobře využit a dále posilován. Lidské zdroje je třeba posuzovat v první řadě z hlediska demografického, kdy jednotlivé ukazatele podávají

---

<sup>9</sup> Příspěvek byl zpracován v rámci řešení výzkumného záměru MŠMT-MSM 6046070906, etapy 6.2.1. „Modelování a prognózování vývoje rozhodujících ukazatelů ekonomického a sociálního rozvoje v ČR a v kontextu s EU“.

informaci o stavu a pohybu obyvatelstva. Tak získáme přehled o stavu a budoucím vývoji populace daného území, což představuje velmi důležitou informaci při stanovování priorit v rozvojových strategiích. Druhou neméně zásadní informaci přinášejí analýzy týkající se zkoumání kvality života obyvatelstva daného území. Při těchto analýzách jsou využity jednak údaje kvantitativního charakteru (obvykle zjišťované a publikované státní statistikou) a dále údaje vycházející ze subjektivního posouzení vlastní životní situace. Informace o získané z těchto analýz (zejména subjektivního vnímání kvality života v daném území) jsou velmi důležité, neboť formují postoje v ovlivňují jednání občanů (Červenka, 2009).

### Literární přehled

V souvislosti s hodnocením kvality života je užíváno několik pojmů – kvalita života, životní úroveň a životní podmínky. Kvalita života představuje velmi široký pojem. Většinou je definována jako subjektivní posouzení vlastní životní situace. Zkoumá materiální, psychologické, sociální, duchovní, environmentální a další podmínky pro zdravý a spokojený život (Džuka 2004).

Životní úroveň je obvykle definována jako stupeň uspokojování životních (hmotných i duchovních) potřeb obyvatelstva a zároveň jako souhrn všech užitečných hodnot materiálních, sociálních a morálních, které má obyvatelstvo v daném čase a prostoru k dispozici a také podmínek, za kterých se tyto potřeby uspokojují a které vytvářejí způsob života (Jílek 1998).

Termín životní podmínky je užíván v souvislosti se statistickým šetřením, které se pravidelně provádí ve všech zemích Evropské unie. Prostřednictvím tohoto šetření se získávají data hodnotící sociální situaci domácností. Český statistický úřad provádí šetření příjmů a životních podmínek obyvatelstva, ve kterém jsou zahrnuty jak informace kvantitativního rázu, tak i hodnocení subjektivní. Účelem šetření je získávat reprezentativní údaje o příjmovém rozdělení jednotlivých typů domácností, údaje o způsobu, kvalitě a finanční náročnosti bydlení, vybavení domácností předměty dlouhodobého užívání a o pracovních, hmotných a zdravotních podmínkách dospělých osob žijících v domácnosti. Využívá se při něm tzv. **rotační panel** – stejné domácnosti jsou dotazovány v ročním odstupu po dobu čtyř let, což umožňuje přesněji zkonstruovat nejen obraz jejich aktuální situace, ale i její změny a vývoj v čase. Reprezentativní vzorek zahrnul přes 9000 domácností. (ČSÚ 2008, 2010).

### Metodika

Příspěvek vychází z šetření Českého statistického úřadu o životních podmínkách obyvatelstva a navazuje na výsledky analýz prováděných v souvislosti s řešením výzkumného záměru PEF ČZU.

Analýzy se soustředily zejména na diferencovanost životních podmínek v jednotlivých krajích ČR. V této souvislosti bylo zjištěno, že subjektivní hodnocení životních podmínek v Jihočeském kraji doznalo v obdobích let 2008- 2010 značných změn a to k horšímu. Cílem příspěvku je zjistit, zda základě sledovaných statistických ukazatelů kvantitativní povahy lze nalézt vysvětlení těchto změn.

## Výsledky a diskuse

Jak bylo výše zmíněno, příspěvek navazuje na výsledky výzkumu, který je prováděn v rámci řešení výzkumného záměru. Zde byla posuzována zejména diferencovanost životních podmínek obyvatelstva v jednotlivých krajích ČR. Do analýz byly zahrnuty ukazatele objektivního (kvantitativního) hodnocení a ukazatele vycházející ze subjektivního hodnocení. Analýzou hlavních komponent byla provedena redukce těchto ukazatelů a do modelu byly zařazeny ukazatele nejvýznamnější. Na základě použití agregovaných ukazatelů pak bylo stanoveno pořadí krajů. Poté byla k dalšímu hodnocení použita korelační analýza, pomocí níž bylo sledováno, jak subjektivní hodnocení souvisí s příjmovou situací, typem domácností a velikostí obce. Údaje se týkaly roku 2008. Z této analýzy vyplynulo několik poznatků (Svatošová 2010):

- Nejvýrazněji se projevila korelace mezi velikostí příjmů a problémy s bydlením. Domácnosti s nízkými příjmy jako největší problém vidí v malých, tmavých či vlhkých bytech, domácnosti s vyššími příjmy se již soustřeďují na okolí bytu. Výrazně jim vadí znečištěné okolí, vandalismu a hluk.
- Splácení půjček jako určitou zátěž hodnotí všechny příjmové skupiny prakticky stejně (kolem 10 % respondentů).
- Problémy s úhradou nájemného v posledních 12 měsících se liší v prvních třech příjmových decilech (nejnižší příjmy), v ostatních je podíl prakticky stejný (maximálně o 1 % respondentů).
- Výrazně koreluje s výší příjmů údaj „co si domácnost nemohla dovolit“. Nejvyšší podíl zaznamenává ukazatel „zaplatit neočekávaný výdaj 7500 Kč. Je zajímavé, že i v nejvyšší příjmové skupině čistých peněžních příjmů uvádí toto jako problém 10,2 % respondentů. Velký podíl respondentů rovněž uvádí, že si domácnost nemohla dovolit ročně týdenní dovolenou – u nejnižších tří příjmových skupin má tento problém více než 50 % respondentů, v nejvyšší příjmové skupině pak 7,6 % respondentů. Uvažujeme-li členění dle typů domácností, pak zde vysoký podíl těch, kteří si nemohli dovolit roční týdenní dovolenou, je zaznamenán u rodin s třemi a více dětmi, u domácností důchodců bez pracujících členů a domácností nezaměstnaných. Podobně je tomu i u placení neočekávaných výdajů 7500 Kč.
- Problémy se splácením půjček a hypoték na byt uvádí jen velmi malý počet respondentů, a to jak podle velikosti příjmů, tak podle typů domácností. Důvodem může být i to, že domácnosti s nízkými příjmy obvykle hypotéky nemívají.
- Obyvatelé malých obcí mají obecně menší problémy s bydlením, pouze 14 % respondentů uvádí vlhko v bytě, vandalství, znečištěné ovzduší a kriminalitu v okolí nevidí jako problém. Ten se více projevuje ve městech s 10 000 a více obyvateli.

V roce 2011 byly pak provedeny analýzy stejných ukazatelů za rok 2010 s cílem zjistit, zda v uvedené období došlo v jednotlivých regionech ke změnám, které by se odrazily i v hodnocení stavu životních podmínek obyvatelstva (zejména v subjektivním hodnocení). Pozornost byla věnována jak velikosti jednotlivých ukazatelů, tak velikosti změn v hodnocení. Jak je patrné z údajů v tabulce 1, v některých krajích došlo k výrazným změnám v hodnocení životní úrovně.



**Tabulka 1 - Pořadí krajů dle stavu životních podmínek a velikosti změn v hodnocení v roce 2008 a 2010**

Kraj	Pořadí krajů dle agregovaného ukazatele stavu životních podmínek		Pořadí dle velikosti změny
	2008	2010	
Praha	7	4,5	7
Středočeský	8	7	6
<b>Jihočeský</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>9</b>
Plzeňský	3	4,5	11
Karlovarský	14	9,5	4
Ústecký	13	13,5	12
Liberecký	10	9,5	3
Královéhradecký	5,5	2	1
Pardubický	4	11	14
Vysočina	1	1	2
Jihomoravský	9	3	5
Olomoucký	11	12	8
Zlínský	5,5	7	10
Moravskoslezský	12	13,5	13

*Zdroj : vlastní výpočty*

Poměrně překvapivým zjištěním bylo výrazné zhoršení postavení Jihočeského kraje. Tento kraj by se na základě analýz předchozích let dal charakterizovat jako kraj s podprůměrnou příjmovou situací, ale s poměrně spokojeným obyvatelstvem, neboť dle subjektivního hodnocení vlastní životní situace patřil vždy k nejlépe hodnoceným krajům. Nyní došlo k výrazné změně právě v hodnocení subjektivním. Tabulka č. 2 jednoduchým způsobem pomocí + (lepší hodnocení v roce 2010 oproti roku 2008) a - (zhoršené hodnocení v roce 2010 oproti roku 2008) dokládá změny v hodnocení jednotlivých vybraných ukazatelů.

**Tabulka 2 - Změny v hodnocení životních podmínek v krajích ČR v období let 2008-2010**

	Praha	STC	JC	PLZ	KV	UST	LIB	HK	PU	VYS	JM	OL	ZL	MS
CCP	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
PZM	+	0	-	0	+	-	+	0	0	+	+	+	-	-
Hluk	+	-	-	+	+	+	+	-	+	-	+	+	-	-
Znec	-	-	-	+	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-
Vand	-	-	-	+	-	-	+	-	+	-	+	-	-	-
NBVZ	-	-	-	-	+	-	-	+	-	-	-	-	-	-
PVO	+	+	-	-	+	-	+	+	-	-	0	-	-	-
Dov	+	+	+	-	+	-	-	-	-	+	+	-	-	+
Fin	+	+	-	-	+	-	-	+	-	+	-	+	+	+

*Zdroj : vlastní výpočty*

V Jihočeském kraji došlo jako u všech krajů ČR ke zlepšení v příjmové situaci (CCP – celkový čistý příjem domácnosti) a mírně se snížil podíl domácností, které si nemohou dovést ročně týdenní dovolenou mimo domov (Dov). U všech ostatních ukazatelů hodnotí respondenti Jihočeského kraje situaci v roce 2010 jako horší než v roce 2008. Došlo tedy ke zvýšení podílu domácností žijících pod hranicí životního minima (PZM), více domácností obtěžuje hluk v domě či okolí domu (Hluk), znečištěné okolí bydliště (Znec), vandalismu a kriminalita v okolí (Vand). Zvýšil se podíl domácností, pro něž náklady na bydlení

představují velkou zátěž (NBVZ) a které vycházely s příjmem s velkými obtížemi (PVO) a nemohly si dovolit zaplatit neočekávaných výdaj ve výši 7500 Kč (rok 2008), respektive 8500 Kč (rok 2010). Tabulka č. 3 obsahuje konkrétní hodnoty ukazatelů a porovnání v průměrem ČR.

**Tabulka 3 - Vybrané ukazatele hodnocení životních podmínek obyvatelstva ČR a Jihočeského kraje v letech 2008 a 2010**

Ukazatel	ČR		Jihočeský kraj	
	2008	2010	2008	2010
Celkový čistý příjem domácnosti (Kč)	131152	146468	127858	136694
Podíl domácností pod hranicí životního minima	3,5	3,3	1,7	2,8
Problém – hluk z domu, ulice (%)	17,9	17,4	16,3	18,1
Problém- znečištěné okolní prostředí (%)	17,0	18,7	13,6	18,1
Problém- vandalství, kriminalita (%)	14,6	15,8	7,7	13,8
Náklady na bydlení jsou velkou zátěží (%)	22,4	25,5	15,9	20,0
Domácnost vycházela s příjmem s velkými obtížemi (%)	8,0	8,2	4,5	6,2
Domácnosti si nemohla dovolit týdenní dovolenou mimo domov (%)	40,2	40,0	42,7	41,7
Domácnost si nemohla dovolit zaplatit neočekávaný výdaj ve výši 7500 (8500) Kč (%)	39,8	39,2	33,3	37,6

Zdroj : ČSÚ

Z uvedeného je zřejmá nepříznivá příjmová situace. Celkový čistý příjem domácnosti sice v uvedených letech v kraji stoupl, ale zatímco v průměru ČR došlo v tomto období ke zvýšení o 12%, v Jihočeském kraji činí toto zvýšení pouze 7% a kraj je roce 2010 o 7% pod průměrem ČR. Podíl domácností žijících pod hranicí životního minima v průměru ČR klesá (o 0,2 proc. bodu), zatímco v Jihočeském kraji je zaznamenán výraznější nárůst (o 1,1 proc. bodu). Problémy s bydlením v ČR celkem nezaznamenávají příliš výrazné změny – jde maximálně o 1,7 procentního bodu, v Jihočeském kraji se jedná o změny výrazné – až o 6 procentních bodů. V otázkách souvisejících s hospodařením má sice Jihočeský kraj nižší hodnoty než průměr ČR, ale změny k horšímu jsou výraznější.

Nabízí se tedy otázka, co způsobilo uvedené změny k horšímu a zda je možné určit či vysvětlit příčiny těchto změn pomocí kvantitativních ukazatelů uváděných v oficiálních statistikách. Tabulka 4 obsahuje pro srovnání vývoj vybraných ukazatelů v ČR celkem a v Jihočeském kraji.

Tabulka 4 - Vývoj vybraných ukazatelů za ČR a Jihočeský kraj (roky 2008 a 2010)

Ukazatel	ČR			JC			JC/CR 2010
	2008	2010	Index změny	2008	2010	Index změny	
Přirozený přírůstek na 1000 obyv.	1,4	1,0	0,71	1,3	0,8	0,62	0,80
Přírůstek stěhováním na 1000 obyv.	6,9	1,5	0,22	3,6	0,9	0,25	0,60
Index stáří	105,1	107,8	1,03	103,2	106,8	1,03	0,99
Střední délka života muži	73,8	74,3	1,01	74,3	74,8	1,01	1,01
Střední délka života ženy	80,0	80,4	1,01	80,0	80,4	1,01	1,00
Podíl cizinců na obyvatelstvu	4,2	4,0	0,95	2,6	2,4	0,92	0,60
Míra registrované nezaměstnanosti	6,0	9,6	1,60	4,8	8,5	1,77	0,89
Dlouhodobá nezaměstnanost	1,8	3,1	1,72	1,0	2,1	2,10	0,68
Medián mezd – Kč	22217	22608	1,02	20259	20479	1,01	0,91
Hrubý domácí produkt na obyv.(tis.Kč)	353,7	345,6	0,98	298,1	298,1	1,00	0,86
Stavební práce na obyv. (tis.Kč)	32,0	25,7	0,80	34,4	27,3	0,79	1,06
Zahájené byty na 1000 obyv.	4,2	2,7	0,64	4,5	2,8	0,62	1,04
Emise oxidu siřičitého (t/km <sup>2</sup> )	2,2	2,2	1,00	1,0	1,0	1,00	0,45
Emise oxidu dusíku (t/km <sup>2</sup> )	3,4	3,2	0,94	1,4	1,3	0,93	0,41
Podíl recyklovaného odpadu	18,6	19,0	1,02	22,1	29,1	1,32	1,53
Pořízené investice na ochranu ž.p. na obyv. (Kč)	1949	2239	1,15	1418	2994	2,11	1,34
Celkový čistý příjem domácnosti (Kč)	131152	146468	1,12	127858	136694	1,07	0,93
Podíl domácností s čistými příjmy pod hranicí životního minima	3,5	3,3	0,94	2,2	2,8	1,27	0,85
Bydlení - rodinný dům (%)	42,9	43,0	1,00	48,9	49,1	1,00	1,14
Byt ve vlastním domě (%)	39,0	39,5	1,01	44,3	45,5	1,03	1,15
Byt v osobním vlastnictví (%)	21,6	26,2	1,21	18,3	20,0	1,09	0,76
Byt nájemní (%)	22,3	19,6	0,88	18,8	20,2	1,07	1,03
Nájemné tržní (%)	5,5	5,4	0,98	4,0	4,6	1,15	0,85
Nájemné regulované (%)	17,6	14,9	0,85	15,4	16,1	1,05	1,08
Trestné činy na 1000 obyv.	33	32	0,96	25	24	0,96	0,75

Zdroj: ČSÚ

Při porovnání demografických údajů je patrný nižší přirozený přírůstek, výrazně nižší (i když kladný) přírůstek stěhováním. Příznivější než v průměru ČR je index stáří a střední délka života mužů. Míra registrované nezaměstnanosti, stejně jako dlouhodobá nezaměstnanost mají rostoucí tendenci, ale stále jsou jejich hodnoty pod průměrem ČR. Výrazný rozdíl je zaznamenán u ukazatelů mzdy a hrubý domácí produkt na obyvatele. Zde je Jihočeský kraj silně pod průměrem ČR. Hodnota mezd je při porovnání krajů druhá nejnižší. HDP na obyvatele je oproti průměru ČR na 86 procentech, průměr ČR je však silně zkreslen Prahou, takže Jihočeský kraj je z celkového počtu krajů na páté pozici. Z hlediska stavebních prací a zahájené bytové výstavby došlo v roce 2010 k poklesu jak v kraji, tak v ČR, v tomto směru je však kraj nad průměrem ČR, Emise, odpadového hospodaření a pořízené investice na ochranu životního prostředí jsou v Jihočeském kraji výrazně nad průměrem ČR. Celkový čistý příjem domácnosti je nižší než průměr ČR, v postavení krajů však kraj v roce 2008 byl na čtvrté pozici, v roce 2010 se propadl na pozici devátou. Podíl domácností žijících pod hranicí životního minima roste, v obou obdobích je sice pod průměrem ČR, ale v roce 2008 byl v krajském porovnání na druhém místě, v roce 2010 je až na místě osmém. V otázkách bydlení má kraj vyšší a zvyšující se podíl bydlících ve vlastním domě. Co se týká nájmních bytů, stále převažuje nájmné regulované. Kriminalita v kraji měřena počtem zjištěných trestných činů na obyvatele je oproti průměru ČR nízká.

### **Závěr**

Z uvedených analýz je patrné, že jedním z výrazně nepříznivých ukazatelů je příjmová situace v Jihočeském kraji. Průměrná mzda je silně pod průměrem ČR a navíc ve sledovaném období dochází ke zvyšování této diference. Nízké jsou i celkové čisté příjmy domácností. Ostatních ukazatele již nevykazují výrazné rozdíly, naopak v oblasti životního prostředí, bytové výstavby, kriminality jsou hodnoty ukazatelů nad průměrem ČR. Při zvážení všech hledisek a porovnání vybraných ukazatelů je patrné, že porovnáním kvantitativních ukazatelů dostáváme dobrou informaci o vývoji kraje. Ovšem toto číselné porovnání plně neumožňuje nalézt plně odpovídající vysvětlení, proč v roce 2010 došlo k tak výrazně horšímu hodnocení životních podmínek. Obyvatelstvo může být ve svém hodnocení ovlivněno množstvím faktorů (přehnaná medializace některých problémů, nespokojenost obyvatel s politickým vedením kraje, s chováním problémových skupinami obyvatel, nevyhovující infrastruktura apod.). Odhalit tyto faktory je velmi náročné a vyžaduje další detailnější zkoumání, obvykle pomocí dotazníkového šetření. Na tom by se měl podílet tým odborníků znalých dobře nejen problematiku přípravy a zpracování dotazníkových šetření, ale také místní situaci, problémy a specifika dané oblasti. Spojení kvantitativního hodnocení a této detailní informace by přispělo k lepšímu poznání příčin nespokojenosti (či naopak spokojenosti) obyvatelstva v daném regionu.

### **Literatura:**

- [1] ČSÚ. 2008. *Příjmy a životní podmínky domácností v roce 2008 a 2010*, Praha, 2008. Dostupné z: [www.czso.cz](http://www.czso.cz)
- [2] ČERVENKA, J. 2009. *Jak změřit životní úroveň?* Sociologický ústav AV ČR, 2009, Dostupné z: [www.socioweb.cz](http://www.socioweb.cz)
- [3] DŽUKA, J. 2004. *Psychologické dimenze kvality života*. Prešovská univerzita, Prešov, 2004.
- [4] JÍLEK A KOL. 2001. *Úvod do sociálně hospodářské statistiky*, VŠE Praha, 2001.

- [5] SVATOŠOVÁ, L., BOHÁČKOVÁ, I., HRABÁNKOVÁ, M. 2005. *Regionální rozvoj z pozice strukturální politiky*. České Budějovice: JU České Budějovice, 2005, ISBN 80-7040-749-2.
- [6] SVATOŠOVÁ, L. 2010. Subjektivní hodnocení životních podmínek obyvatelstva v regionech ČR. *Mezinárodní vědecký časopis Acta universitatis agriculturae et silviculturae Mendelianae Brunensis*, 2010, č. 6, s. 515-522. ISSN 1211-8516.

**Adresa autorů:**

Prof. Ing. Libuše Svatošová, CSc., katedra statistiky PEF ČZU v Praze, Kamýcká 129, 165 21 Praha 6 – Suchbát, e-mail: svatosova@pef.czu.cz

Doc. Ing. Ivana Boháčková, CSc., katedra ekonomiky PEF ČZU v Praze, Kamýcká 129, 165 21 Praha 6 – Suchbát, e-mail: bohackiv@pef.czu.cz

# CENTRÁLNÍ SYSTÉM ÚČETNÍCH INFORMACÍ STÁTU – ZDROJ DAT PRO MONITORING A ANALÝZU ZADLUŽENOSTI OBCÍ<sup>#</sup>

## CENTRAL SYSTEM OF ACCOUNTING INFORMATION OF THE CZECH REPUBLIC – THE SOURCE OF DATA FOR MONITORING AND ANALYZING INDEBTEDNESS OF MUNICIPALITIES

SVOBODA Michal

### Abstract

This paper characterizes the ongoing governmental accounting reform in the Czech Republic, especially the database brought by this reform – The Central System of Accounting Information of the Czech Republic (CSAI). This system could provide economic information on public sector entities (central government and local governments) useful for monitoring their basic financial health criteria. This is illustrated at the example of analysis of indebtedness of municipalities in the Czech Republic. This shows, that CSAI provides useful tool of monitoring indebtedness and may become an early warning system in the future to avoid further and deeper fiscal crises.

**Key words:** Governmental Accounting, Public Sector, Financial Analysis, Public Sector Efficiency, Indebtedness, Municipalities.

**JEL Classification:** H83, M48, M42

### Abstrakt

Příspěvek stručně charakterizuje právě probíhající účetní reformu veřejného sektoru v České republice a zdůrazňuje přínos tzv. Centrálního systému účetních informací státu (CSÚIS), jakožto jednoho z výstupů této reformy. Tento systém může poskytovat ekonomické informace o organizacích veřejného sektoru (státní správy i samosprávy) využitelné pro sledování základních kritérií jejich finančního zdraví. Toto je ilustrováno na příkladu analýzy zadluženosti obcí v České republice. Ukazuje se tak, že CSÚIS je užitečným nástrojem pro sledování zadluženosti obcí a může být využit jako systém včasného varování před dalšími blížícími se krizemi veřejných rozpočtů.

**Klíčová slova:** Účetnictví státu, Veřejný sektor, Finanční analýza, Efektivnost veřejného sektoru, Zadluženost, Obce.

### Introduction

One of crucial results of world financial crisis which started around the year 2008 is the public budgets crisis continuing not only until today, but will probably also continue in the

---

<sup>#</sup> Tento příspěvek byl zpracován jako jeden z výstupů projektu Interní grantové agentury Vysoké školy ekonomické v Praze číslo F1/23/2010 s názvem Koncepce konsolidace účetních výkazů účetních jednotek veřejného sektoru pro účetní výkazy za Českou republiku a forma jejich prezentace uživatelům.

future. Budgets of central governments, but also of local governments suffer under the consequences of this crisis. Representatives have to cope with lack of incomes and there could be seen a strong demand for cost-cutting, measuring efficiency and performance and especially indebtedness (debt rate) of public sector entities. Question is, whether there exists any instrument how to reliably measure volume and rate of debts of public sector entities in the Czech Republic?

Since January 1st, 2010, a new accounting system in the public sector of the Czech Republic has been effective [8]. Its main aim is to identify, gather and disclose all relevant economic information on the State and provide true and fair view of its financial situation and financial performance, based on financial reporting. Among other experience the IPSAS standards [1] and some of approaches and methods used in IPSAS standards have been taken into consideration in preparing phase of “governmental accounting” project [3]. This system should lead to public economies, automation of some control procedures and make the oversight of controlling authorities and of the public possible [9]. It has changed not only the way of compilation of financial statements (now on accrual base), but also the way of their disclosure and presentation. The access to this information is possible via „Central System of Accounting Information of the Czech Republic“, or the acronym „CSAI“ (in Czech “CSUIS”). Its main intent is to satisfy the information needs of all public sector financial statements users. The most important group of users is (general) public – tax payers. Further users are for example European and international institutions. Some of users will not have a direct access to the CSAI (international institutions, general public), some of them will have, especially the Ministry of finance, but also the Supreme Audit Institution of the Czech Republic. According the legislation, in each accounting entity there must be one „responsible person“ for delivery of all necessary information into CSAI and at least one „deputy responsible person“. Desired form, deadlines and encryption are also determined by the legislation [9] and are incorporated in all economic software used in the entities (there is NOT one software ordered by the Ministry of Finance to be used, only technical parameters and interface are given). In this way, the ratio of successfully and timely delivered financial statements into CSAI has been higher than 90% [4] and is nowadays approaching 99% [5].

CSAI provides enough information for at least basic measurement of indebtedness of all public sector accounting entities and these information is public accessible via internet [4]. This paper provides basic financial analysis of municipalities (communities) in the Czech Republic using the easiest indicator of indebtedness based on financial statements – the *liabilities / assets ratio*. In that way the basic information on financial health of Czech municipalities is presented.

### **Literature overview**

This paper uses mainly data from public databases accessible via internet and also author’s calculations. Because the subject of this paper is partly determined by legislation, necessary laws (acts) have also been used.

### **Aim**

Financial crisis during last three years had been destroying not only lots of companies, both corporations and entrepreneurs, or fiscal incomes of central governments, but has also a significant influence on local governments. Because of some lag caused by tax redistribution system and legislation, the deepest impact on municipalities in the Czech

Republic has started in the year 2010 and very often it is still present. Under the circumstances of lack of incomes municipalities have to strengthen cost cutting policies (especially in long-term investments), asset management, efficiency policies and higher interest in indebtedness. Especially the last one – indebtedness – is frequently mentioned in media not only in the Czech Republic, mainly because of the “Greece example”. This paper focuses on these questions, all of them are meant for the case of the Czech Republic: Is there any indebtedness criterion given and monitored by state authorities? If yes, is this criterion reliable and comprehensive? Are there any other indebtedness criteria available? Are there any statistics of local governments in terms of these criteria?

So the main aim is to assess possibilities of measuring indebtedness of municipalities in the Czech Republic and to provide, comment and defend some statistics offered by the CSAI, as an useful source of economic information, especially indebtedness, on local governments in the Czech Republic. This is also illustrated at a short analysis of indebtedness of municipalities.

### Methodology

We can hardly find any law, decree or any other obligatory document given by the state focusing on monitoring the level of debts of municipalities. As the municipalities had been reporting their closing budget statements to the Ministry of Finance, this central institution had been calculating some indexes based mostly on these budget information. Question is, whether these budget-based indexes and indicators could be comprehensive and reliable, when they are cash-based and they don't cover for example the accrual and deferral items and some other information available in accrual based financial statements, not in budget (means cash based) statements. These items influence the financial position and the level of debts significantly. If we are looking for any indicator of indebtedness, indicators based on budget information only are unsatisfactory and incomplete.

There is a law in the Czech Republic providing rules for control of budget expenditures and audit of financial statements [11]. An obligatory part of auditor's statement is a calculation of *claims / budget ratio* and *liabilities / budget ratio*. But this law does not specify, what is amount receivable or amount payable, there is no reference to financial statements. We could see some space for distortion of these ratios especially in case of accrual and deferral items, which many of accounting entities in the Czech Republic have not been reporting at all. One of examples could be the case of reporting of long-term rent liabilities. If the evaluation is significant and these accrual or deferral liabilities are not understood as liabilities, then distortion of ratios mentioned could be extensive.

So this law could not offer the obligatory indebtedness index or criterion. According to author's research, there is no other legislation in the Czech Republic focusing on indebtedness monitoring and providing any criterion to be calculated using financial or budget information from municipalities.

According to political decision [9], since January 2010 public sector accounting in the Czech Republic (incl. accounting of municipalities) has been approaching corporations accounting in terms of world mainstream of accounting. That means that accounting methods like impairment of assets, depreciation and amortization of assets, provisions etc. must be broadly used by public sector accounting entities, which aims to be a quality base of financial statements providing true and fair view of financial situation and financial performance of public sector entities, incl. municipalities. The fact of private sector approach is crucial also in case of looking for appropriate indebtedness measuring tool for public sector.



Since decades are very well known financial health ratios of *liquidity*, *profitability*, *activity*, *indebtedness* (Financial structure) and *turnover* (among others for example [2]). These ratios or group of ratios are broadly used for many years for purposes of financial analysis of corporations and entrepreneurs – private companies. As the financial reporting of public sector entities in the Czech Republic has been approaching the private companies financial reporting, we could use these above mentioned financial analysis ratios also for companies in public sector, however the interpretation of results must be adapted for the role and purpose of public sector entities. As the „database“ for this kind of measuring is comparable, if we seek for example indebtedness ratio, we can use the most basic indebtedness ratio used for private companies also for public companies – the *liabilities / assets ratio*. Comparing the ratios requested by the control legislation [11], this ratio compares two static items from the statement of financial position (the balance sheet), as of the same moment. If we use information from the balance sheets based on the accrual base, we also involve accrual and deferral items or provisions and so the calculation of indebtedness could be comprehensive. There is also a public accessible source of economic information on all public sector entities, incl. municipalities – CSAI.

The level of indebtedness of municipalities in the Czech Republic is nowadays not regarded as a big problem. On the contrary, there exists an opinion, that a very low level of indebtedness of a municipality means, that this municipality is not developing, is not using financing programmes offered by the European Union (which need co-financing by the recipient very often covered by banking or other loans), is economically underdeveloped, not comfortable for living in and is sometimes regarded as poor [12]. This opinions have been researched by the author using:

1. **Correlation analysis** of the level of indebtedness measured by the *liabilities / assets ratio* and *number of citizens* for each of 6 259 municipalities (in Czech „*obec*“).
2. **Geographic projection** of indebtedness on each of 77 districts (in Czech „*okres*“).
3. **Correlation analysis** of the level of indebtedness measured by the *liabilities / assets ratio* and *gross domestic product (GDP)* measured for each of 14 regions (in Czech „*kraj*“).

## Results\*

In this section the results of all three above mentioned and described analysis are described and commented.

### 1. Correlation analysis of the level of indebtedness measured by the *liabilities / assets ratio* and *number of citizens*

This part aims to analyze, whether the statement, that the level of indebtedness of a municipality and number of its citizens is related, is true, or not. CSAI have been used for data on indebtedness (as of December 31<sup>st</sup>, 2010) [4] and data on number of citizens in each of 6 259 of municipalities in the Czech Republic have been obtained from the webpage of the Czech Statistical Office (as of January 1<sup>st</sup>, 2011) [7]. A change in number of citizens between December 31<sup>st</sup>, 2010 and January 1<sup>st</sup>, 2011 is not treated as significant.

Correlation coefficient is approximately **0,022836**. This means that between indebtedness of a municipality and number of its citizens measured in case of all municipalities in the Czech Republic there is almost no correlation at all. These two factors are not related and the

---

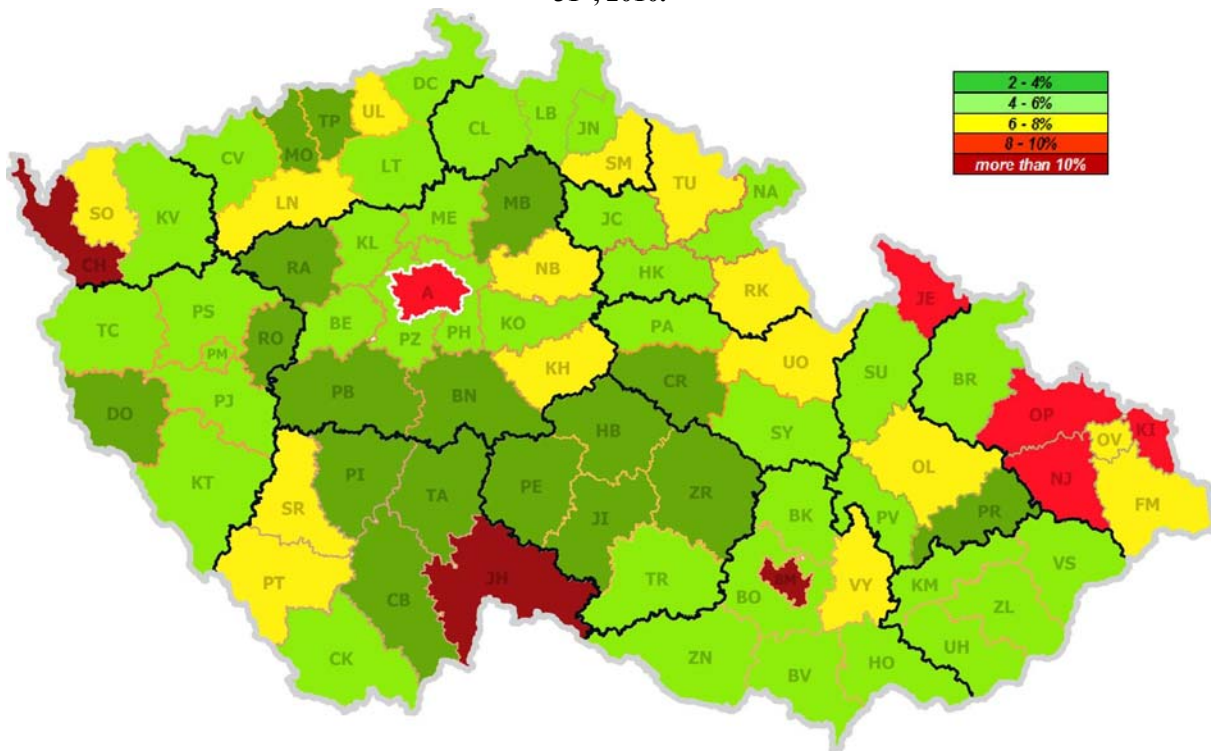
\* Numeric results have been prepared with help of Mrs. Martina Purrová from the Ministry of Finance of the Czech Republic.

statement mentioned in the first paragraph of this section is not valid for the whole Czech Republic.

## 2. Geographic projection of indebtedness on districts

A geographic projection has been carried out to realize, whether there are districts in the Czech Republic, where there is high number of municipalities with high level of indebtedness. Whether the level of indebtedness of municipalities is somehow connected with the geographic area in the Czech Republic. For better illustration, 77 traditional districts in the Czech Republic have been chosen. As the level of indebtedness of overwhelming majority of municipalities is between 2% and 10%, districts have been coloured according to distribution of average indebtedness of their municipalities (arithmetic average have been used) on 2%. Colours used do not show districts jeopardized by too high level of indebtedness, they just stress the differences between them. This geographic projection is illustrated in Picture 1.

**Picture 1 – Average indebtedness of municipalities in districts in the Czech Republic as of December 31<sup>st</sup>, 2010.**



Source: Central System of Accounting Information of the Czech Republic [4] and author's calculations.

Picture 1 confirms only slight differences between municipalities in different districts. We can see three districts with average indebtedness higher than 10%: *Cheb (CH)*, *Jindřichův Hradec (JH)* and *Brno-město (BM)*. As the picture shows the average indebtedness, this indicator could be distorted by extreme values. This happened in case of the district of *Cheb (CH)*, where one municipality's indebtedness is 293% (village *Prameny*), and also in case of district of *Jindřichův Hradec (JH)*, where again one municipality's indebtedness is 702% (village *Lodhéřov*). Without these two villages the average indebtedness in both districts would be under 8% and in the Picture 1 both of them would have yellow colour. Two largest cities in the Czech Republic (*Praha* and *Brno*) have both quite high level of indebtedness. This could indicate validity of the statement, that higher indebtedness means broad using of

loans to ensure quality public services and higher level of development. But that would be a too early conclusion.

If we look at the most north-eastern part of the Czech Republic in the Picture 1, we can see three districts with relatively higher average indebtedness: *Opava (OP)*, *Nový Jičín (NJ)* and *Karviná (KI)*. All of them are part of the same region *Moravskoslezský*, that we cannot mark as highly developed within the Czech Republic, as shows Table 1.

**Table 1 – Ranking of regions in the Czech Republic according to their gross domestic product per year per capita (GDP) in Czech currency (CZK) in the year 2009, at current prices. Descending order.**

Rank	Region	GDP [CZK]
1.	Praha	761 596
2.	Jihomoravský	330 145
3.	Středočeský	317 199
4.	Plzeňský	299 846
5.	Jihočeský	298 058
6.	Královéhradecký	291 241
7.	Zlínský	286 977
8.	Pardubický	286 518
9.	<b>Moravskoslezský</b>	<b>281 634</b>
10.	Ústecký	275 653
11.	Vysočina	270 743
12.	Olomoucký	260 450
13.	Liberecký	240 057
14.	Karlovarský	233 629
<b>Average</b>		<b>316 696</b>

Source: Czech Statistical Office [6], coloured and ranked by author.

Geographic projection of average indebtedness of municipalities in districts could not give us a clear answer, whether more developed districts are as well more indebted. Nevertheless, it gives an interesting comparison across the Czech Republic and offers an useful tool for monitoring of indebtedness of municipalities, based on data from CSAI.

### **3. Correlation analysis of the level of indebtedness measured by the *liabilities / assets ratio* and gross domestic product (GDP)**

Data available for gross domestic product per year per capita (GDP) allowed only the analysis of regions using data for the year 2009. The Czech Statistical Office, a responsible unit for official economic data of Czech Republic does not offer more detailed information on districts or municipalities, nor data for the year 2010 (at the time of compiling this paper). Author presumes, that during the year 2010 the relative differences between regions in terms of their GDP has not change significantly. Due to these conditions, the data analyzed are less detailed than data in previous paragraphs. Nevertheless, they still can give us a reliable information on whether the average indebtedness of municipalities in 14 regions (arithmetic average have been used) is somehow connected with GDP of each region in the year 2010. Data are illustrated in Table 2.

**Table 2 – Average indebtedness of municipalities in regions in the Czech Republic in comparison with gross domestic product of these regions per year per capita (GDP) in Czech currency (CZK) in the year 2009, at current prices. Descending order.**

Region	Avg. Indebtedness	GDP [CZK]
Praha	9,58%	761 596
Plzeňský	8,04%	233 629
Zlínský	7,88%	281 634
Jihomoravský	5,95%	298 058
Pardubický	5,51%	260 450
Středočeský	5,31%	330 145
Jihočeský	5,22%	291 241
Moravskoslezský	5,20%	286 518
Královéhradecký	5,14%	240 057
Olomoucký	4,86%	275 653
Ústecký	4,73%	299 846
Karlovarský	4,64%	286 977
Vysočina	4,38%	317 199
Liberecký	3,70%	270 743

Source: Czech Statistical Office [6], Central System of Accounting Information [4] and calculations of author.

Correlation coefficient between average indebtedness of municipalities in regions and GDP of these regions is approximately **0,610985**. That means, that there is significant positive correlation between those two factors. Correlation coefficient could not give us the answer, which of those two factors influence the second one, but we can see, that more developed regions in the Czech Republic are rather more indebted than the less developed regions. For more specific conclusion a detailed data on each municipality or at least district would be necessary. This will be a part of further author's research.

### Discussion and conclusion

One of the most important benefits of all the governmental accounting reform in the Czech Republic is formation of Central System of Accounting information of the Czech Republic (CSAI), which provides unique and quality data on economic situation of all public sector entities. This tool is useful for example for various analyses of financial situation of local governments, especially municipalities. That is going to be in the spotlight as the result of fiscal crisis ongoing in several European countries. The CSAI is useful tool for monitoring and watching financial situation of the whole public sector in the Czech Republic and its using will be probably rising in the near future.

If we use financial data from CSAI to analyze financial situation of Czech municipalities, especially their indebtedness, using basic financial analysis tool: *liabilities / assets ratio* we can get useful comparison accros all municipalities in the Czech Republic. In spite of some expectations, this paper has not found any dependance between indebtedness of municipalities and number of their citizens (size of municipalities). There is also no geographic order for municipalities with higher or lower debts in the Czech Republic. But we can find significant dependance between gross domestic product of a region in the Czech Republic and average indebtedness of its municipalities.

In general, indebtedness of municipalities in the Czech Republic is quite low, at overwhelming majority is between 2% and 10%, measured by *liabilities / assets ratio* (there

are a few exceptions) and currently it is not a systematic problem. We can say the same for districts and regions. CSAI provides useful tool of monitoring this ratio and may become an early warning system in the future to avoid further and deeper fiscal crises.

### Resources

- [1] MEJZLÍK, L. 2006. Mezinárodní účetní standardy pro veřejný sektor (IPSAS). *Účetnictví v procesu světové harmonizace*. Mariánská 12.09.2006 – 14.09.2006. pp. 159–167. Prague: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1078-2.
- [2] KOVANICOVÁ, D., 2003. *Finanční účetnictví: světový koncept*. 4. Aktualizované vydání. Praha: Polyglot, 2003. 524 s. ISBN 80-7273-090-8.
- [3] SVOBODA, M. 2009. Governmental Accounting in the Czech Republic. *New Economic Challenges, 1st International PhD Students Conference*, January 21 – 22, 2009, Brno, Czech Republic. ISBN: 978-80-210-4815-7. Retrieved from: [http://is.muni.cz/do/1456/sborniky/2009/New\\_Economic\\_Challenges.pdf](http://is.muni.cz/do/1456/sborniky/2009/New_Economic_Challenges.pdf).
- [4] Central System of Accounting Information of the Czech Republic [online], data as of December 31<sup>st</sup>, 2010. 2011 [cit. 2011-09-25], Retrieved from: <http://wwwinfo.mfcr.cz/cgi-bin/ufis/iufisorg/index.pl>.
- [5] Central System of Accounting Information of the Czech Republic [online], data as of June 30<sup>th</sup>, 2011. 2011 [cit. 2011-09-25], Retrieved from: <http://wwwinfo.mfcr.cz/cgi-bin/ufis/iufisorg/index.pl>.
- [6] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2009. Hrubý domácí produkt na obyvatele v krajích ČR, ocenění: běžné ceny [online]. 2009. [cit. 2011-09-30], Retrieved from: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=RgU\\_0603&maklist\\_veli\\_kost=10000&kapitola\\_id=23](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=RgU_0603&maklist_veli_kost=10000&kapitola_id=23).
- [7] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2011. Počet obyvatel v obcích České republiky k 1. 1. 2011 [online]. 2011. [cit. 2011-09-30], Retrieved from: [http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/760029E11D/\\$File/13011103.xls](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/760029E11D/$File/13011103.xls).
- [8] Act No. 304/2008 Coll. amending the Act No. 563/1991 Coll., on accounting, as amended.
- [9] Resolution of the Government of the Czech Republic nr. 561, May 23rd, 2007.
- [10] Decree No. 383/2009 Coll. on the accounting records in a technical form of certain selected entities, and their transfer to the Central System of Accounting Information of the State and on the requirements on technical and mixed forms of accounting records (“Technical regulation on the accounting records”) in the Official Gazette of the Czech Republic.
- [11] Act No. 420/2004 Coll., on audit procedures in municipalities, as amended.
- [12] Informal author’s interviews with accountants, budgetarians, controllers and other economic staff from municipalities all around the Czech Republic during the year 2011.

### Adresa autora:

Ing. Michal Svoboda, University of Economics, Prague, Faculty of Finance and Accounting, Department of Accounting and Auditing, Winston Churchill sq. 4, 130 67 PRAGUE 3, Czech Republic, Phone: +420 224 095 125, e-mail: [xsvom33@vse.cz](mailto:xsvom33@vse.cz)

# EKONOMICKÉ KRIZE V PODNIKOVÉM MANAGEMENTU<sup>#</sup>

## ECONOMIC CRISIS IN BUSINESS MANAGEMENT

SVOBODA Emil

### Abstract

The paper presents the results of research MSM 6215648904 (Brno, 2011) focused on crisis management, which is based on the process of change management by the author-formulated methodology of the creation, implementation and changes of business strategies and requirements for their improvement due to the incidence of a turbulent management environment and other essential factors. The main factors of crisis and methods of their analysis are formulated. Thereinafter, strategies of solving crisis situations are formulated. The company Bioveta, Inc. is analysed in detail. The research has proved that companies with modern management need a well-made and working system of crisis management due to their complexity and risks.

**Key words:** crisis management, algorithm, company life cycle, crisis matrix.

**JEL Classification:** M11 – Production Management

### Abstrakt

Vědecký příspěvek uvádí závěry výzkumu MSM 6215648904 (Brno, 2009) se zaměřením na krizový management, který v procesu řízení změn se opírá o autorem zformulovanou metodiku tvorby, implementace a změn podnikatelských strategií a jejich potřeby zpřesňování v důsledku působení turbulentního prostředí managementu a dalšími významnými vlivy. Jsou uvedeny hlavní příčiny, které vedou ke vzniku krizových situací a metody jejich analýzy. Dále jsou formulovány strategie řešení vzniklých krizových situací. Předmětem analýzy jsou vybrané podnikatelské subjekty. Podrobně je analyzován podnik Bioveta, a.s. Ivanovice na Hané. Výzkum prokazuje skutečnost, že moderně řízené podniky, vzhledem k jejich složitosti a rizikům, nutně potřebují mít k dispozici funkční a dobře propracovaný systém krizového managementu.

**Klíčová slova:** krizový management, algoritmus, životní cyklus podniku, krizová matrice.

### Introduction

As stated by Drucker (2001), no century in the history of mankind has seen as many radical changes as the 20th century. In the publication entitled "Management at the Time of Big Changes", the quoted author publishes the practical experience of companies and particular approaches on how the respective situations can be approached and used in a practical manner. The integration processes characterizing the current state and prospects of changes in Europe and world-wide significantly affect the behaviour of all economies, i. e.

---

<sup>#</sup> the contribution is one of the outputs of the research project MSM 6215648904 (Brno, 2011)

including the economy of the Czech Republic as a part of the EU. Other important factors include globalization of the market environment, which penetrates almost all spheres of society.

Hron (2001) states that the basic constant in managing the development of business entities is change, good mastery of which is the basic criterion for evaluating the managerial work of all company managers.

In addition, the economic situation characterized by the development of a crisis that has been occurring gradually in advanced economies world-wide since last year fully confirms the mentioned opinion.

Švejnar stated at the International Economic Forum (Prague 2008) that the first driving force of the mentioned crisis was the United States of America, particularly by relaxing the monetary policy in 2000, then there was a boom in the real estate market, complicated financial instruments, panics and some other problems, bankruptcies of banks and insurance companies, the price of crude oil and food, etc.

The behaviour of business entities also has a significant effect on the development of new information technologies. Gates (1999) states that the digital flow of information enables transforming all kinds and forms of information into a unified digital form and subsequently storing it in any computer, processing and resending it further. This fact is very important in all areas of management as all control processes are decision-making processes, subsequently influencing the processes and control processes while all the mentioned processes are in fact realized through information processes. The company information system should satisfy all the company functions while ensuring them with the necessary amount, structure and quality of information. These individual functions fulfil the complex of the company operation while the function is understood as a specific activity.

Hron (2006) writes that knowledge management has become much more a matter of information technologies, and although the discussion on knowledge usually started at the level of strategic management in an enterprise it very quickly moved on towards the area of designing applications, architecture of the knowledge databases, searching for tools, etc. Hron (2004) deals with the diagnosis of business health. He mentions that every business grows, develops and dies within its life-cycle, dependent on its relations with the external and internal environment.

Also Tomšík (2004) and Tomšík-Minařík-Somerlíková (2008) are concerned with diagnostics of business health and finds, that the resulting diagnosis determined by diagnostic methods has to help to reach the goals, which – based on the activities of the business – lead to generation of an appropriate reaction to the identified status of the diagnosed business.

The quality of managerial decision-making depends on a number of factors that undergo dynamic changes and the task of good managers is to affect the changes successfully in the direction of properly set objectives. Inadequate reaction to any of the important factors of the external or internal business environment may lead to the occurrence of a partial or more comprehensive crisis situation.

## **Materials and methods**

The objective of the present scientific contribution is to publish the results of the author's research, MSM 6215648904 (Brno, 2011), in which the subject of the analysis is the area of decision-making of the company management in selected companies during their life cycle while stating circumstances which can lead to crisis situations in the company management. One of the tasks of the performed analyses is the timely reaction of the company management, which makes it possible for it to reduce the impacts of possible crises

significantly, or to prevent a coming crisis. The published results have a methodological character and they state the formulation of an algorithm of monitoring the causes of a crisis with possibilities of their solution by the company management. The analysis is carried out according to the approach formulated by Svoboda, E. - Bittner, L. – Svoboda, P. (2006), the application of which relates to almost all phases of the company life cycle in which crises may occur. The contribution states the causes of the occurrence of crisis situations in analyzed business entities, in the area of economic, financial and accounting activities with possibilities for their solution using the principles of crisis management with application of the principles of knowledge management.

Methods of strategic decision-making, controlled dialogue, methods of management environment analysis, economic and financial analyses and in particular, methods of crisis management application were used with the focus on the markets in the Czech Republic and the EU and on international markets. The analyzed companies represent medium-sized business entities with a more extensive scope of business and equipped with modern technical means of control that are necessary for carrying out individual kinds of financial and economic analyses, specifically in connection with analyses of management and marketing. Bioveta, a.s. in Ivanovice na Hané is analyzed in detail. During the research analyses were carried out, specifically PEST analyses, the EFE analysis (External Factor Evaluation Matrix), IFE (Internal Factor Evaluation Matrix) and BCG and SPACE analyses, the results of which form the basis for crisis management. The analysis of the Boston Consulting Group and the related SPACE analysis, which evaluate the position of the respective company on individual markets were realized from 1998 to 2009. In this contribution, the results from 1998 to the end of 2009 are specified.

## **Results and discussion**

Due to the limited scope of this contribution we will present the results of the BCG analysis, the SPACE analysis and the analysis according to Miles - Snow and their context will be provided.

BCG monitors the market according to two basic parameters, specifically with regards to the market growth and market share of the analyzed company. These two dimensions make it possible to formulate a relations matrix with four quadrants. The results of the BCG for the given time period are given in Table 1.

The SPACE analysis evaluates the company's position on the market with regards to the field environment when it correlates the basic factors of changes in the field and on the other hand, the prerequisites and changes in the decision-making factors on the company level. These data are stated in Table 2. Thus the mutual relationships of selected decision-making factors of the strategic position on the market are shown. From the performed BCG analysis, the general positive trend in the product portfolio is apparent in individual quadrants even though relatively high annual fluctuations are obvious, to which the company management must react by its measures and it must coordinate them.

It is obvious from the changes in the percentage representation of products in individual quadrants that it is rather beneficial for the analyzed company, as most products belong to quadrants I to III. It is also obvious from the results of the analysis that the company is applying the strategy of innovation of its products well, shown in quadrant II at the beginning of its implementation into practice. The data in this quadrant were growing in time until 2005 when a decline to 29.7% was noticed. In the following period, the share was also increased to 34,2 %, specifically in 2009. Those crucial for the volume of sales and satisfaction of clients are the products in quadrant I. These are products that are suitably located on the emerging



market. It is apparent that the company applies the strategy of diversification well, which can be noticed in the growth of representation on the market - growth in quadrants I to III. Quadrant IV informs the company management about representation of the products that are not successful on the market and therefore are not economically beneficial for the company. Significant and positive reduction of products in the quadrant was the result of good use of the application of stock management with the system of managers' motivation depending on the volume of required stock of ready-made products. Fluctuation occurred only in 2005 and 2006 due to the growth of competition particularly on the EU markets.

**Table 1** - Representation of products according to the BCG analysis (in %)

Year	Quadrant			
	I	II	III	IV
1998	38.1	24.0	25.7	12.2
1999	43.4	27.5	27.0	2.1
2000	34.5	31.0	30.0	4.5
2001	32.1	34.2	26.0	7.7
2002	27.2	34.5	22.1	16.2
2003	45.1	34.0	18.2	2.7
2004	38.7	35.1	17.9	8.3
2005	32.1	29.7	26.8	11.4
2006	34.1	30.1	24.5	11.3
2007	42.1	29.9	24.6	3.4
2008	39.2	31.1	23.3	6.4
2009	40,1	34,2	20,6	5,1

*Source: own calculation*

The SPACE analysis supplements the previous conclusions and its summary results show that the field of sale of veterinary biological preparations and pharmaceuticals is relatively stable, but with high dynamics of change in the sale of individual products. The results in the monitored timeline are obvious from Table 2.

**Table 2** - Results of the SPACE analysis (points)

Year	Characteristics of the field		Characteristics of the company	
	Degree of attractiveness (1)	Stability (2)	Financial strength (3)	Competitive advantage (4)
1998	3.2	3.5	4.7	4.9
1999	3.7	3.6	4.9	5.1
2000	4.2	4.0	5.2	5.0
2001	3.9	4.0	5.2	4.9
2002	4.3	3.9	5.7	5.3
2003	4.4	4.0	6.0	5.4
2004	4.2	3.9	5.4	5.5
2005	4.4	3.7	5.2	5.2
2006	4.4	3.8	5.3	5.7
2007	4.2	3.9	5.5	5.6
2008	4.5	3.9	5.6	5.6
2009	4,8	4,0	5,6	5,7

*Source: own calculation*

As shown in Table 2, the financial strength of the company grew significantly in the monitored period, evaluated by the point scale, from 4.7 points to 5.6 points. Its highest value was reached in 2003, specifically 6.0. It was reduced in 2004 mainly due to the effect of preliminary problems in the entrance to new markets. The competitive advantage of the company was also improved as its initial value was 4.9 points and the value in 2009 was 5.7 points. With regards to business in the field of the production of pharmaceuticals and organic preparations it can be evaluated as stable, with initial values of 3.5 points and current values of 4.0 points. In addition, the level of attractiveness has been a good opportunity for the company the entire time. The initial value was 3.2 points and the current value is 4.8 points. The selected values characterize the selected markets and they are average values.

We will further state selected data of the market evaluation according to Miles - Snow, together with the experience of the management of the analyzed company on individual markets.

If we notice the characteristics of individual markets with regards to the Bioveta offer, we can state that the company always has a wide portfolio of products on domestic and foreign markets. In addition, behaviour on individual markets is adapted to the particular conditions. The protective approach (1) may be applied by the company on the Czech market only, specifically for products that it receives as a public order. In 2009 it is much more difficult to receive these orders. The prospecting approach (2) is used particularly for entrance to foreign markets. This approach is usually combined with the analyzing approach (3). On Czech and foreign markets, the reacting approach is also used, in particular for products with high competitiveness or for products that are pushed aside by more up-to-date and more effective preparations.

The experience of the company's TOP management shows very different characteristics, particularly on foreign markets. Veterinary pharmaceuticals and organic preparations in the current EU are characterized by compliance with all the rules with high administrative demands, particularly in the registration of individual products on these markets. The main representative of the markets for Bioveta is the German markets. These markets can also be characterized by good payment ethics and compliance with business rules.

The Asian markets can be briefly characterized by an easier entrance to the market compared to the EU, a wide portfolio of products and high competition, which is demonstrated by pressure on low prices. The other important sign is the high risk in the payment ethics of the companies. The requirements for the quality of products are standard, i.e. the quality is lower compared to the EU. The markets in South America and other countries on the continent have the specific and high competitive strength of American and Mexican companies.

Strong specifics can be noticed on the markets of Belarus and Russia. In particular, there are few clearly defined business rules, non-standard measures are used, business is mostly realized through agents.

Due to the effects of the world economic crisis it has been necessary for Bioveta to reduce its business contacts on the markets of the Ukraine and all the Baltic states significantly due to their poor solvency.

The current situation of the analyzed company on individual foreign markets with the exception of the mentioned states can be evaluated as good, as the financial strength of the company is growing significantly and the company is gradually managing to penetrate new markets. It is obvious from the performed analyses that this is due to two groups of factors. The first group includes top-quality products and flexible price strategies on individual markets and the stabilization of prices or their slight decline. The second group of factors includes application of the fundamentality strategy in costs, which creates the basis for setting adequate prices for individual products compared to the competition. The price relations for

individual products are monitored by the analysis of a complex value index, which makes it possible to reflect changes in sales for the products sold, due to changes in the amount of products and price effects. The company creates good prerequisites for achieving profit in all company products.

One very important factor in the whole analyzed range is good orientation of the company toward the requirements of clients and market segmentation. Since 1990 there has been a significant decline in the number of livestock in the Czech Republic and a related reduction of the demand of agricultural companies for veterinary products, thus there was also a decline in the sales of Bioveta. In connection with the current development of the purchase prices of animal products we can expect that there will be a further reduction in the number of milk cows and pigs. This will reduce the need for veterinary preparations and their sale by Bioveta. The mentioned problem was gradually handled in the past by two groups of measures, specifically by extending the assortment of products and moving to "Hobby Programmes" for pets, i. e. for dogs and cats, for the domestic and foreign markets. The second measure monitored the significant expansion of all requested products of Bioveta on foreign markets. Both measures mentioned will have to be perfected and continued.

We can say that company management during a crisis can be regarded as a state when a company does not fulfil some of the long-term objectives, i. e. there is a partial crisis, or there are more long-term objectives that are not met; then it is a deeper or general crisis. Therefore, a crisis can have a partial or a comprehensive character.

The procedure that makes it possible to predict a crisis or to deal with it can be divided into three stages, specifically the analysis of the degree of risk (1), formulation of a crisis strategy with specification of the degree of risk, or the elimination (2) or realization of a crisis strategy, i. e. the reduction or removal of the cause of the crisis (3). The analysis of the degree of danger builds on the process of strategic decision-making, specifically on the methods of the management environment analysis. Based on the methods, individual factors are formulated with the probability of their occurrence, from the internal and external management environments. We will create a crisis matrix by classifying the factors above with the probability of their occurrence and their classification from highest to lowest and with parallel definition of the impacts that the crisis causes. By analyzing the crisis matrix we will define the crisis strategy, i. e. we will specify the measures and the process of elimination or removal of the crisis. It is obvious from the facts above that there can be four basic combinations of the probability of occurrence of a crisis with a definition of their impacts: high probability of occurrence of danger with above-average to significant economic impacts (I), high probability of the occurrence of risk with below-average to minor impacts (II), medium to minor probability of the occurrence of risk with significant economic impacts (III), medium to minor probability of the occurrence of risk with minor economic impacts (IV). The mentioned alternatives are obvious from Figure 1.

Drafting a crisis matrix is a guideline for the possible solution of a crisis. Situations I and III require the elimination of possible sources of the crisis, either by not including the respective activity, elimination of the activity by termination, or by formulating an alternative solution. Situation II requires either the elimination of the respective activity or looking for an alternative solution to the respective problem and situation IV enables solving a crisis with an alternative or using common measures. After determining the crisis strategy, a plan can be set in the case of the occurrence of a crisis, the realization of which can eliminate or solve the crisis. The data from the crisis matrix serve for detailed drafting of a risk map, including all the areas of the company activity. The results of the paper are applied in practice by the analyzed business entities.

**Figure 1 - Crisis Matrix**

	D	Significant	Minor
P			
1	Significant	I	II
2			
3			
.			
.	Low	III	IV
.			
m			

*Zdroj: own calculation*

The ascertained results correspond to the works of some authors. These include in particular Hron (2006), Gozora (2001), Šimo (2000), Švejnar (2008), Šulěř (1995), Tomšík (2004), Whitelay (1994), Zuzák (2008). The quoted authors put significant emphasis on managerial work, developing business activities and effective application of the marketing activity in company management.

### Conclusion

As is obvious from the performed analysis, if a company wants to be successful in growing competition, it must strive to obtain valuable information about the management environment and the other facts it will get from performing managerial, marketing, economic and financial analyses. We can state that a well-run economy puts new and important demands on strategic decision-making of a company's management with the application of the methods of crisis management. This regards preference of the following requirements:

- application of the system of a governmental recommendation to eliminate the effects of the financial and economic crisis in practice,
- adequate reaction of the company management to the changing environment, in particular the external environment with the necessary degree of creativity and respecting the clients' requirements,
- application of modern methods of decision-making with a well-operating company information system using modern information technologies with good awareness in the area of strategic decision-making and with the application of suitable systems of the motivation of the managers and all the company employees,
- in the case of problems in fulfilling the fundamental company objectives, timely application of the recommended and applied methods of crisis management.

### Resources

- [1] DRUCKER, P. F. 2001. *Výzvy managementu pro 21. století (Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century)*. Praha: Management Press 1st reprint. ISBN 80-7261-021-X.
- [2] GATES, B. 1999. *Byznys rychlostí myšlenky (Business and the Speed of Thought)*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-47-2.

- [3] GOZORA, V. 2001. Prispôsobovanie podnikateľskej štruktúry poľnohospodársko potravinárskeho komplexu európskym trhovým štruktúram. (Adaptation of business structure of agriculture and food-processing industry to the market structures). In *Medzinárodné vedecké dni FEM SPU Nitra (International Scientific Days)*. ISBN 80-7137-715-5.
- [4] HRON, J. 2001. Změny v projektování modelů podnikatelských subjektů (Changes in planning of models of business subjects). In *Medzinárodné vedecké dni FEM SPU Nitra (International Scientific Days)*. ISBN 80—7137-715-5
- [5] HRON, J. 2006. Knowledge and strategic management (Znalosti a strategický management). In *Agricultural Economics (Zemědělská ekonomika)*. Volume 52 (3) 1001-1006. Prague. ISSN 0139-570X.
- [6] SVOBODA, E., BITTNER, L., SVOBODA, P. 2006. *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí (New Approaches to the Business Management in new Entrepreneurial Environment)*. Praha: Professional Publishing. 220 s. Praha. ISBN 80-86946-12-6.
- [7] ŠIMO, D. 2000. Teoretické a metodologické otázky agrárneho marketingu (Theoretical and Methodological Aspects of Agrarian Marketing). In *Aktuálne problémy agrárneho trhu (Actual Problems of Agrarian Market)*. SPU FEM Nitra. ISBN 80-8137-750-3.
- [8] ŠULĚŘ, O. 1995. *Manažerské techniky (Managerial Technics)*. Rubico Olomouc. ISBN 80-85839-06-7.
- [9] ŠVEJNAR, J. 2008. *Lecture at the International Economic Forum*, Prague.
- [10] TOMŠÍK, P. 2004. Approaches to the diagnostics of agricultural and food-processing subjects (Přístupy k diagnostice podniků zemědělského a potravinářského průmyslu). In *Agricultural Economics (Zemědělská ekonomika)*. Volume 50 (12). p. 552-555. Prague. ISSN 0139-570
- [11] TOMŠÍK, P., MINAŘÍK, B., SOMERLÍKOVÁ, S. 2008. Factors affecting the methods of employees management in agrobusiness companies in the region Vysočina (Faktory ovlivňující metody vedení zaměstnanců v podnicích agrobyznysu regionu Vysočina). In *Agricultural Economics*. Volume 54 (7) pp. 293-300. Prague. ISSN 0139-570X.
- [12] WHITELAY, C. 1994). *Podnik řízený zákazníkem (Business controlled by customers)*. Victoria Publishing , Praha. ISBN 80-85605-69.
- [13] ZUZÁK, R. 2008. *Z podnikových krizí k vítězství (From business crisis to the victory)*. Alfa: Praha, 2008. ISBN 978-80-87197-01-1.

**Adresa autora:**

Prof. Ing. Emil Svoboda, CSc., Mendel University in Brno, Faculty of Business and Economics/ Department of Management, Zemědělská 1, 613 00 Brno, Czech Republic, tel.: +420545132522, e-mail:esvob@mendelu.cz

**NEREVERZIBILNÝ MODEL PRISPÔSOBOVANIA CIEN BENZÍNU V SR <sup>#</sup>**  
**IRREVERSIBLE MODEL OF GASOLINE PRICE ADJUSTMENT IN SLOVAKIA**

SZOMOLÁNYI Karol, LUKÁČIK Martin, LUKÁČIKOVÁ Adriana

**Abstract**

In this paper we examine whether an increase in gasoline prices due to change in the price of gasoline in stock proceeds by the manufacturer and distributor in Slovakia as well as in the case of a fall in fuel prices. For the analysis of this fact, we use an irreversible model with correction term, in which the explanatory variable is divided into two variables, the positive and the negative differences implying a price increase and a price decrease. The test of compliance of the parameters for these variables verifies the symmetry of the pricing.

**Key words:** irreversible model, gasoline price adjustment, co-integration.

**JEL Classification:** L71, C22, C51.

**Abstrakt**

V tomto príspevku skúmame, či pri náraste ceny benzínu vplyvom zmeny jeho ceny na burze postupuje jeho výrobca a distribútor na Slovensku rovnako ako v prípade poklesu ceny benzínu. Pre analýzu tohto faktu využívame nereverzibilný model s korekčným členom, v ktorom je vysvetľujúca premenná rozdelená na dve premenné, na kladné diferencie reprezentujúce rast ceny a záporné diferencie znamenajúce pokles ceny. Testovaním zhody parametrov pri týchto premenných overíme symetriu tejto cenotvorby.

**Kľúčové slová:** nereverzibilný model, prispôsobovanie cien benzínu, kointegrácia.

**Úvod**

Výroba pohonných hmôt na Slovensku je monopolnou záležitosťou akciovej spoločnosti Slovnaft, ktorej hlavným akcionárom je maďarská rafinárska spoločnosť MOL. Zároveň ako hlavný distribútor benzínov a nafty pre väčšinu predajcov pohonných hmôt kontroluje spoločnosť Slovnaft ceny benzínov a nafty na Slovensku. V období nemeniaceho sa zdanenia benzínu štátom je hlavným dôvodom pre pohyb cien výrazná zmena kurzu amerického dolára, za ktorý sa nakupuje bázičná surovina na výrobu benzínu ropa, a najmä zmena ceny ropy resp. benzínu na svetových trhoch. Podľa odborníkov zaoberajúcich sa slovenským trhom benzínu, krátkodobé zmeny cien reflektujú zmeny cien benzínu na burze v Rotterdame.<sup>10</sup>

Pohyby cien pohonných hmôt a najmä ich rast sú v každej krajine vnímané obyvateľstvom veľmi citlivo, lebo predstavujú kľúčový faktor, ktorý určuje cenu dopravy. Dopravné služby

---

<sup>#</sup> Článok je spracovaný ako jeden z výstupov výskumného projektu Analýza hospodárskych cyklov v ekonomikách eurozóny (so zreteľom na špecifiká slovenskej ekonomiky) s využitím ekonometrických a optimalizačných metód registrovaného agentúrou VEGA na Slovensku pod evidenčným číslom 1/0595/2011.

<sup>10</sup> Autori ďakujú za spoluprácu Tomášovi Novotnému z portálu natankuj.sme.sk

zasa ako nezanedbateľná zložka vstupujú do cenotvorby väčšiny ostatných tovarov a služieb. Preto je každé zvyšovanie cien benzínu vnímané veľmi negatívne a pokles cien pohonných hmôt naopak zvyčajne prehliadaný. Tento psychologický aspekt sa pravdepodobne premieta aj do názoru, že reakcia pri úprave cien benzínu nie je rovnaká v prípade poklesu cien na burze (respektíve svetových trhoch) ako v prípade jej nárastu. A práve tento názor bude predmetom skúmania v našom príspevku.

### Literárny prehľad

Na skúmanie asymetrie tvorby cien pohonných hmôt existuje viacero rôznych prístupov. Bacon (1991) ukázal, že reakcia britských maloobchodných predajcov benzínu bola v období rokov 1982-1989 (analyzoval polmesačné údaje) rýchlejšia a intenzívnejšia, ak ceny benzínu na burzách rástli. Reilly a Witt (1998) potvrdili asymetrický priebeh cien na britskom trhu benzínu. Využili mesačné údaje maloobchodných cien benzínu, ropy a výmenného kurzu dolára a britskej libry v období od januára 1982 do júna 1995. Z ich odhadov vyplýva, že 10% pokles ceny ropy zapríčini 1,9% pokles maloobchodnej ceny, kým rovnaký nárast ceny ropy zapríčini až 4,1% nárast maloobchodnej ceny benzínu. Dlhodobá reakcia sa v oboch prípadoch rovná 5,8%.

Karrenbrock (1991) ukázal, že zvýšenie veľkoobchodných cien benzínu sa na americkom trhu realizuje rýchlejšie ako zníženie. Borenstein a Sheppard (1996) potvrdili asymetriu v tvorbe maloobchodných cien na americkom trhu benzínu. Využili priemerné mesačné ceny v 43 mestách v období 1981-1996. Borenstein, Cameron a Gilbert (1997) ukázali, že ceny benzínu reagujú asymetricky vzhľadom na nárasty a poklesy cien ropy. Asymetriu na trhu benzínu potvrdili aj Galeoti, Lanza a Manera (2003).

Manning (1991) – s využitím mesačných údajov cien ropy a maloobchodných cien benzínu v období 1973-1988 – dospel k záveru, že cenová asymetria vo Veľkej Británii je síce prítomná ale prejavuje sa krátkodobo. Godby, Lintner Stengos a Wandschneider (2000) zamietli hypotézu asymetrického prispôsobenia cien benzínu na kanadskom trhu. Bachmeier a Griffin (2003) zamietli hypotézu asymetrického priebehu denných cien benzínu pozorovaných na svetových burzách vzhľadom na priebeh cien ropy. Bettendorf, Geest a Varkevisser (2003) skúmali prispôsobovanie maloobchodných cien na holandskom trhu benzínu. Podľa nich (ne)zamietnutie hypotézy asymetrie závisí od výberu údajov podľa toho, v ktorom dni v týždni sa realizujú pozorovania.

Súčasný stav poznania ponúka niekoľko teórií vysvetľujúcich asymetriu. Borenstein, Cameron a Gilbert (1997) navrhli tri možné teórie vysvetlenia asymetrických reakcií cien benzínu:

- teóriu oligopolistickej koordinácie,
- produkčné a skladovacie náklady prispôsobenia,
- teóriu hľadania.

V rámci metodiky našej analýzy využívame testovanie jednotkového koreňa pomocou rozšíreného Dickeyho-Fullerovho testu, publikovaného v práci Dickeyho a Fullera (1981). Model s korečným členom odhadujeme dvojkrokovou procedúrou Engla a Grangera (1987). Pre robustnosť analýzy sme uvažovali aj procedúru navrhnutú Johansenom (1988). Na odhad a testovanie sme využili ekonometrický softvér EViews, v ktorom problematiku testovania jednotkového koreňa, kointegrácie a odhadu modelov s korečným členom reverzibilných ako aj nereverzibilných modelov podrobne popisuje Vogelvang (2005).

## Metodika

Na analýzu problému sme zvolili autoregresný model s rozloženým oneskorením, ktorý môžeme pre jedno oneskorenie zapísať vo všeobecnom tvare:

$$y_t = \beta_0 + \gamma_0 x_t + \gamma_1 x_{t-1} + \beta_1 y_{t-1} + u_t \quad (1)$$

kde  $y_t$  – vysvetľovaná premenná, ktorou je priemerná týždňová cena benzínu v čase  $t$ ,  
 $x_t$  – vysvetľujúca premenná, ktorou je priemerná týždňová cena benzínu na burze v čase  $t$ ,  
 $u_t$  – stochastický člen modelu v čase  $t$ .

Dôvodom na použitie tohto typu modelu na týždenných údajoch je dynamickosť procesu, ktorý je charakteristický pre zmeny cien benzínu. Druhým dôvodom je, že uvedený model sa dá prepísať do tvaru modelu s korekčným členom:

$$\Delta y_t = \beta_0 + \gamma_0 \Delta x_t + (\beta_1 - 1) \left[ y_{t-1} - \frac{(\gamma_0 + \gamma_1)}{1 - \beta_1} x_{t-1} \right] + u_t, \quad (2)$$

ktorý obsahuje premenné v pôvodných úrovniach aj ich diferencie a umožňuje nám skúmať súčasne dlhodobý rovnovážny vývoj spolu s dynamikou prispôsobovania sa rovnováhe.

Ak kladná jednotková zmena vo vysvetľujúcej premennej má rovnaký vplyv na závislú premennú ako záporná jednotková zmena tej istej premennej, tak sa model považuje za reverzibilný. Takým modelom je aj model (2).

Ak toto ohraničenie o zhode vplyvu pozitívnej a negatívnej zmeny nie je splnené, tak by sme na odhad mali použiť nereverzibilný model s korekčným členom:

$$\Delta y_t = \beta_0 + \gamma_0^+ \Delta^+ x_t + \gamma_0^- \Delta^- x_t + (\beta_1 - 1) \left[ y_{t-1} - \frac{(\gamma_0^+ + \gamma_0^-)}{1 - \beta_1} x_{t-1} \right] + u_t, \quad (3)$$

kde  $\Delta^+ x_t$  – vysvetľujúca premenná, kladná prvá diferencia popisujúca rast ceny benzínu na burze,  
 $\gamma_0^+$  – parameter pri kladnej prvej diferencii,  
 $\Delta^- x_t$  – vysvetľujúca premenná, záporná prvá diferencia popisujúca pokles ceny benzínu na burze,  
 $\gamma_0^-$  – parameter pri zápornej prvej diferencii.

Testovaním zhody parametrov pri prvých diferenciách rastu a poklesu hypotézou  $\gamma_0^+ = \gamma_0^-$  pomocou Waldovho testu overíme symetriu cenotvorby benzínu na Slovensku. V prípade, ak zamietneme nulovú hypotézu a potvrdí sa vzťah  $\gamma_0^+ > \gamma_0^-$ , tak reakcia pri úprave cien benzínu je v prípade poklesu cien benzínu na burze v Rotterdame slabšia ako v prípade jej nárastu.

## Výsledky a diskusia

Testovanie jednotkového koreňa premenných použitých pri analýze pomocou Dickeyho-Fullerovho testu potvrdilo predpoklad o nestacionarite týchto premenných. Obe premenné, cenu benzínu na Slovensku aj na burze v Rotterdame, je potrebné raz diferencovať, aby sme získali stacionárne rady. Tým je splnená podmienka pre použitie Englovej a Grangerovej (EG) procedúry. V rámci nej v prvom kroku odhadneme dlhodobý vzťah medzi premennými.

Tabuľka 1 – Výsledky odhadu dlhodobého vzťahu – 1. krok EG procedúry

$$\hat{y}_t = 0,9287 + 0,8798x_t$$

<i>s.d.</i>	(0,018)	(0,044)	$R^2 = 0,742$	$F = 395,9$
<i>t-stat</i>	[52,54]	[19,90]	$n = 140$	$DW = 0,129$

Zdroj: vlastné výpočty



Následne použijeme reziduály odhadu dlhodobého vzťahu oneskorené o jedno obdobie ako vysvetľujúcu premennú v modeli s korekčným členom (3), kde nahradia lineárnu kombináciu premenných v hranatej zátvorke. V tabuľke 2 je reziduál označený ako *eg*.

**Tabuľka 2 – Výsledky odhadu modelu s korekčným členom – 2. krok EG procedúry**

$$\hat{\Delta}y_t = 0,0004 + 0,626\Delta y_{t-1} + 0,134\Delta^+x_t + 0,294\Delta^-x_t - 0,030eg_{t-1}$$

<i>s.d.</i>	(0,001)	(0,049)	(0,073)	(0,054)	(0,013)	$R^2 = 0,719$	$F = 85,05$
<i>t-stat</i>	[0,505]	[12,69]	[1,843]	[5,402]	[-2,26]	$n = 138$	$DW = 2,166$

*Zdroj: vlastné výpočty*

Iné preverované špecifikácie modelu s korekčným členom vykazujú horšie charakteristiky ako prezentovaný model. Testovaním zhody parametrov pri prvých diferenciách rastu a poklesu, sme zistili, že hodnota štatistiky Waldovho testu sa rovná 2,288, čo je menej ako kritická hodnota, a preto nemôžeme zamietnuť nulovú hypotézu, že reakcia pri úprave cien benzínu je rovnaká v prípade poklesu aj nárastu cien benzínu na burze v Rotterdame. Prekvapujúco nízku hodnotu má koeficient prispôsobovania sa (parameter pri oneskorenom reziduále), čo by znamenalo výrazne dlhý čas návratu k dlhodobému rovnovážnemu stavu.

Z tabuľky 1 je na základe Durbinovej-Watsonovej štatistiky (*DW*) zrejmé, že reziduály reprezentujúce náhodné zložky dlhodobého vzťahu sú vzájomne korelované, a keďže autokorelácia by mohla ovplyvniť závery, tak celý postup Englovej a Grangerovej procedúry zopakujeme, pričom v prvom kroku odhadneme model bez autokorelácie náhodnej zložky.

**Tabuľka 3 – Výsledky odhadu dlhodobého vzťahu bez autokorelácie – 1. krok EG procedúry**

$$\hat{y}_t = 0,0254 + 1,563y_{t-1} - 0,593y_{t-2} + 0,075x_t + 0,175x_{t-1} - 0,222x_{t-2}$$

<i>s.d.</i>	(0,013)	(0,058)	(0,056)	(0,033)	(0,050)	(0,035)	$R^2 = 0,995$	$F = 4889$
<i>t-stat</i>	[0,045]	[26,83]	[-10,5]	[2,245]	[3,541]	[-6,28]	$n = 138$	$DW = 2,105$

*Zdroj: vlastné výpočty*

Následne použijeme reziduály oneskorené o jedno obdobie ako vysvetľujúcu premennú v modeli s korekčným členom (3), kde nahradia lineárnu kombináciu premenných v hranatej zátvorke. V tabuľke 4 je reziduál označený ako *e*.

**Tabuľka 4 – Výsledky odhadu modelu s korekčným členom – 2. krok EG procedúry**

$$\hat{\Delta}y_t = 0,0005 + 0,687\Delta y_{t-1} + 0,151\Delta^+x_t + 0,295\Delta^-x_t - 0,184e_{t-1}$$

<i>s.d.</i>	(0,0009)	(0,060)	(0,073)	(0,055)	(0,108)	$R^2 = 0,715$	$F = 82,86$
<i>t-stat</i>	[0,550]	[11,38]	[2,071]	[5,317]	[-1,71]	$n = 137$	$DW = 1,916$

*Zdroj: vlastné výpočty*

Iné preverované špecifikácie modelu s korekčným členom vykazujú horšie charakteristiky ako prezentovaný model. Testovaním zhody parametrov pri prvých diferenciách rastu a poklesu sme zistili, že hodnota štatistiky Waldovho testu sa rovná 1,823, čo je menej ako kritická hodnota, a preto nemôžeme zamietnuť nulovú hypotézu, že reakcia pri úprave cien benzínu je rovnaká v prípade poklesu aj nárastu cien benzínu na burze v Rotterdame.

K rovnakému záveru sme dospeli, aj keď sme sa pokúsili nahradiť Englovu a Grangerovu procedúru postupom, ktorý navrhol Johansen.

Pri analýze sme preverovali dynamiku až do úrovne štyroch týždňov a modifikovali rôzne kombinácie vysvetľujúcich premenných, aby sme preverili prípadné časové oneskorenie reakcií jedného typu. Výsledok bol vždy totožný ako v prezentovaných modeloch, keď bol daný model akceptovateľný zo štatistického hľadiska. Paradoxne boli hodnoty parametrov pri premenných reprezentujúcich pokles ceny na burze v súčte vo všetkých prípadoch vyššie ako pri premenných reprezentujúcich rast ceny na burze v Rotterdame.

Protichodný výsledok v porovnaní s väčšinou uvádzaných analýz môže byť spôsobený použitou frekvenciou dát, na čo upozorňujú niektorí autori. Týždenné údaje nemusia postačujúco zvýrazniť celý proces reakcie ceny prípadne naopak môžu sa zamerať príliš podrobne na proces prispôsobovania, ale proti tomuto názoru môžeme postaviť závery analýz využívajúce denné alebo ešte častejšie mesačné údaje (pozri literárny prehľad).

Takisto použitá metodológia môže byť spochybnená ako nevhodná na takýto typ analýzy, ale zohľadniac všetky štatistické požiadavky na model, predstavoval nereverzibilný model s korekčným členom vhodný postup modelovania nestacionárnych časových radov.

Samozrejme, dominantný producent a distribútor benzínov nemusí orientovať svoj záujem na zisk plynúci z krátkodobých asymetrických zmien ceny, ale pri stálom pozvoľnom raste ceny benzínu môže dlhodobo nadhodnocovať reakciu oproti svetovým trhom. Z modelov v tabuľkách 1 a 3 nemôžeme takýto záver potvrdiť, lebo dlhodobý parameter pri cene na burze je v oboch prípadoch (0,88 a 0,93) menší ako jedna. V prípade aplikácie Johansenovej procedúry na odhad modelu (3) výsledný parameter túto hodnotu prekročil (1,16).

## Záver

V našom príspevku je predmetom skúmania názor, že reakcia pri úprave cien benzínu nie je rovnaká v prípade poklesu cien na burze (respektíve svetových trhoch) ako v prípade jej nárastu. Na analýzu sme využili reverzibilný model s korekčným členom a asymetriu reakcie sme testovali porovnaním parametrov pri premenných zodpovedajúcich rastu a poklesu ceny benzínu na svetových trhoch. Výsledok testovania nezamietol hypotézu, že reakcia pri úprave cien benzínu je rovnaká v prípade poklesu aj nárastu cien benzínu na burze.

## Literatúra

- [1] BACHMEIER, L. J., GRIFFIN, J. M. 2003. New evidence on asymmetric gasoline price responses. *Review of economics and statistics*, August 2003, vol. 85, no. 3, pp. 772-6. ISSN 0034-6535.
- [2] BACON R. W, 1991. Rockets and Feathers: the asymmetric speed of adjustment of UK retail gasoline prices to cost changes. *Energy Economics*, July 1991, vol. 13, no. 3. pp. 211-218. ISSN 0140-9883.
- [3] BETTENDORF, L., van der GEEST, S. A., VARKEVISSER, M. 2003. Price asymmetry in the Dutch retail gasoline market. *Energy Economics*, Nov. 2003, vol. 25. no. 6. pp. 669-89. ISSN 0034-6535.
- [4] BORENSTEIN, S., CAMERON, A. C., GILBERT, R. 1997. Do gasoline prices respond asymmetrically to crude oil price changes? *The Quarterly Journal of Economics*, February 1997, vol. 112, no. 1, pp 305-39. ISSN 0033-5533.
- [5] BORENSTEIN, S., SHEPPARD, A. 1996. Dynamic pricing in retail gasoline markets. *The RAND Journal of Economics*, Autumn 1996, vol. 27, no. 3, pp 429-451. ISSN 1756-2171.

- [6] BORENSTEIN, S., SHEPPARD, A. 2002. Sticky prices, inventories, and market power in wholesale gasoline markets. *The RAND Journal of Economics*, Spring 2002, vol. 33, no. 1, pp 116-39. ISSN 1756-2171.
- [7] DICKEY, D. A., FULLER, W. A. 1981. Likelihood Ratio Statistics for Autoregressive Time Series with a Unit Root. *Econometrica*, June 1981, vol. 49, no. 4, pp. 1057-1072. ISSN 0012-9682.
- [8] ENGLE, R. F., GRANGER, C. W. J. 1987. Co-integration and error correction representation, estimation and testing. *Econometrica*, March 1987, vol. 55, no. 2, pp. 251-276. ISSN 0012-9682.
- [9] GALEOTTI, M., LANZA, A., MANERA, M. 2003. Rockets and feathers revisited: an international comparison on European gasoline markets. *Energy Economics*, March 2003, vol. 25, no. 2, pp 175-90. ISSN 0034-6535.
- [10] GODBY R., LINTNER, A. M., STENGOS, T., WANDSCHNEIDER, B. 2000. Testing for asymmetric pricing in the Canadian retail gasoline market. *Energy Economics*, vol. 22, no. 3, pp 349-368. ISSN 0034-6535.
- [11] JOHANSEN, S. 1988. Statistical Analysis of Co-integration Vectors, *Journal of Economic Dynamics and Control*, 1988, vol. 12, no. 2-3, pp. 231-254. ISSN 0165-1889.
- [12] KARRENBOCK, J. D. 1991. The Behavior of Retail Gasoline Prices: *Symmetric or Not? Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, July 1991, vol. 25 no. 2, pp 19-29
- [13] MANNING, D. N. 1991. Petrol prices, oil prices rises and oil price falls: some evidence for the UK since 1972, *Applied Economics*, Sep. 1991, vol. 23 no.9, pp 1535-41. ISSN 0003-6846
- [14] REILLY, B., WITT, R. 1998. Petrol price asymmetries revisited. *Energy Economics*, June 1998, vol. 20 no. 3, pp 297-308. ISSN 0034-6535.
- [15] VOGELVANG, B. 2005. *Econometrics: Theory and Applications with EViews*. 1st ed. Harlow: Prentice Hall / Addison Wesley 2005. 379 p. ISBN 0-273-68374-8.

**Adresa autorov:**

Ing. Karol Szomolányi, PhD., Ing. Martin Lukáčik, PhD., Ing. Adriana Lukáčiková, PhD.  
 Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta hospodárskej informatiky / Katedra operačného výskumu a ekonometrie, Dolnozemska 1/b, 851 03 Bratislava, Slovenská republika, Tel.: +421 +2 6729 5822, +421 +2 6729 5829, e-mail: szomolan@euba.sk, lukacik@euba.sk, istvanik@euba.sk

# SOCIÁLNÍ EFEKTY CESTOVNÍHO RUCHU V DESTINACI ČESKÝ KRUMLOV

## SOCIAL EFFECTS OF TOURISM IN DESTINATION ČESKÝ KRUMLOV

ŠKARVADOVÁ Hana

### Abstract

The aim of this paper was an analysis of social effects affecting tourism in destination Český Krumlov. These effects were logically categorized by influence on individual subjects and concretized due secondary sources and practical experience.

**Key words:** destination, management, resident, host community, sociology, intercultural communication, emotional solidarity, social distance.

**JEL Classification:** L83

### Abstrakt

Cílem práce bylo provedení analýzy současných sociálních efektů ovlivňujících cestovní ruch v destinaci Český Krumlov. Tyto efekty byly logicky rozřazeny dle míry ovlivnění jednotlivých subjektů a konkretizovány na základě sekundárních zdrojů informací a praktických zkušeností.

**Klíčová slova:** destinace, management, rezident, hostitelská komunita, sociologie, interkulturní komunikace, emocionální solidarita, sociální distancovanost.

### Úvod

Po útlumu světových ekonomik v důsledku světové finanční krize dochází v letošním roce k opětovnému rozvoji v mnoha odvětvích. Nejinak je tomu i v případě cestovního ruchu. Podle predikcí UNWTO (2011) by měla v roce 2011 vzrůst světová mobilita turistů o 4 – 5 % oproti roku 2010 charakterizovanému příjezdy na úrovni 940 milionů účastníků mezinárodního cestovního ruchu, s celkovými výdaji 396 bilionů EUR. Ani v podmínkách České republiky nelze opomenout význam cestovního ruchu. Jak v kontextu hrubého domácího produktu, tak i salda devizových příjmů a výdajů, které za rok 2010 dosahuje 50 miliard Kč. (MMR, 2011).

Ekonomické přínosy cestovního ruchu, bývají považovány za nejdůležitější rovinu cestovního ruchu. Vzhledem k navyšování nároků na kvalitu cestovního ruchu, přestává vzdělanějším klientům ekonomická kvantifikace stačit. Mnohé destinace se začínají orientovat na ekologii a udržitelnost zdrojů. Některé stávající problémy však zůstávají, mezi nimi orientace na účastníka. Tento přístup se jeví jako zcela správný, přesto však přináší i negativní dopady, a to především na hostitelskou kulturu a komunitu. Ačkoli bývá sociální hledisko součástí mnohých analýz, stále je na úrovni managementu destinací velmi často přehlíženo, či podceňováno. Městské destinace se už současné době potýkají s problémy vyplývajícími z tvorby nabídky cestovního ruchu, ze které bývají samotní

rezidenti často vynecháváni. Tento stav následně implikuje jejich nespokojenost, která se negativně odráží i na kvalitě produktů nabízených návštěvníkům.

Na sociální hlediska cestovního ruchu by proto mělo být pohlíženo fundovaněji a s větším zájmem. Měly by být jasně definovány pro každou destinaci, nikoli jen obecně sledovány na úrovni regionálních analýz, protože samotná hostitelská kultura do značné míry ovlivňuje motivaci účastníka cestovního ruchu.

### Literární přehled

Než bude možné aplikovat jednotlivé přístupy odborníků na cestovní ruch, je nutné definovat i roli samotné sociologie, jako svébytné vědní disciplíny, zkoumající mezilidské vztahy. „Sociologie vysvětluje, jaké je místo ekonomie, práva, kultury, politiky, vědy, náboženství a jiných sfér života člověka ve společnosti. Rovněž jak spolu vzájemně souvisí, jaký smysl je jim přikládán, kam se ve struktuře společnosti zařazují i jaké další subjekty se v jejich rámci konstituují.“ (Nový, 2004:16). V této definici totiž lze pochytit konkrétní souvislost s cestovním ruchem, a to přes určení jeho místa ve společnosti, či vzájemné ovlivnění vztahů v rámci struktury z pohledu sociologie.

Tohoto se úzce dotýká i interkulturní komunikace, jejíž stěžejním pojmem je kultura, neboť: „lidé jednotlivých zemí žijí ve více či méně odlišných kulturách, jež jsou charakterizovány specifickými systémy sdílených hodnot, společenských norem, idejí a společných zkušeností, tradic a zvyklostí, komunikačních rituálů aj.“ (Průcha, 2010: 31). Odlišnost kultur se však z hlediska cestovního ruchu jeví pouze jako jedna z determinant společných vztahů, z dalších významných lze jmenovat například jazyk.

Související management destinace je dle Királ'ové definován jako: „soubor technik, nástrojů a opatření používaných při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, rozhodovacím procesu a regulaci cestovního ruchu v destinaci za účelem dosažení jeho udržitelného rozvoje a zachování konkurenceschopnosti na trhu.“ (Királ'ová, 2003: 22). Z regionálního hlediska to znamená, že: „hlavním cílem regionálních turistických organizací je přitáhnout návštěvníka do jejich specifického geografického regionu.“ (Goeldner, Ritchie, 2009:109).

Vytvoření a vedení kvalitní destinace je velmi náročný a dlouhodobý proces, založený mimo jiné i na znalostech společnosti. S jejich vývojem se souhrn vykonávaných činností nejen rozšiřuje, ale i prohlubuje. „Destinační management zahrnuje více mikro-úrovňových činností, ve kterých jsou zainteresováni rezidenti a odborné subjekty, díky své individuální a organizační odpovědnosti na denní bázi.“ (Ritchie, 2003:147).

Z tohoto důvodu orientace na zákazníka již nefunguje tak dobře, jako v obchodních činnostech, protože „při nákupu služeb v cestovním ruchu bude vždy probíhat vyšší míra sociální interakce mezi turisty, zaměstnanci a místními obyvateli, než se vyskytuje při nákupu hmotných produktů, neboť emoce a osobní pocity, generované střetnutím se službou ovlivní budoucí kupní úmysly. Zúčastněné osoby přispívají k utváření celkových zkušeností s destinací, její oblibou nebo odmítnutím.“ (Kozak, 2004:35). Dle Moutinha (2000) totiž „čelí organizace a manažeři v cestovním ruchu výzvám při náboru, rozvoji a udržování angažované, kompetentní, dobře řízené a dobře motivované pracovní síly, která je zaměřená na nabídku vysoce kvalitních produktů pro stále náročnějšího zákazníka.“ (Moutinho, 2000:70). Jedná-li se o vysoce synchronizované činnosti, lze jimi, dle Bottiho (2009), rozšířit využití vstupů v účinnosti tak, aby přinesly maximální podíl turistické poptávky a konkurenceschopnost vůči konkurenčním subjektům, neboť: „úspěch je určen dvěma různými výhodami. Na jedné straně odráží komparativní výhody vybavenosti destinace zdroji, a to buď na úrovni naturální, nebo společností, ve které se destinace nachází, jako jsou psychické, kulturní, historické a infrastrukturní atributy a lidský kapitál. Na druhou stranu,

konkurenční výhody jsou ty, které byly zavedeny v důsledku efektivního nasazení určitého prostředku, jako je udržování, růst, rozvoj, efektivnost nebo audit.“ (Botti, 2009:10). Lidské zdroje je proto nutné považovat za důležitý činitel, ovlivňující veškerý vývoj destinace. V případě orientace na kvalitní subprodukty, lze uvažovat o celkové komplexnosti produktu nabízeného destinací. Z tohoto procesu není vhodné vylučovat jakoukoli jeho součást.

Přesto se organizace destinačního managementu obvykle orientují pouze na účastníka a tvorbu nabídky pro něj, v kontrastu s omezováním místního obyvatelstva. Záleží na míře orientace, dle Croucheho (2004), jsou za vnímání více či méně pozitivního či negativního dopadu cestovního ruchu zodpovědné individuální charakteristiky každého rezidenta a jeho komunitní funkce. V případě, že převládá negativní pohled na dopady cestovního ruchu, může dojít až k sociální distancovanosti, charakterizované odměřeným přístupem k návštěvníkům a neochotou ke vzájemným interakcím. Bogardus definuje tento sociální odstup jako protipól: „konceptu, který vysvětluje kooperativní chování a solidární porozumění mezi lidmi.“ (Crouche, 2004:34) Určení konkrétní úrovně sociálního odstupů, na základě adaptované Bogardovy stupnice, je však velmi problematické, protože komunitní charakteristiky a různé socio- demografické údaje jsou reprezentovány právě jednotlivými individuálními rezidenty. Mnozí rezidenti nemají tendence ke kooperaci, ani k pěstování jakékoli formy porozumění s návštěvníky jejich trvalého bydliště.

Problematickými analytickými údaji bývají nekomplexní výsledky, vzhledem k „odlišnosti stupnic tolerance k různým turistickým národnostem, které mohou určovat odraz těchto odlišností na chování hostitelské komunity k turistům.“ (Crouche, 2004:43). Východiskem by mohla být aplikace výzkumu emocionální solidarity rezidentů, založeného na adaptaci původního křesťanského konceptu, publikovaného v knize Elementární formy náboženského života (1915). Woosnam (2009) tento výzkum aplikoval v podmínkách amerického cestovního ruchu a definuje emocionální solidaritu jako spojení tří důležitých atributů – sdílených názorů (víry, vyznání, přesvědčení), sdíleného chování a samotných interakcí. Samozřejmostí je diferenciací uvnitř každého z atributů tak, aby logicky vedl k určení ukazatelů hodnotících destinaci a chování rezidentů jako celek. Každý z nich stanovuje odlišný rámec pro komplexní analýzu, neboť: „stupeň sdílení názorů, chování a interakcí s rezidenty významně predikuje jejich emocionální solidaritu, a to ze zkušenosti s turisty.“ (Woosnam, 2009:247). Komplexní emocionální solidaritu je možné rozlišit na solidární porozumění, emocionální blízkost a přívětivost k návštěvníkům. Jednotlivé faktory by měly navíc odrážet specifika dané destinace, řešením je další diferenciací uvnitř jednotlivých skupin. V případě sdílených názorů lze, dle Woosnama (2010), označit jako jednotlivé faktory vybavenost daného prostoru a jeho ochrana či uchování. Sdílené chování zahrnuje dle Woosnamovy pilotní studie aktivity spojené s kulturním dědictvím, venkovními činnostmi, rekreačními aktivitami a lokálními ochrannými činnostmi. Sdílené interakce pak rozlišují setkání v různých časech a po určitou dobu (např. víkend, prázdniny). Syntéza těchto zkoumaných atributů podává poměrně vypovídající informace například i o míře sociální distancovanosti rezidentů.

Dopad sociálních efektů na návštěvníky destinace zatím lze měřit jen velmi obtížně a spíše obecně. Stejně jako rezidenta i návštěvníka ovlivňují stejné veličiny, které Singh (2003) označuje jako respekt, prostor a čas. Míru odlišnosti může charakterizovat motivace k zamýšleným přínosům interakce mezi oběma účastníky.

## Metodika

Cílem této práce je aplikovat teoretické poznatky o problematice sociálních efektů cestovního ruchu na konkrétní destinaci, v tomto případě Český Krumlov. Tato městská

destinace, v souvislosti s masovým rozvojem cestovního ruchu po sametové revoluci, naráží v posledních letech na některá omezení daná nedostatečným důrazem na spokojenost místních rezidentů. Vedlejším cílem je shrnout poznatky a základní analýzy pro následný komplexní výzkum emocionální solidarity rezidentů.

Nejprve budou definovány základní pojmy vycházející ze současné odborné literatury. Následně dojde za pomoci analýzy ke specifikaci sociálních efektů v podmínkách destinace Český Krumlov. Analyzované dopady na jednotlivce i společnost vycházejí z práce Goeldnera a Ritchieho (2009), kteří je velmi výstižně definovali. Vzhledem k tomu, že ne všechny efekty ovlivňují destinaci ze stejné pozice, budou pro účely této práce rozděleny do tří skupin dle míry ovlivnění jednotlivých subjektů.

## Výsledky

### Destinace Český Krumlov

Město Český Krumlov, jehož historie se nejvíce prolíná se známým rodem Rožmberků, mělo díky svému genu loci turistický potenciál jasně daný. Beze zbytku jej začaly využívat hned první místní samosprávy po pádu bývalého režimu. Poměrně brzy se na tuto destinaci začalo nahlížet jako na světovou, k čemuž vedlo především zapsání do Seznamu světového kulturního dědictví v roce 1992. První Informační centrum bylo založeno již v roce 1994 a následně, o sedm let později, došlo k ustavení vlastní organizace destinačního managementu. Od té doby prošlo vnitřní město mnoha stavebně-historickými úpravami, které v mnohém podpořily jeho atraktivitu vůči účastníkům cestovního ruchu.

Jako každá destinace prochází i Český Krumlov jednotlivými kroky životního cyklu. V současné době lze říci, že se nachází ve fázi stagnace, vzhledem k téměř konstantním příjezdům návštěvníků i příjmům z cestovního ruchu. K docílení opětovného rozvoje je nutné hledat nové směry a inovovat tak, aby celková spokojenost znovu vzrůstala. Pro Destinační management není tento úkol nijak jednoduchý, a to především kvůli omezenému množství přidělovaných financí z městského rozpočtu. Finanční prostředky ve stabilní výši 1,200,000,- Kč ročně odpovídají pouze udržování současného stavu bez vyhlídky výraznějšího zásahu do aktuálního systému.

Jedním z možných řešení pro zvýšení spokojenosti s cestovním ruchem ve městě by mohlo být zvýšení pozitivního vnímání přínosů pro rezidenty. Pokud budou stálí obyvatelé spokojeni se svým městem, péčí o něj a nabízenými kulturními akcemi, promítnou svůj přístup i do nabídky a kvality služeb pro ostatní návštěvníky.

### Sociální efekty ovlivňující návštěvníka destinace

Vzhledem k tomu, že se problematika návštěvníků a rezidentů jednoznačně prolíná, nelze z analýzy vyloučit efekty, ovlivňující pouze samotného návštěvníka. Destinace jej ovlivňuje a podmiňuje i jeho následné nákupní chování.

- Destinace jako tvůrce vzpomínek

Český Krumlov je obecně vnímán velmi pozitivně. Mnozí návštěvníci uvádějí při dotazování na Infocentru, že jsou s městem velmi spokojeni a nevyklučují opětovnou návštěvu. Ke tvorbě pozitivních vzpomínek přispívá především vizuální atraktivita města. Při hodnocení úrovně služeb se již určité problémy nalézt dají. Český Krumlov je totiž jednoznačně destinací s vyšší cenovou úrovní, která nebývá dobře hodnocena, především v rámci domácího cestovního ruchu.

Zahraniční návštěvníci si často stěžují na nepoctivost prodejců, především těch obchodujících šperky a drahé kameny. Až příliš často se totiž stává, že si domů přivezou místo pravého českého granátu jen leštěné sklo.

Pozitivní či negativní hodnocení destinace se po ukončení pobytu promítá do recenzí podávaných společností vysílající země. Navíc je nutné brát v úvahu, že nespokojený návštěvník bude svou nelibost interpretovat mnohem četněji než ten, který byl se svým pobytem spokojený.

Jedním z mnoha ukazatelů spokojenosti návštěvníků s destinací mohou být i udělování ocenění. Český Krumlov v letoším roce obsadil druhou příčku na TTG Travel Awards 2011, udělované profesionály v cestovním ruchu a loňském roce byl turistickým portálem TripAdvisor zařazen mezi 25 nejoblíbenějších destinací v Evropě, ale i ve světě.

- Dovolena jako hlavní aktivita pro společný čas rodiny

Český Krumlov je jako rodinná destinace vnímána hlavně českými návštěvníky. Rodiny s dětmi cestují v rámci domácího cestovního ruchu, avšak jen velmi omezeně zde tráví celou svoji dovolenou. Město je bráno jako výletní destinace, především z důvodů vyšších cen, jež do rodinného rozpočtu poměrně výrazně zasahují. Obvykle se proto návštěvy omezují na jeden den, s využitím stravovacích služeb a návštěvou expozic určených právě malým návštěvníkům.

Samostatnou kapitolou jsou kulturní akce. Především květnové, zářijové a adventní slavnosti bývají atraktivní právě pro děti, avšak opět omezené jednodenní návštěvou. Bezdětné rodiny zde tráví více času, v průměru 2 – 4 dny, využívají veškerých služeb, navštěvují kulturní akce, muzea, výstavy a galerie. Obecně lze charakterizovat rodinný cestovní ruch v destinaci Český Krumlov jako kulturně zaměřený.

### **Sociální efekty představující potenciál rozvoje destinace**

Nepřímé ovlivnění destinace je dáno i zvyšováním životní a vzdělanostní úrovně světové populace. Rozvoj lze zachytit jako potenciál, který může destinace v budoucnu využít ve svůj prospěch.

- Častěji cestují obyvatelé větších měst

Vyhledávají především poznání a relaxaci. Český Krumlov patří mezi menší a uzavřenější destinace, vhodné pro klidnější trávení dovolené. V průběhu hlavní sezóny, charakterizované vysokou návštěvností, však bývají některé atraktivnosti přetížené. To může u některých klientů, unavených z neustálého ruchu velkoměsta, snižovat motivaci k návštěvě. Řešená destinace je ale architektonicky natolik odlišná od většiny jiných, že tento rozpor zatím s úspěchem vyvažuje.

- Častěji cestují lidé s vyššími příjmy

Tento předpoklad částečně potvrzují marketingové výzkumy, konané v březnu a červenci roku 2009 agenturou STEM/MARK, jejichž zadavatelem byl Destinační management Český Krumlov. Pro návštěvníky s vyššími příjmy je jednoznačně atraktivnější mimo sezónu, zatímco klienti s průměrnými příjmy častěji navštěvují Český Krumlov v hlavní letní sezóně. Efekt jednoznačně definuje potenciál mimo sezónu, který je sice v destinaci již poměrně dlouho řešen. Ne všechny užívané nástroje jsou však efektivní a snaha o podporu mimo sezónních období je limitována především nedostatečnou mírou kooperace mezi jednotlivými poskytovateli služeb.

- Častěji cestují lidé s vyšším vzděláním

Z marketingových výzkumů vyplývá spojitost s předchozím bodem. Lidé s vyššími příjmy, ale i vzděláním volí pro návštěvu Českého Krumlova především jarní a podzimní měsíce. Potenciál tohoto sociálního dopadu je však omezen stejnými faktory, které determinují nedostatečnou nabídku mimo sezónních produktů.

- Podpora cestovního ruchu pro handicapované vede k rozvoji trhu

Český Krumlov je ve směru rozvoje cestovního ruchu pro tělesně handicapované velmi nevhodnou destinací. Vzhledem k tomu, že centrum zůstává stejné již několik stovek let, není jednoduché, a v mnohých případech ani možné, přizpůsobit nabídku služeb



a produktů cestovního ruchu tělesně postiženým. I přesto však město ve spolupráci s Kiwanis klubem každoročně pořádá Den bez bariér, kdy se snaží zpřístupnit hlavní kulturní památky a expozice zrakově, sluchově, tělesně i mentálně handicapovaným osobám. Zároveň se tato akce snaží i o oslovení nehandicapovaných občanů, k uvědomění si, co vše je možné pro zdravotně postižené vykonat.

- Skupinové cesty jsou stále nejatraktivnější

Předpoklad se v Českém Krumlově jako destinaci při marketingovém výzkumu v roce 2009 nepotvrdil. Organizovaně přijel necelá pětina dotazovaných, přičemž služeb cestovních kanceláří využívají především zahraniční návštěvníci. Přesto je však ve městě stále patrná síla skupinového cestování. Vzhledem k destinaci se jedná o nejinvasivnější formu cestování a skupinová klienti se dle zkušeností nechtějí jakkoli přizpůsobovat hostitelské komunitě, jejím tradicím a zvykům. Efekt skupinových cest lze označit za jeden z hlavních ovlivňovatelů emocionální solidarity obyvatel v Českém Krumlově.

V případě těchto efektů je nutné brát v úvahu možnost negativního ovlivnění cílové oblasti. Jakýkoli rozvoj cestovního ruchu vytváří nátlak na inovace v destinacích. Velmi často nejsou změny rezidenty žádané ani podporované, proto by měl být kladen důraz na jejich citlivé zhodnocení při implementaci do strategie managementu destinací.

### **Sociální efekty ovlivňující destinaci přímo**

Nejdůležitějšími sociálními dopady cestovního ruchu jsou ty, které ovlivňují destinaci přímo, neboť zasahují místní komunitu, mění její životní styl a zásadně formují nabídku produktů cestovního ruchu.

- Návyky místní komunity se mění

V souvislosti s cestovním ruchem dochází vždy k určité míře ovlivnění prostředí, ve kterém je rozvíjen. Dopad na místní komunity lze rozlišit v zásadě na pozitivní a negativní. Přínosy cestovního ruchu pro rezidenty obvykle souvisí s ekonomickým a infrastrukturním rozvojem. Tyto příznivé vlivy však mohou implikovat i právě zmíněnou změnu návyků, a to nejen pozitivní v souvislosti se zvyšováním životní úrovně. Nejvýraznější změnou návyků pozorovanou v průběhu let minulých je v Českém Krumlově postupné vysídlování vnitřního města. V souvislosti se stěhováním občanů do přílehlých lokalit mimo centrum dochází ke změnám veškerých návyků, zahrnujících nákupní či relaxační. V současné době využívá obytných prostor ve vnitřním městě zhruba jen okolo 200 rezidentů. Ostatní ustoupili vysokým cenám pronájmů, či nabídli vlastní prostory pro podnikání. Místní obyvatelé navíc navštěvují centrum města jen velmi zřídka. Díky omezené možnosti běžných denních nákupů, vytíženosti centra a jasné orientaci na účastníka cestovního ruchu nejčastěji navštěvují obchodní zóny na okraji města. Efektivní snahou o zvýšení návštěvnosti centra místními obyvateli je zavedení zvýhodněného poledního stravování. Restaurační zařízení si tak nejen zvyšují návštěvnost a zisky, ale zároveň podporují aktivní vztahy s rezidenty.

V oblasti relaxační by mělo dojít v současné době k pozitivnímu posunu, a to díky kompletní revitalizaci městského parku. Vzniklo zde nové dětské hřiště, bylo zavedeno nepřetržité noční osvětlení a park je nadále zajištěn kamerovým systémem proti nežádoucím vlivům. Tím byla vytvořena nová alternativa pro odpočinek a relaxaci místních obyvatel téměř v samém centru města.

- Rozvoj cestovního ruchu podmiňuje růst kriminality a nelegálních činností

Bezpečí a jistota je jednou z nejlépe hodnocených oblastí návštěvníky Českého Krumlova. Městská policie dobrovolně zlepšuje své jazykové a komunikační dovednosti ve vztahu k různým národnostem, aby s nimi mohla fundovaně jednat v případě krizových situací. V destinaci nelze pozorovat ani výraznou činnost pouličních zlodějů či kapsářů. Ojedinelé krádeže však nelze vyloučit nikde.

V souvislosti s uvolněním některých podmínek pro získání oprávnění k průvodcovské činnosti došlo v Českém Krumlově k přílivu nelegálních průvodců. Tito nabízejí služby bez jakéhokoli povolení, platného na území České republiky. Zainteresované subjekty proto vytvořily Sdružení průvodců Jihočeské hospodářské komory, kteří nabízejí skutečně kvalitní průvodcovské služby. Navíc byly ve městě zavedeny kontroly průvodců Živnostenským úřadem, avšak nijak invazivní, aby negativně nenarušily návštěvníkům jejich dovolenou.

Dalším problémem pozorovaným ve vztahu k cestovnímu ruchu jsou dvojí ceny užívané v pohostinství. Pro určité skupiny návštěvníků jsou vytvořeny speciální ceníky, které je jednoznačně diskriminují. V této oblasti by mělo docházet k častějším kontrolám.

I sami návštěvníci však mohou být sami potenciálními původci nelegálních činností a ohrožovat tak místní obyvatele. Nevhodné chování, spojené většinou s poškozováním cizího majetku a výtržnictvím, je obvyklé v případě neuváženého užívání alkoholu a jiných návykových látek. Nejrizikovější skupinou je v tomto případě mládež. Zde je ale nutné vyzdvihnout pohotovost městské policie, která řeší většinu těchto incidentů velmi efektivně a rychle.

- Cestovní ruch podporuje nežádoucí činnosti

Jak již bylo zmíněno v předchozím textu jedná se především o zvýšenou konzumaci alkoholu a užívání návykových látek. K tomu přispívá vysoká infrastrukturní vybavenost na poli pohostinství. V centru města nalezneme kolem stovky restauračních zařízení, často s pozdním nočním provozem. Tuto vybavenost však nelze hodnotit pouze negativně, ale i jako přínos pro relaxační a kulturní aktivity.

Kasína, herny a hrací automaty, podporující gamblerství, byly až do letošního roku umístěny v zařízeních v okrajových částech města. Během letošní hlavní sezóny se však podobné služby začaly nabízet i v samém centru města. Jejich rozvoj však nelze označit jako vhodný. Prostituce se nadále ve městě vyskytuje jen omezeně, a to především na periferiích.

- Cestovní ruch vyčerpává místní zdroje

Sezónnost hraje zcela zásadní roli, jasně specifikovatelnou v případě destinace Český Krumlov. Od června do října lze pozorovat plné využití zdrojů orientovaných na cestovní ruch. Hlavní sezóna výrazně podporuje zaměstnanost. Ostrým kontrastem je však mimo sezónu, kdy mnoho podnikatelů z důvodu malé poptávky dlouhodobě uzavírá své provozovny. Přerušuje se tak kontinuita zaměstnanecké práce, která způsobuje nadměrné zapojení v letních měsících a následné nevyužití v ostatních obdobích.

Samostatným problémem je přetěžování hlavních kulturních atraktivit. Nejzásadněji má sezóna vliv na Státní hrad a zámek Český Krumlov. V době od května do listopadu navštíví prostory zámku zhruba 300,000 návštěvníků. V posledních letech byl navíc vyvíjen tlak na nepřetržitý návštěvníkový provoz zámku. To by však nebylo udržitelné, neboť péče o zpřístupněné prostory musí být zcela profesionální a precizní, tedy značně dlouhodobá. Pro tyto účely byla v letošním roce zpřístupněna celoroční expozice v Hrádku, která může mnohé nabídnout i místním obyvatelům.

Hlavní sezóna lze navíc označit jako dobu, kdy se nejvíce formují a následně vyhrocují vztahy mezi návštěvníky a rezidenty. Nevraživost místních obyvatel je zaměřena obvykle právě proti masě návštěvníků, kteří sice ekonomicky městu prospívají, nicméně ještě zvyšují nevyužitelnost centra pro běžný život. Z tohoto důvodu by měl být proveden výzkum emocionální solidarity rezidentů ve dvou etapách, aby z něj jasně vyplynuly problémy, které přináší hlavní sezóna ve vztahu k místní komunitě.

- Cestovní ruch zvyšuje standard místní komunity

Toto tvrzení lze brát jako jasné pozitivum, nicméně vždy se dají nalézt určitá omezení. Cestovní ruch jako takový podporuje zapojení mladých flexibilních lidí, vzhledem

k charakteru práce nejlépe bez závazků. To může vést k nesoúměrné nabídce práce pro všechny jednotlivce dané společnosti.

V Českém Krumlově můžeme navíc pozorovat nedostatečnou souvislost mezi příjmy z cestovního ruchu a financováním rozvoje města. Již poměrně dlouho je v plánu kompletní rekonstrukce autobusového nádraží nebo výstavba nového plaveckého centra. To jsou zásadní projekty očekávané místními rezidenty. U žádného z nich však nedošlo ani k započatí prací, což vyvolává jednoznačnou nespokojenost. Mnozí obyvatelé se zamýšlejí nad smyslem cestovního ruchu ve městě, který je orientovaný pouze na klienta. Pokud nemají rezidenti pocit, že rozvoj zlepšuje i jejich životní úroveň, je pak mnohdy velmi složité nahlížet na něj pozitivně. Vyplyvající úvahy jsou počátkem problémových vztahů s návštěvníky.

- Nejužší vztahy se formují při účasti na společných programech

Městská kulturní nabídka je opravdu velmi bohatá. Otázkou však zůstává, jaké množství akcí navštěvují účastníci cestovního ruchu a rezidenti společně. Většinou lze totiž pozorovat orientaci na jednu z těchto skupin. Pro místní rezidenty je velmi atraktivní nabídka představení Městského divadla, jehož činnost je nutné v tomto směru vyzdvihnout. Nejvýznamnější kulturní akcí pro utužování vztahů místní komunity je pak Advent, kdy je každý týden nabízen jiný vánoční program. Naopak kulturní akce pro podporu cestovního ruchu bývají místními navštěvovány velmi zřídka. Důvodem může být zaměření na klientelu s vyššími příjmy, neboť nejatraktivnější programy bývají velmi často provázeny vyššími cenami.

Existují samozřejmě i významné kulturní akce, kde se tyto dvě skupiny prolínají. Jedná se především hlavní městské Slavnosti pětileté růže a Svatováclavské slavnosti.

O formování vztahů lze uvažovat i v případě interakce herec divák. Mnozí českokrumlovští občané jsou zapojeni v různých zájmových spolcích a skupinách, nabízejících své programy návštěvníkům. Zvláště při těchto příležitostech bývají vzájemné vztahy velmi přátelské a lze v nich hledat další potenciál pro rozvoj emocionální solidarity.

## Závěr

Smyslem této práce bylo analyzovat jednotlivé dopady cestovního ruchu na společnost místních obyvatel v Českém Krumlově. Specifikace odhalila některé nedostatky plynoucí z nedostatečného důrazu na potřeby na rezidenta, které ve zpětné vazbě vyvolávají negativní důsledky v rozvoji cestovního ruchu. Návštěvníci a rezidenti se navzájem ovlivňují a jejich vztahy by měly být v této rozvinuté destinaci efektivně řízeny. Na konkrétní dopady, ovlivňující destinaci a její místní komunitu přímo, by měl být kladen největší důraz při formování politiky organizace destinačního managementu. Celkově by sociologie v cestovním ruchu mohla představovat inovační možnosti, jak do budoucna zkvalitnit cestovní ruch nejen pro návštěvníky cílové oblasti, ale i pro místní komunitu.

Neustálá a důrazná orientace na účastníka cestovního ruchu nemůže v Českém Krumlově dlouhodobě vést k ničemu jinému než ke vzrůstající nespokojenosti rezidentů, kteří sice vidí rozvoj města, nicméně jej nevnímají jako přínosný pro jejich život. V případě opomíjení problematiky může dojít k sociální distancovanosti, která se navíc projeví snížením kvality prožitku samotného návštěvníka.

Český Krumlov je bezesporu vyspělou světovou destinací, která ctí veškeré současné přístupy k destinačnímu managementu. Byla by proto škoda, aby v důsledku dopadů sociálních faktorů došlo ke snížení kvality nabízených služeb. Implementace sociálních hledisek do řízení destinace a vyšší míra kooperace s místní komunitou při plánování rozvoje

cestovního ruchu by mohla v dlouhodobém horizontu přinést výrazný posun ve vnímání přínosů cestovního ruchu v této destinaci.

### Literatura

- [1] BOTTI, L. 2009. Tourism destination competitiveness: The French Regions Case. *European Journal of Tourism Research*, 2009. roč. 2, č. 1, s. 5-24.
- [2] CROUCH, G. I. 2004. *Consumer Psychology of Tourism, Hospitality and Leisure*. Cambridge: CABI Publishing, 2004. 335 s. ISBN 0-85199-749-X.
- [3] GOELDNER, R. CH., RITCHIE, J.R.B. 2009. *Tourism: principles, practices, philosophies*. Hoboken: Wiley, 2009. 624 s. ISBN 978-0-470-08459-5.
- [4] KIRÁLOVÁ, A. 2003. *Marketing destinace cestovního ruchu*. Praha: Ekopress s.r.o., 2003. 173 s. ISBN 80-86119-56-4.
- [5] KOZAK, M. 2004. *Destination Benchmarking: Concepts, Practices and Operations*. Cambridge: CABI Publishing, 2004. 216 s. ISBN 0-85199-745-7.
- [6] MOUTINHO, L. 2000. *Strategic Management in Tourism*. New York: CABI Publishing, 2000. 349 s. ISBN 0-85199-282-X.
- [7] NOVÝ, I., SURYNEK, A. 2004. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 191 s. ISBN 80-2478-0384-X.
- [8] PRŮCHA, J. 2010. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3069-1.
- [9] RITCHIE, B., CROUCH G. 2003. *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. Wallingford: CABI Publishing, 2003. 272 s. ISBN 0-85199-664-7.
- [10] SINGH, S. a kol. 2003. *Tourism in Destination Communities*. Cambridge: CABI Publishing, 2003. 282 s. ISBN 0-85199-611-6.
- [11] WOOSNAM, K.M. 2009. Exploring the Theoretical Framework of Emotional Solidarity between Residents and Tourist. *Journal of Travel Research*, 2009. roč. 48, č. 2, s. 245-258.
- [12] WOOSNAM, K.M. 2010. Measuring Residents' Emotional Solidarity with Tourists: Scale Development of Durkheim's Theoretical Constructs. *Journal of Travel Research*, 2010. roč. 49, č. 3, s. 365-380.
- [13] *MMR Devizové příjmy a výdaje [online]*. 2011 [cit. 2011-03-29]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/Cestovni-ruch/Statistiky-Analyzy/Statistiky-cestovniho-ruchu-2010/Devizove-prijmy-a-vydaje>.
- [14] *UNWTO [online]*. 2011 [cit. 2011-03-29]. Dostupné z: [http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11enhr\\_1.pdf](http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11enhr_1.pdf)
- [15] *World tourism organization [online]*. 2011 [cit. 2011-09-26]. UNWTO. Dostupné z WWW: [www.unwto.org](http://www.unwto.org).
- [16] *Ckrumlov.cz [online]*. 2009 [cit. 2011-09-26]. Marketingový výzkum 2009. Dostupné z WWW: [http://business.ckrumlov.info/docs/cz/mtg\\_vyzkum\\_20090924085226.xml](http://business.ckrumlov.info/docs/cz/mtg_vyzkum_20090924085226.xml).
- [17] *Zamek-ceskykrumlov.eu [online]*. 2011 [cit. 2011-09-26]. Oficiální stránky zámku Český Krumlov. Dostupné z WWW: <http://www.zamek-ceskykrumlov.eu/statistika-navstevnosti-arealu-shz-cesky-krumlov/>.

#### Adresa autora:

Ing. Hana Škarvadová, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická / Katedra obchodu a cestovního ruchu, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, tel.: +420 723 86 24 60, e-mail: [h.skarvadova@gmail.com](mailto:h.skarvadova@gmail.com)

## SLUŽBY PRO PODNIKATELE VE STŘEDNÍ EVROPE<sup>#</sup>

### SERVICES FOR ENTREPRENEURS IN CENTRAL EUROPE

ŠKODOVÁ PARMOVÁ Dagmar

#### Abstract

Services present a very important component of national economy. We can connect the impact of the business services with the multiplication effect they have in the economy, and not only with the direct output in branches, but we must count also the impact on connected branches in other sectors. In this consideration the services and the quality of their management have an impact on competitiveness of the economy. The competitiveness of economies was modeled by use of multidimensional scaling of chosen indicators in 2003, 2005 and 2008. As the case of transition economies in Central Europe showed there is an importance of well done management of supporting organizations for entrepreneurship, export and FDI development. The supporting activities in the foreign trade and investments are in the observed states similar but their effectiveness and performance are different. The basis of the difference is first of all the historical experience and tradition of service providing; the second reason is the connection with similar international networks and relationships in global scale or their absence. The third factor represents the continuing improvement of relations with firms on local markets and with multinational corporations, too. The service evaluation was calculated in accordance to the SERVQUAL method.

**Key words:** business services, SERVQUAL, competitiveness, export.

**JEL Classification:** F

#### Abstrakt

Služby představují aktivity, které mají v ekonomice vysoký potenciál rozvoje. Jejich produkce zakládá bázi pro rozvoj kvality života občanů a jsou motorem postindustriální tržní ekonomiky. Služby jsou poskytovány nejen v jím vymezeném terciárním sektoru, avšak prostupují také ve formě inovačních, výzkumných, marketingových či logistických aktivit všechny ostatní sektory. Lze se tudíž domnívat, že služby determinují úroveň konkurenceschopnosti národních ekonomik rozvinutých zemí. V soudobé moderní společnosti představují služby také největšího zaměstnavatele a generují nejvyšší podíl přidané hodnoty resp. hrubého domácího produktu. Pro tyto účely byly sledovány ekonomiky členských států Evropské unie, které ve střední Evropě prošly transformací a jejich růstový potenciál je vyšší a dynamičtější než u tzv. „starých“ členských států a změny zde probíhaly a probíhají daleko rychleji, byť podle stejných tržních mechanismů. Konkurenceschopnost ekonomik byla sledována v letech 2003, 2005 a 2008. Podpůrné aktivity v oblasti zahraničního obchodu a investic jsou v jednotlivých sledovaných zemích svou základní organizací velmi podobné, jejich efektivita a výkonnost je však rozličná. Základem pro tyto rozdíly jsou jednak historické zkušenosti a tradice služeb, napojení aktivit do mezinárodních

---

<sup>#</sup> Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu B2B-Marketing und Vertrieb in Österreich und in der Tschechischen Republik registrovaného u AIPCR a MŠMT pod evidenčním číslem Kontakt MEB 061008

sítí a vztahů v globálním měřítku a neustálé zlepšování vztahů jak s firmami uvnitř národního hospodářství, tak i nadnárodními korporacemi. Řízení služeb na úrovni národní ekonomiky je demonstrováno na základě komparace nástrojů pro rozvoj podnikání. Jako instrument pro hodnocení kvality služeb byla zvolena metoda SERVQUAL.

**Klíčová slova:** služby pro podnikatele, SERVQUAL, konkurenceschopnost, export.

## Úvod

Služby představují aktivity, které mají v ekonomice vysoký potenciál rozvoje. Jejich produkce zakládá bázi pro rozvoj kvality života občanů a jsou motorem postindustriální tržní ekonomiky. Služby jsou poskytovány nejen v jim vymezeném terciárním sektoru, avšak prostupují také ve formě inovačních, výzkumných, marketingových či logistických aktivit všechny ostatní sektory. Lze se tudíž domnívat, že služby determinují úroveň konkurenceschopnosti národních ekonomik rozvinutých zemí. V soudobé moderní společnosti představují služby také největšího zaměstnavatele a generují nejvyšší podíl přidané hodnoty resp. hrubého domácího produktu. Česká republika jako člen Evropské unie se také podílí na plnění Lisabonské deklarace, která si vytkla za svůj cíl zvýšit konkurenceschopnost ekonomiky unie na úroveň nejlepší světové ekonomiky a zajistit tak též zaměstnanost a vysoký sociální standard svých občanů. A právě rozvoj veškerých odvětví služeb se jeví jako optimální cíl pro zabezpečení soudobé i budoucí konkurenceschopnosti členských zemí Evropské unie i unie jako celku. Tato práce pojednává o službách jako činnostech či výhodách nehmotné podstaty, hodnotí jejich vliv na konkurenceschopnost a ukazuje, v jakých oblastech mají služby potenciál rozvíjet konkurenceschopnost i ostatních sektorů a celé ekonomiky. Pro tyto účely byly sledovány ekonomiky členských států Evropské unie, které ve střední Evropě prošly transformací a jejich růstový potenciál je vyšší a dynamičtější než u tzv. „starých“ členských států a změny zde probíhaly a probíhají daleko rychleji, byť podle stejných tržních mechanismů.

## Literární přehled

Jedním z charakteristických vývojových trendů národních ekonomik je snižování podílu zemědělství a průmyslu na tvorbě přidané hodnoty či utlumování jejich významu jako zaměstnavatelů, a naopak přesun těžiště ekonomických aktivit do sektoru služeb. Tento vývoj lze sledovat v zastoupení jednotlivých sektorů jak na zaměstnanosti, tak na tvorbě hrubého domácího produktu. Možnosti interpretace tohoto vývoje skýtají tzv. teorie hospodářských změn (REINHARDT, 1992). K těmto teoriím se řadí jednak teorie hospodářských stupňů (jako předchůdce moderních teorií dlouhodobých strukturálních změn), dále teorie tří sektorů a teorie globální koncepce postindustriálních změn, jež se dělí například na tzv. dezindustrializační teze, teze o postindustriální společnosti či teorii informační společnosti.

Teorie hospodářských stupňů vznikla již v polovině 19. století kvůli hodnocení významu služeb na rozdíl od klasické ekonomické školy. Vyznačovala se úvahami, které měly kořeny již v antickém Řecku, a jedná se o širokou paletu teorií formulovaných v rámci německé historické školy (např. teorie stádií ekonomického vývoje F. Lista) a též v teorii stádií vývoje ve 20. století. Základní společnou tezí této teorie je chápání průběhu vývoje ekonomiky jako evoluční (účelný) proces od nejnižších stupňů k vyšším a nejvyšším. Vývoj je chápán v „organickém pojetí“, kdy budoucí stav je pokračováním předcházejícího a celý vývojový proces směřuje k cíli, jež je pro tento vývoj spoluurčující.

Je zajímavé v této souvislosti, že aktivity služeb byly chápány pouze jako činnosti obchodní, neboť ty prokázaly v nižších vývojových stupních svou důležitou úlohu. Ostatní odvětví sektoru služeb (např. doprava, bankovníctví, pojišťovnictví, školství) získávají na významu až na pokročilejším stupni vývoje.

Do skupiny těchto teorií se zařazuje též teorie stádií ekonomického růstu a periodizace hospodářských dějin W. W. Rostowa (ROSTOW, 1960), v jejichž pěti vývojových stupních nejsou služby přímo specifikovány, ale jsou chápány na straně poptávky pouze jako luxusní statek a na straně nabídky jako předpoklad pro vyšší rozvojové stupně. Patří sem bankovní, dopravní či vzdělávací služby a další složky nevýrobní infrastruktury. Dalšími představiteli této teorie, jež se zabývali službami jsou například H. Kierzkowski nebo Z. Kenessy. (KIERZKOWSKI, 1984; KENESSY, 1987).

Teorie tří sektorů, jejímiž hlavními představiteli byli A. Fischer, C. Clark aj. Fourastie (FISCHER, 1939; CLARK, 1940; FOURASTIE, 1952), se obvykle interpretuje na předpokladu zákonitostí vývoje všech ekonomik z dominantního agrárního sektoru přes průmyslový až po společnost služeb. Tomuto vývoji odpovídají určité determinanty: na straně poptávky ve vztahu k produkci služeb je to růst příjmů na hlavu, jehož vliv na služby se vysvětluje na bázi rozšíření Engelova zákona. Podle něj při růstu příjmů klesají relativní výdaje na základní životní statky (hlavně potraviny) a zájem se přesouvá nejdříve na průmyslové produkty a dále pak na služby.

Na straně nabídky tato teorie vysvětluje vliv technického pokroku a produktivity práce na změny v zaměstnanosti zvláště v sekundéru, čímž dochází k uvolnění pracovní síly a jejímu přesunu do služeb. Zde se však předpokládal nízký pokrok v produktivitě práce a v intenzitě pracovního zatížení.

Globální koncepce postindustriálních změn zahrnují tzv. dezindustrializační tezi, která je odvozena z krizového symptomu průmyslových zemí na konci 70. let z důvodu zpomalení růstu a vzniknuvším problémům zaměstnanosti. Hlavním problémem byl absolutní i relativní pokles zpracovatelského průmyslu s dopadem na celkový produkt a s tím spojená dezindustrializace. Postavení a vzrůstající váha sektoru služeb se vysvětluje jako zrcadlový obraz průmyslového poklesu, který však v důsledku nadbytku kapacit v průmyslu vyvolává racionalizační opatření. Poukazuje se také na skutečnost, že nárůstu došlo hlavně ve veřejných službách. Rozpracováním této teorie se zabývali například D. Riddle, B. Bluestone, B. Harrison a R. Bacon. (RIDDLE, 1986; BLUESTONE – HARRISON, 1982; BACON – ELTIS, 1978).

Teze o postindustriální společnosti, jež vysvětluje strukturální změny hospodářství v kontextu zvyšujícího se významu služeb, se spojuje také s pojmem „společnost služeb“. Jejím významným představitelem je americký sociolog D. Bell (BELL, 1973). Ve své práci formuloval pět komponent (dimenzí) postindustriální společnosti. K těmto komponentům patří hospodářský sektor a v jeho rámci charakteristický přechod od redukce statků k ekonomice služeb; struktura povolání ve formě přípravy profesionalizovaných a kvalifikovaných povolání; axiální princip vysvětlovaný centralizací teoretických znalostí jako pramene inovací a východisek pro společensko-politické programy; orientace na budoucnost spočívající v usměrňování technického pokroku zhodnocením technologií; tvorba rozhodnutí a v jejich rámci vytváření nových intelektuálních technologií.

Do centra koncepce postindustriální společnosti posunul Bell spotřebu a zaměstnanost hlavně v odvětvích ochrany zdraví, vzdělávání a umění. Hlavní příčinu společensko-strukturálních změn od statků ke službám spatřoval v akceptování vědy jako pramene inovačního vývoje v řízení. Vzdělávání a věda převzaly klíčové místo. Ve společenské pozici jednotlivce rozhoduje odborná kvalifikace. V současnosti lze pozorovat rozdílné vnímání potřeby podpory vědy a výzkumu v jednotlivých zemích Evropské unie, v jejích vybraných přidružených státech a dalších vyspělých ekonomikách. Teorie informační společnosti jako

další globální teorie hospodářských strukturálních změn navazuje na teorii postindustriální společnosti a v ní je vyzdvížená klíčová úloha vědy a informací pro společenský a hospodářský pokrok. Odráží se v ní zvyšování významu rychle se rozvíjejícího odvětví nových informačních a komunikačních technologií. Činnosti tohoto druhu se řadily do čtvrtého sektoru ekonomiky. Sektor informací definoval F. Machlup (MACHLUP, 1962) a po něm většina autorů této školy jako „odvětví vědomostí“, tento sektor zahrnuje: vzdělávací aktivity včetně odborného vzdělávání, střediska technického rozvoje ať již veřejná nebo soukromá, výrobu zařízení pro zpracování a přenos informací, produkci informačních služeb a komunikační prostředky.

Tato definice neumožňuje odlišit informace od některých příbuzných a doplňkových pojmů, jako jsou data, komunikace a jejich zpracování. Nerozlišuje ani mezi hardwarem a softwarem, což způsobuje určité zpoždění ve statistickém vyhodnocování. Kult informací dává v rozvinuté společnosti impuls pro rychlý rozvoj služeb. Tyto teze rozpracovali ve svých dílech P. Otto, P. Sonntag, W. Ochel a M. Wegner. (OTTO – SONNTAG, 1985; OCHEL – WEGNER, 1987).

## Metodika

Na základě metod mnohorozměrného škálování je analyzována pozice České republiky mezi ostatními tranzitivními ekonomikami střední Evropy. Posouzení konkurenceschopnosti proběhlo ve třech etapách – těsně před vstupem, bezprostředně po vstupu do Evropské unie a čtyři roky po vstupu do EU za podmínek počínající hospodářské krize. Metodou SERVQUAL jsou hodnoceny služby poskytované agenturami na rozvoj podnikání, podporu exportu a investic ve sledovaných zemích. Závislosti jsou testovány Pearsonovým a Spearmanovým korelačním koeficientem.

## Výsledky a diskuse

### **Analýza stavu zkoumaných ekonomik před vstupem do EU**

Z nově vstoupivších zemí do Evropské unie v roce 2004 přicházejí v úvahu jako konkurenti České republiky následující státy: Maďarsko, Polsko, Slovensko a Slovinsko. Podívejme se, jak by podle zvolených metod mnohorozměrného škálování obstály tyto země při hodnocení vybraných ekonomických ukazatelů.

Pro výpočet výkonnosti ekonomiky použijeme dvanáct nejdůležitějších ukazatelů, které charakterizují všechny podstatné oblasti ekonomického života. Jedná se o výši hrubého domácího produktu (HDP) na 1 obyvatele v r. 2004 vztaženého v procentech k průměrné úrovni 25 států Evropské unie (EU), dále se jedná o tempo růstu HDP v témže roce, o veřejný dluh v % z HDP rovněž v r. 2004, o rozpočtový schodek v % z HDP také v tomto roce a o zahraniční dluh v USD na 1 obyvatele v r. 2003. Dalšími důležitými ukazateli jsou míra nezaměstnanosti a míra inflace v % za rok 2004, přímé zahraniční investice na 1 obyvatele v USD v roce 2003 a produktivita práce v roce 2004 na jednoho zaměstnance v % vztažená ke stávajícím 25 zemím EU. Poslední tři ukazatele představují investice firem v % HDP v roce 2003, dále daňové zatížení ve formě složené daňové kvóty v roce 2003 a konečně míru lidí ohrožených chudobou v % v roce 2003, resp. v r. 2002.

Z hodnocených středoevropských zemí, jež by svou konkurenceschopností mohly kandidovat na leadery mezi nově vstoupivšími zeměmi, vychází výpočtem podle výše uvedených metod následující pořadí výkonnosti jejich ekonomik:



**Tabulka 1 - Pořadí středoevropských států dle agregované výkonnosti hospodářství (podle bodovací metody)**

Pořadí země	Dosažený počet bodů
1. Česká republika	875
2. Slovinsko	810
3. Maďarsko	757
4. Slovensko	703
5. Polsko	678

*Zdroj: Autorka*

**Tabulka 2 - Pořadí středoevropských států dle agregované výkonnosti hospodářství (podle metody normované proměnné)**

Pořadí země	Hodnota normované proměnné
1. Česká republika	0,450
2. Slovinsko	0,004
3. Maďarsko	-0,069
4. Slovensko	-0,158
5. Polsko	-0,227

*Zdroj: Autorka*

**Tabulka 3 - Pořadí středoevropských států dle agregované výkonnosti hospodářství (podle metody vzdálenosti od fiktivního objektu)**

Pořadí země	Průměrná vzdálenost
1. Česká republika	1,176
2. Slovinsko	1,492
3. Slovensko	1,637
4. Maďarsko	1,767
5. Polsko	1,930

*Zdroj: Autorka*

Při komplexním porovnání všemi výše zmíněnými metodami se Česká republika umístila vždy na prvním místě před svým nejbližším konkurentem Slovinskem, které však vzhledem k výrazně menšímu objemu své národní ekonomiky, ale také z hlediska geografického – poněkud excentrické poloze - nepředstavuje pro Českou republiku výraznějšího konkurenta. Slovensko a Maďarsko vykazují při vzájemném srovnání podobnou výkonnost – dělí se o třetí resp. čtvrté místo – a tudíž přes svou podstatně výhodnější geografickou polohu rovněž nemají zejména po stránce ekonomické takové předpoklady pro rozvoj jako Česká republika. Polsko, ač disponuje mnohonásobně větší národní ekonomikou než Česká republika, nevykazuje takové hospodářské předpoklady a jeho výsledky jsou ze zkoumané pětice podle všech tří metod absolutně nejhorší.

### **Analýza stavu zkoumaných ekonomik po vstupu do Evropské unie**

Pro komparaci vybraných ekonomik po jejich vstupu do Evropské unie byly zvoleny tytéž metody. Ukazatele, které charakterizují všechny podstatné oblasti ekonomického života, byly opět získávány z databází Eurostatu, Světové banky, statistik OECD a jsou všechny za rok 2005.

Pro srovnání se podíváme nejdříve na strukturu databáze po vstupu vybraných zemí do Evropské unie. Změnu v pořadí dílčích ukazatelů zaznamenala Česká republika následovně: Česká republika se umístila na prvním místě v ukazateli meziročního tempa růstu HDP, a to na úrovni 6,1 %. Taktéž v míře nezaměstnanosti, ve výši přímých zahraničních investic a v relativním ohrožení pastí chudoby si naše republika ve sledovaném roce vedla nejlépe.

V ostatních ukazatelích zaujímala Česká republika druhé místo s výjimkou produktivity práce, kde se umístila na třetím místě. Při srovnání výsledků za rok 2005 s ukazateli za období před vstupem do Evropské unie je patrné, že pozitivní vývoj se odvíjel od růstu HDP, který se projevil též pozitivně v relativním ukazateli veřejného dluhu vztaženému k HDP. Také nižší úroveň inflace a nezaměstnanosti svědčily o pozitivním vývoji. Zaostaly naopak investice firem v % HDP. Ostatní sledované ekonomiky zaznamenaly také pozitivní vývoj, nejlépe si vedlo Slovinsko, které bylo také díky již vývoji před vstupem do Evropské unie jako první z tranzitivních ekonomik zařazeno mezi rozvinuté země. Dále následovalo Maďarsko, Slovensko a Polsko.

Pokud nyní porovnáme komplexně výkonnost a konkurenceschopnost zvolených národních ekonomik opět již použitými metodami – bodovací, normované proměnné a vzdálenosti od fiktivního objektu, získáme přehled o celkovém vlivu vstupu do Evropské unie na tyto státy.

Při použití bodovací metody se umístila Česká republika na prvním místě. Dále následovalo stejně jako u předchozího šetření Slovinsko, ale na třetím místě je Slovensko, které předčilo Maďarsko a Polsko. Za použití metody normované proměnné je opět Česká republika na prvním místě. Dále se umístilo Slovinsko, Slovensko a skupinu opět, jako u předchozí metody, uzavíralo Maďarsko s Polskem. Změnu v pořadí přinesla třetí metoda komparace dle vzdálenosti od fiktivního objektu, kdy za Českou republikou následovalo Slovensko, kterému vstup do Evropské unie výrazně prospěl a zrychlil hlavně dynamiku růstu národního hospodářství a zvýšil konkurenceschopnost našich sousedů. Slovinsko se umístilo dle této metody na třetím místě a opět poslední dvě místa zaujímalo Maďarsko a Polsko.

### **Analýza stavu zkoumaných ekonomik 4 roky po vstupu do EU a na počátku hospodářské krize**

Dopady členství v Evropské unii na jednotlivé tranzitivní ekonomiky můžeme sledovat a hodnotit na základě analýzy jejich konkurenceschopnosti v roce 2008. Zvolený rok byl také zlomovým rokem globálního hospodářského cyklu. Nastupující zprvu finanční dále pak hospodářská krize pronikající do všech sektorů ekonomiky zapůsobila jako katalyzátor a odhalila slabé, ale i silné stránky zkoumaných národních hospodářství. Použijeme-li stejného instrumentaria na komparaci konkurenceschopnosti jako v předchozích dvou analýzách, dospějeme k následujícím výsledkům.

Situace jednotlivých národních ekonomik se měnila v průběhu jejich členství v Evropské unii. Pozitivní vývoj či pokračování nastoupeného pozitivního trendu lze pozorovat v případě České republiky a Slovinska. Ekonomické indikátory Slovenska naznačují dopad přijatých systematických reforem sociálního systému, důchodového systému aj. Pozitivní situace Slovenska je doložena i vysokým růstem HDP. Pozitivní vývoj zaznamenalo také Polsko, vzhledem také k ochraně svých zájmů v zemědělské politice a regionálním rozvoji. Negativní aspekty vývoje je možné pozorovat u Maďarska, ekonomické ukazatele deklarují slabé a nesystematické reformy, špatné využívání fondových prostředků z fondů Evropské unie, nedůvěru občanů v domácí měnu a problémy ve vládních strukturách.

Při komparaci výsledků třemi zvolenými metodami dospějeme k poznání, že všechny metody poskytují stejné skóre. Česká republika se umístila na prvním místě, bezprostředně za ní Slovensko, na třetím místě se nachází Slovinsko. Následují Polsko na čtvrtém a Maďarsko na pátém místě. V případě užití bodovací metody počty bodů varíují mezi 806 body u České republiky a 597 body v případě Maďarska.

Pokud se podíváme na výsledky získané metodou normované proměnné, můžeme opět zaznamenat posun Slovenska na druhé místo (ve srovnání s obdobím 2005. Dále je opět změna na posledních dvou pozicích, kde Polsko obsadilo čtvrtou a Maďarsko až pátou příčku.

V případě použití metody vzdálenosti od fiktivního objektu získáme opět stejné pořadí zemí. Pokud ale budeme zkoumat situaci v roce 2005 a výsledky v roce 2008, zjistíme, že vzdálenosti všech zkoumaných ekonomik nejsou až tak rozdílné. Příkladně vzdálenost České republiky, která v roce 2005 byla 0,818, dosáhla v roce 2008 hodnoty 1,122. Od výsledku Slovenska na druhé pozici již není takový rozdíl, jeho průměrná vzdálenost ve sledovaném roce 2008 byla 1,134.

### **Hodnocení kvality služeb agentur**

Pro zhodnocení kvality služeb agentur na podporu exportu a investic v jednotlivých zemích byla zvolena metoda SERVQUAL, jejíž obecné principy byly uvedeny v metodice. Jako dílčí kritéria kvality byly stanoveny následující ukazatele:

Hmotné zajištění (Tangibles) závisí na zázemí a transparentnosti struktur, jež tvoří: podpora ministerstev; dostupnost poradenských míst; kvalita on-line komunikace (webu). Spolehlivost (Reliability) představuje kvalitu informací, kterou zajišťují následující faktory: aktuálnost; věcnost; jazykové mutace; vazba na další informace na webu; statistiky a prognózy; problematika B2B; podmínky pro B2C. Odpovědný přístup (Responsiveness) závisí na komplexnosti informací, jež tvoří následující charakteristiky: aktuality ze země; ekonomika; legislativa; sociální věci; technologie; ekologie; demografie. Jistota (Assurance) je zajišťována poradenstvím, existencí příruček a manuálů v obecné i konkrétní rovině, jakož i rychlé poskytnutí relevantních poradenských služeb. Toto závisí na struktuře následujících funkcí: informace o podnikání na jednotném trhu EU; proklik na Jednotné kontaktní místo; komplexní teritoriální informace. Empatie (Empathy) je tvořena v tomto případě nástroji individualizované péče o konkrétní klienty podnikatele, jež je zajišťována: systémem CRM; after care; pořádáním veletrhů a výstav či poskytování informací o nich; organizování obchodních cest (router, slovníček, objednávka letenky, ubytování on-line); vazba na sociální sítě, diskusní fóra, blogy.

Váhy jednotlivým kritériím kvality byly přiřazeny následovně: Kvalita informací, jako nejzávažnější charakteristika 30 %, poradenství, existence manuálů spolu s péčí o podnikatele a pěstování vztahů obdržely shodně 25 %, zázemí a transparentnosti struktur, jakož i ucelenosti informací bylo přiřazeno shodně 10 %.

Dílčí komponenty byly bodovány za pomoci škály 1-5 (1 špatné – 5 kvalitní), pokud se daná oblast vůbec v nabídce nevyskytovala, nezískala agentura žádný bod.

Výsledná celková hodnota vychází tedy nejlépe u agentur CzechTrade a CzechInvest, druhý nejlepší výsledek zaznamenává agentura SARIO. Jako další se umístila polská agentura PalIZ. Na předposlední pozici se nachází maďarská agentura ITD Hungary a opět díky své krátké době působnosti se na posledním příčce umístila slovinská agentura JAPTI.

### **Testování závislosti kvality agentur a konkurenceschopnosti národních ekonomik**

Pro zjištění, zda je konkurenceschopnost sledovaných zemí střední Evropy závislá na kvalitě poskytovaných služeb pro podnikatele v rámci podpory exportu a investic, byl zvolen rok 2008. V tomto roce již byly zavedené všechny agentury včetně slovinské JAPTI, která z nich měla nejkratší historii (což mohlo mít významný vliv na kvalitu procesů poskytování služeb). Na základě výsledků bodovací metody pro úroveň konkurenceschopnosti a získané hodnoty z metody SERVQUAL pro úroveň kvality služeb byl vypočítán korelační koeficient. Vstupní údaje jsou uvedené v následující tabulce.

**Tabulka 4 - Přehled výsledků bodovací metody a hodnocení metodou SERVQUAL v roce 2008**

Data v roce 2008	Česká republika	Slovensko	Slovinsko	Polsko	Maďarsko
Body konkurenceschopnost	806	769	757	645	597
Hodnoty SERVQUAL	2095	1695	1475	1565	1465

Zdroj: Autorka

Pearsonův korelační koeficient pro tyto hodnoty vychází  $r = 0,681823618$ . Tudíž můžeme konstatovat, že určitá závislost mezi veličinami existuje. Při testování hypotézy, že konkurenceschopnost a kvalita jsou nezávislé veličiny na hladině významnosti  $\alpha = 5 \%$ , však nemůžeme tuto hypotézu vyvrátit, neboť v tabulkách je uvedena kritická hodnota pro  $r(5, 0.05) = 0,8783$ .

Pokud bude však uvažovat o zjišťování konkurenceschopnosti jako o veličině kvalitativní, která umožňuje určit pouze pořadí jednotlivých ekonomik, můžeme použít Spearmanův korelační koeficient pro zjišťování závislosti. Vstupní data pro výpočet této korelace pro rok 2008 přináší následující Tabulka 5.

**Tabulka 5 - Přehled pořadí konkurenceschopnosti zvolených ekonomik a pořadí hodnocení metodou SERVQUAL v roce 2008**

Pořadí	Česká republika	Slovensko	Slovinsko	Polsko	Maďarsko
Konkurenceschopnost 2008	1	2	3	4	5
Kvalita agentury	1	2	4	3	5

Zdroj: Autorka

Spearmanův korelační koeficient  $r_s$  nabývá v tomto případě hodnoty 0,9. Při testování hypotézy, že konkurenceschopnost a kvalita jsou nezávislé veličiny na hladině významnosti  $\alpha = 5 \%$ , nyní tuto hypotézu můžeme vyvrátit, neboť v tabulkách je uvedena kritická hodnota pro  $r_s(5, 0.05) = 0,9$ .

Konkurenceschopnost národních ekonomik a kvalita služeb pro podnikatele jsou tedy vzájemně závislé.

### Závěr

Je nasnadě, že konkurenceschopnost ekonomiky tvoří nejenom kvalitně poskytované poradenské služby pro firemní klientelu. Ale agentury hrají velmi výraznou roli v takových aktivitách, které se vyznačují svým multiplikačním efektem jak pro rozvoj vždy konkrétních návazných odvětví, tak pro zaměstnanost v regionech, zvyšování produkce nebo pro mezinárodní transfer know-how apod. Tyto agentury podporují nejen konkrétní investiční či exportní aktivity, ale přispívají také i větší transparentnosti trhů, což je obzvláště v liberalizovaných ekonomikách pro firemní rozhodování velmi podstatná výhoda. Jejich aktivity jsou také zaměřené na školicí činnost, čímž podporují hlavně zvyšování kvalifikace a úrovně místních podnikatelů. Rozvoj služeb má zde přímý vliv na konkurenceschopnost podniků i celého národního hospodářství. Jak ukázal příklad zemí Centrální Evropy, závislost mezi pořadím konkurenceschopnosti a kvalitou služeb pro podnikatele zde existuje, proto je vhodné se tímto výzkumem dále zabývat i v případě zemí vzdálenějších tomuto teritoriu a eventuálně tuto tezi zobecnit.

### Literatura

- [1] BACON, R., ELTIS, W. 1978. *Britains Economic Problem: Too Few Producers*. 2nd ed., London, Basingstoke: Macmillan, 1978.
- [2] BELL, D. 1973. *The Coming of the Post-Industrial Society*. New York: Basic Books, 1973.

- [3] BHAGWATI, J., LEHMAN, A. 1987. International Trade in Services and its Relevance for Economic Development. In *The Emerging Service Economy*. Pergamon Press, Oxford, 1987, s. 3-35.
- [4] BLUESTONE B., HARRISON, B. 1982. *The desindustrialization of America*. New York, 1982.
- [5] CLARK, C. 1940. *The Conditions of Economic Progress*. Macmillan. London 1940.
- [6] EUROSTAT 2007. *Science, Technology and Innovation in Europe* [online]. 2007 [cit. 14.3.2007]. Dostupné na [www http://epp.eurostat.ec.eu.int/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=ir021](http://epp.eurostat.ec.eu.int/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=ir021)
- [7] EUROSTAT 2010. *Science, Technology and Innovation in Europe* [online]. 2010 [cit. 4.12.2010]. Dostupné na [www http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_PUBLIC/9-08092009-AP/EN/9-08092009-AP-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/9-08092009-AP/EN/9-08092009-AP-EN.PDF)
- [8] FISCHER, A. G. B. 1939. *Production, Primary, Secondary and Tertiary*. The Economic Record, 1939.
- [9] FOURASTIE, J. 1952. *La Productivité*. Presse Universitaires de France, 1952.
- [10] KENESSY, Z. 1987. The Primary, Secondary, Tertiary and Quarternary Sectors of the Economy. In *The Review of Income and Wealth*. Vol. 33, 1987.
- [11] KIERZKOWSKI, H. 1984. *Services in the Development Process and Theory of International Trade*. Graduate Institut of International Studies. Geneva 1984. 40 s.
- [12] MACHLUP, F. 1962. *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*. Princeton University Press, 1962.
- [13] OCHEL, W., WEGNER, M. 1987. Service Economies in Europe. Opportunities for Growth. London. Pointer 1987 Howells, J. The nature of innovation in services. In *OECD Innovation and Productivity in Services*, Paris: OECD, 2001, s. 55-79.
- [14] OTTO, P., SONNTAG, P. 1985. *Wege in die Informationsgesellschaft. Steuerungsprobleme in Wirtschaft und Politik*. München. 1985.
- [15] REINHARDT, J. 1992. *Dienstleistungssektor und Dienstleistungspolitik in Entwicklungsländern*. Frankfurt am Main: Verlag Peter Lang GmbH, 1992, 347 s. ISBN 978-3-631-44566-2.
- [16] RIDDLE, D. I. 1986. *Service-Led Growth: The Role of the Service Sector in World Development*. New York: Praeger, 1986, 289 s.
- [17] ROSTOW, W. W. 1960. *Stadien wirtschaftlichen Wachstums. Eine Alternative zur marxistischen Entwicklungstheorie*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht, 1960.
- [18] UNECE Statistical Division databáze [online]. 2007 [cit. 23.8.2007]. Dostupné na [http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/t/3C0033A2BC/\\$File/16070684.xls](http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/t/3C0033A2BC/$File/16070684.xls) a <http://w3.unece.org/pxweb/Dialog/>

**Adresa autora:**

Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta / katedra strukturální politiky a EU a rozvoje venkova, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, tel.: 387 772 489, e-mail: [parmova@jcu.cz](mailto:parmova@jcu.cz)

# HYBNÉ ZMĚNOTVORNÉ SÍLY V ODVĚTVÍ VINAŘSTVÍ

## THE MOVEMENT CHANGES-FORM FORCES IN WINE SECTOR

ŠPERKOVÁ Radka, HEJMALOVÁ Helena

### Abstract

In the wine sector are many factors, which cause other change, than a shift in the curve of growth in the demand. Changes with the biggest influence are indicating as the movement changes-form forces. The most important of these include primarily changes in long-term growth industry, changes in technology and new forms of marketing. The further development of the sector will have a significant impact and driving forces are due to factors in the macro-environment, mainly associated with government intervention in the industry, the current social trend, that supports drinking wine and liberalization of the foreign trade.

**Key words:** wine sector, the movement changes-form forces, product innovation, globalization.

**JEL Classification:** Q 13

### Abstrakt

V odvětví vinařství existuje řada dalších faktorů, které způsobují i jiné změny, než jen posun na křivce růstu poptávky. Ty, u nichž byl pozorován nejvýraznější efekt, jsou označovány jako hybné změnotvorné síly. Mezi nejdůležitější z nich patří především změny v dlouhodobé míře růstu odvětví, změny technologie a nové formy marketingu. Na další vývoj odvětví budou mít podstatný vliv i hybné síly, vyplývající z působení faktorů v makroprostředí, především spojené se státními zásahy do odvětví, se současným společenským trendem, podporujícím pití vína, a liberalizací zahraničního obchodu.

**Klíčová slova:** odvětví vinařství, hybné změnotvorné síly, výrobní inovace, globalizace.

### Úvod

Tradice pěstování vinné révy (latinsky *Vitis vinifera*) je delší více než tisíc let. Vinohradnictví a vinařství se stalo ve všech pěstitelských oblastech neodmyslitelnou součástí zemědělské a zahradnické výroby a vinice se postupně začlenily do utváření charakteru krajiny a ochrany i tvorby životního prostředí. V ČR (České republice) se nachází dvě vinařské oblasti – Čechy a Morava, z nichž každá se dále dělí na několik podoblastí. Jako na většině trhů, i zde je konkurence vysoká a to může způsobit, že společnost, která byla v minulosti úspěšná, musí po určité době své vydobyté místo na trhu postoupit společnosti jiné, která je úspěšnější. Přesto však existuje určitá skupina podniků, které na trhu v ostrém konkurenčním střetu dosahují relativně stálých, velmi dobrých výsledků. Jejich působení v odvětví je mimo jiné ovlivněno hybnými změnotvornými silami, jejichž identifikace a určení intenzity působnosti je cílem tohoto příspěvku. Příspěvek je dílčí součástí výzkumného záměru PEF č. MSM 6215648904.

## Literární přehled a metodika

V rámci svého vývojového procesu mnohá odvětví přecházejí jednotlivými fázemi životního cyklu. Ovšem jestli se odvětví bude vždy vyvíjet na základě všech výše jmenovaných stupňů, je diskutabilní. Existují případy, kdy odvětví úplně přeskočí fázi zralosti a přejde velmi rychle z fáze rapidního růstu k ústupu. (Tichá a Hron, 2006) Důvodem je existence mnoha dalších faktorů, které způsobují i jiné změny v odvětví než jen posun na křivce růstu poptávky a které jsou neustále v pohybu. Ty, u nichž byl pozorován nejvýraznější efekt, označujeme jako hybné změnotvorné síly. (Sedláčková, 2000)

Analýza hybných změnotvorných sil je součástí analýzy odvětví. Zahrnuje dva základní kroky, a to určení hybných změnotvorných sil a odhad jejich dopadu na odvětví. Za nejběžnější hybné změnotvorné síly lze podle Thompsona a Stricklanda (1993) považovat:

- změny v dlouhodobé míře růstu odvětví,
- noví zákazníci a způsob užívání výrobku,
- výrobní inovace,
- změny technologie,
- nové formy marketingu,
- vstup nebo odchod velké firmy,
- rozšíření technického know-how,
- rostoucí globalizace odvětví,
- změny v nákladové efektivnosti,
- hybné síly odvětví vyplývající z působení faktorů v makroprostředí.

Síly, které působí v odvětví, je velmi mnoho, ale jen některé z nich jsou silami hybnými, změnotvornými, které zásadním způsobem určují, jakým směrem se odvětví bude vyvíjet a na jakých základech bude fungovat. Hlavním úkolem tedy není zkoumat všechny síly, ale jen vybrat ty nejdůležitější s největší vahou (nemělo by jich být více než tři až čtyři), odhadnout jejich důsledky a navrhnout alternativní strategie, které na ty to síly budou adekvátně reagovat (Sedláčková, 2000).

## Výsledky a diskuse

V odvětví vinařství existuje řada dalších faktorů, které způsobují i jiné změny, než jen posun na křivce růstu poptávky. Ty, u nichž byl pozorován nejvýraznější efekt, jsou označovány jako hybné změnotvorné síly. Mezi nejvýznamnější z nich lze zahrnout následující:

### Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví

Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví vinařství v ČR souvisí s několika faktory, mezi něž je nutno zahrnout vývoj spotřeby vína, vládní opatření v odvětví a liberalizaci zahraničního obchodu s vínem.

Spotřeba vína v ČR dlouhodobě stabilně roste (Bublíková, 2010). V současné době dosahuje necelých 20 litrů na osobu a rok. Ovšem při porovnání s úrovní spotřeby v Evropě ČR zaostává za průměrnou evropskou spotřebou o téměř 32 % (Bublíková, 2010). Na domácím trhu je patrný značný potenciál pro jeho růst. Ten je podpořen také existencí produkční mezery na trhu s vínem v ČR, kdy domácí producenti v současné době pokrývají pouze 60 % celkové spotřeby vína a zbytek se musí dovážet (Bublíková, 2010). Růst trhu je také podpořen snahou vlády, která za pomoci různých programů na podporu spotřeby (např. dotace Vinařskému fondu na podporu marketingových kampaní) podporuje zájem

spotřebitelů o víno, a tím i růst poptávky. Ke změnám v míře růstu trhu také přispívá liberalizace zahraničního obchodu, která nastala po vstupu ČR do EU (1. 5. 2004). To se projevilo především v markantním růstu dovozu vína do ČR (Šperková, Duda, 2009).

Odvětví vinařství v ČR se nachází ve fázi růstu, který se dá očekávat i do budoucna. Na trhu existuje dostatek růstového potenciálu podpořeného snahami státu o růst spotřeby, proto změny v dlouhodobé míře růstu odvětví je možné zařadit mezi významné hybné změnotvorné síly.

### **Noví zákazníci a způsob užívání výrobku**

Víno je jedna z potravin (jiné možnosti využití vína jsou jen okrajové), která patří do běžného jídelníčku většiny lidí bez rozdílu věku či regionu (Vino a zdraví, 2010). Víno je také alkoholický nápoj, u něž platí zákonné omezení konzumace a podmínek pro nakupování pro osoby mladší 18 let. Další omezení se týká konzumace vína při provádění rizikových činností (např. řízení motorových vozidel, vykonávání určitých pracovních činností, atd.). To vše se projevuje ve skladbě spotřebitelů, která je těmito omezeními také limitována. Vzhledem k tomu, že se jedná o zákonné regulace platné v obdobném znění ve většině zemí světa, veškeré případné budoucí změny ve struktuře spotřebitelů jsou velmi nepravděpodobné. Tato skutečnost je zmírněna existencí nealkoholického vína (viz Výrozkové inovace), které řeší daný problém, ale vzhledem k jeho velmi malé spotřebě a oblíbě u konečných spotřebitelů, nemá podstatný vliv na tento faktor, který proto v současné době nepatří k významným hybným změnotvorným silám působícím v daném odvětví.

### **Výrozkové inovace**

Víno jako produkt v posledních letech příliš výrozkových inovací nezaznamenalo. Za novinku lze považovat pouze nealkoholické víno, které je vyráběno z klasického vína pomocí procesu dealkoholizace (odstranění alkoholu). Toto víno uchovává všechny originální atributy vína od senzorických vlastností, jako je chuť, barva, struktura a vůně, až po pozitivní dopad na lidské zdraví. Na českém trhu jsou k dispozici produkty pouze tři výrobců nealkoholického vína pod značkami Carl Jung, Vini Vici a Ariel, ale ani jeden z producentů nepochází z ČR. Jedná se o produkty společností Carl Jung (Německo), Schloss Wachenheim (Německo), J. Lohr (USA). Nealkoholické víno stejně jako nealkoholické pivo řeší problém mnoha řidičů se silničním zákonem, podle kterého není povolena jízda motorovým vozidlem pod vlivem alkoholu. Ale dle vývoje jeho spotřeby je možné konstatovat, že na rozdíl od nealkoholického piva si zatím víno velkou oblibu u spotřebitelů nezískalo (Svaz vinařů, 2009).

Za významnou inovaci je možné považovat i nové odrůdy vína. Ty vznikají neustálým procesem šlechtění, klonování a křížení. Nově vzniklé odrůdy, které jsou výsledkem dlouhodobého a intenzivního šlechtění, jsou následně ověřovány. Pokud jsou státem uznané jako vhodné pro pěstování ve vinařských oblastech České republiky, jsou zapsány do Státní odrůdové knihy. Nejnovější odrůdy do ní byly zapsány na konci roku 2004, a tak nyní čítá 42 takzvaných moštových odrůd, ze kterých se v České republice smí získávat jakostní vína. Z toho je 25 odrůd pro bílá vína a 17 pro vína červená. Kniha dále vyjmenovává odrůdy stolní, které mohou být pěstovány za účelem produkce hroznů k přímé spotřebě, a podnože, na které se u nás smí štěpovat. Odrůdy pro získávání zemských vín jsou stanoveny vyhláškou k vinařskému zákonu (Kraus a kol., 2005).

Za další inovace vína je možné považovat víno ledové, slámové, růžové nebo biovína (Bublíková, 2010). Všechny tyto inovace jsou ale dostupné na trhu již řadu let, za něž nedoznaly téměř žádných změn. Celkově lze tedy konstatovat, že i přes výrazné technologické změny především v obalových materiálech, produkt samotný může zaznamenat



pouze změnu na základě vývoje nových odrůd vín. Vzhledem k tomu lze výrobní inovace i do budoucna považovat za středně významnou hybnou změnotvornou sílu v odvětví.

### **Změny technologie**

Moderní technologie změnily v posledních letech celé odvětví k nepoznání. Dochází k vývoji nových odolnějších odrůd a vylepšování dosavadních. Při výrobě vína se používají šetrnější metody lisování s pomocí vakuových lisů a separátorů s chlazením, studená macerace, řízené teploty kvašení, otáčecí nerezové tanky. K dispozici jsou vyšlechtěné ušlechtilé kvasinky, které dovolují potlačit jiné, pro kvalitu vína nevhodné mikroorganismy (CCV, 2009). Také Státní zemědělská a potravinářská inspekce, jejíž náplní činnosti je kontrola jakosti vína, používá nové technologie, jako např. analyzátor na principu nukleární magnetické rezonance.

I do odvětví vinařství pronikly informační technologie, a tak pro řadu vinařů je již běžné využívat pro svoji práci informační systémy a internetové stránky. Informační technologie dovolují vinařům vést v elektronické podobě veškerou běžnou podnikatelskou agendu od vedení účetnictví, skladového hospodářství až po komplexní podnikové informační systémy u velkých producentů vína (CCV, 2009). Tím se producentům šetří čas, který pak mohou věnovat vlastní výrobě.

Inovace nastaly také v obalových technologiích. Tradiční korkový uzávěr je nahrazován skleněnými uzávěry, syntetickými zátkami s otvorem, sloužící k řízenému okysličování vína, a šroubovacími zátkami z kovu. Skleněné lahve jsou pak nahrazovány PET lahvemi, papírovými krabicemi, plechovkami, BiB (bag-in-box), které jsou levnější na výrobu.

Celkově se dá očekávat, že vývoj nových technologií v odvětví vinařství bude pokračovat i dále a tyto změny by měly umožňovat podnikům výrazně snižovat náklady, a tím zlepšovat efektivnost jejich podnikání. Proto technologické změny je možné zařadit mezi významné hybné síly v odvětví.

### **Nové formy marketingu**

Marketing je důležitým nástrojem, jak dostat do povědomí širší veřejnosti znalosti o víně a nové produkty a inovace ke koncovému spotřebiteli. Jedná se hlavně o komunikaci se zákazníkem a propagaci novinek. V rámci odvětví vinařství v ČR jsou uplatňovány jak strategie tahu, tak i tlaku.

Strategie tahu, která usiluje o vyvolání komplexní poptávky po víně jako produktu (nikoli konkrétní značce) u zákazníků, je uplatňována především prostřednictvím Vinařského fondu, Svazu vinařů České republiky, Národního vinařského centra, Moravínu, Agrární komory ČR a Nadace partnerství. Vinařský fond byl zřízen zákonem č. 50/2002 Sb. Jedná se o organizaci zaměřující se na podporu marketingu vína, rozvoje vinařské turistiky a informování veřejnosti o vinohradnictví a vinařství.

Vinařský fond společně se Svazem vinařů ČR se podílí na projektu „Vína z Moravy, vína z Čech“. Tento projekt je zaměřen obecně na propagaci domácí produkce v ČR. Byly vytvořeny internetové stránky <[www.wineofczechrepublic.cz](http://www.wineofczechrepublic.cz)>, kde se nachází množství informací o vinařských produktech, oblastech, různých akcích atd. Dále probíhá propagace prostřednictvím médií, např. reklamní spot, prezentovaný v televizním vysílání, zaměřený na popularizaci tuzemského vinařství a jeho produktů, nebo reklamní billboardy, letáky apod.

Jedním z počínů společné propagace vín na trhu v ČR je projekt „Svatomartinské“. Jedná se o ochrannou známku, jejímž držitelem se Vinařský fond stal v srpnu 2005 a nabízí její využití pro označení mladých vín všem vinařům, kteří splní určité předem stanovené podmínky. Nyní není její použití zpoplatněno a producenti hradí pouze náklady spojené s ohodnocením vín před udělením licence. Vinaři mohou aplikovat grafickou známku na svých vlastních etiketách nebo společnou vzorovou etiketu. Vinařský fond spolu s dalšími

vinařskými organizacemi navíc zabezpečuje společnou propagaci, která zahrnuje výrobu reklamních materiálů či kampaň v médiích, což značně šetří náklady jednotlivým vinařům (Šperková, Vránová, Zrůst, 2007). Význam ochranné známky Svatomartinské je založen na principu vzácnosti, kdy se daná vína začínají hromadně prodávat až 11. listopadu každého roku.

Další aktivitou vinařského fondu v rámci strategie tahu je projekt „Růžové.cz“, který se zaměřuje na podporu konzumace domácí produkce růžových vín (růžové víno neboli rosé se nejčastěji vyrábí z odrůd modrých hroznů metodou krátkého naležení rozemletých hroznů). Opět se jedná o značku, která byla zavedena v roce 2009 na základě rostoucí poptávky po růžovém víně v ČR a je zastřešena národní značkou „Vína z Moravy, vína z Čech“ (Gourmet, 2011). Nositeli této značky proto mohou být pouze vína z tuzemské produkce, která splní předem stanovená kritéria. Marketingová kampaň je zaměřena komplexně na podporu tuzemských rosé vín a je zacílena především na širokou veřejnost tak, aby se poptávka po rosé v ČR nadále zvyšovala. Je stanoven také svátek růžových vín, který se každoročně pořádá 1. května v prostředí Svatováclavské vinice a v přilehlé Ville Richter v blízkosti Pražského hradu. Na této akci probíhá prezentace a ochutnávky rosé vín a růžových drinků určené široké veřejnosti (Gourmet, 2011).

Vinařský fond ve spolupráci s Národním vinařským centrem se také zaměřuje na podporu projektu „Moravské vinařské stezky“. Projekt vychází z přírodních, kulturních a hospodářských tradic příhraničních oblastí Jižní Moravy a směřuje k posílení přirozených vztahů s přilehlou rakouskou částí Weinviertel. Navrhuje informační a turistické propojení vinařských oblastí Dolního Rakouska a Jižní Moravy a otevírá v rámci regionálního turistického ruchu možnosti zkvalitnění a rozšíření turistické nabídky pro návštěvníky a turisty na obou stranách hranice. Jedná se o síť přehledně značených cyklistických tras, vedoucích vybranými vinařskými oblastmi. Projekt je ale omezován z oblasti legislativy. Aby výrazně vzrostl počet vinařů, kteří by mohli nabízet svá vína cykloturistům bez problémů, musela by se ve vinařském zákoně zlepšit pozice malovínaře. I zákon o spotřební dani je velmi administrativně náročný a potřeboval by zjednodušení (Šperková, Gurská, Vránová, 2007). Negativní vliv na rozvoj cykloturistiky v rámci projektu Moravské vinařské stezky měl i silniční zákon platný od 1. 6. 2006. V rámci něj platí například absolutní zákaz požívání alkoholu při jízdě na kole, což značně komplikuje samotnou základní myšlenku tohoto projektu (Šperková, Vránová, 2008).

Co se týče strategie tlaku, v rámci které se jednotliví producenti snaží protlačit vlastní produkt přes distribuční kanály ke konečnému spotřebiteli, je na trhu patrný jasný nárůst těchto aktivit především u nejvýznamnějších deseti podniků v odvětví. Je to dáno především nízkou diferenciací produktů a převisem poptávky nad nabídkou. Marketingové aktivity jsou zaměřeny především na budování proslulosti značky a posílení věrnosti zákazníků. Tím se marketing stává velmi důležitou součástí firemní strategie a hraje klíčovou roli při budování dobrého postavení firmy na trhu. Jiná situace je u malých podniků, které nemají dostatek finančních prostředků na rozsáhlé marketingové aktivity. Ty využívají podpory Vinařského fondu a dalších institucí (viz výše) a připojují se tak ke strategii tahu.

Ať už se jedná o strategie tahu nebo tlaku, dochází k jejich neustálému vývoji a vznikají tak nové formy propagace, které do jisté míry ovlivňují celou strukturu odvětví. Proto je nutné tyto marketingové nástroje zařadit mezi významné hybné změnotvorné síly, které budou působit na další vývoj odvětví vinařství v ČR.

### **Vstup nebo odchod velkého podniku**

Vstup velkého podniku do odvětví vinařství není příliš pravděpodobný, už jen z toho titulu, že v současné době v odvětví dle klasifikace Evropské komise 2003/361IEC žádné velké podniky neexistují. Navíc tu existují vysoké počáteční náklady a pravděpodobnost odvetných

opatření ze strany stávajících konkurentů. Nově vznikající společnosti jsou z 90 % mikropodniky, které dokáží snáze překonat značné bariéry vstupu do odvětví. Rovněž se nedá očekávat odchod některého z významných podniků v odvětví, protože tyto podniky v současné době dosahují zisků (databáze Albertina, 2011) a navíc jsou limitované vysokými překážkami vstupu z odvětví.

V této souvislosti je také nutné zmínit zahraniční kapitálové vstupy do již existujících podniků. Jedinou společností, ve které toto proběhlo, je Bohemia Sekt, a.s. (databáze Albertina, 2011). U ostatních společností se nedá očekávat vzhledem k jejich velikosti a významu, že by k něčemu obdobnému došlo. Proto ani tento proces nepatří mezi hlavní změnotvorné síly odvětví.

### **Rozšíření technického know-how**

Technologické postupy výroby vína se u jednotlivých producentů nijak výrazně neliší. O kvalitě vín především v segmentu malých vinařů ale rozhodují i drobné niance ve školení vína. Proto technické know-how působí jako středně významný diferenciací faktor konkurentů v rámci analyzovaného odvětví.

### **Rostoucí globalizace odvětví**

Globalizace v současné době velmi ovlivňuje chování všech podniků na trhu. Jejím vlivem se kladou větší nároky na podnik, který chce v daném odvětví uspět, urychlují se inovační cykly i vstup nových konkurentů na trh. V odvětví vinařství se projevuje především v podobě pronikání zahraničního kapitálu do vinařských společností v ČR. Jedná se o společnost Bohemia Sekt, a.s., kde 100% podíl vlastní německá společnost Henkell International GmbH, která právě využitím zahraničních zkušeností a silného kapitálového zázemí dosáhla významného postavení na trhu vína v ČR.

I přesto, že veškeré společnosti v odvětví vinařství můžeme zařadit mezi malé a střední podniky, má globalizace určitý vliv, a proto je možné ji označit za středně důležitou hybnou změnotvornou sílu.

### **Změny v nákladové efektivnosti**

Změny v nákladové efektivnosti souvisí se změnami nákladů na klíčové vstupy. V odvětví vinařství jsou klíčovým vstupem vinné hrozny moštové, jejichž cena tvoří až 75 % ceny konečného produktu. Proto se producenti tlačí na snížení cen tohoto vstupu. Vzniká zde hrozba zpětné vertikální integrace spojená s investicemi podniků do vlastních vinic. Tento trend je omezen ze strany EU, která ustanovila zákaz výsadby nových vinic do roku 2016. Po jeho uvolnění se ale dá očekávat ještě určité prohlubování této zpětné integrace, a tím i významu nákladové efektivnosti jako hybné změnotvorné síly v odvětví pouze za předpokladu, že nebudou přetrvávat nízké ceny vstupů, a to jak produkce pěstitelů vinných hroznů v ČR, tak i v zahraničí.

### **Hybné síly odvětví vyplývající z působení faktorů v makroprostředí**

Do této skupiny faktorů je možno zařadit regulační vlivy a změny vládní politiky, změny společenských priorit a životního stylu a vstup ČR do EU (1. 5. 2004).

Vládní politika hraje v ČR významnou roli. V odvětví vinařství jsou patrné výrazné státní regulace zaměřené především na podporu rozvoje trhu (snížení spotřební daně, dotace, podpora marketingu, atd.). Na druhou stranu stát také reguluje trh s vínem a pomáhá v udržování kvality výsledné produkce s cílem nabídnout spotřebitelům zdravotně nezávadné potraviny a nápoje. Tato činnost je realizována především prostřednictvím SZPI (Šperková, Gurská, Vránová, 2007) a dalších právních norem, mezi něž patří např. analytické normy pro víno, evropská směrnice číslo 93 - 43 CEE (tzv. hygienická směrnice), normy pro operace

s potravinami, atd. Z toho je patrné, že veškeré případné změny ve vládních regulacích budou vést k výrazným změnám ve fungování celého odvětví.

Změny společenských priorit a životního stylu jsou hybná změnotvorná síla, jejíž vliv se silně odráží v působení na celé odvětví. Společnost se v posledních letech začíná více orientovat na konzumaci vína a jeho spotřeba i obliba roste (Bublíková, 2010). Víno se stává součástí životního stylu a je to významná složka společenského života. Prokázány jsou i příznivé účinky vína na zdraví. Např. bylo zjištěno, že po pravidelné večerní konzumaci 0,35 l bílého vína denně po dobu 4 týdnů významně poklesla hladina krevního fibrinogenu, který způsobuje ucpávání věnčitých tepen. Během pokusu se u sledovaných jedinců také zvýšila krevní hladina pozitivního HDL cholesterolu. Byl také zjištěn pokles hladiny jaterního enzymu alaninaminotransferázy, který při zvýšení indikuje poškození jater. Krevní tlak dokonce velmi mírně poklesl, ačkoliv lékaři tvrdí, že pití alkoholu krevní tlak zvyšuje (Vino a zdraví, 2010). Navíc informace o víně jsou snadno dostupné prostřednictvím internetu, různých veletrhů, výstav vín a kulturních akcí, kterých se může zúčastnit široká veřejnost (viz výše). Dnešní společenský trend tedy podporuje pití vína a vytváří se podmínky pro jeho oblíbenost u spotřebitelů.

Vstupem do EU se stala ČR otevřenou zemí, čímž roste tlak na tuzemské producenty. Došlo k úplné liberalizaci vzájemného zahraničního obchodu spojené se zrušením cel a kvót, a tak se na trh v ČR snáze dostává velmi levná produkce především ze Španělska a Itálie (Šperková, Duda, 2009). Podle Svazu vinařů České republiky se tak domácí producenti vína dostávají do krize. Obdobná situace je ale také v celé Evropské unii, neboť evropským vínům začínají velmi silně konkurovat vína australská, jihoafrická nebo jihoamerická (Svaz vinařů 2009). Značný vliv má SOT (Společná organizace trhu s vínem), která prošla v roce 2008 plánovanou reformou, která se snaží podporovat úspěšné vinaře a finančně podpořit ty neúspěšné, kteří odejdou z trhu. Reforma byla nezbytná z důvodu problému s nadprodukcí. Cílem je udržet globální udržitelný rozvoj.

## Závěr

V rámci odvětví vinařství působí několik hybných změnotvorných sil různou intenzitou významu (viz Tabulka 1).

Tabulka 1 - Vliv hybných změnotvorných sil v odvětví vinařství

Hybné změnotvorné síly	Význam
Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví	vysoký
Noví zákazníci a způsob užívání výrobku	nízký
Výrobní inovace	střední
Změny technologie	vysoký
Nové formy marketingu	vysoký
Vstup nebo odchod velké firmy	nízký
Rozšíření technického know-how	střední
Rostoucí globalizace odvětví	střední
Změny v nákladové efektivnosti	nízký
Hybné síly odvětví vyplývající z působení faktorů v makroprostředí	vysoký

Zdroj: Vlastní práce

Mezi nejdůležitější změnotvorné síly odvětví vinařství patří změny v dlouhodobé míře růstu odvětví, změny technologie a nové formy marketingu. Na další vývoj odvětví budou mít podstatný vliv i hybné síly vyplývající z působení faktorů v makroprostředí, především spojené se státními zásahy do odvětví, se současným společenským trendem, podporujícím pití vína, a liberalizací zahraničního obchodu. Do budoucna je také možné očekávat rostoucí význam změn v nákladové efektivnosti v souvislosti se skončením zákazu výsadby nových vinic na území ČR.

### Literatura

- [1] BUBLÍKOVÁ, L. a kol., 2010. *Situační a výhledová zpráva. Réva vinná, víno*. Praha: MZe ČR. ISBN 978-80-7084-895-1.
- [2] CCV Garant. 2009. *Vinařství se bez IT neobejde* [online]. poslední revize 2009 [cit. 2011-09-21].  
Dostupné z: <http://www.ccv.cz/ccv-revue-109/moderni-technologie-meni-vinarstvi/>
- [3] EURACTIV Garant. 2009. *Svaz vinařů: levné dovozy vín ohrožují domácí vinaře* [online]. poslední revize 2009 [cit. 2011-09-21].  
Dostupné z: <http://www.euractiv.cz/zemedelstvi0/clanek/svaz-vina-levn-dovozy-vn-ohrouj-domc-vinae>
- [4] GOURMET Garant. 2011. *V České republice se vyrábí stále více růžového vína* [online]. poslední revize 2011 [cit. 2011-09-21].  
Dostupné z: <http://www.certnakoze.cz/gourmet/v-ceske-republice-se-vyrabi-stale-vice-ruzoveho-vina-4799.html>
- [5] KRAUS, V., FOFFOVÁ, Z., VURM, B., KRAUSOVÁ, D. 2005. *Nová encyklopedie českého a moravského vína, 1. díl*. 1. vydání Praha: Mystica, 2005 s. 304, ISBN 80-86767-00-0.
- [6] SEDLÁČKOVÁ, H. 2000. *Strategická analýza*. 1. vydání Praha: C. H. Beck, 2000. 101 stran. ISBN 80-7179-422-8.
- [7] ŠPERKOVÁ, R., DUDA, J., 2009. Úvodní analýza situace v odvětví vinařství v ČR od roku 1989. *Acta Universitatis agriculturae et silviculturae Mendelianae Brunensis*, LVII, 6, 287—296. ISSN 1211-8516.
- [8] ŠPERKOVÁ, R., GURSKÁ, S., VRÁNOVÁ, H. 2007. Legislativní dopady na odvětví vinařství. In *Proceedings of Abstracts of an International Academic Conference on INCREASING COMPETITIVENESS or Regional, National and International Markets Development - New Challenges*. Ostrava: VŠB-TUO, Ekonomická fakulta, 2007, s. 46-55. ISBN 978-80-248-1458-2.
- [9] ŠPERKOVÁ, R., VRÁNOVÁ, H. 2008. Moravské vinařské stezky a jejich přínos pro jižní Moravu. In *Recenzovaný sborník z Mezinárodní Baťovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2008, s. 267. ISBN 978-80-7318-664-7.
- [10] ŠPERKOVÁ, R., VRÁNOVÁ, H., ZRŮST, J. 2007. Vinařský fond a propagace vinařství po vstupu ČR do EU. In *Mezinárodní Baťova doktorandská konference, Recenzovaný sborník abstraktů z konference studentů doktorského studijního programu*. Zlín: UTB ve Zlíně, 2007, s. 110 – 116. ISBN 978-80-7318-529-9.
- [11] THOMPSON, A. A., STRICKLAND, A. J. 1993. *Strategic Management. Concept and Cases*. 7. vyd. New York: Irvin, 1993, 948 stran. ISBN 0-256-12707-7.
- [12] TICHÁ, I., HRON, J. 2006. *Strategické řízení* 1. vydání Praha: PEF ČZU, 2006, 238 s. ISBN 80-213-0922-9.

[13] VÍNO A ZDRAVÍ Garant. 2010. *Víno jako lék – vliv vína na lidské orgány* [online]. poslední revize 2010 [cit. 2011-09-21]. Dostupné z:  
[http://www.vinoazdravi.cz/index.php?soubor=vliv\\_vina\\_na\\_lidske\\_organy](http://www.vinoazdravi.cz/index.php?soubor=vliv_vina_na_lidske_organy)

**Adresa autorů:**

Ing. Radka Šperková, Ing. Helena Hejmalová, Mendlova universita v Brně, Ústav managementu, Zemědělská 1, 613 00 Brno, Česká republika, tel: +420545132525, [radka.sperkova@mendelu.cz](mailto:radka.sperkova@mendelu.cz), [helenahejmalova@seznam.cz](mailto:helenahejmalova@seznam.cz)

# ROZDÍLY V PŘÍJMECH A VÝDAJÍCH MÍSTNÍCH VLÁD A PRINCIP SUBSIDIARITY<sup>#</sup>

## VARIATION OF REVENUES AND EXPENDITURES OF LOCAL GOVERNMENT AND THE PRINCIPLE OF SUBSIDIARITY

ŠTEFKO Martin

### Abstract

The paper deals with the topic of revenues and expenditures on the local and on the general level of government. This paper is comparing the differences between the percentage of local government expenditures and revenues on the base of general expenditures and revenues. The base for the analysis is data about 27 countries that are members of the European Union. There is calculation of different statistical information that provides basic insight on this problematic. The main goal is showing how different countries adopt the principle of subsidiarity. The paper is mainly introduction into a complex topic of the budget behavior of the local governments.

**Key words:** local government, budget revenues, budget expenditures, international comparison, principle of subsidiarity.

**JEL Classification:** H71, H72.

### Abstrakt

Článek se zabývá tématem příjmů a výdajů místních vlád a vlád národních. Článek porovnává rozdíly v procentech příjmů a výdajů místních vlád na bázi celkových národních příjmů a výdajů. Základnou pro analýzu jsou data za 27 zemí, které jsou členskými zeměmi Evropské unie. Je zde výpočet základních statistických údajů, které poskytují prvotní vhled do dané problematiky. Důležitým smyslem tohoto článku je poukázání na to, jak různé země adaptují princip subsidiarity. Článek je hlavně úvodem do komplexní problematiky rozpočtového chování místních vlád.

**Klíčová slova:** místní vlády, rozpočtové příjmy, rozpočtové výdaje, mezinárodní srovnání, princip subsidiarity.

### Úvod

Příjmy a výdaje místních vlád jsou specifickými proměnnými, které nejsou zásadní pouze pro místní vlády samotné, ale také pro stát jako celek. Z příkladu České republiky víme, že právě stát je tím, kdo z velké části rozděljuje finanční prostředky na nižší úrovně vlády. Centrální vláda má v tomto směru zásadní postavení, a to i přesto, že na místní vlády jsou přeneseny určité pravomoci a jsou schopny příjmy samy získávat. Větší svobodu v tomto

---

<sup>#</sup> Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu grantu GAJU 029/2011/S.

smyslu však mají v oblasti výdajů, které více méně celkově spadají pod jejich rozhodování – příjmy mají zajistit funkce místních vlád, tedy statky a služby pro, které by měly být hlavní nákladovou složkou.

Ve svém výzkumu se zabývám právě tím, jakou složku tvoří příjmy a jakou výdaje, jak jsou tyto položky strukturovány, jaká je jejich výše a jaký je jejich vývoj v jednotlivých letech. Můj výzkum se povětšinou zaměřoval na Českou republiku, kde bylo zjištěno, že význam státem rozdělovaných finančních prostředků je zásadní, vlastní příjmy jsou v tomto směru prozatím okrajovou položkou.

V tomto příspěvku se však problematikou chci zabývat z širšího hlediska, které představuje zaměření se na větší počet zemí – v článku jsou analyzovány země Evropské unie a jejich místní vlády. Jedná se o analýzu kumulovaných dat, tedy vždy dat za celou samosprávnou úroveň. Menší soubor by byl problémový. Data by měla být čistě za úroveň místních vlád, tedy takovou úroveň, která je pro všechny státy shodná, a to i v případě, že se jedná o stát federativní.

Cílem článku je odhalit zda existují zásadní rozdíly v příjmech a výdajích jednotlivých států, a to v příjmech a výdajích, které jsou vztaženy k celkovým příjmům a výdajům, jež stát eviduje kumulativně na národní úrovni. Výstupem je především zjištění, zda státy, které jsou členy Evropské unie, uplatňují princip subsidiarity, který je jedním ze základních principů, na nichž stojí decentralizace veřejné správy.

### Literární přehled

Současný trend, který je pro veřejnou správu naprosto stěžejní, je trend decentralizace. Správa je přenášena na nižší úrovně vlády. V České republice jsou těmito úrovněmi kraje a obce, jak plyne ze samotné Ústavy České republiky. Ale ne všechny země mají stejný systém. I Česká republika ještě před deseti lety měla třístupňový systém, kdy mezi obcemi a kraji byly ještě okresy. V současné době je systém zjednodušen, a to i po straně hospodaření dané úrovně samosprávy. Příklad České republiky je pouze jeden a já jsem se jím zabýval již v minulosti, ale můj výzkum se má zaměřit na širší spektrum a zahrnout i další země, aby byly výstupy mé práce komplexnější a smysluplnější.

Samospráva je formou přenesené správy nad určitým jasně vymezeným územím, správy, která vyžaduje finanční příjmy, neboť je potřeba pokrýt finanční výdaje. I místní úrovně vlády, obdobně jako vláda centrální, sestavují rozpočty a hospodaří s finančními prostředky. Teorie (Dothan, Thompson, 2009) rozeznává dva základní přístupy, jak by měly místní vlády sestavovat své rozpočty. První způsob spočívá v tom, že příjmová strana bude rovna straně výdajové. Teoretici (Dothan, Thompson, 2009; Groneck, 2009) se spíše přiklánějí k variantě druhé, která přímo nesleduje vyrovnanost rozpočtů místních vlád, ale zaměřuje se na financování, které je dostatečně hladké. Teoretické východisko vychází z cykličnosti ekonomiky. Vytváření rozpočtů na tomto principu předpokládá, že místní vlády se budou snažit o přebytkový rozpočet v době růstu ekonomiky a naopak v době recese mohou přijímat i schodkové rozpočty, které budou financovány právě z přebytku let minulých. (Groneck, 2009) Vzhledem k tomu, že obce a kraje musejí zajišťovat veřejné statky, je nutné si uvědomit, že výdaje zde budou existovat za jakýchkoli okolností, ale příjmy z vlastní činnosti nemusejí být – a nejsou – dostatečně vysoké na to, aby výdaje pokryly. Proto je nutné obce a kraje dotovat a vytvořit systém příjmů, které budou obcím plynout. Otázkou však zůstává, zda je podobné dotování nezbytné anebo je možné zvolit i jiný systém? Příspěvek se snaží odpovědět i na otázku, jakou částí se místní vlády podílejí na výdajích veřejného rozpočtu, a jak tak zatěžují svou zemi.



Stěžejní součástí práce je zaměření na princip subsidiarity, a tak je potřeba jej teoreticky vymezit. Boex (2004) přišel s myšlenkou, že územní samospráva by měla být vytvořena takovým způsobem, kdy jsou v souladu náklady na produkci místních veřejných statků s potřebami rezidentů a kdy je možná dostatečně flexibilní reakce na změny v jejich potřebách. Tato myšlenka je naprosto opodstatněná a do jisté míry z ní vychází i Evropská unie, která si však princip subsidiarity upravuje podle sebe. Evropskou unií je subsidiarita chápána jako rozdělování pravomocí na Společenství a na jednotlivé členské státy. (Urban, 2009) Rozdíl je zde v podstatě pouze v úrovni – nejnižší úroveň zde není místní vláda, ale vláda národní. Článek se ve svém textu subsidiaritou zabývá komplexněji, proto je tato problematika dále rozebrána v rámci výsledků.

## Metodika

Článek v následující části pracuje s daty, která jsou dostupná v internetové databázi EUROSTAT – jedná se konkrétně o statistiky vládní, které zaznamenávají finanční údaje o jednotlivých úrovních vlády, jak jsou Evropským statistickým úřadem sledovány. Pro článek byla využita následující data:

- příjmy místních vlád (local government) a příjmy celkové (general government)
- výdaje místních vlád a výdaje celkové
- čisté úspory místních vlád a čisté úspory celkové

Data, která jsou v článku použita, jsou za rok 2007, 2008, 2009 a 2010 a akcentují tedy nejaktuálnější situaci. Data jsou sledována za všechny země, které jsou součástí Evropské unie v roce 2011, tedy celkem 27 zemí.

S daty je pracováno za účelem zjištění základních hodnot, a proto jsou počítány následující údaje:

- průměr
- medián
- minimum
- maximum
- směrodatná odchylka

Na základě zjištěných hodnot jsou pak vyvozovány závěry o tom, jaká je situace v jednotlivých zemích, zda se liší a jestli jsou tyto změny významné či nikoli. Článek se tak přímo nesnaží odhalit konkrétní důvody, proč zde diference vznikají, ale je primární analýzou, která je základem pro další bádání v této oblasti. Princip subsidiarity je pouze jedním z aspektů, které mají vliv na variabilitu postavení místních vlád v jednotlivých zemích nejen v Evropě.

## Výsledky

Článek se nejprve zaměřil na rozsáhlejší sběr dat, aby bylo možné tato jednotlivá data analyzovat. Následně byly vytvořeny skupiny podle let, kdy do každé skupiny bylo zavedeno 27 údajů podle počtů zemí, které jsou v současnosti členskými státy Evropské unie. Rozbor se nejprve zaměřil na příjmy místních vlád v poměru k příjmům celkovým v dané zemi. Sledování příjmů místních vlád v jednotlivých zemích je zásadní především proto, že je možné odhalit, jaký je význam místních vlád v jednotlivých zemích. V zemích, kde je podíl příjmů místních vlád na příjmech celkových nižší, tam je obcím přikládán menší význam

a finanční prostředky jsou buď přímými příjmy centrální vlády anebo se jedná o příjmy vyšší úrovně (v České republice to mohou být kraje, v jiných zemích spolkové republiky, apod.). Tabulka 1 pak podrobně zobrazuje jednotlivé údaje, které byly ze získaných údajů vypočítány.

**Tabulka 1 – Podíl příjmů místních vlád na příjmech celkových (vybrané ukazatele)**

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Průměr	0,231103256	0,238931995	0,255089484	0,253753588
Medián	0,218148888	0,220612639	0,240530438	0,237087898
Maximum	0,577993449	0,599817401	0,661102082	0,671143502
Minimum	0,014769371	0,013785006	0,016804539	0,01610566
Směrodatná odchylka	0,119944491	0,124252502	0,134678829	0,13818757

*Zdroj: EUROSTAT (2011)*

Rozdíly mezi zeměmi jednoznačně existují. Stačí se podívat na minima a na maxima v daném roce. Pokud se týká minimálních hodnot, které jsou pouze na úrovni menší jak 2 % příjmů celkových, tak zemí s takto nízkým podílem příjmů místních vlád je Malta, což je ovšem zjištění nijak překvapivé, protože Malta je natolik malým státem, že podobný výsledek bylo nutné předpokládat. Zajímavější je však skutečnost, že pod 10 % celkových příjmů se dostaly ještě další země jako Řecko nebo Kypr, tedy země z jednoho regionu. Pokud se podíváme na druhou stranu a zaměříme se na maximum, tak toto bylo zjištěno u Dánska, které jediné překonalo hranici 50 %, a to ve všech sledovaných obdobích. Dalšími zeměmi, které se dostaly přes 40 %, jsou země severské – Finsko a Švédsko. Opět zde existuje určitá teritoriální obdobnost.

Proč jsou tato čísla důležitá? Především proto, že nám podávají obraz o tom, jak je naplňován princip subsidiarity v jednotlivých zemích. Princip subsidiarity je možné chápat tak, že efektivní rozhodování by se mělo odehrávat na těch nejnižších úrovních vlády – v tomto případě je tedy nejnižší úrovní vlády vláda místní. I z tohoto důvodu se na ni zaměřuji nejvíce. Bylo by možné vycházet i z principu subsidiarity, který částečně odlišným způsobem chápe Evropská unie, jak bylo prezentováno v literárním přehledu. Zůstaňme ale u chápání principu subsidiarity, který je vymezován v rámci veřejných financí jako rozhodování na nejnižší úrovni vlády, které je spojeno s náklady na zajištění veřejných statků a služeb. Ještě před tím, než budou data analyzována, je vhodné se zamyslet nad tím, proč je vlastně princip subsidiarity využíván. Hlavní důvod je spatřován v tom, že vláda obecně by měla zajišťovat veřejné statky pro obyvatelstvo. A právě místní vláda je tou úrovní, která je lidem nejbliže, což znamená, že ona by měla znát nejlépe potřeby svých občanů a měla by na tomto základě nejefektivněji využívat příjmy a zajišťovat takové statky, které jsou skutečně potřebné. Pokud je tedy princip subsidiarity uplatňován, mělo by to znamenat, že největší část příjmů, respektive výdajů, je vynakládána místní úrovní vlády – na základě uváděných čísel se jedná o to, že čím je větší procento, tím je princip subsidiarity využíván více. Pro doplnění tabulky 1 je vhodné ještě uvést tabulku 2, která sleduje podíl výdajů místních vlád na výdajích celkových. Z výdajů je pak následně vytvořena stupnice zemí podle toho, jak je princip subsidiarity uplatňován.

**Tabulka 2 – Podíl výdajů místních vlád na výdajích celkových (vybrané ukazatele)**

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Průměr	0,234606027	0,236556175	0,233036705	0,229848195
Medián	0,214491202	0,215926246	0,214179962	0,208977888
Maximum	0,637814879	0,645776117	0,642272906	0,646033578
Minimum	0,014040361	0,012270178	0,015004553	0,014423077
Směrodatná odchylka	0,130052943	0,132503806	0,131444539	0,13418594

*Zdroj: EUROSTAT (2011)*

Pokud se zaměříme na průměrné hodnoty, které tabulka zachycuje, všimneme si, že se příliš neliší od hodnot předchozích. Je to dáno samozřejmě tím, že je zde trend držet rozpočty do jisté míry na nule, tedy vyrovnané příjmy a výdaje. Přesto je skutečný vývoj mírně odlišný od předpokladů. Tam, kde podíl příjmů místních vlád na příjmech celkových roste, tam je trend u podílu výdajů opačný. Otázkou je, jestli je to proto, že vlivem globální krize a krize veřejných financí došlo k jinému přístupu v rámci přerozdělování příjmů, anebo naopak k určení toho, že výdaje se více přenesou na vyšší úrovně vlády, aby bylo rozhodování globálnější, i když teoreticky méně efektivní. Obecně však můžeme říct, že v průměru místní vlády rozhodují o více jak 20 % výdajích a z toho plyne, že zde je princip subsidiarity uplatňován stále v malé míře a většina pravomocí leží na vyšších úrovních vlády. Tabulka 3 poukazuje na to, jaký je žebříček zemí v rámci uplatňování principu subsidiarity z hlediska výdajů.

**Tabulka 3 – Pořadí zemí z hlediska subsidiarity na základě podílu výdajů místních vlád k výdajům celkovým v roce 2010**

<b>Země</b>	<b>Procento</b>	<b>Země</b>	<b>Procento</b>
Dánsko	65%	Slovinsko	20%
Švédsko	48%	Bulharsko	18%
Finsko	41%	Slovensko	18%
Nizozemsko	34%	Německo	17%
Polsko	33%	Rakousko	16%
Itálie	31%	Španělsko	16%
Velká Británie	28%	Belgie	13%
Litva	28%	Portugalsko	13%
Lotyšsko	27%	Lucembursko	12%
Česká republika	27%	Irsko	10%
Maďarsko	25%	Řecko	5%
Estonsko	25%	Kypr	4%
Rumunsko	24%	Malta	1%
Francie	21%		

*Zdroj: EUROSTAT (2011)*

V tabulce 3 jsou země seřazené pouze na základě údajů z roku 2010, přesto je zřejmé, že zde existují zásadní rozdíly. Nelze hovořit o tom, že by se v rámci příjmů a výdajů místních vlád významně profilovala teritoriální podobnost, respektive aby tato podobnost byla

pravidlem – Velká Británie a Irsko tuto skutečnost vyvracejí, podobně je tomu u Nizozemska a Belgie. Nejvíce zemí je v rozmezí 10 až 20 % a následně také v rozmezí 20 a 30 % – jedná se o celkem 9 zemí v každé kategorii a potvrzuje se tak, že průměr je možné považovat za hodnotu, která má vypovídací schopnost. Počet zemí na obou stranách extrémů je výrazně menší. Problematiku pak je možné jednoznačně shrnout tím, že princip subsidiarity není obecně využíván v takovém měřítku, v jakém by jej bylo možné využít. Pouze v Dánsku je zřejmé, že se tento princip snaží skutečně uplatňovat a na místní vlády je přenesena nejvyšší míra rozhodování v rámci financování, ale u ostatních zemí se stále jedná spíše o snahu, která se teprve rozvíjí, nikoli je plně uplatňována.

Pokud se ve stručnosti zaměříme na Českou republiku, vidíme, že se jedná o zemi, která je v podstatě průměrnou zemí, pokud se týká principu subsidiarity, a přesto je spíše mezi těmi zeměmi, které více přenášejí pravomoci na místní vlády. Do jisté míry je překvapivé, že v tomto směru je Česká republika dále, než jsou země jako Francie, Německo, Rakousko nebo Španělsko. Dle mého názoru by mělo dojít k tomu, že budou pravomoci dále přesouvány a místní vlády se budou více a více ve svém rozhodování osamostatňovat. Nutné je však především dostatečně změnit legislativu a zajistit, aby byly místní vlády schopné reagovat na období, jakým byly roky 2008 až 2010, tedy období hospodářské krize. Jak se však podle trendu průměrných hodnot (viz tabulka 2) zdá, nelze předpokládat, že by docházelo k výraznějším změnám a že by se princip subsidiarity začal globálněji uplatňovat ve všech sledovaných zemích. Spíše lze očekávat postupné pomalé změny, které jen pozvolna povedou k tomu, že se souborné hodnoty, které byly v tabulce 2, ale i v tabulce 1 vypočítány, budou navyšovat. V tomto směru lze tedy očekávat postupný vývoj v dlouhodobém horizontu spíše desítek let.

Poslední tabulka tohoto článku se věnuje problematice čistých úspor, které jsou rozdílem mezi příjmy a výdaji, a to na místní i národní úrovni, jak bylo doposud s těmito s daty počítáno. I v tomto případě se jedná o poměr údajů místních vlád k údajům celkovým. Data zaznamenaná v tabulce 4 jsou procentem, kterým se místní vlády podílejí na deficitu/přebytku celkového rozpočtu veřejných financí. Záporná čísla představují podíl na deficitu, kladná pak podíl na přebytku rozpočtu veřejných financí.

**Tabulka 4 – Podíl čistých úspor místních vlád na čistých úsporách celkových (vybrané ukazatele)**

	2007	2008	2009	2010
Průměr	-0,010273912	-0,02505056	-0,043644006	-0,02736053
Medián	-0,010105581	-0,021840957	-0,033021934	-0,021112426
Maximum	0,081153824	0,091619089	0,023746702	0,051216854
Minimum	-0,061851248	-0,100807574	-0,144184303	-0,120670873
Směrodatná odchylka	0,030751276	0,039216633	0,036260619	0,038526464

*Zdroj: EUROSTAT (2011)*

Země se výrazně odlišují i v tom, zda je rozpočtové chování jejich místních vlád přebytkové nebo deficitní. Jsou zde jednoznačně rozdíly, které plynou z toho, že v každé zemi je odlišná politika, která určuje, zda může jít obec do deficitu a v jaké výši, anebo jsou zde striktní pravidla toho, jak by se měly místní vlády chovat a není jim dovoleno, aby jejich rozpočet byl schodkový – toho však může být v některých případech dosaženo dotováním, které není samo o sobě řešením, ale pouze přesouváním problému na jinou úroveň vlády. Čísla, která jsou v tabulce 4 prezentována, jsou zásadní především proto, že se ukazuje, že mezi zeměmi je skutečně vysoká variabilita a je nutná podrobnější a hlubší analýza, která odhalí a analyzuje další faktory, jež jsou pro danou problematiku rozhodující a jež mají

zásadní vliv na výši schodku, respektive přebytku, a jež utvářejí buď přímo, anebo nepřímo možnosti, které místní vlády v jednotlivých zemích mají.

## Diskuse

V literárním přehledu byla prezentována myšlenka Boexe (2004): „Územní samospráva by měla být vytvořena takovým způsobem, kdy jsou v souladu náklady na produkci místních veřejných statků s potřebami rezidentů a kdy je možná dostatečně flexibilní reakce na změny v jejich potřebách.“ Tato myšlenka je základem pro princip subsidiarity, který není možné považovat za závazné pravidlo. S myšlenkou je však nutné do jisté míry souhlasit. Pokud by mělo docházet ke skutečně efektivnímu zajišťování statků a služeb, mělo by se tak dít místně, nikoli centrálně z jednoho zdroje. Ale zároveň je nutné si uvědomit, že zde je i negativní aspekt, na který upozorňuje Jílek (2008). Subsidiarita totiž neznamená, že místní úroveň vlády by měla zajišťovat veřejné statky za každou cenu, ale naopak aspekt nákladů by měl být v tomto směru rozhodující. Pokud jsou náklady dostatečně efektivně vynaložené, měla by právě místní vláda zajistit daný veřejný statek. Neznamená to tedy, že pokud má statek přesah přes území obce, jedná se například o statek, který má sloužit celému regionu, nemělo by dojít k tomu, že jej zajistí pouze jedna obec. Je nutné chápat, pro jakou oblast bude statek potřebný a jaká oblast jej bude skutečně využívat. Proto by měly být větší investice (například nemocnice, čistička odpadních vod, která má sloužit většímu počtu obcí) zajišťovány vyšší úrovní vlády, tedy buď krajem, anebo případně v rámci svazků obcí. Princip subsidiarity tedy není možné považovat za pravidlo, které je nutné uplatňovat za jakýchkoli podmínek, ale je nutné jasně a efektivně rozhodnout, kdy by mělo docházet k uplatňování tohoto principu a kdy nikoli. V současné době – jak poukázal výzkum v rámci tohoto příspěvku – ještě nejsou země dokonale připravené na uplatňování principu subsidiarity a raději volí možnost, že k rozhodnutí a financování dojde na vyšší úrovni vlády. Ve své práci bych se však dál rád zabýval dalšími aspekty, které vedou k tomu, že příjmy a výdaje obcí jsou ovlivňovány a určovány větším množstvím proměnných.

## Závěr

Princip subsidiarity je jedním z těch principů, které je možné v praxi vidět fungovat v soukromém sektoru. O nákupu zboží nebude rozhodovat vrcholový management, ale zaměstnanec ve skladu. Pokud vidí, že zboží došlo, měl by učinit kroky k tomu, aby došlo k jeho objednání. Skladový zaměstnanec nejlépe ví, jaké zboží je potřeba koupit, jakého objednat víc, jakého méně, protože je materiálu nejbližší a je schopen rozpoznat potřebu či nepotřebu. A podobně by to mělo fungovat i ve veřejné správě. Jak efektivně může centrální vláda rozhodovat o potřebách obce, která je nejen geograficky velmi daleko, ale jejíž potřeby ani centrální vláda nezná? Centrální vláda v tomto směru musí uplatňovat obecný model a rozdělovat všem obcím podle toho, jaká jsou pravidla. Takové rozhodování je neefektivní a může docházet k tomu, že centrální vládou bude zajišťován statek, který není dostatečně potřebný, nebo který vůbec nemá pro danou obec význam. Především z těchto důvodů by měl být princip subsidiarity využíván i v rámci veřejné správy a obce by měly být těmi, kdo bude maximálně rozhodovat o místních záležitostech.

Článek odhalil, že tomu tak v plném rozsahu není a že princip subsidiarity není využíván v takovém rozmezí, v jakém by mohl. Je to dáno tím, že zde existují určité obavy z toho, že by centrální vláda mohla ztratit přehled o tom, co se v které oblasti děje. Ale nejedná se jen o strach ze ztráty kontroly. Jednu z kritických složek přenášení většího množství pravomocí je

možné vidět i v tom, že obce, respektive jejich zastupitelé nemusejí být dostatečně způsobilí k tomu, aby kvalitně a efektivně o záležitostech místního charakteru rozhodovali, a to nejen ve prospěch obce, ale i ve prospěch státu jako celku. I proto je princip subsidiarity uplatňován velmi pozvolna, a jak článek ukázal, většina sledovaných zemí se spíše drží toho, že pravomoci jsou přenášeny postupně a spíše v menším množství. Je jen velmi málo zemí (v čele s Dánskem), jež se rozhodly princip uplatňovat ve větší míře a současný stav je spíše takový, že pokud bude docházet k přenášení pravomocí na místní vlády, bude se nadále jednat o pravomoci menšího charakteru, které neomezí působení centrální vlády nebo vyšších úrovní vlády, ale spíše těmto úrovním vlády odlehčí administrativu.

### Literatura

- [1] BOEX, J., MARTINEZ-VÁZQUZ, J., TIMOFEEV, A. 2004. Subnational Government Structure and Intergovernmental Fiscal Relations: An Overlook dimension of Decentralization. *Georgia State university Working Paper 04-01*, 2004. 44 s.
- [2] DOTHAM, M., THOMPSON, F. 2009. Optimal budget rules: Making government spending sustainable through present-value balance. *Public Finance and Management*, 2009. Sv. 9, č. 3, s. 439-469.
- [3] EUROSTAT. 2011. *Government revenue, expenditure and main aggregates* [online]. 2011 [cit. 2011-09-21]. Dostupné z [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=gov\\_a\\_main&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=gov_a_main&lang=en).
- [4] GRONECK, M. 2010. A golden rule of public finance or a fixed deficit regime? Growth and welfare effects of budget rules. *Economic Modeling*, 2010. Č. 27, s. 523-534.
- [5] JÍLEK, M. 2008. *Fiskální decentralizace, teorie a empirie*. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2008. 428 s. ISBN 978-80-7357355-3.
- [6] URBAN, L. 2009. *Evropská unie a její politiky* [online]. 2009 [cit. 2011-09-27], Dostupné z [http://ksp.vse.cz/KHP/WCMS\\_KHP.nsf/files/5HP300-01-definice/\\$file/5HP300-01-definice.pdf](http://ksp.vse.cz/KHP/WCMS_KHP.nsf/files/5HP300-01-definice/$file/5HP300-01-definice.pdf).

#### Adresa autora:

Ing. Martin Štefko, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta / Katedra účetnictví a financí, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, tel.: 728 224 010, e-mail: [stefko.martin@gmail.com](mailto:stefko.martin@gmail.com)

# PROCESNÍ ŘÍZENÍ A ORGANIZAČNÍ ZMĚNA<sup>#</sup>

## PROCESS MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CHANGE

ŠTÍPEK Vladimír

### Abstract

The article deals with process management, organizational changes and the risks, associated with change. The importance of organizational change and its barriers is mentioned. Attached is a case study of company in the category of small and medium enterprises. Part of the article is the use of value management, facility management, outsourcing, benchmarking, etc. and in the field of process management and organizational changes. This paper was realised in the frame of the research project of Processional management and possibilities its introduction in small and medium enterprises registered of Grant Agency of University of South Bohemia in České Budějovice No. 068/2010/S.

**Key words:** processional approaches, organizational change, quality, value management, case study.

**JEL Classification:** M11, M19

### Abstrakt

Článek se zabývá problematikou procesního řízení, hodnotového managementu, organizačních změn a rizik, spojených se změnami. Zmíněn je význam organizačních změn a jejich bariéry. Připojena je případová studie podniku v kategorii malých a středních podniků. Součástí článku je využití hodnotového managementu, facility managementu a v oblasti procesního řízení a organizačních změn. Článek byl realizován v rámci výzkumného projektu Procesní management a možnosti jeho zavedení v malých a středních podnicích registrovaného u Grantové agentury Jihočeské univerzity pod evidenčním číslem 068/2010/S.

**Klíčová slova:** procesní přístupy, organizační změna, kvalita, hodnotový management, případová studie.

### Úvod

Pojetí hodnotového managementu, včetně aplikačních disciplín, odpovídá zásadám procesního přístupu k řízení. Hodnotový management je nástrojem zvyšování hodnoty pro zákazníka, orientovaný na výkonnost, efektivnost a konkurenceschopnost. Procesní řízení je neodmyslitelně spjato s organizační změnou. Pro podniky to znamená připravit se na celou

---

<sup>#</sup> Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu *Procesní management a možnosti jeho zavedení v malých a středních podnicích* registrovaného u Grantové agentury Jihočeské univerzity pod evidenčním číslem 068/2010/S

řadu těchto změn, které mohou znamenat nejen podnikatelskou příležitost, ale též značné riziko. Přesto je přechod od funkčního přístupu k procesnímu nezbytností z hlediska udržení a zvýšení konkurenceschopnosti moderně řízeného podniku.

### Literární přehled

Problematika procesního řízení je předmětem publikace Grasseová, Dubec, Horák (2008). Srovnání funkčního a procesního přístupu vyznívá ve prospěch procesního pojetí, i přes možná rizika. Součástí publikace je postup při zavádění procesního řízení organizace. Důraz je kladen na monitoring, měření výkonnosti a neustálé zlepšování procesu. Modelování podnikových procesů řeší Řepa (2006).

Významným nástrojem a metodou se širokými možnostmi využití je hodnotový management (Value Management). Hodnotovým přístupem a jeho metodickými nástroji v podobě aplikačních disciplín se dlouhodobě zabývá Vlček (2002). Mapování hodnotového toku ve výrobních procesech je sférou zájmu práce Mašína (2003).

Šuleř (1995) zaměřuje pozornost na oblast organizačních změn. Potřeba změny je výsledkem působení pro organizaci vnějších a vnitřních sil. Připomíná rovněž bariéry změn a hledá příčiny odporu ke změnám. Palán (2003) zdůrazňuje v souvislosti s organizačními změnami, že hlavní hnací silou změny je každodenně sílicí konkurence. Vzniká tak nové konkurenční paradigma s mnohem vyšším stupněm konkurenční rivality.

Řízení jednotlivých oblastí rizik podrobně zpracovává Smejkal, Rais (2006) a Merna, Al-Thani (2007). V publikacích je charakterizován prostřednictvím zkoumání znaků úspěšné firmy přechod ke změnám ve firmě a k možným rizikům, jež jsou dále definována a klasifikována. Pojetím rizika, klasifikací příčin, způsoby redukce a ztrátami z rizik se zabývá Vodáček, Vodáčková (2006), Truneček (2001).

Vyskočil (2007) řeší příslušnou problematiku v rámci facility managementu, např. hodnotové řízení procesů a projektování. Charakterizuje facility management jako proces, směřující k dosažení cílů organizace, jehož úkony se konkretizují do oblasti podpůrných procesů organizace. Prevence jako součást krizového řízení podniku je doporučena autory Zuzák, Königová (2009). Problematika procesních přístupů, změn a řízení rizik je součástí publikace Štípek (2010). Vnitropodnikové materiály zkoumaného subjektu shromáždil Štípek (2011).

### Metodika

Cílem článku je analýza teoretických přístupů, zabývajících se uplatněním hodnotového managementu při řízení změn v rámci procesního řízení, rozbor organizačních změn v souvislosti se zaváděním procesního řízení ve vybraném podniku, prevence rizik spjatých organizačními změnami, včetně možnost jejich řízení využitím moderních manažerských přístupů.

Bylo využito knižních a časopiseckých zdrojů, týkajících se výše uvedené problematiky, dále pak interních podnikových materiálů vybraného podniku a neřízeného rozhovoru s vedoucím představitelem zkoumané organizace. Výzkum vyústil ve zkrácenou případovou studii.

Článek byl realizován v rámci výzkumného projektu Procesní management a možnosti jeho zavedení v MSP registrovaného u Grantové agentury Jihočeské univerzity pod evidenčním číslem 068/2010/S.



## Výsledky a diskuse

Přechod od funkčního přístupu k procesnímu je spjat s nutností provádět organizační změny, které přinášejí řadu rizik. Nutno počítat také s bariérami změn, vyvolávaných řadou příčin, k nimž patří prosazování vlastních zájmů jednotlivců či skupin, pocit nejistoty, netolerance apod. Funkční přístup k řízení je založen na dělení práce mezi funkční jednotky, kladen je důraz na dovednosti, často jednoduché. Organizační struktura poskytuje malé možnosti změn, vznikají duplicity, časové ztráty, nepřesnosti.

Procesní řízení je založeno na principech, jejichž přínosy se projevují ve všech oblastech organizace, např. schopnost trvalého zlepšování procesů, úspory, jasná definice pracovních pozic, odpovědnost, rychlá změna apod. (Grasseová, Dubec, Horák, 2008).

Významným prvkem zavádění procesního řízení je napřimování procesů a jejich oproštění od činností, které k procesu nepatří. Hodnotový management se opírá o dlouholeté zkušenosti a poskytuje široké možnosti pro racionalizaci různých oblastí a oborů a zvyšování hodnoty pro zákazníka.

Vývoj organizační změny a využití hodnotového managementu v jednom z řady aspektů ukazuje případová studie:

Podnik „MX“, s. r. o, Planá nad Lužnicí (název podniku v článku upraven autorem), dceřiná společnost podniku „MX“, GmbH se sídlem ve Spolkové republice Německo, byl založen v roce 1993 a zapsán pod obchodním jménem „MX“ - tvářecí a svářecí technika – s.r.o. Předmětem podnikání se stala výroba součástí a montážních skupin z kovu pro automobilový průmysl. Kovové komponenty jsou vyráběny pro zhruba 40 modelů automobilů světově proslulých značek. V roce 2008 byl změněn název podniku na „PTX“ (název podniku v článku upraven autorem) v důsledku změny názvu mateřské organizace. Jeho vývoj v podstatě odpovídá teorii životního cyklu organizace, v jehož jednotlivých fázích byly prováděny organizační změny a byly připravovány prvky procesního řízení. Subjekt, zkoumaný v rámci případové studie, se nachází v areálu, kde v roce 1939 začala provozovat podnikatelské aktivity ve strojírenství firma Baťa a kde v současnosti působí další podniky s dlouholetou a úspěšnou historií.

Organizační struktura, v počátečních letech jednoduchá a neformální, se neustále přizpůsobovala rozšiřující se výrobě. Jednoduchý informační systém korespondoval s rozhodovacími metodami řízením i administrativou. Část pravomocí byla delegována na střední úroveň řízení (vedoucí výroby, logistik, účetní, personalista, kontrolor kvality). Byl vybudován moderní informační systém, procesy se formalizovaly. Období bylo charakteristické procesem tvorby systému jakosti a organizační změnou v této oblasti.

Dočasný pokles tržeb a zisku byl způsoben převážně vnějšími vlivy. Bylo nutno řešit překonání krizové situace. Podnik reagoval řadou opatření, zejména dalším zvyšováním kvality výroby, racionalizací podpůrných činností či přenesením pomocných a podpůrných činností (facility management, outsourcing) na externího dodavatele.

V souvislosti s rozvojem výroby, její kvality, zdokonalováním řízení ap., docházelo k organizačním změnám. Požadavek zvýšení kvality produkce vyžadoval organizační změnu. Byla uplatněna organizační struktura s koordinátorem v oblasti procesu tvorby systému kvality. Vytvořením koordinačního tým, jehož řízením byl v počátcích podnikatelské činnosti pověřen interní pracovník podniku – koordinátor, došlo k posunu ve zvyšování kvality produkce. Byla vypracována podrobná „Příručka kvality“, obsahující hlavní zásady systému kvality, konkretizovaná organizačními směrnici. Tým byl pověřen vypracováním hlavních zásad systému kvality a koordinací souvisejících činností. Certifikace úspěšně završila proces organizačních změn v oblasti dosažení požadované kvality jako významného prvku dalšího rozvoje firmy. Podnik získával stále větší počet zakázek na základě osvědčené kvality, zajišťované prostřednictvím vnitřních i vnějších kontrolních systémů.

Náklady vyplývající z nekvalitní produkce se snížily, což přispělo k příznivému vývoji podniku. Po kolísavém vývoji, zčásti způsobeném světovou hospodářskou krizí, došlo v důsledku zvýšení veškerých podnikatelských aktivit ke zvýšení zájmu o produkci podniku, zvýšil se rovněž počet pracovníků – v současnosti se pohybuje kolem dvou set zaměstnanců.

Organizační změny korespondují s ekonomickými výsledky. Zvýšenou osobní aktivitou vedení firmy, dokladováním vysoké kvality produkce v dané oblasti a dalšími opatřeními byly překonány důsledky světové hospodářské krize a produkce i tržby se opět začaly zvyšovat.

Organizační záležitosti patří k nejsložitějším objektům hodnotového managementu a jeho aplikační disciplíny hodnotové analýzy. Před zavedením funkce koordinátora se otázkám kvality věnovalo několik pracovníků, včetně vedoucích. Aktivity však byly roztržštěné, v souhrnu se otázkám kvality věnovalo více času, přičemž výsledný efekt byl nižší. Funkce koordinátora umožnila kvalitnější přípravu podkladů, čímž byl vytvořen prostor pro kvalitnější rozhodování ve vedení a rychlejší realizaci ve výrobě. Organizační změna přinesla rovněž snížení nákladů v jednotlivých činnostech.

Hodnocení efektivity opatření bylo provedeno pomocí hodnotové analýzy, která přináší řadu možností v řídicí práci vrcholového managementu (Vlček, 2002). Uspořádání souboru funkcí podle jejich důležitosti a první matematické vyjádření nenormované hodnoty významu funkce bylo provedeno pomocí koeficientu významu funkce ( $k_i$ ). Vyjádření významu funkce a výše nákladů v podobě vynaloženého času, tj. počtu hodin bylo provedeno na základě zjištění rozhovorem s vedoucími pracovníky a pomocí informací z vnitropodnikových podkladů (uvedeno v tabulce 1, zjednodušeno a upraveno pro možnost vyjádření v procentech).

**Tabulka 1 – Vyhodnocení funkcí pracovního místa**

Poř. č.	Funkce:	$k_i$	Varianta A				Varianta B			
			$b_0$	$^{\circ}F_0$	$N_0$	$H_0$	$b_1$	$^{\circ}F_1$	$N_1$	$H_1$
a	Koordinátor kvality									
1.	Ziskává a zpracovává informace	3	3	9	180	0,05	3	10	170	0,058
2.	Navrhuje opatření	3	2	6	750	0,008	3	9	740	0,012
3.	Sleduje předpisy	3	2	6	90	0,066	3	9	85	0,105
4.	Kontroluje dodržování předpisů	3	2	6	100	0,06	3	9	95	0,095
5.	Odstraňuje odchylky	2	2	4	80	0,05	2	4	75	0,053
6.	Instruuje spolupracovníky	2	2	4	40	0,15	2,5	5	40	0,125
	Celkem			35	1240	0,028		46	1205	0,038

Zdroj: *Vlastní návrh a výpočty dle vnitropodnikových informací, úprava dle Vlček (2002)*

Výpočty hodnoty byly provedeny dle vzorce:

$$H_j = \frac{\sum_{j=1}^m {}^{\circ}F_j}{\sum_{i=1}^n N_j} = \max$$

Zdroj: *Vlček (2002), úprava autor*

Výpočty hodnoty před organizační změnou a po organizační změně – výsledek představuje zvýšení hodnoty  $H_j$  (bezrozměrové číslo) po provedené organizační změně:

$$H_0 = \frac{\sum_{i=1}^n \circ F_0}{\sum_{i=1}^n N_0} * 100 = \frac{35}{1275} * 100 = 2,745$$

$$H_1 = \frac{\sum_{i=1}^n \circ F_1}{\sum_{i=1}^n N_1} * 100 = \frac{46}{1205} * 100 = 3,817$$

kde	$H_j$	– Hodnota jako kvantifikovaný, neoddělitelný vztah stupně splnění funkcí
	$i$	– 0., 1., 2., ... m-tá varianta objektu, 0. varianta je výchozí stav, bezrozměrové číslo
	$\circ F_i$	– Stupeň splnění funkce
	$N_j$	– Náklady na objekt propočtené např. metodou expertního stanovení nákladů
	$H_0$	– Hodnota původního řešení, bezrozměrové číslo
	$H_1$	– Hodnota řešení po organizační změně, bezrozměrové číslo
	$\circ F_0$	– Stupeň splnění funkce před organizační změnou
	$\circ F_1$	– Stupeň splnění funkce po organizační změně
	$N_0$	– Náklady v podobě počtu hodin za rok před organizační změnou
	$N_1$	– Náklady v podobě počtu hodin za rok po organizační změně
	$k_i$	Koeficient významu funkce (dle metod stanovení hodnoty významu funkce)
	$b_0$	Bodové vyjádření plnění funkce objektu vzhledem k optimu před organizační změnou
	$b_i$	Bodové vyjádření plnění funkce objektu vzhledem k optimu po organizační změně

Výsledky analýzy ukazují, že proces realizace organizačních změn přinesl zlepšení, i když ne zcela výrazné. Celková efektivnost měřená ukazatelem hodnoty vzrostla. Nové řešení přineslo další efekty uvolněním kapacity vedoucích pracovníků, snížením celkových nákladů apod. Management však musí počítat se zvýšením nákladů na zavedení a udržení změny, s riziky dalších nepříznivých vnějších vlivů, částečně i s faktem, že pracovníci změny zpočátku nepřijmou s pochopením. Jedná se o vyřešení celého komplexu jevů a procesů, při jejichž řešení lze využít hodnotového managementu.

### Závěr

Promyšlený systém organizačních změn při řízení podniku, založený na procesních principech, s využitím hodnotového managementu a dalších osvědčených metod, představuje významný impuls k dosažení vyšší kvality produkce, snížení či eliminace ztrát, plynoucích z realizace rizik, k udržení stávajících a získání nových zákazníků a tím zvýšení konkurenceschopnosti subjektu. Organizační změny personálního charakteru ve strojírenském podniku je nutné realizovat v souvislosti s technickými a technologickými inovacemi, které jsou nezbytné pro udržení a zvyšování konkurenceschopnosti organizace. K inovacím v rámci malých a středních strojírenských podniků zavádění moderních obráběcích center či integrovaných úseků. K dalším racionalizačním opatřením lze řadit využití outsourcingu servisních činností, facility management má možnosti při zlepšování podpůrných procesů. Hodnocení přínosů zaváděných technologických a organizačních změn a rozhodování o nich je možno a nutno opřít o aplikační disciplíny hodnotového managementu.

## Literatura

- [1] GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., HORÁK, R. 2008. *Procesní řízení ve veřejném sektoru*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s. 2008, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.
- [2] MAŠÍN, I. 2003. *Management hodnotového toku ve výrobních procesech*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, s. r. o., 2003, 75 s. ISBN 80-902235-9-1.
- [3] MERNA, T., AL-THANI, F. 2006. *Risk management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [4] SMEJKAL, V., RAIS, K. 2006. *Řízení rizik*. Praha: Grada Publishing, 2006, 300 s. ISBN 80-247-1667-4.
- [5] PALÁN, J. 2003. *Řízení podnikových změn*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2003, 258 s. ISBN 80-213-0893-1.
- [6] ŘEPA, V. 2006. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 268 s. ISBN 80-247-1281-4.
- [7] ŠTÍPEK, V. 2010. Procesní přístupy a management rizika. *Sborník mezinárodní konference Setkání kateder a ústavů řízení a managementu 2010. Český Krumlov (16. - 17. 9 2010)*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, katedra řízení, 2010, s. 81–85, ISBN 978-80-7394-225-0.
- [8] ŠTÍPEK, V. 2011. Soubor vnitropodnikových materiálů zkoumaného subjektu, 2011 (bez ISBN).
- [9] ŠULEŘ, O. 1995. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, s. r. o., 1995. 225 s. ISBN 80-85839-19-9.
- [10] TRUNEČEK, J. 2001. *Systémy řízení podniku ve společnosti znalostí*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001, 159 s. ISBN 80-245-0246-1.
- [11] VLČEK, R. 2002. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 443 s. ISBN 80-7261-068-6.
- [12] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.
- [13] VYSKOČIL, V., K. 2007. *Facility management a Public Private Partnership*. Praha: Professional Publishing, 2007, 262 s. ISBN 978-80-86946-34-4.
- [14] ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. 2009. *Krizové řízení podnik*. 2., aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

### Adresa autora:

Ing. Vladimír Štípek, Ph.D., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta/ katedra řízení, Studentská 13, 370 02 České Budějovice, Česká republika, tel.: 387 772 690, e-mail: stipek@ef-jcu.cz

# FAKTORY LIMITUJÍCÍ ROZVOJ INOVACÍ V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH V ČESKÉ REPUBLICĚ<sup>#</sup>

## LIMITING FACTORS OF INNOVATIONS IN THE SMALL AND MEDIUM- SIZED ENTERPRISES IN THE CZECH REPUBLIC

TABAS Jakub, BERANOVÁ Michaela, VAVŘINA Jan

### Abstract

In this article, the authors are focused on determining factors which substantially influence innovation potential of SMEs in the Czech Republic. The article is principally based on the primary research proceeded in 173 small and medium-sized enterprises from the Czech Republic. Background of this primary research came out from the secondary research on studies of various authors on the topic to innovation barriers. Based on this secondary research, the authors defined factors which possibly influence innovation potential of the SMEs. At application of the Chi-square Test, there are four factors proved as barriers to innovations in the SMEs in the Czech Republic. These are research and development, government support of innovation potential, financial resources and participation of business entities in professional bodies and chambers in the sense of knowledge sharing. This way, results of the paper correspond with the National Innovation Strategy of the Ministry of Industry and Trade of the Czech Republic.

**Key words:** competitive advantage, innovation, innovation barrier, innovation potential, small and medium-sized enterprise.

**JEL Classification:** C12, M20, O31

### Abstrakt

V předkládaném článku se autoři zaměřili na definování faktorů, které významně ovlivňují potenciál malých a středních podniků v České republice. Článek je založen na primárním výzkumu, který byl realizován ve 173 malých a středních podnicích, jež provozují svou činnost v ČR. Tento primární výzkum byl proveden na pozadí předchozího sekundárního výzkumu vědeckých studií různých autorů na téma bariéry inovací. Na základě tohoto sekundárního výzkumu autoři vymezili možné faktory, které potenciálně ovlivňují existenci a velikost inovačního potenciálu malých a středních podniků. Za použití testu chí-kvadrát o nezávislosti dvou kategoriálních proměnných pak byly jako významné bariéry inovačního potenciálu podniků identifikovány čtyři faktory, a to výzkum a vývoj, vládní podpora rozvoje inovačního potenciálu, finanční zdroje a participace podniku v profesních sdruženích ve smyslu sdílení znalostí. Tyto výsledky korespondují s Národní inovační strategií Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky.

**Klíčová slova:** bariéry inovací, inovace, inovační potenciál, konkurenční výhoda, malý a střední podnik.

---

<sup>#</sup>Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu Identifikace bariér zvyšování inovačního potenciálu malých a středních podniků v ČR u Interní grantové agentury IGA PEF MENDELU pod evidenčním číslem 37/2011

## Úvod

Inovace vyžadují překonávání bariér, které ve velké míře spočívají zejména v nadcházející změně, již inovace nezbytně přináší. Inovace jako taková totiž podnikatelský subjekt nevyhnutelně vystavuje riziku, více či méně závažnému, a to jak ze strany externích, tak i ze strany interních faktorů (Madrid-Guijarro a kol., 2009; Genus a Coles, 2006). Negativní dopady potenciálních rizik pak mohou být podle Borgelt a Falk (2007) inovacím v podnicích velmi závažnou překážkou. Nicméně, rostoucí globalizace přináší zvýšenou konkurenci na domácí trhy všech zemí bez rozdílu, přičemž tyto domácí trhy jsou hlavním působištěm malých a středních podniků (Tiwari a Buse, 2007). Postupující globalizace tak zesiluje tlak na konkurenceschopnost malých a středních podniků, resp. na jejich inovační aktivity. Obecně lze akceptovat řadu možností, jak inovační chování podniků kvantifikovat (Nečadová a Scholleová, 2011). Objektivně nejzávažnějším důvodem pro inovační chování podniku je potom nepochybně právě získání dlouhodobého tržního efektu, který je výsledkem přetrvávající konkurenceschopnosti podnikatelského subjektu.

## Literární přehled

Bariéry inovací lze primárně rozdělit do dvou skupin, a to na bariéry externí, nebo také exogenní, které podnikatelským subjektem nemohou být výrazněji ovlivněny, a bariéry interní, endogenní, které objektivně, či subjektivně stojí na straně podniku, kde také mohou být minimalizovány nebo zcela eliminovány. Různí autoři externí a interní bariéry inovací dále subklasifikují podle potřeb svých studií (blíže např. viz Madrid-Guijarro a kol., 2009; Hadjimanolis, 1999; Rush a Bessant, 1992).

U většiny autorů lze ale shodně najít následující bariéry inovací, které jsou považovány za nejzávažnější. Jsou to:

- vysoké náklady, resp. značná finanční náročnost inovací,
- institucionální omezení,
- lidské zdroje,
- organizační kultura,
- informační toky,
- politika státu.

Jako nejzávažnější bariéru inovací pak tyto studie shodně uvádí vysoké náklady, jejichž vynaložení realizace inovací vyžaduje. Pokud se pak tento faktor spojí s rizikem a nejistotou, které inovace nezbytně doprovází, otevírá se prostor pro další inovační bariéru, a to zdroje financování inovace, zejména pak obtížná dostupnost zdrojů externích. Značné riziko inovací, které se odvíjí zejména právě od vysokých nákladů na inovace, pak naráží na postoje managementu k riziku. Postoj managementu k riziku se potom jeví jako velmi závažná inovační bariéra zejména v malých a středních podnicích, jejichž finanční zdroje jsou v mnoha případech extrémně limitovány. Je tedy objektivně zřejmé, a poukazuje na to také studie Souitarise (2001), že management inovativních podniků je charakteristický spíše svým sklonem k riziku.

S managementem podniku úzce souvisí bariéry vyplývající z institucionálního uspořádání podniku. Například Andrews (2006) pro tyto bariéry používá termín „siloining“ (hrobkování), kdy se subjekty snaží vytvářet a chránit svou vlastní identitu, jakýmsi způsobem tedy zůstat sami sebou a chránit sami sebe. Přitom vytváří hranice, určují odpovědnosti a vymezují přesná pravidla. To samozřejmě odporuje samotné podstatě inovací, které jsou

charakteristické svým překračováním hranic a překonáváním bariér a vytvářením nových kategorií. V tomto smyslu si různí autoři (např. Nečadová a Scholleová, 2011; Madrid-Guijarro a kol., 2009; Tiwari a Buse, 2007; McAdam a McConvery, 2004; Mosey a kol., 2002; Storey, 2000 aj.) odporují v tom, zda je vyšší inovační potenciál velkých podniků, či malých a středních podniků. Na základě argumentů obou skupin těchto autorů je možné tuto otázku uzavřít tak, že velikost podniku není podstatným faktorem. Nicméně z pohledu podnikové kultury a institucionálního uspořádání pak je objektivně rozhodující proměnnou uplatňovaný styl vedení.

Další bariérou inovací, která je sice spojena s podnikovou kulturou, ale do jisté míry stojí samostatně, jsou lidské zdroje podniku. V souvislosti s nimi je nejčastěji uváděnou inovační bariérou nedostatek kvalifikované pracovní síly, potažmo neschopnost malých a středních podniků takovou pracovní sílu získat a udržet (viz např. Janasz, 2010; Stattev a kol., 2010; D'Este a kol., 2009; Giedraitis a Rasteniene, 2009 aj.).

Nedostatek kvalifikované pracovní síly je obecně dán zejména dvěma faktory, a to:

- demografickým vývojem, resp. stárnutím populace,
- snižujícím se zájmem studentů o technické obory (Kejhová, 2010; Tiwari a Buse, 2007; Reinberg a Hummel, 2004).

Problémy v oblasti lidských zdrojů malým a středním podnikům způsobuje také jejich politika zaměstnávání, která je často postavena na principu LIFO (Last In – First Out) (Ylinenpää, 1998). To znamená, že pokud je v podniku z nějakého důvodu nutné zredukovat počet zaměstnanců, obvykle nejdříve odchází ti, kdo do podniku přišli jako poslední. Nicméně, právě nově přichozí osoby jsou často těmi, kdo vedou podnik k inovacím. Již Schumpeter ve své práci (1934), v níž prezentoval tři základní charakteristiky inovačních procesů, vymezuje třetí charakteristickou vlastnost inovace tak, že inovace jsou implementovány v podniku hlavně „novými“ lidmi, kteří nikdy předtím neměli v rámci podnikatelských aktivit vedoucí role.

S bariérou pracovní síly pak také řada autorů (viz např. Finley, 2010; Hilkevics & Stefenberga, 2010; Andrews, 2006; Loewe a Dominiquini, 2006; Hadjimanolis, 1999 aj.) spojuje nedostatek času. Ten v kontextu dalších faktorů jako jsou vysoké riziko, značně nejisté perspektivy či nutnost komplexního řešení změny, vytváří dodatečný psychický tlak, vůči kterému musí být odolní jak zaměstnanci, tak především management podniku (Hilkevics & Stefenberga, 2010). Jak uvádí Andrews (2006) čas je vzácná a drahá komodita. Je proto nutné brát v potaz to, že čas z fondu pracovní doby zaměstnance, který je investován do jeho vzdělávání, osobního rozvoje, navazování kontaktů, provádění experimentů apod. s sebou nese nejen explicitní, ale i implicitní náklady, jejichž návratnost není zcela jistá. Nicméně vytváření a rozvoj udržitelných inovačních kompetencí vyžaduje, aby tyto náklady byly vynaloženy.

Další z uváděných závažných inovačních bariér jsou informační toky, které mj. souvisí také se členstvím subjektu v různých profesních organizacích či umístění podniku v technologických parcích nebo podnikatelských inkubátorech. Významnou roli zde hraje také oblast výzkumu a vývoje a s ní spojené sdílení znalostí. Z různých pohledů na inovace a inovační procesy a z jejich definic je zcela zřejmé, že se jedná o interaktivní proces, který vyžaduje vytváření vztahů mezi různými aktéry daného procesu (Sebestyen & Parag, 2010; Tudor, 2010). Podle Nazarove (2009) je jednou z příčin nedostatečného institucionálního rozvoje inovativních podniků absence rozvinuté infrastruktury udržující inovační procesy. Touto infrastrukturou přitom nejsou myšleny pouze dodávky energií a surovin, komunikační služby, dopravní dostupnost apod. (Tejinder, 2010), ale jde především o jakousi nadstavbu nad tento samozřejmý a nutný základ, a to zejména v oblasti poskytování technologické infrastruktury, infrastruktury pro sdílení znalostí apod. Svou důležitou roli zde sehrávají také

klastry. O nich např. Porter (1998) uvádí, že představují jednu z důležitých perspektiv podniků z hlediska dopadu na inovace, konkurenceschopnost i hospodářský blahobyt regionů. Konkurenceschopnost tak potom není nahlížena jen z úhlu podniku jako zcela samostatné jednotky. Klastry potenciálně ovlivňují nejen inovace v podniku, ale i jeho konkurenceschopnost a výkonnost, prostřednictvím spolupráce redukují náklady, vytváří nová pracovní místa apod. (Zeibote, 2009). Klastry tak obecně zvyšují efektivnost podnikatelské činnosti (Ylinenpää, 1998).

osledním z výše uvedeného výčtu uváděných nejzávažnějších bariér inovací jsou tedy politiky a opatření příslušného státu. V tomto kontextu je pak skloňována především nízká státní podpora inovačních aktivit podniků.

## Metodika

Cílem článku je definovat bariéry inovací v malých a středních podnicích v České republice. K tomuto účelu byl proveden primární výzkum na statistickém souboru 173 podniků, u nichž bylo zkoumáno 11 statistických znaků, zejména kvalitativních a kategoriálních, které by mohly ovlivňovat rozsah inovačního potenciálu těchto podniků. Pro ověření relevantnosti předpokládaného vlivu na inovační potenciál malých a středních podniků pak byly aplikovány analýzy závislosti, zejména test chí-kvadrát. Při tomto testu je ověřována nulová hypotéza o tom, že dvě nominální proměnné jsou nezávislé. Všechny testy byly provedeny na hladině významnosti  $\alpha=0,05$ . Hypotézy o faktorech, které by potenciálně mohly ovlivňovat inovační potenciál malých a středních podniků, byly stanoveny na základě závěrů sekundárního výzkumu, které byly prezentovány v části literárního přehledu. Výsledky, k nimž autoři článku dospěli, jsou následně porovnávány s výsledky těchto studií. Avšak vzhledem k formulaci dotazníku, který byl v rámci realizace primárního výzkumu použit, nebyly analyzované proměnné definovány zcela totožně s těmi, které vyplynuly ze studií zahrnutých do sekundárního výzkumu. Autoři tedy vymezili následující proměnné, v rámci kterých byl zkoumán jejich vztah k inovačnímu potenciálu podniku. Jmenovitě se jedná o tyto:

- velikost podniku,
- právní forma podnikání,
- předmět činnosti podniku,
- členství podniku v profesních sdruženích a clusterech,
- vlastnictví podniku (zahraniční vlastník),
- nezávislost podniku (součást skupiny podniků),
- zdroje financování inovace,
- vlastní výzkum a vývoj prováděný podnikatelským subjektem,
- místo podnikání,
- vládní podpora,
- aspekty finanční a hospodářské krize.

## Výsledky a diskuse

Jak již bylo uvedeno v úvodu, inovace jsou na jedné straně do určité míry nezbytným předpokladem zachování životaschopnosti a konkurenceschopnosti podnikatelských subjektů, na straně druhé však existuje řada objektivních i subjektivních faktorů, které inovační potenciál podniků omezují, popř. až eliminují jakékoli jejich inovační aktivity. O těchto faktorech se pak hovoří jako o bariérách inovací. Pojem „inovace“ je možné chápat či



definovat mnoha různými způsoby, ve kterých lze najít prvky společné i prvky zcela protichůdné. Ve většině definic tohoto pojmu však lze najít požadavek jakési novosti a řada definic pojmu inovace také klade podmínku zavedení do praxe, tj. objevuje se zde předpoklad ekonomické životnosti a společenského prospěchu. Na základě syntézy různých existujících definic, lze inovaci vymezit jako změnu, která vede k dosažení zisku pro jednotlivce, podnik či celou společnost, a to zisku ekonomického, nikoliv pouze účetního (viz Tabas, Beranová a Polák, 2010).

Vliv velikosti podniku na jeho inovační potenciál je diskutabilní. Jak bylo uvedeno již v předchozí části článku, některé studie předpokládají, že větší inovační potenciál mají vzhledem ke své flexibilitě podniky malé a střední, jiné studie kontrují tím, že větší inovační potenciál mají naopak podniky velké, a to díky snazšímu přístupu ke zdrojům financování i jiným zdrojům, např. personálním. Test chí-kvadrát o nezávislosti dvou nominálních proměnných, který byl proveden na zkoumaném vzorku malých a středních podniků, prokázal platnost nulové hypotézy, a to že mezi proměnnými neexistuje statistická závislost. V tomto kontextu i vzhledem k rozporům v existujících studiích je tedy možné objektivně předpokládat, že velikost podniku na jeho inovační potenciál fakticky nemá vliv, ale je to spíše organizační uspořádání, organizační kultura a další podobné faktory, co velikost inovačního potenciálu podniku skutečně ovlivňuje. Stejným způsobem pak byla prokázána také nezávislost inovačního potenciálu podniku na jeho právní formě podnikání.

V souvislosti s předmětem podnikání, jako možným faktorem ovlivňujícím inovační potenciál podniku, je uvažováno z toho důvodu, že o některých oborech se hovoří jako o vysoce inovativních a naopak jiné v souvislosti s inovacemi vůbec zmiňovány nejsou. Nicméně, vzhledem k tomu, že inovace nemusí být nutně technického charakteru, a o inovacích se uvažuje i v souvislosti s procesy a činnostmi, není vyloučeno, že se inovačním potenciálem může vyznačovat v podstatě jakýkoli podnik, a to bez ohledu na předmět činnosti. Tuto domněnku potvrdil také test nezávislosti proměnných „inovační potenciál“ a „předmět činnosti“, který potvrdil, že tyto dvě proměnné jsou nezávislé.

Ze studií různých autorů vyplynulo, že členství podniku v profesních sdruženích či jeho přítomnost v clusterech by měly podporovat rozvoj inovačního potenciálu ve smyslu přístupu k informacím, resp. sdílení know-how. Provedený test chí-kvadrát prokázal, že mezi inovačním potenciálem podniku a jeho účastí v profesních sdruženích existuje statistická závislost. Vzhledem k tomu, že byla testována pouze proměnná vyjadřující přítomnost podnikatelského subjektu v profesních sdruženích, komorách apod., nikoliv další formy spolupráce, je tato závislost pouze relativně malá.

Dalším zkoumaným vlivem na existenci inovačního potenciálu podniku bylo jeho vlastnictví, resp. to, zda daný podnikatelský subjekt má, nebo nemá zahraničního vlastníka. Tato proměnná souvisí s možným poskytováním zdrojů silnějším zahraničním subjektem, a to zdrojů jak ve smyslu finančních, tak i ve smyslu know-how, manažerských dovedností apod. Test chí-kvadrát o nezávislosti dvou kategoriálních proměnných, tedy existencí inovačního potenciálu podniku a jeho vlastnictvím, však potvrdil nulovou hypotézu, tedy že tyto dvě proměnné jsou nezávislé.

S vlastnictvím podniku potom souvisí i další sledovaná proměnná, kterou bylo majetkové propojení podnikatelského subjektu s jinými osobami. V tomto kontextu je také možno uvést, že v České republice není neobvyklé, že mateřské společnosti odčerpávají zdroje svých dceřiných společností. V takovém případě pak těmto podnikům chybí zdroje na financování inovací. Je ale samozřejmě možné najít i případy opačné, tedy kdy mateřské podniky financují rozvoj svých dceřiných podniků. Test chí-kvadrát samozřejmě neumožňuje testovat směr závislosti, proto je možné vyslovit pouze závěr o závislosti, či nezávislosti daných proměnných. Zde test opět potvrdil nulovou hypotézu, a tedy prokázal nezávislost existence inovačního potenciálu podniku na majetkovém propojení s jinými podnikatelskými subjekty.

Velmi diskutovanou a velmi frekventovanou bariérou inovací malých a středních podniků jsou zdroje financování, a to zejména z hlediska nedostatečných vlastních zdrojů financování a obtížného přístupu k cizím zdrojům pro potřeby financování inovací. V tomto smyslu tedy byla testována závislost mezi existencí inovačního potenciálu podniku a tím, z jakých zdrojů byla realizovaná inovace financována. Nulová hypotéza o nezávislosti proměnných byla vyvrácena. Inovační potenciál podniku tedy souvisí se zdroji financování. V tomto kontextu je vhodné uvést, že téměř 66 % zkoumaných podnikatelských subjektů financovalo realizovanou inovaci pouze z vlastních zdrojů. Ve 31,5 % podniků byla investice financována kombinací vlastních a cizích zdrojů.

V souvislosti s finančními prostředky byla také testována závislost mezi cenou inovace a oblastí, ve které byla inovace provedena. K ověření této závislosti byl také použit test chí-kvadrát na hladině významnosti  $\alpha=0,05$ . Hodnota testovacího kritéria 61,9276, která je vyšší než kritická hodnota daná kvantilem Pearsonova rozdělení, vedla k zamítnutí nulové hypotézy, tzn. testem bylo ověřeno, že mezi oblastí inovace a její cenou existuje statistická závislost.

Řada autorů ve svých studiích také uvádí a dokazuje, že inovační potenciál podnikatelského subjektu souvisí s tím, zda tento podnik provádí vlastní výzkum a vývoj. Uvedená skutečnost byla tedy podrobena testování závislosti existence podnikového inovačního potenciálu na této proměnné. Test chí-kvadrát vyvrátil nulovou hypotézu a potvrdil tak závěry dřívějších studií, a to, že mezi inovačním potenciálem podniku a tím, zda podnik provádí vlastní výzkum a vývoj, existuje statistická závislost.

Ve vztahu inovačního potenciálu k dostupnosti infrastruktury bylo dále testováno, zda má na inovační potenciál vliv místo podnikání ve smyslu velikosti obce, kdy autoři předpokládali, že rozvinutá infrastruktura měst bude pozitivně ovlivňovat inovační potenciál subjektů, které v nich vyvíjí své podnikatelské aktivity. Tento předpoklad se ale nepotvrdil. Nulová hypotéza o nezávislosti proměnných byla potvrzena, a to i přes to, že většina podniků vykazujících inovační potenciál sídlí ve městech nad 50 tis. obyvatel. V této souvislosti je však nutno zohlednit také skutečnost, že v daných městech byla vysledována i největší četnost podnikatelských subjektů bez inovačního potenciálu. Odtud je tedy možné odvodit, že velikost obce ovlivňuje pouze koncentraci podnikatelských subjektů, nikoliv však jejich inovační potenciál.

V souvislosti se zkoumaným vztahem mezi inovačním potenciálem malých a středních podniků a státními podporami bylo testováno vnímání účinnosti státních podpor a protikrizových opatření ve vztahu k podpoře inovací. Nulová hypotéza o neexistenci závislosti byla vyvrácena, což potvrzuje výsledky provedených studií, tj. že státní podpora má dopad na inovační potenciál podniků a lze ji tudíž označit za možnou bariéru pro rozvoj konkurenceschopnosti podnikatelských subjektů, potažmo celých národních ekonomik.

Poslední zkoumanou proměnnou ve vztahu k existenci inovačního potenciálu v rámci analyzovaného vzorku podniků bylo vnímání nedávné hospodářské a finanční krize. Provedeným testem byla potvrzena nulová hypotéza o nezávislosti uvedených proměnných, tzn. závislost mezi inovačním potenciálem a negativním hospodářským vývojem nebyla prokázána. Z uvedeného lze dovozovat, že hospodářská a finanční krize neovlivňuje inovační potenciál malých a středních podniků, a to jak negativním, tak pozitivním způsobem.

Všechny výsledky provedených testů jsou shrnuty v následující tabulce.

**Tabulka 1 – Vyhodnocení závislosti vybraných faktorů bariér inovací na inovačním potenciálu**

Faktor	Počet stupňů volnosti	Hodnota testového kritéria	Kritická hodnota	Výsledek testu
Velikost podniku	2	3,283	5,991	H <sub>0</sub> platí
Právní forma podnikání	4	5,291	9,488	H <sub>0</sub> platí
Předmět činnosti	7	5,138	14,067	H <sub>0</sub> platí
Členství v profesních sdruženích	1	4,041	3,841	H <sub>0</sub> neplatí
Zahraniční vlastník podniku	1	0,636	3,841	H <sub>0</sub> platí
Nezávislost podniku	2	3,859	5,991	H <sub>0</sub> platí
Struktura zdrojů financování inovací	2	6,759	5,991	H <sub>0</sub> neplatí
Prováděný vlastní výzkum a vývoj	1	9,706	3,841	H <sub>0</sub> neplatí
Místo podnikání	4	2,159	9,488	H <sub>0</sub> platí
Vnímání vládní podpory	3	8,457	7,815	H <sub>0</sub> neplatí
Vnímání krize podnikem	3	1,430	7,815	H <sub>0</sub> platí

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Závěr**

Tuzemské inovační prostředí je Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR (2010) obecně hodnoceno v porovnání s EU podprůměrně, přičemž jsou zmiňovány zejména následující bariéry inovací, které jsou v České republice hodnoceny jako nejzávažnější:

- nedostatek finančních zdrojů,
- struktura terciárního vzdělávání, která neodpovídá budoucím potřebám průmyslu,
- nedostatečné aktivity v oblasti výzkumu a vývoje a další bariéry, které jsou s uvedenými úzce spojeny.

Realizovaný primární výzkum, jehož cílem bylo identifikovat bariéry inovací v malých a středních podnicích v ČR, zahrnoval 173 podniků. Uvedený primární výzkum vycházel ze závěrů provedeného sekundárního průzkumu a příslušných identifikovaných proměnných ve vztahu k existenci inovačního potenciálu malých a středních podniků. Autoři na základě provedeného primárního výzkumu na zkoumaném statistickém souboru potvrdili čtyři oblasti, které působí jako bariéry inovací v malých a středních podnicích v ČR. V tomto kontextu tedy byly prokázány čtyři závislosti mezi inovačním potenciálem podniku a následujícími proměnnými:

- výzkum a vývoj v podniku,
- vnímání vládní podpory rozvoje inovačního potenciálu podnikatelských subjektů,
- struktura zdrojů financování,
- členství podniku v profesních sdruženích.

Primární výzkum prvotně vycházel z premisy, že inovační potenciál podnikatelských subjektů nezbytně ovlivňují rámcové podmínky současného podnikatelského prostředí. Mezi ně např. Reynolds (2002) řadí dostupnost kapitálu pro podnikatele, vládní politiku a vládní podpůrné programy podnikání, úroveň vzdělanosti populace, dovednosti a schopnost aplikace znalostí v praxi, transfer výsledků vědy a výzkumu do podnikatelské sféry, podnikatelskou mentalitu, infrastrukturu regionů aj. Zde je patrné, že mnohé z těchto faktorů mohou být také uvažovány jako bariéry inovací a mohou tak formovat inovační potenciál podnikatelského subjektu jak pozitivně, tak také negativně.

Závěry tohoto článku korespondují s inovační strategií Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, implementovanou v Operačním programu Podnikání a inovace, který je možno v současné době považovat za významný zdroj financování inovací tuzemských podniků s účastí veřejných rozpočtů EU a ČR. Autoři svými závěry ve vazbě k identifikovaným faktorům limitujícím rozvoj inovací v malých a středních podnicích také potvrzují správnost cílů tohoto operačního programu.

### Literatura

- [1] ANDREWS, P. 2006. Five barriers to innovation: Key questions and answers. *IBM Executive Business Institute*, November 2006.
- [2] BORGELT, K., FALK, I. 2007. The leadership/management conundrum: Innovation or risk management. *Leadership and Organization Development Journal*, 2007, Vol. 28, No. 2, pp. 122 – 136. ISSN 0143-7739.
- [3] D'ESTE et al. 2009. Revealed versus Deterring Barriers to Innovation. *Evidence from the 4<sup>th</sup> Community Innovation Survey (CIS4)*, DIUS Research Report 09-09, May 2009.
- [4] FINLEY, K. 2010. *The Top 5 Barriers to Enterprise Innovation* [On-line]. October 2010. Dostupné z: <http://www.readwriteweb.com/enterprise/2010/10/enterprise-innovation.php>
- [5] GENUS, A., COLES, A-M. 2006. Firm strategies for risk management in innovation. *International Journal of Innovation Management*, Jun 2006, Vol. 10, No. 2, pp. 113 – 126. ISSN 1757-5877.
- [6] GIEDRAITIS, V., RASTENIENE, A. 2009. Crisis as a catalyst: the role of Schumpeterian innovation in the Lithuanian economy. *Perspectives of Innovations, Economics and Business*, 2009, Vol. 2, No.2, pp. 11 – 13.
- [7] HADJIMANOLIS, A. 1999. Barriers to innovation for SMEs in small less developer country (Cyprus). *Technovation*, 1999, Vol. 19, pp. 561 – 570.
- [8] HILKEVICS, S., STEFENBERGA, D. 2010. Business functions approach to innovative and non-innovative business comparison in Latvia. *Perspectives of Innovations, Economics and Business*, 2010, Vol. 5, No. 2, pp. 14 – 16. ISSN 1804-0527.
- [9] JANASZ, K. 2010. Capital and financing innovation processes in enterprises in Poland: selected aspects. *Perspectives of Innovations, Economics and Business*, 2010, Vol. 4, No. 1, pp. 26 – 28. ISSN 1804-0527.
- [10] KEJHOVÁ, H. 2010. Klempíři, zedníci jsou profese, které vymírají [On-line]. *Hospodářské noviny*, 2010 [cit. 1.3.2010]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-40805770-klempiri-zednici-jsou-profese-ktere-vymiraji>
- [11] LOEWE, P., DOMINQUINI, J. 2006. Overcoming the barriers to effective innovation. *STRATEGY & LEADERSHIP*, 2006, Vol. 34, No. 1, pp. 24 – 31. ISSN 1087-8572.
- [12] MADRID-GUIJARRO, A. et al. 2009. Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 2009. Vol. 47, No. 4, pp. 465 – 488.

- [13] McADAM, R. et al., 2004. Barriers to innovation within small firms in a peripheral location. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2004. Vol. 10, No. 3, pp. 206 – 221, ISSN 1355-2554.
- [14] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR. 2010. *Operační program Podnikání a inovace 2007 — 2013* [online]. 2010 [cit. 2011-09-30]. Dostupné z <http://www.mpo.cz/dokument77958.html>.
- [15] MOSEY, S. et al., 2002. Innovation Decision Making in British Manufacturing SME's. *Integrated Manufacturing Systems*, 2002, Vol. 13, No. 3, pp. 176 –184. ISSN 0957-6061.
- [16] NAZAROVA, R., 2009. Management of innovative activity under economic and financial changes. *Perspectives of Innovations, Economics and Business*, 2009, Vol. 2, No.2, pp. 18 – 19.
- [17] NEČADOVÁ, M., SCHOLLEOVÁ, H. 2011. Motives and barriers of innovation behaviour of companies. *Economics and Management*, 2011, Vol. 16, 2011. ISSN 1822-6515.
- [18] PORTER, M. 1998. Clusters and competition: New agendas for companies, governments, and institutions. In M. Porter, *On competition*. Boston: Harvard Business School Press, pp. 197-287. ISBN 0-87584-795-1.
- [19] REINBERG, A., HUMMEL, M. 2004. Fachkräftemangel bedroht Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, July 2004, Vol. B 28, pp. 3 – 10.
- [20] REYNOLDS, P. D. et al. 2002. *Global Entrepreneurship Monitor: 2002 Executive Report*. Kansas City (USA): Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, 2002.
- [21] RUSH, H., BESSANT, J. 1992. Revolution in three-quarter time: lessons from diffusion of advanced manufacturing technologies. *Technology Analysis and Strategic Management*, 1992, Vol. 4, No. 1, pp. 3 – 19.
- [22] SEBESTYEN, T., PARAG, A. 2010. The dynamics of link formation in patent innovator networks. *Perspectives of Innovations, Economics and Business*, 2010, Vol. 4, No.1, pp. 21 – 25. ISSN 1804-0527.
- [23] SCHUMPETER, J.A. 1934. *Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press, Mass.1934.
- [24] SOUITARISE, V. 2001. Strategic Influences of Technological Innovation in Greece. *British Journal of Management*, June 2001, Vol. 12, No. 2, pp. 131 – 147. ISSN 1467-8551.
- [25] STATTEV, S. et al. 2010. Barriers and future policy directions to knowledge demand and absorption in South end East Bulgaria. *Perspectives of Innovations, Economics and Business*, 2010, Vol. 5, No.2, pp. 7 – 13. ISSN 1804-0527.
- [26] STOREY, J. 2000. The management of innovation problem. *International Journal of Innovation Management*, September 2000, Vol. 4, No. 3, pp. 347 – 369. ISSN 1757-5877.
- [27] TABAS, J., BERANOVÁ, M., POLÁK, J. 2010. Zhodnocení přístupů ke kategorizaci inovací. *Acta Universitatis agriculturae et silviculturae Mendelianae Brunensis*, Vol. LVIII, 2010, No. 6, pp. 563 – 570. ISSN 1211-8516.
- [28] TEJINDER, S. 2010. Role of innovation in growth of countries. *Perspectives of Innovations, Economics and Business*, 2010, Vol. 4, No.1, pp. 15 – 17. ISSN 1804-0527.
- [29] TIWARI, R., BUSE, S. 2007. Barriers to Innovation in SMEs: Can the Internationalization of R&D Mitigate Their Effects? In *First European Conference on Knowledge for Growth: Role and Dynamics of Corporate R&D – CONCORD 2007*, Seville, 8-9<sup>th</sup> October 2007.

- [30] TUDOR, F. 2010. The minimis aid, a possible alternative for supplementing the budgets of SMEs for enhancing competitiveness through the capacity of innovation – the Romanian case. *Perspectives of Innovations, Economics and Business*, 2010, Vol. 4, No.1, pp. 45 – 48. ISSN 1804-0527.
- [31] YLINENPÄÄ, H. 1998. Measures to overcome barriers to innovation in Sweden – Fits and Misfits. In *EFMD European Small Business Seminar in Vienna*. Vienna, 16-18<sup>th</sup> September 1998.
- [32] ZEIBOTE, Z. 2009. Stimulation of innovations: case of the Latvian IT cluster. *Perspectives of Innovations, Economics and Business*, 2009, Vol. 2, No.2, pp. 7 – 10.

**Adresa autorů:**

Ing. Jakub Tabas, Ing. Michaela Beranová, Ph.D., Ing. Jan Vavřina, Ph.D., Ústav podnikové ekonomiky, Provozně ekonomická fakulta, Mendelova univerzita v Brně, Zemědělská 1/1665, 613 00 Brno, Česká republika, tel.: +420 545 132 601, e-mail: tabas@mendelu.cz, beranova@mendelu.cz, jan.vavrina@mendelu.cz

# VYUŽÍVANIE PROSTRIEDKOV EÚ AKO ÚČINNÉHO NÁSTROJA PODPORY DIVERZIFIKÁCIE V PODMIENKACH SR A JEHO REGIONÓV<sup>#</sup>

TÓTHOVÁ Veronika, FIĽA Milan

## Abstract

Diversification in agriculture offers farmers some independence on conventional farm activities. This also helps farmers to improve the life quality in the rural areas and offers the opportunity to achieve a higher income by increasing the value added of their products. Although these ideas have led European agricultural policy makers to create support mechanisms toward diversification. As such a mechanism we can understand The Rural Development Program 2007 – 2013, which has continuously followed the Sectorial Operational Programme 2004 – 2006. This program offers a financial support for farmers under the measure 3.1 Diversification into non-agricultural activities.

**Key words:** diversification, farmer, farms, programme, activity

**JEL Classification:** R - Urban, Rural, and Regional Economics

## Abstrakt

Diverzifikácia v poľnohospodárstve ponúka farmárom určitú nezávislosť na konvenčných činnostiach farmy, pričom aj vďaka nej môžu farmári nie len zlepšovať kvalitu života na vidieku, ale zároveň majú možnosť dosiahnuť vyšší zisk aj vďaka zvyšovaniu pridanej hodnoty svojich výrobkov. Aj tieto myšlienky viedli tvorcov európskej agrárnej politiky k vytvoreniu podporných mechanizmov smerom k diverzifikácii. Takýmto mechanizmom je v súčasnosti Program rozvoja vidieka 2007 – 2013, ktorý plynule nadviazal na Sektorový operačný program 2004 – 2006, a ktorý ponúka farmárom možnosť finančnej pomoci v rámci opatrenia 3.1 Diverzifikácia do nepoľnohospodárskych činností.

**Kľúčové slová:** diverzifikácia, farmár, farmy, program, činnosť

## Úvod

V súčasnosti sa v poľnohospodárskom sektore a vidieckom sektore do popredia čoraz viac dostáva pojem diverzifikácia, ako jedného z účinných nástrojov minimalizácie podnikateľského rizika a zvyšovania konkurencieschopnosti v dnešnej globálnej a veľmi dynamickej trhovej ekonomike. Práve preto aj Európska únia sa vo svojich programoch snaží intenzívne podporovať zavádzanie diverzifikácie v podmienkach vidieckej ekonomiky s cieľom zabezpečiť pre tieto územia a podniky v ňom pôsobiace udržateľný rast v kontexte zachovania krajiny či kultúrneho dedičstva.

---

<sup>#</sup> Príspevok bol vypracovaný aj vďaka podpore grantovej agentúry Ministerstva školstva SR a SAV VEGA v rámci projektu VEGA č. 1/0775/10 „Vplyv inovatívnych projektov podporovaných z fondov EÚ na konkurencieschopnosť vybraných poľnohospodárskych subjektov v Nitrianskom a Trnavskom kraji.“

## Literárny prehľad

Diverzifikácia v poľnohospodárstve sa v našich podmienkach začína prvý krát objavovať v 80. rokoch 20. – teho storočia, ako určitá metóda rozloženia podnikateľského rizika, ale aj ako možnosť pre získanie určitej nezávislosti na tradičných činnostiach vykonávaných na farme. Tento kontext diverzifikácie nachádzame aj u autorov, ktorí ju napr. ako Smejkal – Rais (2010) chápu ako najčastejšiu metódu zameranú na znižovanie nepriaznivých dôsledkov rizika vo firmách a Joshi – Gulati – Birthal – Tewari (2004) zas chápu diverzifikáciu poľnohospodárstva v prospech zvýšenia konkurencieschopnosti a tovarov s vysokou pridanou hodnotou ako dôležitú stratégiu na prekonanie mnohých nových výziev. Diverzifikácia môže byť podľa nich použitá ako nástroj na rozšírenie príjmov farmy, pre vytváranie nových pracovných miest, na znižovanie chudoby a zachovanie vzácnych pôd a vodných zdrojov. V tomto názore sa s nimi zhoduje aj Takáč (2010), vychádzajúc z jeho názoru môžeme konštatovať, že diverzifikácia nadväzuje na zmenu klímy, obmedzené zásoby energie a udržateľný rozvoj, ktoré sú kľúčovými výzvami a spolu s dopytom po ekologických produktoch a službách zároveň otvára priestor pre nové obchodné príležitosti a poskytuje tak podnikom väčší manévrovací priestor aj pri výbere najvhodnejšej alternatívy k pôvodnému výrobnému programu.

Agropodniky sa pri jej výbere môžu rozhodnúť pre diverzifikáciu do poľnohospodárskych činností, kde je vzhľadom k dlhodobému charakteru produkcie v poľnohospodárstve potrebné eliminovať príjmové riziká v agrosektore rozložením tržieb rovnomerne do celého roka. V tomto prípade sa uplatňuje diverzifikácia, kedy farmár kombinuje živočíšnu výrobu s rastlinnou výrobou, s možnosťou jej uskladnenia. Takýto spôsob diverzifikácie je najvhodnejší práve pre rodinné farmy, ktoré sa tiež môžu rozhodnúť aj pre diverzifikáciu do nepoľnohospodárskych činností (Špička, 2006). Hoci sa s postupom času názory jednotlivých autorov na danú problematiku menili, jedno však majú Kuehnle (2011) vychádzajúci z Ilberyho (1988), Weinberger-Miller (2009) ale aj Hron (2009) spoločné. Týmto spoločným článkom je cestovný ruch ako aj výroba, spracovanie a predaj vlastných výrobkov, na ktoré nadviazali aj tvorcovia európskej agrárnej politiky. Daní predstavitelia agrárneho sektora chápu tieto myšlienky ako možnosť zlepšenia stavu európskeho poľnohospodárstva (Arnošt, 2008) a zároveň aj takýmto spôsobom chcú pomôcť rozvoju multifunkčného poľnohospodárstva, ktoré má napomôcť zlepšovať podmienky na vidieku (zamestnanosť, udržanie biotopov, skvalitnenie života na vidieku, rozvoj a obnova „staronových dávno zabudnutých“ remesiel, .....

Pri diverzifikácii v poľnohospodárstve sa stretávame s názormi, že ak chce farmár minimalizovať riziko a zameria sa pritom na diverzifikáciu, tak by si mal predovšetkým vybrať medzi tým, či chce nové aktivity orientovať na poľnohospodárstvo, alebo ich smerovať mimo neho. Ak sa rozhodne zotrvať v agroodvetví a týmto smerom bude rozširovať svoju výrobu, tak názory jednotlivých autorov na takúto diverzifikáciu sa zhodujú práve v tom, že tento trend by mal mať zameranie na špecializované druhy rastlinných a živočíšnych druhov, ktoré sa tak často na farmách nevyskytujú, čo by mohlo danému farmárovi poskytnúť určitú konkurenčnú výhodu oproti ostatným agropodnikateľom a pomôcť mu tak zaplniť medzeru na trhu, ktorá tu z tohto nedostatku vzniká, čo mu poskytne možnosť osloviť aj nový okruh zákazníkov, ktorí by sa inak o jeho produkciu nezaujímali. To potvrdzuje svojimi výrokmi aj Takáč (2010), keď hovorí napr. o rastúcom dopyte ekovýrobkov. Ak sa však rozhodne pre druhý typ diverzifikácie a to smerom k nepoľnohospodárskym činnostiam, typ, ktorý podporuje aj EÚ a to priamo v jednotlivých národných Programoch rozvoja vidieka, tak vo väčšine prípadov sa jednotliví autori zameriavajú práve na sektor služieb. Pričom tieto služby viažu už na existujúce možnosti, kapacity, či zdroje, ktoré farma majiteľovi poskytuje, avšak nie vždy musia súvisieť



s poľnohospodárskou činnosťou prevádzanou na farme, čo kladie veľa krát na farmára väčšie časové či kapacitné nároky, pretože ak chce daný subjekt na tomto novom poli pôsobnosti uspieť, musí sa najprv s touto oblasťou oboznámiť a zároveň nájsť určité konkurenčné výhody, ktoré môže využiť v súvislosti s danosťami, ktoré mu poskytuje domovský región a ktoré ho odlišujú od ostatnej konkurencie. Tým získa pred ostatnými náskok, ktorý mu umožní ľahšie etablovanie sa na novom trhu. Avšak úspech v novom obore pôsobnosti, nie je vždy 100% zaručený, čo súvisí aj okrem iného úzko súvisí nie len so schopnosťami podnikateľa ale aj s rizikami diverzifikácie, ktoré sa počas jej celého procesu objavujú. Preto je pred každým takýmto rozhodnutím dôležité zvážiť nielen pozitíva a negatíva, ale aj kapacitné zabezpečenie, či eventuálne riziká takéhoto kroku.

Z nášho pohľadu je možné diverzifikáciu považovať za účinný nástroj pomáhajúci rozvrstviť a zmierňovať potenciálne riziká v súčasnej nestabilnej situácii v domacom prostredí ako aj svetových trhoch. Diverzifikácia predovšetkým v podmienkach poľnohospodárstva a podnikania na vidieku predstavuje možnosť vytvárania alternatívnych zdrojov príjmov a eliminuje riziká krachu či platobnej neschopnosti podnikateľov v prípadoch vzniku turbulencií v jednotlivých odvetviach. Zváženie prínosov a možných rizík však v každom prípade netreba opomínať.

### **Metodika**

Pri spracovávaní podkladov sme vychádzali z aktuálnych informácií a vedeckých poznatkov zameraných na diverzifikáciu výroby v poľnohospodárskych podnikoch, ktorá tiež patrí k cieľom európskej poľnohospodárskej politiky a každá členská krajina má možnosť čerpať finančnú pomoc na tento cieľ v rámci vlastného Programu rozvoja vidieka; aj z tohto dôvodu sme sa rozhodli vykonať analýzu záujmu poľnohospodárskych subjektov v SR o možnosť podpory tejto činnosti v rámci SOP 2004 – 2006 a PRV 2007 - 2013. Údaje sme čerpali aj z Programu rozvoja vidieka SR 2007-2013, Sektorového operačného programu 2004 – 2006, ako aj z údajov Pôdohospodárskej platobnej agentúry.

Pri spracovaní príspevku bola použitá matematicko-štatistická analýza dát, metóda komparácie, analýzy, syntézy a vedeckej abstrakcie. Metóda vedeckej abstrakcie sa vzťahuje na oblasť celého príspevku, tak na teoretickú, ako aj analytickú časť.

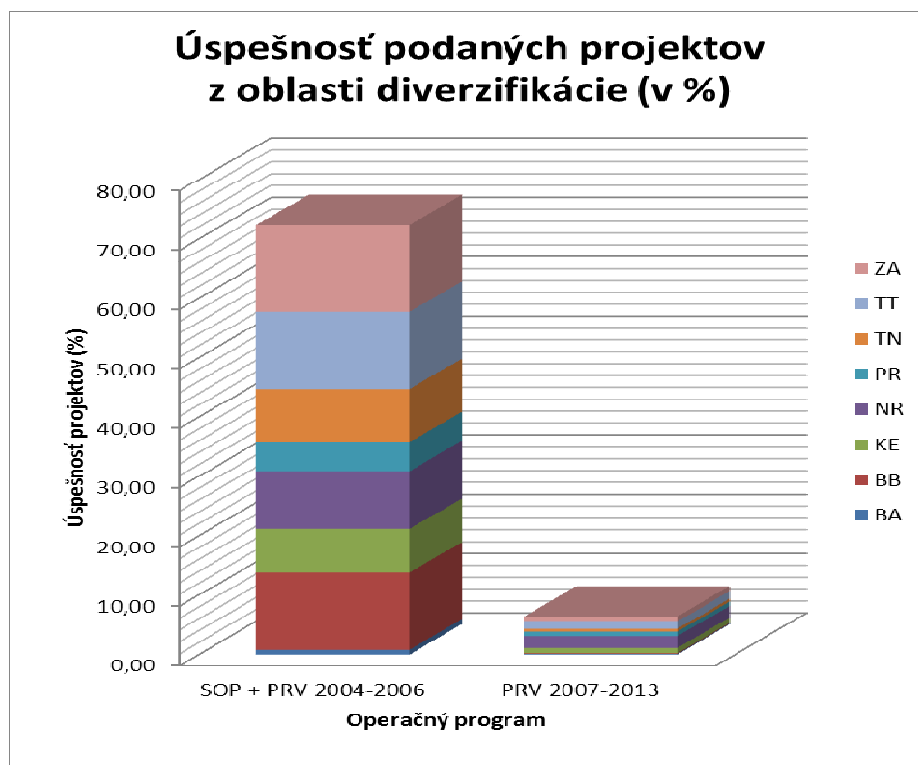
Príspevok bol vypracovaný aj vďaka podpore grantovej agentúry Ministerstva školstva SR a SAV VEGA v rámci projektu VEGA č. 1/0775/10 „Vplyv inovatívnych projektov podporovaných z fondov EÚ na konkurencieschopnosť vybraných poľnohospodárskych subjektov v Nitrianskom a Trnavskom kraji.“

### **Výsledky**

Nakoľko EÚ v rámci poľnohospodárskej politiky podporuje diverzifikáciu výroby malých a stredných poľnohospodárskych podnikov, po vstupe do EÚ sa v roku 2004 takáto možnosť naskytna aj našim farmárom a to v rámci SOP 2004 – 2006, na ktorý plynule nadviazal PRV 2007 – 2013. Hoci v rámci SOP 2004 – 2006 bolo z 88 úspešne zrealizovaných žiadostí až 83 zameraných na agroturistiku, v súčasnosti je väčší záujem farmárov o bioplynové stanice, ktoré môžu danému agrosubjektu zabezpečiť určitú energetickú nezávislosť. V rámci týchto dvoch analyzovaných období sme porovnávali okrem podaných Žiadostí o nenávratný finančný príspevok aj ich úspešnosť, pričom sme zistili, že v skrátenom programovacom období 2004 – 2006 bola celková úspešnosť projektov 72,36 %, pričom v súčasnom programovom období 2007 – 2013 je to do dnes len 6,43 % úspešnosť, čo je cca 11- násť

násobne nižšia percentuálna hodnota ako v minulosti. V rámci hodnotenia úspešnosti projektov by sme za najúspešnejší kraj v 1. Období (2004 – 2006) mohli označiť Žilinský kraj (14,63%), tesne nasledovaný Trnavským a Banskobystrickým krajom (13,01%) a na treťom mieste sa umiestnil Nitriansky kraj s 9,76%, pričom najmenej úspešný bol Bratislavský kraj (0,81%), v rámci ktorého bol podaný a zároveň úspešný len 1 projekt a aj to cez PRV 2004 - 2006. V práve prebiehajúcom období sa v úspešnosti projektov zlepšil Nitriansky kraj, ktorý sa, s 1,98 % úspešnosti, z tretieho miesta v predchádzajúcom sledovanom období presunul na prvé miesto v súčasnosti. Na druhom mieste sa nachádza Trnavský kraj (1,24 %), ktorý si túto pozíciu obhájil a o tretie miesto sa delia Žilinský, ktorý si pohoršil, spolu s Košickým krajom s 0,87%. Na poslednom mieste sa znova nachádza Bratislavský kraj spolu s Banskobystrickým krajom s 0,12% úspešnosťou.

**Obrázek 1 - Úspešnosť podávaných projektov z oblasti diverzifikácie v rámci PRV**

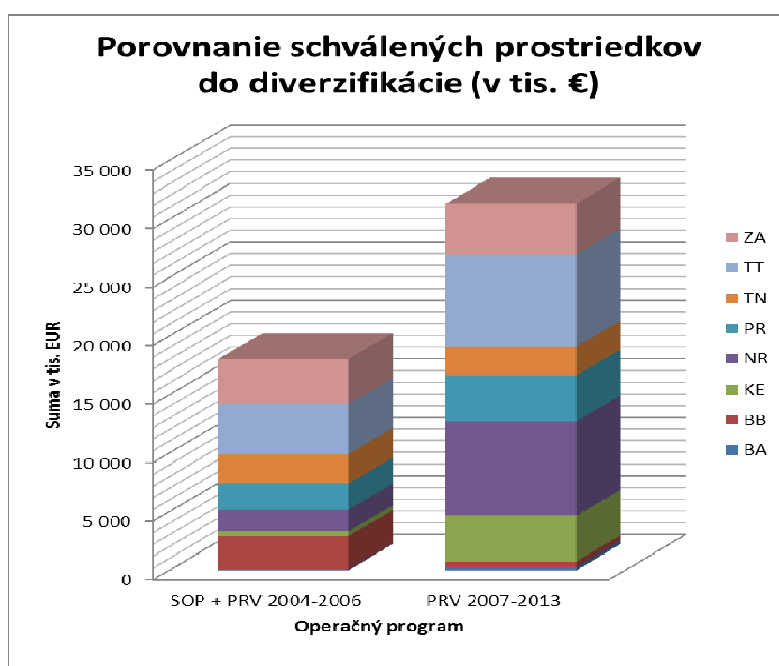


*Zdroj: autori - na základe podkladových dát PPA, 2011*

Ďalej môžeme sledovať, že záujem o finančnú podporu v rámci opatrenia 3.1 Diverzifikácia smerom k nepoľnohospodárskym činnostiam v sledovanom období 2007 – 2013 v počte prijatých žiadostí vzrástol a to cca 6,5 násobne oproti skrátenému obdobiu 2004 – 2006. Pričom zároveň vzrástol aj počet vyradených projektov, kde tento rozdiel tvoril až 7,4 násobok voči predchádzajúcemu obdobiu, keďže tento počet vzrástol z pôvodne 35 vyradených projektov (2004 – 2006) na súčasných 260 projektov. Najaktívnejším krajom v počte podávaných projektov sa v oboch obdobiach stal Banskobystrický kraj a najmenej aktívnym bol Bratislavský kraj s 1 – 2 projektmi v sledovaných obdobiach; pričom pozície ostatných krajov sa v sledovaných obdobiach líšia, tak napr. v období 2004 – 2006 bol na druhom mieste s počtom 24 podaných žiadostí Žilinský kraj, kdežto v súčasnosti toto miesto zastáva Nitriansky kraj (131 podaných žiadostí). V rámci schválených projektov si svoje prvenstvo za predchádzajúce obdobie neobhájil Žilinský kraj, ktorý sa momentálne delí o tretiu priečku spolu s Košickým krajom v počte schválených projektov a prvenstvo si drží Nitriansky kraj, ktorý postúpil z tretieho miesta v predchádzajúcom období (12 schválených

projektov) na súčasné prvé miesto (16 schválených projektov), hoci ak tieto počty schválených projektov porovnáme, tak rozdiel tvoria iba 4 projekty, čo nie je až taký výrazný posun, pričom však aj vďaka týmto štyrom projektom v súčasne prebiehanom programovom období (2007 – 2013) najviac finančných prostriedkov z PRV 2007 – 2013 v rámci opatrenia 3.1 smeruje práve do Nitrianskeho kraja. Druhá najvyššia finančná čiastka je alokovaná do Trnavského kraja (7 876, 103 tis. €), aj vďaka tomu, že si daný kraj obhájil druhé miesto v počte schválených projektov. Hoci túto pozíciu zastával aj v minulom období, výškou alokovaných finančných prostriedkov však zastával s čiastkou 4 292 tis. € prvé miesto v rámci jednotlivých krajov Slovenska.

Obrázek 2 - Porovnanie schválených prostriedkov do diverzifikácie v regiónoch SR



Zdroj: autori - na základe podkladových dát PPA, 2011

Tabuľka 1 - Prehľad úspešnosti využívania prostriedkov PRV v oblasti diverzifikácie

Kraj	Prijaté žiadosti (počet)		Schválené projekty - uzatvorené zmluvy		Vyradené projekty (počet)		Vyplatená/ Schválená suma (v tis. €)		Úspešnosť projektov (%)	
	SOP + PRV 2004-2006	PRV 2007-2013	SOP + PRV 2004-2006	PRV 2007-2013	SOP + PRV 2004-2006	PRV 2007-2013	SOP + PRV 2004-2006	PRV 2007-2013	SOP + PRV 2004-2006	PRV 2007-2013
BA	1	2	1	1	1	0	79	299,728	0,81	0,12
BB	26	178	16	1	10	62	2 814	445,098	13,01	0,12
KE	14	110	9	7	5	37	428	3 907,725	7,32	0,87
NR	15	131	12	16	3	40	1 854	8 068,194	9,76	1,98
PR	8	107	6	6	2	32	2 236	3 914,569	4,88	0,74
TN	15	78	11	4	4	29	2 507	2 472,073	8,94	0,49
TT	20	106	16	10	4	30	4 292	7 876,103	13,01	1,24
ZA	24	97	18	7	6	30	3 817	4 348,275	14,63	0,87
<b>Spolu</b>	<b>123</b>	<b>809</b>	<b>89</b>	<b>52</b>	<b>35</b>	<b>260</b>	<b>18 027</b>	<b>31 331, 766</b>	<b>72,36</b>	<b>6,43</b>

Zdroj: autori - na základe podkladových dát PPA, 2011

## Záver

Zo získaných údajov sme prišli k záverom, že hoci sa záujem jednotlivých poľnohospodárskych subjektov o podporu diverzifikácie výroby zvýšil, tak isto vzrástla aj neúspešnosť podávaných žiadostí, čo tvorí 32,14 % z celkového počtu podaných žiadostí. Naopak počet uzatvorených zmlúv 1,7 - násobne poklesol oproti predchádzajúcemu obdobiu a taktiež sa znížila úspešnosť projektov (11,26 – násobne). Z toho by sa dalo povedať, že hoci sa záujem o podporu diverzifikácie zvyšuje, ešte stále máme čo doháňať pri tvorbe a realizácii projektov, aby sme dokázali plnohodnotne využiť možnosti, ktoré nám ponúka EÚ aj formou takýchto podpôr a ich pomocou následne skvalitniť služby ponúkané farmármi a vytvoriť tak multifunkčné poľnohospodárstvo na území SR. Taktiež môžeme ďalej konštatovať, že SR neefektívne čerpá finančné prostriedky z fondov EÚ, nakoľko aj napriek vysokému záujmu zo strany farmárov a dostatočnej finančnej kapacity PRV 2007 – 2013, bolo zazmluvnených a finančne podporených (vysporiadaných) len veľmi málo projektov. Čo má taktiež súvislosť aj s tým, že v roku 2010 došlo k zmenám na politickej scéne SR a k nástupu novej vlády, pričom v tomto smere nebola vydaná žiadna výzva na predkladanie Žiadostí o nenávratný finančný príspevok.

## Literatúra

- [1] HRON, J. *Možnosti využiti diverzifikace pro posileni konkurenceschopnosti malých a středních zemědělských podniků v České republice* [online]. Redakčně upravená závěrečná zpráva projektu QH71110. 2009. [cit. 20.7.2011]. Dostupné na internete: <http://www.mze-vyzkum-infobanka.cz/zpravy-13039.aspx>.
- [2] JOSHI, P. K., GULATI, A., BIRTHAL, P. S., TEWARI, L. 2004. Agriculture diversification in South Asia: Patterns, Determinants and Policy implications. In *Economic and Political Weekly*. 2004, roč. 39, č. 24, s. 2457-2467. [cit. 2.11.2011]. Dostupné na internete: <http://www.jstor.org/pss/4415148>.
- [3] KUEHNLE, E. *Objectives and Effects of Diversification in Large-scale Agricultural Businesses: Results of a Mail Survey in Eastern Germany* [online]. 2011 [cit. 26.1.2011]. Dostupné na internete: <https://www.uni-hohenheim.de/i410a/i3v/kuehnle.pdf>.
- [4] *Program rozvoja vidieka 2007 -2013* [online]. 2011 [cit. 30.9.2011]. Dostupné na internete: <http://www.apa.sk/index.php?navID=252>.
- [5] SMEJKAL, V., RAIS, K. 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [6] *Sumárny prehľad o SOP P-RV k 31.12.2009* [online]. 2010 [cit. 20.9.2011]. Dostupné na internete: <http://www.apa.sk/index.php?navID=368>.
- [7] *Sumárny prehľad – projektové opatrenia PRV SR 07-13 k 31.12.2010* [online]. 2011 [cit. 15.6.2011]. Dostupné na internete: <http://www.apa.sk/index.php?navID=353>.
- [8] *Sumárny prehľad o PRV SR 2004-2006 k 31.12.2009* [online]. 2010 [cit. 20.9.2011]. Dostupné na internete: <http://www.apa.sk/index.php?navID=373>.
- [9] ŠPIČKA, J. 2006. *Řízení podnikatelských rizik v zemědělství*. Informační studie. Praha: Výzkumný ústav zemědělské ekonomiky. 2006. 58 s. ISBN 80-86671-36-4.
- [10] TAKÁČ, I. 2011. EÚ Politika podpory podnikania malých a stredných podnikov. In: *Podnikanie na vidieku (Obchodné právo EÚ I): zborník vedeckých prác z medzinárodnej konferencie*. Poľný Kesov: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2011. s. 257 – 265. ISBN 978-80-552-0584-7.

- [11] WEINBERGER-MILLER, P. 2009. *Diversifizierung in der Landwirtschaft - eine Chance zur Stabilisierung der landwirtschaftlichen Betriebe und vom ländlichen Raum?* [online]. 2009 [cit.26.1.2011]. Dostupné na internete: <[http://www.lfl.bayern.de/ilb/unternehmensfuehrung/37233/linkurl\\_0\\_1\\_0\\_5.pdf](http://www.lfl.bayern.de/ilb/unternehmensfuehrung/37233/linkurl_0_1_0_5.pdf)>.
- [12] *Zoznam uzatvorených zmlúv k 31.12.2009 - opatrenie 3.1. 2010.* 2011 [cit. 17.6.2011]. Dostupné na internete: <http://www.apa.sk/index.php?navID=352>.
- [13] *Zoznam schválených projektov k 31.12.2009 v rámci opatrenia č. 10.* 2010 [online] 2011 [cit. 20.9.2011]. Dostupné na internete: <http://www.apa.sk/index.php?navID=373>.
- [14] *Zoznam schválených projektov k 31.12.2009 v rámci opatrenia č. 2.3.2. 2010* [online]. 2011 [cit. 20.9.2011]. Dostupné na internete: <http://www.apa.sk/index.php?navID=368>.

**Adresa autorov:**

Ing. Veronika Tóthová, Ing.Milan Fil'a, PhD., Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Fakulta európskych štúdií a regionálneho rozvoja / Katedra európskych politík, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra., Slovenská republika, tel: +421 37 641 5609, 11, Email: [veronika.tothova@uniag.sk](mailto:veronika.tothova@uniag.sk), [milan.fila@uniag.sk](mailto:milan.fila@uniag.sk)

# STRATEGIE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ<sup>#</sup>

## STRATEGY OF SMALL AND MIDDLE SIZED ENTERPRISES

VANĚČEK Drahoš

### Abstract

The role of small and middle sized enterprises in national economy of each EU member is irreplaceable. The paper deals with partial results of research made in 188 enterprises ranging from family firms to firms with 250 employees during the years 2010-11. Results of this investigation are oriented on firms' strategy, its formal formulation, and joining enterprises into Supply Chains. Next processing of the data will be oriented on comparison of different indicators among firms with different number of employees or firms with different specialization of production.

**Key words:** Small enterprises, strategy, supply chain.

**JEL Classification:** M19

### Abstrakt

Úloha malých a středních podniků v národním hospodářství každé země Evropské unie je nezastupitelná. Článek se zabývá dílčími výsledky výzkumu, provedeném ve 188 podnicích, od rodinných firem až po firmy do 250 zaměstnanců během let 2010-11. Výsledky tohoto výzkumu jsou mimo jiné zaměřeny na strategii firem, její formální vyjádření a zapojení podniků do dodavatelských řetězců. Další zpracování získaných údajů bude orientováno na porovnání ukazatelů mezi firmami s různým počtem zaměstnanců, nebo firmami s různou specializací výroby.

**Klíčová slova:** Malé podniky, strategie, dodavatelský řetězec.

### Úvod

Malé a střední podniky (MSP) mají v našem, ale i světovém hospodářství významné místo. Velké podniky s mnoha tisíci zaměstnanci sice dokáží podstatně snížit náklady a konkurovat nízkou cenou při hromadné výrobě svých výrobků, zato jim však chybí větší flexibilita, aby mohly rychle reagovat na neustále se měnící požadavky zákazníků. MSP nemohou samozřejmě dosáhnout těchto nízkých nákladů jako hromadná výroba, a proto musí zvolit jinou strategii.

### Literární přehled

V literatuře existují poněkud odlišné názory na to, co charakterizuje malý nebo střední podnik. Záleží na tom, k čemu má taková klasifikace sloužit. Zpravidla však tato klasifikace

---

<sup>#</sup> Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu GAJU 068/2010 S.

slouží k poskytnutí finanční pomoci buď z prostředků státních, nebo Evropské unie. Veber, Srpová (2005) shrnují, že pro klasifikaci MSP je rozhodující počet zaměstnanců, i když se doporučují ještě další ukazatelé. Dle toho pak uvádí následující třídění: mikropodnik (1-10 zaměstnanců), 11-50 malý podnik, 51-250 velký podnik. Toto třídění uvádí též Jáč, Rydvalová, Žižka, (2005) nebo Bednářová (2007). Různé druhy členění popisuje též Srpová, Řehoř a kol. (2010), přičemž pro účely své publikace používají rozdělení na malé podniky – do 50 zaměstnanců, střední – do 250 a velké – nad 250 zaměstnanců. Tohoto členění se přidržuje též Vodáček, Vodáčková (2004). Uvádějí však, že v rámci malých podniků lze vyčlenit ještě kategorii tzv. mikropodniků – do 10 zaměstnanců s obratem do 2 mil. EUR ročně.

Malé a střední podniky mají odlišnou pozici oproti velkým, jsou zranitelnější při různých výkyvech trhu, nemohou si dovolit zaměstnávat všechny potřebné specialisty nebo manažery apod. Pro ekonomiku většiny zemí mají ale velký význam. Veber, Srpová (2005) uvádějí, že v Evropě je 19 mil. MSP, tj. 99,8 % všech podniků, které zaměstnávají přes 74 mil. pracovníků. V ČR pak MSP zabezpečují 60 % zaměstnanosti, v novější literatuře (4) se pak uvádí, že vytvářejí až 70 % pracovních míst v EU.

Problematikou strategie malých a středních podniků se zabývá většina uvedených autorů. Podrobněji ji však rozebírá ještě Lednický, Slávik, Vaněk (2002), Srpová, Řehoř a kol. (2010), přičemž neexistence písemně formulované strategie v malých podnicích není jednoznačně považována za nedostatek. Vaněček (2010) popisuje jejich chování v dodavatelském řetězci.

## **Metodika**

V rámci výzkumu financovaném Grantovou agenturou Jihočeské univerzity byl po pilotním průzkumu sestaven dotazník, zaměřený na uplatňování procesního řízení v malých a středních podnicích. Hlavní pozornost byla věnována především čtyřem procesům: marketingu včetně obchodu, výrobě, personálnímu řízení a finančnímu řízení. Kromě toho se zjišťovala ještě některá důležitá související fakta. Celkem bylo získáno 188 dotazníků. V první etapě zpracování byly údaje hodnoceny za celý soubor 188 podniků a dílčí výsledky jsou uvedeny v tomto článku. V další etapě bude provedeno různé přetřídění podniků do skupin a hledány rozdíly mezi těmito skupinami.

## **Výsledky**

### **Existence strategie**

Pro každý podnik je důležitá formulace jeho strategie. Je třeba, aby si dokázal odpovědět na otázku, proč existuje, co je jeho cílem a jak toho chce dosáhnout. Formulace strategie ve velkých podnicích je standardní záležitostí, bez ní by nemělo smysl investovat velké finanční částky do nějakých pochybných a nepromyšlených výrob, a strategie má být především součástí podnikatelského plánu. U MSP tomu ale tak vždy není. Výrobní zařízení nebývá zpravidla úzce specializované a lze ho použít pro výrobu různých výrobků, což umožňuje snáze měnit výrobní strukturu. Zakladatelé mnoha těchto podniků, hlavně těch menších, hledali často jen možnost, jak vydělat peníze a uživit rodinu. Neměli žádnou přesnou strategii a jednalo se jim hlavně o přežití, aby současný rok nebyl horší než ten minulý. Proto i provedený průzkum MSP zachycuje některé tyto případy.

**Tabulka 1 - Existence podnikové strategie**

	Počet	%
Máte strategii? ANO	138	73,4
NE	50	26,6
Je strategie formulována písemně? ANO	83	44,1
NE	105	55,9

*Zdroj: vlastní výpočty*

Čtvrtina podniků odpověděla, že strategii nemá. Ale ze zbývajících  $\frac{3}{4}$  ji má písemně formulovanou jen 44,1 %. To znamená, že u zbylých podniků zůstává strategie pouze v myslích jejich majitelů a ostatní zaměstnanci o ní patrně nevědí nic nebo mají jen omezené informace. Kromě toho strategie, která není přesně formulována a je pouze určitou myšlenkou, je příliš vágní, pokaždé může být interpretována odlišně a je obtížně kontrolovat její plnění nějakými ukazateli. Bylo by vhodné, aby se všechny podniky, i ty nejmenší, pokusily v tomto směru své strategie písemně formulovat a pokud je mají, aby je upravily podle měnících se podmínek.

### **Strategie zapojení do stávajících řetězců**

Jaká je podstata strategie malých a středních podniků, které ji vykazují? Strategie by měla být zaměřena dlouhodobě, na několik let. Měla by stanovit základní směry činnosti a rozvoje podniků. V literatuře se uvádějí různé příklady strategií, jednou z nich je též rozhodnutí, zda podnik chce působit zcela samostatně nebo se raději zapojí do spolupráce s některými již existujícími dodavatelskými (logistickými) řetězci – Supply Chain. S ohledem na své postavení na trhu mají malé a střední podniky možnost uplatňovat následující strategické záměry.

Stát se dodavatelem dílčích součástí, modulů, pro podniky velké. To jim zajišťuje jistou dlouhodobější stabilitu a integruje je pevně do existujících řetězců. Některé podniky mohou být současně začleněny do několika řetězců.

Vyrábět a prodávat vlastní výrobky. To sice přináší větší riziko, ale současně nabízí podnikům větší možnosti. Uvedený přístup vyžaduje výrobu takového zboží, kterého je na trhu málo nebo zcela chybí a velké podniky o něj nemají zájem, protože se nehodí pro hromadnou výrobu.

Je ovšem možné, aby některý malý či střední podnik kombinoval oba předchozí způsoby dohromady. Výsledky průzkumu obsahuje tabulka 2.

**Tabulka 2 - Zapojení malých a středních podniků v řetězcích**

	Počet	%
Zapojení pouze v 1 řetězci	22	11,7
Zapojení v několika řetězcích	117	62,2
Bez zapojení v řetězci	45	23,9
Bez odpovědi	4	2,1

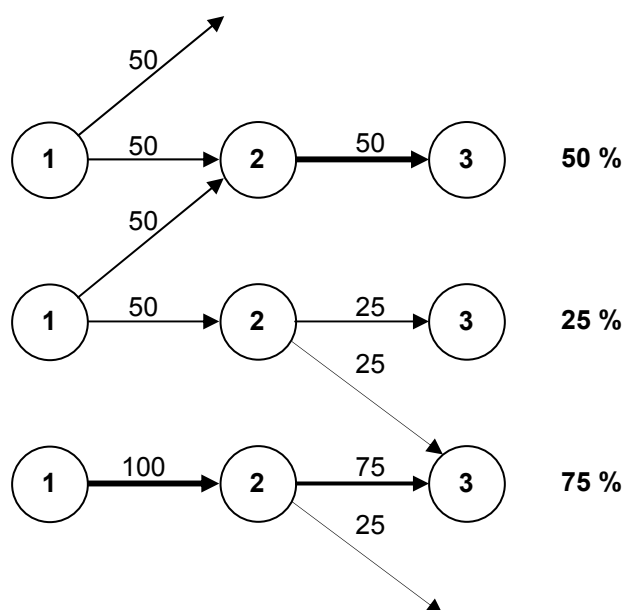
*Zdroj: vlastní výpočty*

Většina podniků je zapojena v několika řetězcích. To naznačuje, že se jedná spíše o volnější vazby, které lze snadněji změnit, než když je podnik zapojen pevně do jednoho řetězce a nemá žádné jiné aktivity. Uvedené vztahy znázorňuje obrázek 1. Největší podíl své produkce ve variantě 3 posílá první článek do druhého článku a je na něm plně závislý. Protože i na výrobě ve třetím článku se materiálově (nebo finančně) podílí 75 %, má



mimořádný význam i pro tento konečný článek. Naproti tomu v řetězci č. 1 i č. 2 je vazba prvního a druhého článku oslabena, protože první článek posílá své výrobky též jinam.

**Obrázek 1 - Různé varianty materiálového podílu vybraného dodavatele surovin na konečné dodávce v řetězci**



*Zdroj: vlastní výpočty*

### Strategické cíle

Jaká je podstata strategie malých a středních podniků, které ji vykazují? Strategie by měla být zaměřena dlouhodobě, na několik let. Měla by stanovit základní směry činnosti a rozvoje podniků. V literatuře se uvádějí různé příklady strategií, v podstatě je možné je rozdělit do dvou skupin.

- strategie nízkých nákladů
- strategie diferenciacce

Strategie nízkých nákladů je charakteristická hlavně pro velké podniky s hromadnou výrobou. Strategie diferenciacce vyžaduje, aby se podnik v něčem výrazně odlišil od konkurence a tím získal určitou výhodu. Může to být výroba inovovaných výrobků, výroba zcela nových výrobků, zaměření na určitou skupinu zákazníků na trhu, zaměření na rozvoj firmy, její flexibilitu aj.

**Tabulka 3 - Strategické cíle malých a středních podniků**

	Počet	%
Zaměření na kvalitu	62	33,0
Spokojenost zákazníků	35	18,6
Stabilizace pozice na trhu	32	17,0
Inovace	13	6,9
Růst tržeb	10	5,3
Rozšíření firmy	10	5,3
Flexibilita	9	4,8
Rozvoj služeb	8	4,3
Větší pokrytí trhu	7	3,7
Orientace na zákazníka	7	3,7

*Zdroj: vlastní výpočty*

Podstatu své strategie označily MSP v průzkumu zatržením 2-3 nejcharakterističtějších bodů z uvedené nabídky v tabulce. (Tabulka 3).

Ostatní možnosti se vyskytovaly jen v rozsahu 1-2 %. Lze říci, že MSP mají strategii zaměřenou správným směrem, tj. především na zákazníky a na kvalitu výrobků a poskytovaných služeb. V uvedených podnicích je však třeba všechna uvedená kritéria rozvést do podrobností a hlavně stanovit konkrétní ukazatele pro jejich kontrolu a zodpovědné osoby, které by sledovaly realizaci stanovených strategií.

Formulace strategie úzce souvisí s cílem podnikání, což byla rovněž jedna otázka, na kterou podniky odpovídaly. Cílem by mělo být upřesnění rámcových strategických záměrů, ale u některých podniků strategie a cíl podnikání splývají dohromady.

**Tabulka 4 - Cíle podniků**

	Počet	%
Zisk	84	44,7
Stabilizace na trhu	81	43,1
Zvyšování kvality	38	20,2
Spokojenost zákazníků	30	16,0
Rozšíření firmy	25	13,3
Inovace	22	11,7
Rozšíření služeb	18	9,6
Pokrytí trhu	15	8,0
Rozšíření výroby	14	7,4
Přežití	9	4,8

*Zdroj: vlastní výpočty*

Cíle podniků v podstatě odpovídají strategii. Je však třeba, aby se u podniků objevily ve větším procentu, než dosud. To znamená, že pro splnění své strategie by měl každý podnik mít několik cílů, které by odpovídaly variabilitě trhu a potřebám zákazníků.

Dle tabulky 3 chce 17 % malých a středních podniků stabilizovat svoji pozici na trhu a dle tabulky 4 dokonce 43,1 %. Stabilizace je jistě důležitým faktorem pro další činnost MSP. Je ale třeba mít stále na mysli, že nelze tento požadavek chápat jako prioritní a teprve po stabilizaci na trhu přistoupit k ostatním opatřením, jako je spokojenost zákazníků, inovace, rozšíření služeb. Zde je třeba realizovat současně i další strategické úkoly, jinak nemůže dojít k žádoucí stabilizaci na trhu. Naopak by mohlo dojít k postupnému vytlačování z trhu.

### **Diskuse a závěr**

Četní autoři, např. Veber a kol. (2003), Jáč a kol. (2005), popisují činnost MSP na základě další literatury, případně dedukce, neuvádějí výsledky vlastních výzkumů. Tak je tomu i v ostatních citovaných publikacích, maximálně se uvádí příklad určité vybrané firmy. V tomto článku jsou naopak uvedeny předběžné výsledky širšího průzkumu, zatím pouze za celý soubor 188 MSP, což může některá citovaná fakta upřesnit. Přestože zpracování získaných dat stále pokračuje, ukazuje se, že dosavadní výzkum přinesl některá zajímavá zjištění na úseku strategií malých a středních podniků.

Především je to přiznaná absence podnikové strategie u jedné čtvrtiny podniků a i ty podniky, které strategii mají, ji mají písemně formulovanou jen ve 44,1 %. To samozřejmě vyvolává další otázky, např. jak je možné kontrolovat něco, co není písemně vyjádřeno nebo zda jsou zaměstnanci nějakým způsobem seznamováni se strategickými cíli podniku, což by u nich mohlo vést ke ztotožnění se s těmito cíli a lepší pracovní motivaci.

V globalizovaném prostředí může jen obtížně obstát podnik, spoléhající výhradně na vlastní síly, aniž by byl zapojen do spolupráce s jinými formou účasti v dodavatelských řetězcích (Supply Chain). V souboru zkoumaných MSP je opět téměř jedna čtvrtina podniků bez tohoto zapojení. Jsou to patrně rodinné firmy, které si zajišťují nejen výrobu, ale i distribuci vyrobených produktů vlastními silami, což je sice možné, ale dlouhodobě obtížně udržitelné, především z hlediska časové náročnosti.

Zajímavé je též zjištění, že ve více řetězcích je zapojeno přes 62 % podniků. To ukazuje jednak na větší diferenciaci vyráběných produktů v těchto podnicích, ale současně též na to, že zde nevzniká pevná a trvalejší vazba s jedním partnerem, ale spíše volnější vazba, protože opuštění takového řetězce neznamena pro podnik vážnou pohromu, spíše hledání nových, lepších příležitostí.

Pokud jde o rozpracování strategie do strategických cílů a podrobnějších cílů podniku, průzkum ukázal, že většina zkoumaných podniků zde nečinila rozdíly a chápala to jako duplicitní metodickou záležitost, nikoliv jako detailnější rozpracování. Větší důraz však MSP kladly na konečné cíle (stabilizace na trhu, zisk, spokojenost zákazníků), menší pozornost se však týkala opatření, která k těmto cílům vedou (flexibilita, inovace, rozvoj služeb).

### Literatura

- [1] BEDNÁŘOVÁ, D. 2007. *Inovace a klastry v rozvoji regionů*. JU, EF Č. Budějovice, 2007. 66 s. ISBN 978-80-7040-952-7.
- [2] JÁČ, I., RYDVALOVÁ P., ŽIŽKA, M. 2005. *Inovace v malém a středním podnikání*. Computer Press, a.s. Brno, 2005. 174 s. ISBN 80-251-0853-8.
- [3] LEDNICKÝ, V., SLÁVIK, Š., VANĚK, J. 2002. *Řízení malých a středních podniků*. Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné 2002. 138 s. ISBN 80-7248-173-8.
- [4] SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. 2010: *Základy podnikání*. Grada, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [5] VANĚČEK D. 2010. Supply chains in small and medium sized enterprises. In *Konference Day 2010, University of applied science, Steyr Austria*, 2010. s.59-64. ISBN 978-3-8322-9078-8.
- [6] VEBER J., SRPOVÁ, J. a kol. 2005. *PODNIKÁNÍ Malé a střední podniky*. Grada Publishing 2005. 203 s. ISBN 80-247-1069-2.
- [7] VEBER, J. a kol. 2003. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Management Press Praha 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [8] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. 2004. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.

#### Adresa autora:

Prof. Ing. Drahoš Vaněček, CSc., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta / Katedra řízení, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, E-mail: [dvanecek@ef.jcu.cz](mailto:dvanecek@ef.jcu.cz)

**IDENTIFIKACE VÝZNAMNÝCH KOMODITNÍCH OBLASTÍ PŮSOBNOSTI  
ODBYTOVÝCH ORGANIZACÍ A SOUVISEJÍCÍCH SUBVENČNÍCH  
INSTRUMENTŮ PRO POSÍLENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI ZEMĚDĚLSKÝCH  
PROVÝROBCŮ V ČR #**

**IDENTIFICATION OF IMPORTANT COMMODITY AREAS OF PRODUCERS'  
GROUPS PERFORMANCE AND RELATED INSTRUMENTS OF SUBSIDIES FOR  
STRENGTHENING OF AGRICULTURAL PRODUCER'S COMPETITIVENESS IN  
THE CZECH REPUBLIC**

VAVŘINA Jan, MARTINOVIČOVÁ Dana

**Abstract**

There were opened opportunities for agricultural enterprises by utilisation of subsidy systems after the Czech Republic's EU accession. On the other hand domestic agricultural producers have to face direct competition of producers from other European countries. Horizontal or vertical integration of Czech agricultural producers can be seen as an adequate reaction to current state of manner, especially in the form of agricultural producers' groups. Mentioned producers' groups should help to gain a better position within bargaining on the market for participating enterprises. The horizontal integration is also the subject of subsidy measures of the Common Agricultural Policy that aims at current subsidy purposes of agricultural producers. Important horizontal integration tendencies, which prevail over vertical one in the Czech Republic, are according to their orientation of production mainly slaughter pigs, bovine and poultry, milk, grain, oil plant or fruit and vegetables. Related to subventions of producer groups' performance, there are most important subsidy titles, namely Setting up of Producer Groups within Horizontal Programme of Rural Development and measures within Common Market Measures of Fruit and Vegetables. Nevertheless, there have to be stated not favour economic development related to mentioned areas of production, caused mainly by decreasing or volatile prices of agricultural producers, which affect production's profitability of mentioned agricultural commodities.

**Key words:** groups of agricultural producers, horizontal integration, agricultural commodities, Common Agricultural Policy of the EU.

**JEL Classification:** Q13

**Abstrakt**

Vstupem ČR do EU se tuzemským zemědělským podnikům otevřel přístup k dotačním systémům společné zemědělské politiky EU. Na druhou stranu však v této souvislosti musí zemědělští prvovýrobci čelit přímé konkurenci producentů z ostatních členských států EU v rámci zásad fungování jednotného trhu. Jako adekvátní možná reakce českých zemědělských producentů se pak nabízí možnost jejich horizontální, potažmo vertikální

---

# Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu Identifikace kritických faktorů pro efektivní činnost odbytových organizací zemědělské prvovýroby v souvislosti s jejich aktuálním postavením v ČR registrovaného u Interní grantové agentury Provozně ekonomické fakulty Mendelovy univerzity v Brně pod evidenčním číslem 35/2011.

integrace v rámci příslušných distribučních řetězců, zejména ve formě odbytových organizací, které by měly zajistit zejména lepší vyjednávací pozici na trhu pro participující hospodářské subjekty. Uvedená horizontální integrace je pak také předmětem subvenčních opatření Společné zemědělské politiky, aplikovatelných v ČR, s cílem podpořit rozvoj a činnost odbytových organizací založených zemědělskými prvovýrobcí. Významné horizontální integrační tendence zemědělských prvovýrobců, které v ČR převažují nad formou vertikální, jsou identifikovány v rámci produkčních zaměření jatečná prasata, skot a drůbež, mléko, obiloviny a olejniny a v neposlední řadě ovoce a zelenina. Z pohledu subvencování činnosti odbytových organizací je možno zařadit mezi nejvýznamnější dotační tituly program Zakládání skupin výrobců v rámci Horizontálního programu rozvoje venkova ČR a dále pak opatření v rámci Společného trhu s ovocem a zeleninou. Přes tyto skutečnosti je však nutno konstatovat nepříznivý ekonomický vývoj v uvedených produkčních oblastech zemědělské prvovýroby v ČR, zejména z důvodu snižujících se, či značně volatilních cen zemědělských výrobců s přímými ekonomickými dopady na rentabilitu produkce uvedených komodit.

**Klíčová slova:** odbytové organizace zemědělské prvovýroby, horizontální integrace, zemědělské komodity, Společná zemědělská politika EU.

## Úvod

Současná pozice zemědělské prvovýroby v České republice jako jednoho z odvětví národního hospodářství byla ovlivněna zejména vstupem do Evropské unie. V tomto období se zemědělským podnikům jednak otevřely možnosti provozních a investičních dotačních systémů Společné zemědělské politiky EU, ovšem na druhou stranu se podstatně snížily protekcionistické možnosti státu ve vztahu k tuzemským hospodářským subjektům z důvodu aplikace principů a zásad jednotného trhu EU. České zemědělské podniky jsou tedy nuceny obstat nejen v přímé konkurenci se zemědělskými prvovýrobcí z ostatních členských států EU a jejich produkty, ale dále musí také čelit zesilujícím vyjednávacím pozicím obchodních prostředníků, zpracovatelů a maloobchodních řetězců v rámci komoditních vertikál. Identifikovatelným důsledkem uvedeného stavu jsou pak zejména prohlubující se rozdíly mezi cenami zemědělských výrobců a příslušnými spotřebitelskými cenami s negativními hospodářsko-ekonomickými dopady právě na tuzemské zemědělské prvovýrobce. Jedním z možných řešení ve vztahu k trvalé udržitelnosti zemědělského sektoru v ČR je seskupování individuálně podnikajících hospodářských subjektů do kooperujících entit, tzv. odbytových organizací. Cílem činnosti odbytových organizací je zejména udržení, respektive zvýšení konkurenceschopnosti jednotlivých zúčastněných subjektů. Na tomto místě je nutno zmínit skutečnost, že integrační a kooperační tendence zemědělských podnikatelů v ČR nejsou inovační aktivitou, ale mají historický kontext. Odbytové organizace ve formě odbytových družstev existovaly v České republice už i ve 30. letech 20. století. V období po druhé světové válce díky změnám společensko-ekonomických formací a přechodem na centrálně řízenou ekonomiku však odbytová družstva s jejich původní funkcí vymizela, neboť pozbyla svého smyslu. V 90. letech 20. století s přechodem na systém volného trhu pak opět, logicky, vyvstala možnost obnovení činnosti těchto organizací. Novodobé horizontálně integrační snahy zemědělských prvovýrobců jsou v ČR také podporovány z veřejných rozpočtů, potažmo Společné zemědělské politiky EU. Cílem článku je identifikovat významné komoditní oblasti působnosti odbytových organizací v ČR vzhledem k faktu, že neexistuje ucelená evidence aktivně hospodářsky činných odbytových organizací zemědělské prvovýroby. Dílčím cílem je pak jednak rámcově zmapování vývoje produkce a cen zemědělských výrobců příslušných komodit v období po vstupu ČR do EU a dále pak také

vymezení rámce potenciálně dostupných dotačních titulů ve vztahu k činnosti a komoditní specializaci těchto odbytových organizací.

### Literární přehled

Pozice a perspektivy jednotlivých podnikatelských subjektů jsou založeny na vzájemném působení interních a externích faktorů. Tato skutečnost se zjevně týká také zemědělských podnikatelských subjektů, kdy tyto může zejména ovlivnit jejich velikost, struktura zemědělského půdního fondu či rozsah a struktura rostlinné a živočišné produkce (Krutina, Faltová Leitmanová, 2005).

Za primární důvod k zakládání organizací zemědělských prvovýrobců v EU lze označit zvýšení jejich konkurenceschopnosti na zemědělských komoditních trzích. Pokud v obecné rovině srovnáme ČR s EU, lze konstatovat, že v EU existují silné odbytové organizace nejen ve formě horizontální, ale také vertikální kooperace v modelu implementovaných článků distribučního řetězce výroba, zpracování, obchod. Oproti této skutečnosti v ČR u řady komodit doposud nemají stávající odbytové organizace významný podíl na trhu (Ministerstvo zemědělství ČR, 2006).

Horizontální kooperaci zemědělských prvovýrobců definuje např. Caputto a Minino (1996) jako vztah mezi několika nezávislými podnikatelskými subjekty na stejné úrovni distribučního řetězce, kteří jsou asociováni v jednom organizačním subjektu. Stejní autoři pak vertikální kooperaci definují jako vztah mezi několika nezávislými podnikatelskými subjekty na různých úrovních distribučního řetězce.

Ve vztahu k popsaným kooperačním aktivitám nelze opomenout také existenci limitujících faktorů těchto integračních snah. Za základní limitující faktor je pak možno brát obecně legislativní rámec a konkrétně pak zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže.

Podle Stankova (2005) lze potenciální kolize se zákonem na ochranu hospodářské soutěže ve vztahu ke kooperacím v zemědělském sektoru vymežit zejména aspekty plynoucími ze zakázaných dohod mezi odbytovými organizacemi o fixaci cen zemědělských komodit nebo o bránění dovozu těchto komodit do ČR.

V ČR začaly odbytové organizace nově intenzivně vznikat od roku 1998 a to v přímé souvislosti se zavedením účelově cílené státní podpory.

Konkrétně se jednalo zejména o podpůrné programy Ministerstva zemědělství ČR v rámci Zásad pro poskytování dotací dle zákona o zemědělství, podpůrný program 10 a příslušných dotačních podtitulů zaměřených na podporu vzniku a činnosti odbytových organizací v prvních třech letech činnosti, technologický rozvoj a rozvoj marketingové struktury odbytových organizací a startovní pobídky pro sdružení odbytových organizací výrobců. Dalším zdrojem státních podpor odbytových organizací zemědělských prvovýrobců cíleně investičního charakteru byl program podpory Investice – odbytové organizace, administrovaný Podpůrným garančním rolnickým a lesnickým fondem (Ministerstvo zemědělství ČR, 2006).

Co se týče státních subvencí, je možno označit za základní mezník rok 2004, kdy se ČR stala členem EU. V tomto roce bylo schváleno v rámci Horizontálního plánu rozvoje venkova opatření na podporu vzniku organizací zemědělských prvovýrobců s názvem Zakládání skupin výrobců, které je podrobně vymezeno nařízením vlády ČR č. 655/2004 Sb. v platném znění. Nařízením vlády č. 655/2004 Sb. ve znění nařízení vlády č. 322/2007 Sb. o stanovení podmínek pro zařazení skupin výrobců, zajišťujících společný odbyt vybraných zemědělských komodit, do programu zakládání skupin výrobců a o stanovení podmínek pro poskytnutí dotace k podpoře jejich činnosti upravuje podmínky pro zařazení skupiny výrobců, zajišťujících společný odbyt zemědělské komodity do programu pro zakládání skupin

výrobců a podmínky pro poskytnutí dotace skupině výrobců k podpoře jejich činnosti v rámci Horizontálního plánu rozvoje venkova, který byl v ČR účinný v období let 2004 – 2006. Jednalo se první programové období EU na léta 2000 – 2006, v rámci kterého ČR čerpala finanční prostředky Společné zemědělské politiky EU jako členská země<sup>11</sup>. Komoditně specifickou podporou činnosti odbytových organizací je možno shledávat v rámci společné organizace trhu s ovocem a zeleninou. Jedná se konkrétně o finanční pomoc registrovaným, tj. uznaným, organizacím producentů (OP) nebo sdružením organizací producentů (SOP), které byly uznány na základě žádosti o uznání, případně předběžně uznaným seskupením producentů (SP), které předložily žádost o předběžné uznání<sup>12</sup>.

## Metodika

Tento příspěvek vychází z provedeného sekundárního průzkumu odbytových organizací zemědělské prvovýroby v ČR. Na provedenou analýzu a syntézu poznatků různých autorů v uvedené problémové oblasti navázalo vymezení legislativního rámce činnosti odbytových organizací zejména ve vztahu k aktuálním či potenciálně dostupným podpůrným zdrojům financování rozvoje činnosti těchto organizací z veřejných rozpočtů ČR, potažmo Společné zemědělské politiky EU.

Za účelem identifikace a analýzy aktivně hospodářsky činných odbytových organizací zemědělské prvovýroby byl proveden sekundární průzkum s využitím údajů z databáze Amadeus společnosti Bureau van Dijk, která sdružuje zejména finanční informace a informace o oborové působnosti evropských soukromoprávních subjektů a dále pak databáze příjemců subvencí spravovaná Státním zemědělským intervenčním fondem.

Vyhledávací strategie byla založena na klasifikaci ekonomických činností CZ-NACE v souladu se sdělením Českého statistického úřadu č. 244/2007, a to konkrétně aktivních podniků v rámci sekce G, oddílu 46 – Velkoobchod. Aktivní činnost takto prvotně vymezených hospodářských subjektů byla následně revidována prostřednictvím zapsaných identifikačních údajů společností v obchodním rejstříku a příslušných digitalizovaných finančních výkazů.

Provedený sekundární výzkumu byl dále rozšířen o analýzu významných oblastí komoditní specializace činnosti odbytových organizací, která byla doplněna o následnou analýzu vývoje jednotlivých takto identifikovaných zemědělských komodit v období let 2004 – 2010. Za tímto účelem byla využita data Českého statistického úřadu, konkrétně pak zveřejňované údaje o cenách zemědělských výrobců a bilancích rostlinné a živočišné produkce v ČR v jednotlivých analyzovaných letech. Vývoj tuzemské produkce a spotřeby příslušných zemědělských komodit byla měřena průměrnou složenou meziroční procentní změnou (PSZ) produkce, resp. spotřeby v roce T+N oproti základnímu období T na základě níže uvedeného vztahu (1).

$$PSZ (\%) = 100 * 10^x [(\log (\text{množství v roce } T+N / \text{množství v roce } T) / N) - 100] \quad (1)$$

<sup>11</sup> Dle §2 NV č. 655/2004 Sb. ve znění NV č. 322/2007 Sb. se rozumí zemědělskou komoditou nezpracovaný produkt zemědělské prvovýroby, a to konkrétně včelí produkty, obiloviny, olejnin, brambory, len a konopí pěstované na vlákno, květiny a okrasné dřeviny, léčivé, aromatické a kořeninové rostliny, školkařské výpěstky ovocných dřevin, jatečný skot, jatečná prasata, jatečná drůbež, jatečné ovce a kozy, jateční běžci.

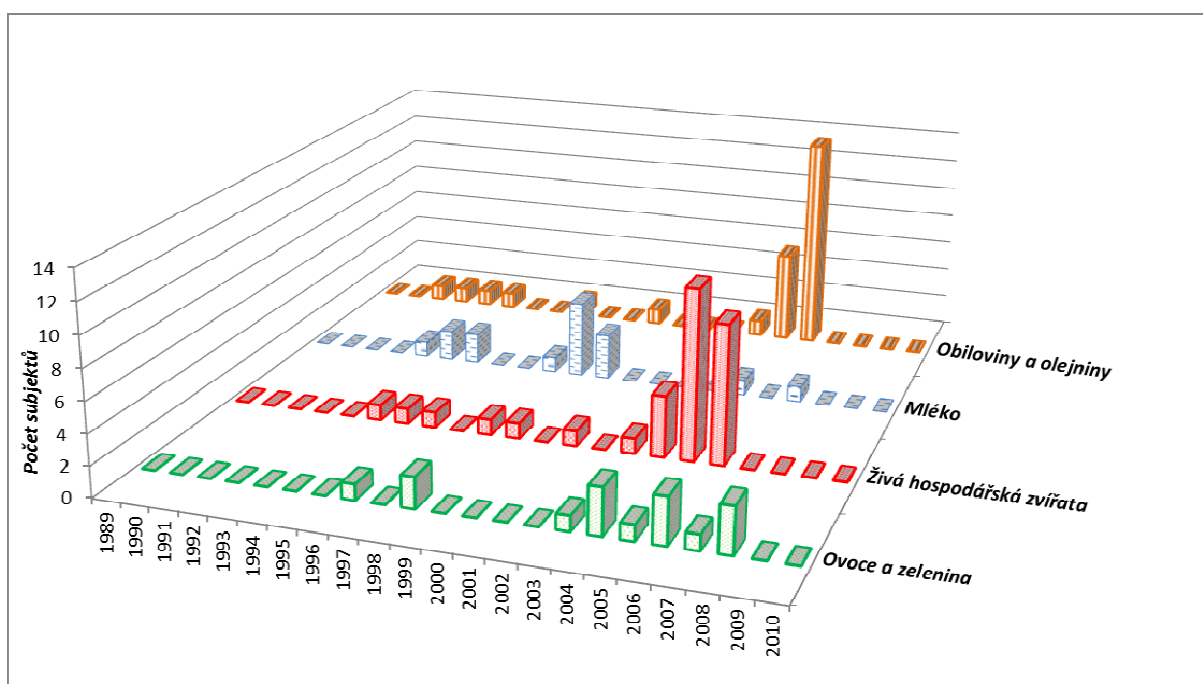
<sup>12</sup> V rámci společné organizace trhu se jedná o sdružení producentů, která musí být registrovaná nebo předběžně registrovaná na základě Nařízení Rady (ES) č. 1234/2007, Nařízení Komise (ES) č. 1580/2007 a nařízení vlády ČR č. 318/2008 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

## Výsledky a diskuse

V ČR se evidence aktivně hospodářsky činných odbytových organizací zemědělské prvovýroby omezuje pouze na ty subjekty, které jsou žadateli o příslušné dotační tituly rámcově vymezené v literárním přehledu.

Na základě provedeného sekundárního průzkumu s využitím informací z databáze Amadeus byly identifikovány aktivně působící odbytové organizace zemědělské prvovýroby v ČR k datu 31. 12. 2010. V tomto kontextu pak byly následně identifikovány komoditní specializace těchto aktivních odbytových organizací. Jak vyplývá z obrázku č. 1, jedná se z pohledu živočišné výroby o specializace odbytových organizací na odbytovou činnost v rámci živých hospodářských zvířat, jmenovitě pak prasat, skotu a drůbeže a dále pak mléka. Co se týče komodit rostlinné výroby a působnosti odbytových organizací, bylo identifikováno zaměření jejich činnosti na komodity obiloviny, olejniny, ovoce a zeleninu. Nejvíce aktivně provozovaných odbytových organizací je identifikováno v rámci komoditní oblasti živá hospodářská zvířata.

**Obrázek 1 – Počet aktivních odbytových organizací zemědělské prvovýroby v ČR dle roku jejich založení a komoditního zaměření (dle dostupných údajů k 31. 12. 2010)**



*Zdroj: Vlastní zpracování s využitím databáze Amadeus*

Identifikované komoditní oblasti působnosti odbytových organizací zemědělské prvovýroby byly podrobeny rámcové analýze vývoje produkce uvedených komodit v období po vstupu ČR do EU ve vazbě na činnost příslušných odbytových organizací, včetně vymezení dostupných dotačních titulů pro tyto subjekty.

### Živočišná výroba

V rámci odbytu jatečných prasat bylo identifikováno sedm aktivně hospodařících odbytových organizací specializovaných výhradně na tuto odbytovou oblast, tvořící podíl téměř 26 % ze všech identifikovaných odbytových organizací jatečných hospodářských



zvířat<sup>13</sup>. Pokud budou vzaty v potaz také odbytové organizace, které se nezaměřují výhradně na jatečná prasata, ale obchodují také s jinými druhy hospodářských zvířat, a to zejména se skotem, lze pak konstatovat podíl přesahující 70 % z celkového identifikovaného souboru odbytových organizací živočišné výroby.

Období po vstupu ČR do EU v rámci chovu prasat a produkce vepřového masa lze charakterizovat postupným snižováním tuzemské produkce a rostoucím záporným saldem zahraničního obchodu s tím, že oproti trendu v ČR se produkce vepřového masa v ostatních členských státech EU zvyšovala. Logickým důsledkem tohoto vývoje je fakt, že výrobní přebytky zahraničních producentů jsou zahraničními producenty i obchodními organizacemi umístěny také na českém trhu. Jedná se především o dovozy vepřového masa z Německa, Rakouska a Polska, jejímiž přímými důsledky jsou poklesy celkového stavu prasat v ČR a snížení soběstačnosti ve výrobě vepřového masa, která se v roce 2010 snížila na 63,4 %. Měřeno průměrnou složenou meziroční změnou tuzemské produkce v jednotkách množství živé hmotnosti v období let 2004 - 2010 oproti základnímu roku 2004, je možno konstatovat, průměrné roční snížení tuzemské produkce ve výši 6,5 %. Oproti tomu domácí průměrná složená meziroční změna spotřeby vykazuje spíše trend stagnace, a to konkrétně její snížení průměrný složený meziroční růst ve výši 0,71 %. Mezi důvody snižující se soběstačnosti ČR v rámci komodity vepřové maso lze zařadit zejména nepříznivý trend snižování ceny zemědělských výrobců u jatečných prasat, jak je patrné z obrázku č. 2. Souvisejícím důvodem snižování tuzemské produkce prasat je pak nepříznivý vývoj rentability v rámci tohoto odvětví, kterou dále také negativně ovlivňuje růst výrobních nákladů.

V rámci odbytové oblasti jatečná drůbež bylo oproti odbytu prasat identifikováno nejméně aktivně působících odbytových organizací, a to tři subjekty výhradně zaměřené na odbyt drůbeže a jeden subjekt obchodující také s jinými komoditami živočišné výroby. Odbytové organizace drůbeže tudíž představují podíl pouze 11 % na souboru identifikovaných odbytových organizací jatečných hospodářských zvířat.

Z pohledu bilance tuzemské výroby a spotřeby drůbežního masa lze v období let 2004 - 2010 konstatovat průměrný složený meziroční pokles tuzemské produkce v jednotkách množství oproti základnímu roku 2004 ve výši 2,7 %. Oproti identifikovanému meziročnímu poklesu produkce však stojí nižší pokles, potažmo stagnace spotřeby drůbežního masa, vyjádřená průměrným meziročním poklesem spotřeby v období let 2004 - 2010 oproti základnímu roku 2004 ve výši 0,82 %. V rámci definitivních údajů bilance tuzemské výroby a spotřeby drůbežního masa v roce 2010 lze konstatovat soběstačnost ČR pouze ve výši 79,1 %. Mezi důvody snižující se tuzemské produkce drůbežního masa lze opět jako v případě vepřového masa zařadit zejména výkyvy v cenách zemědělských výrobců přímo se odrážející do rentability tohoto odvětví živočišné produkce.

Co se týče odbytových organizací se zaměřením na jatečný skot, lze konstatovat pět identifikovaných odbytových organizací zaměřených výhradně na skot a dále pak 12 odbytových organizací obchodujících i s dalšími jatečnými zvířaty. Na základě uvedeného patří odbyt jatečného skotu společně s odbytem jatečných prasat mezi nejvýznamnější hospodářské oblasti v rámci činnosti odbytových organizací jatečných hospodářských zvířat.

Z pohledu bilance tuzemské výroby a spotřeby hovězího masa lze v období let 2004 - 2010 konstatovat prostřednictvím výpočtu průměrné složené meziroční změny tuzemské produkce oproti základnímu roku 2004 pokles produkce v jednotkách množství živé hmotnosti, a to konkrétně ve výši 1,3 %. Oproti této skutečnosti domácí spotřeba hovězího masa v období let 2004 - 2010 měřena průměrnou meziroční změnou spotřeby v živé hmotnosti představovala v uvedeném období pouze mírný pokles ve výši 0,55 %. Oproti vepřovému a drůbežímu masu však lze konstatovat v rámci bilance tuzemské produkce a spotřeby hovězího masa roce 2010

---

<sup>13</sup> Identifikované odbytové organizace se zaměřením na živá hospodářská zvířata odpovídají z pohledu klasifikace ekonomických činností CZ NACE skupině 46, třídě 23 - Velkoobchod s živými zvířaty.

soběstačnost ČR výši 104,6 % navzdory jejímu výraznému meziročnímu poklesu. S touto bilancí nutně souvisí vývoj zahraničního obchodu s hovězím masem, který vykazuje kladné saldo 18,8 tis. tun měřeno živou hmotností. Souhrnně lze k tuzemské produkci hovězího masa uvést, že dlouhodobě nízká rentabilita produkce hovězího masa související s růstem výrobních nákladů a nepříznivému vývoji cen zemědělských výrobců vede ke kontinuálnímu snižování stavu chovaného skotu v ČR. Konkrétně pak ve srovnání se základním obdobím roku 2004 činí průměrný složený meziroční pokles stavu chovaného skotu v ČR téměř 1 %.

V rámci komodity mléko bylo identifikováno celkem 16 aktivně hospodařících odbytových organizací s mlékem<sup>14</sup>, což řadí tuto komoditní oblast mezi nevýznamnější specializace tohoto typu organizací v ČR.

Z pohledu bilance tuzemské výroby a spotřeby mléka lze v období let 2004 - 2010 konstatovat prostřednictvím výpočtu průměrné složené meziroční změny tuzemské produkce oproti základnímu období roku 2004 měřeno objemem produkce v litrech stagnaci produkce, konkrétně pak mírný průměrný meziroční pokles produkce ve výši 0,37 %, který nutně respektuje vývoj stanovených vnitrostátních kvót pro dodávky mléka v souladu se Společnou zemědělskou politikou EU. U domácí spotřeby je možno konstatovat ve srovnání se základním obdobím roku 2004 průměrný meziroční pokles spotřeby, a to o 0,8 %. V roce 2010 je vyčíslena soběstačnost ČR v produkci mléka ve výši téměř 119 %. S touto veličinou opět nutně souvisí zahraniční obchod s mlékem, kdy saldo zahraničního obchodu v roce 2010 vykazuje kladnou hodnotu, a to ve výši 53,6 mil. litrů. Z pohledu dovozu mlékárenských výrobků v roce 2010, tak se jednalo zejména o dovozy z Německa, Polska a Slovenska. Obdobně jako u produkce masného skotu také v oblasti produkce mléka zejména z důvodu kolísání cen zemědělských výrobců vede ke kontinuálnímu snižování stavů chovaného mléčného skotu v ČR. Konkrétně pak oproti základnímu období roku 2004 došlo k výraznému snížení stavu dojnic měřeno průměrný složený meziroční poklesem o 2,6 %.

### **Rostlinná výroba**

V rámci rostlinné výroby byly identifikovány odbytové organizace zemědělské prvovýroby se zaměřením své činnosti na obiloviny, olejniny, ovoce a zeleninu.

Co se týče komodit obiloviny a olejniny<sup>15</sup>, bylo identifikováno 27 aktivně činných odbytových organizací zaměřených na uvedené komodity, což s podílem přesahujícím 64 % představuje nejvýznamnější oblast hospodářské činnosti tohoto typu organizací v rámci rostlinné výroby v ČR.

V rámci tržní realizace produkce obilovin je možno konstatovat, že převážná část obchodních transakcí je prováděna mimo komoditní burzy. Produkce obilovin činila v marketingovém roce 2009/2010 celkem 7 832 tun a domácí spotřeba 5 388 tun, což představuje soběstačnost ČR ve výši 145 %.

Z pohledu bilance tuzemské výroby a spotřeby obilovin lze v období marketingových let 2004/2005 – 2009/2010 konstatovat prostřednictvím výpočtu průměrné složené meziroční změny tuzemských osevních ploch a produkce oproti základnímu období marketingové roku 2004/2005 následující skutečnosti. Vývoj výměry osevních ploch, a to konkrétně jejich průměrný složený meziroční pokles, vykazuje stagnační trend, a to konkrétně nevýznamný složený meziroční pokles osevních ploch ve výši 0,85 % oproti základnímu období. Co se

---

<sup>14</sup> Identifikované odbytové organizace se zaměřením na surové kravské mléko odpovídají z pohledu klasifikace ekonomických činností CZ NACE skupině 46, třídě 33 - Velkoobchod s mléčnými výrobky, vejci, jedlými oleji a tuky.

<sup>15</sup> Identifikované odbytové organizace se zaměřením na obiloviny a olejniny odpovídají z pohledu klasifikace ekonomických činností CZ NACE skupině 46, třídě 11 - Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení se základními zemědělskými produkty a třídě 21 - Velkoobchod s obilím, surovým tabákem, osivy a krmivem.

týče vývoje produkce obilovin, lze konstatovat, měřeno složenou meziroční změnou objemu produkce v běžných cenách, pokles produkce ve výši 2,3 % oproti základnímu období. U domácí spotřeby obilovin je také identifikován klesající trend, a to konkrétně průměrný složený meziroční pokles spotřeby o 3,2 %. Na poklesu domácí spotřeby obilovin se podílí především snížení spotřeby krmných obilovin, který souvisí s identifikovaným poklesem stavů hospodářských zvířat. Dalším faktorem, který negativně ovlivnil domácí spotřebu, jsou dle Ministerstva zemědělství ČR (2011) zejména technické potíže již zavedených provozů na výrobu bioetanolu a dále pak odklad zahájení činnosti provozů nových. Negativní vývoj domácí spotřeby je kompenzován kladným saldem zahraničního obchodu s obilovinami, který dosahuje v marketingovém roce 2009/2010 výše 2 000 tun s převládajícím vlivem komodity pšenice, oproti základnímu období marketingového roku 2004/2005. Obdobně jako u ostatních zemědělských komodit, také produkce obilovin je zatížena kolísavým vývojem cen zemědělských výrobců, jak je patrné z obrázku č. 2, který v rámci obilovin znázorňuje vývoj cen zemědělských výrobců u potravinářské pšenice a sladovnického ječmene. Z uvedeného důvodu také dosahuje rentabilita produkce obilovin nízkých, potažmo záporných hodnot.

V kontextu bilance tuzemské výroby a spotřeby olejnin s převažujícím zastoupením řepky olejné lze v období marketingových let 2004/2005 – 2009/2010 konstatovat prostřednictvím výpočtu průměrné složené meziroční změny tuzemské produkce oproti základnímu období marketingového roku 2004/2005, měřeno objemem produkce v tunách, její roční průměrný růst ve výši přesahující 3 %. Stejný trend vykázala oproti základnímu období také průměrná meziroční změna osevních ploch olejnin, a to konkrétně jejich průměrný složený meziroční nárůst téměř ve výši 5 %. U domácí spotřeby je identifikována stagnace, a to konkrétně mírný průměrný složený meziroční pokles spotřeby ve výši 0,1 %. Měřeno soběstačností tuzemské produkce olejnin je možno v marketingovém roce 2009/2010 konstatovat její výši 166 %. Domácí nadprodukce, a to dominantně řepky olejné, je exportována do zemí EU, konkrétně pak Německa, Rakouska či Polska. Produkci řepky olejné je možno zařadit k nejvíce rentabilním odvětvím zemědělské prvovýroby, a to zejména ve vazbě na její nepotravinářské zpracování na metylester řepkového oleje v souvislosti s povinným přimícháváním biosložek do pohonných hmot.

Významnou komoditní oblastí v rámci činnosti odbytových organizací je ovoce a zelenina. Dle Ministerstva zemědělství ČR (2004), je v období po vstupu ČR do EU pro tuzemské prvovýrobce „koncentrace nabídky jediným způsobem, jak odolávat tlaku obchodních řetězců“.

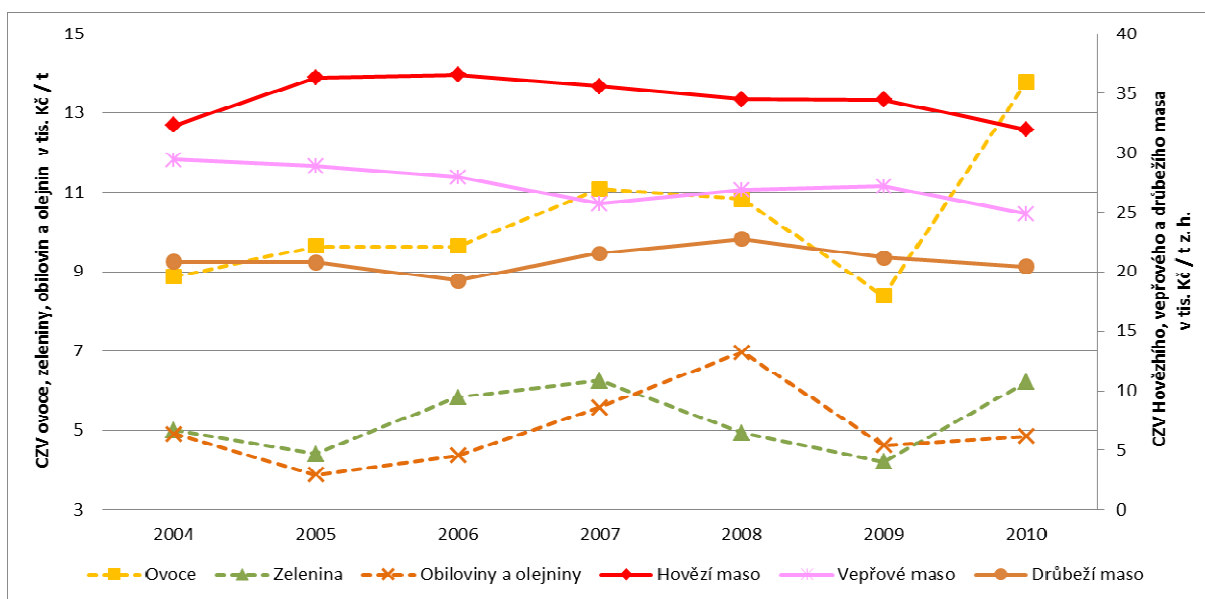
V rámci provedeného sekundárního výzkumu bylo identifikováno 18 aktivně působících odbytových organizací ovoce a zeleniny v ČR<sup>16</sup>. Z pohledu bilance tuzemské výroby a spotřeby produkčně nejvýznamnějších druhů ovoce, jmenovitě jablek, meruněk a broskví, lze v období marketingových let 2004/2005 – 2009/2010 konstatovat prostřednictvím výpočtu průměrné složené meziroční změny tuzemské produkce oproti základnímu období marketingového roku 2004/2005 měřeno objemem produkce v tunách roční průměrný pokles produkce ve výši 1 %. U domácí spotřeby je identifikován taktéž pokles, a to konkrétně průměrný složený meziroční pokles spotřeby ve výši přesahující 1 %. Měřeno soběstačností tuzemské produkce uvedených druhů ovoce je možno v marketingovém roce 2009/2010 konstatovat její výši 107,6 %. Oproti tomuto stavu však působí dlouhodobě negativní celková bilance zahraničního obchodu s ovocem, kdy záporné saldo zahraničního obchodu ČR s čerstvým a sušeným ovocem dosáhlo v roce 2009 výše 446 tis. tun, což představuje ve finančním vyjádření téměř 8 mld. Kč.

Co se týče bilance tuzemské výroby a spotřeby produkčně nejvýznamnějších druhů zeleniny, jmenovitě cibule, hlávkového zelí a mrkve, lze v období marketingových let

<sup>16</sup> Identifikované odbytové organizace se zaměřením na ovoce a zeleninu odpovídají z pohledu klasifikace ekonomických činností CZ NACE skupině 46, třídě 31 - Velkoobchod s ovocem a zeleninou.

2005/2006 – 2009/2010 konstatovat prostřednictvím výpočtu průměrné složené meziroční změny tuzemské produkce oproti základnímu období marketingové roku 2005/2006 měřeno objemem produkce roční průměrný pokles produkce ve výši téměř 5 %. U domácí spotřeby je identifikována stagnace, a to konkrétně nevýznamný průměrný složený meziroční nárůst spotřeby ve výši 0,01 %. Měřeno soběstačností tuzemské produkce uvedených druhů zeleniny je možno v marketingovém roce 2009/2010 konstatovat její výši pouze v hodnotě 58 %. Stejně jako v případě ovoce je dlouhodobě negativní celková bilance zahraničního obchodu ČR se zeleninou, kdy záporné saldo zahraničního obchodu ČR s čerstvou zeleninou dosáhlo v roce 2009 výše 464 tis. tun, což představuje ve finančním vyjádření 6,6 mld. Kč.

**Obrázek 2 – Vývoj průměrných ročních cen zemědělských výrobců vybraných komodit rostlinné a živočišné výroby v ČR**



*Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat Českého statistického úřadu (2010)*

### **Rámec dotační politiky ve vztahu k činnosti odbytových organizací v ČR**

Souhrnně lze ve vazbě na subvencování činnosti odbytových organizací uvést, že z pohledu těchto identifikovaných aktivně hospodářsky činných subjektů jsou nejvíce s dotacemi jejich činnosti spojeny odbytové organizace v oblasti obchodu se živými hospodářskými zvířaty. Naopak žádné dotace v rámci podpory jejich činnosti nebyly identifikovány ve vazbě na odbytové organizace s mlékem. Zdůvodněním tohoto stavu může být souvislost s aktuálními prioritami aplikovaného systému společné organizace trhu s mlékem v ČR.

Z pohledu dotační politiky odbytových organizací v rámci komodity jatečná hospodářská zvířata, potažmo maso a dále pak obiloviny, olejnin a mléko je nutno konstatovat, že v současné době není možno nově požádat o dotaci na podporu činnosti odbytových organizací s tímto komoditním zaměřením své činnosti. Co se týče dobíhajících dotačních titulů ve vztahu k odbytovým organizacím s uvedeným komoditním zaměřením, tak se jedná z pohledu vyplaceného objemu dotačních zdrojů a počtu participujících odbytových organizací zejména o opatření Zakládání skupin výrobců v rámci HRDP. Z pohledu uvedených aspektů je pak méně významným dobíhajícím dotačním titulem pro odbytové organizace uvedeného komoditního zaměření program Investice – odbytová organizace,

administrovaný Podpůrným garančním rolnickým a lesnickým fondem, a. s. o v období před vstupem ČR do EU.

Aktuálně dostupným dotačním titulem v rámci komoditního zaměření ovoce a zelenina je finanční pomoc registrovaným, tj. uznaným, organizacím producentů nebo sdružením organizací producentů v rámci Společné organizace trhu se zeleninou. Po vstupu ČR do EU došlo k automatické přeregistraci v té době existujících registrovaných odbytových organizací ovoce a zeleniny na organizace producentů. Tato změna se týkala osmi subjektů, které získaly časově omezenou registraci do konce roku 2005. V následujících letech se počet organizací producentů postupně zvyšoval až na identifikovaný stav 8 předběžně uznaných skupin producentů a 10 uznaných organizací producentů ovoce a zeleniny s vlastním operačním programem, dle stavu k 31. 12. 2010.

Dosud nevyhlášeným dotačním titulem ve vztahu k odbytovým organizacím zemědělské prvovýroby v ČR je opatření Seskupení producentů v rámci Programu rozvoje venkova ČR na období let 2007 – 2013. Tato skutečnost je Ministerstvem zemědělství ČR (2011) odůvodněna podobností uvedeného opatření s dobíhajícím opatřením Zakládání skupin výrobců v rámci Horizontálního plánu rozvoje venkova na roky 2004 – 2006, kdy po ukončení tohoto dobíhajícího opatření bude možno navázat finančními podporami právě z Programu rozvoje venkova ČR.

### **Závěr**

Identifikované významné komoditní oblasti činnosti odbytových organizací zemědělské prvovýroby v ČR v rámci živočišné výroby představují jatečná prasata, jatečný skot, drůbež a mléko. Co se týče rostlinné produkce, pak se jedná o významné odbytové činnosti ve vazbě na produkci obilovin, olejnin, ovoce a zeleniny. V souvislosti s podporou činnosti odbytových organizací zemědělské prvovýroby byly identifikovány také potenciální subvence ze státního rozpočtu, potažmo rozpočtu Společné zemědělské politiky EU. V současné době však převažuje situace, kdy v rámci relevantních dotačních titulů není možnost podání žádosti dalších subjektů o tento druh dotace. Jmenovitě se jedná zejména o dobíhající dotační titul Zakládání skupin výrobců v rámci Horizontálního programu rozvoje venkova ČR, či doposud nevyhlášené opatření Seskupení producentů v rámci Programu rozvoje venkova ČR. Výjimku oproti uvedeným skutečnostem tvoří dotace v rámci Společné organizace trhu s ovocem a zeleninou, administrované Státním zemědělským intervenčním fondem, sloužící nejen jako provozní dotace na podporu činnosti odbytových organizací, ale také jako finanční zdroj kofinancování investic realizovaných členy příslušné odbytové organizace. Vzhledem k charakterizovanému nepříznivému hospodářskému vývoji napříč tuzemského agrárního sektoru v souvislosti zejména s volatilitou cen zemědělských výrobců v rámci všech identifikovaných významných komoditních oblastí činnosti odbytových organizací, lze spatřovat v kontextu optimalizace využití identifikovaných dostupných subvenčních instrumentů Společné zemědělské politiky EU pro podporu dalšího rozvoje popsanych integračních aktivit potenciál zlepšení konkurenceschopnosti tuzemských zemědělců, a to zejména na komoditních trzích. Zkušenosti z ostatních členských zemí EU však také poukazují na nutnost inkluze zemědělských prvovýrobců nejen v rámci horizontální kooperace, ale zejména pak kooperace vertikální, díky které je možné dosáhnout vyšší participace na tvorbě přidané hodnoty kupříkladu v souvislosti se strategiemi tvorby spotřebitelských cen potravin. Právě v tomto aspektu lze sledovat významný prostor pro další výzkumné aktivity směrem k možnostem zvyšování ekonomické efektivity činnosti odbytových organizací zemědělské prvovýroby pro posílení trvalé udržitelnosti tuzemské agrární produkce.

## Literatura

- [1] CAPUTO, M., MINNINO, V. 1996. Internal, vertical and horizontal logistics integration in Italian grocery distribution. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 1996, Volume 26, Issue: 9, pp. 64 – 90. ISSN: 0960-0035.
- [2] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD 2010. *Indexy cen zemědělských výrobců* [online]. [b.r.]. [cit. 2011-09-27]. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/publ/7005-10-prosinec\\_2010](http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/publ/7005-10-prosinec_2010).
- [3] KRUTINA, V., FALTOVÁ LEITMANOVÁ, I. 2005. Determinants of economic results of the selected agricultural enterprises in mountain and sub-mountain areas in South Bohemia. *Agricultural Economics*, 2005, vol. 3/05, pp. 117 – 122. ISSN 0139-570X.
- [4] MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. 2011. Program rozvoje venkova [online]. 2011 [cit. 2011-09-05]. Dostupné z <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2007/programove-dokumenty/program-rozvoje-venkova-cr-3.html>.
- [5] MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. 2006. Zelená zpráva 2005 [online]. 2006 [cit. 2011-09-05]. Dostupné z [http://eagri.cz/public/web/file/6351/zelena\\_zprava\\_2005.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/6351/zelena_zprava_2005.pdf).
- [6] STANKOV, V. 2005. Zemědělská politika versus zákon o ochraně hospodářské soutěže [online]. 2005 [cit. 2011-09-09], Dostupné z [http://www.compet.cz/fileadmin/user\\_upload/Clanky/2005/odbydru.pdf](http://www.compet.cz/fileadmin/user_upload/Clanky/2005/odbydru.pdf).

### Adresa autorů

Ing. Jan Vavřina, Ph.D.; doc. Ing. Dana Martinovičová, Ph. D, Mendelova univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta / Ústav podnikové ekonomiky, Zemědělská 1, 613 00 Brno, Česká republika, tel.: 545 132 601, e-mail: [jan.vavrina@mendelu.cz](mailto:jan.vavrina@mendelu.cz); [martinov@mendelu.cz](mailto:martinov@mendelu.cz)

# INNOVATION – FACTOR AFFECTING THE COMPETITIVENESS ANALYSIS OF THE HUNGARIAN SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES

VÉGHOVÁ Katarína

## Abstract

Small and medium-size enterprises have significant participation in proces of forming of market, creation of GDP, employment etc., as in the Hungary, as in the European Union. This field of enterprise presents large potential, which could be raised, by using of support on the different levels, by using of knowledges, or by implementation of inovations. The aim of this paper is evaluation of present state, possibilities of support and development of small and medium-size enterprises (SMEs) in the conditions of Hungary.

**Key words:** Small and Medium-Size Enterprises (SMEs), Significance, Innovation Scoreboard,

**JEL Classification:** F

## Introduction

According to the European Innovation Scoreboard (EIS) Hungary belongs to the group' of moderate innovators' with an innovation performance below the EU average. This is a new classing as in 2008 the county was one of the 'catching-up' member states with almost the same parameters. The fallback has a negative influence in the county's economic achievement and also its competitiveness. EIS provides a comparative assessment of the innovation performance of U Member States, and its rank Hungary is only 19<sup>th</sup> one. What can be the reason of this low performance which is especially considerable in the sector small and medium sized enterprises?

Despite the unfavorable circumstances there are SME's in Hungary being market leaders not only in Hungary but even in international markets due to the great innovation performance. What is there secret of these small companies? What do they know and what do they do in order to be successful? What should be done to make the opportunity for the rest of the Hungarian SME's to have the same success? In the study we search for the answers of these questions.

## Results and Discussion

The European Innovation Scoreboard was first introduced in 2000 in order to provide annual comparative assessment of innovation performance across the EU and other leading innovative countries. It includes 29 innovation indicators grouped in three major groups of dimensions namely:

- **'Enablers'** captures the main drives of innovation that are external to the firm. It is divided into "Human resources" and "Finance and support" dimensions
- **'Firm activities'** captures innovation efforts that firms undertake recognizing the fundamental importance of firm' activities in the innovation process. It covers three dimensions: 'Firm investments', Linkage and entrepreneurship' and 'Throughputs'

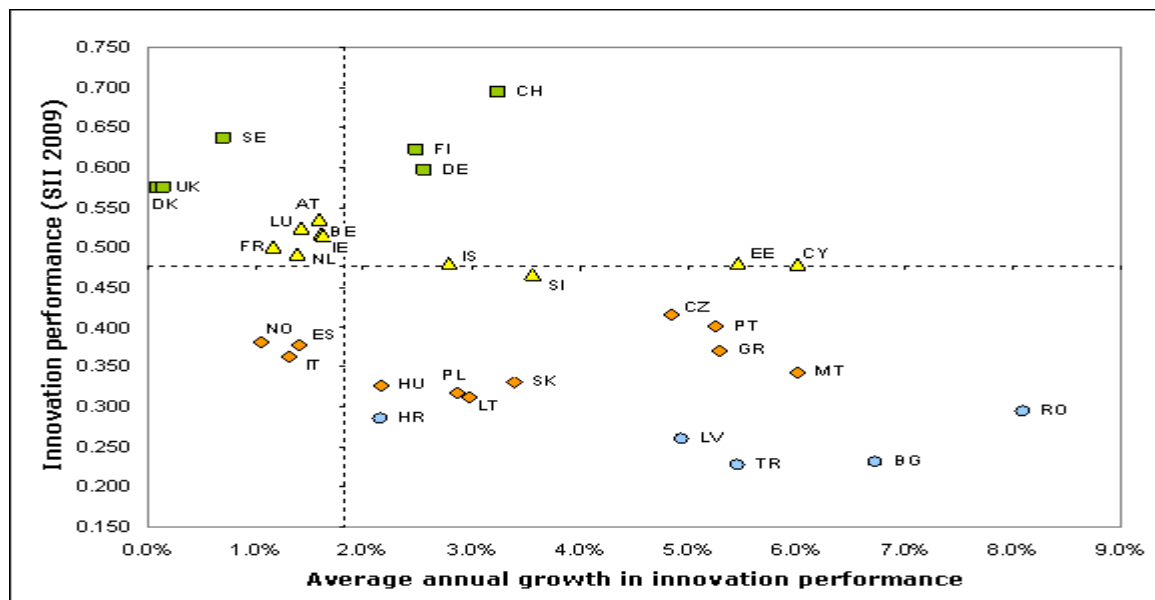
- ‘Output’ captures the output of firm activities and is divided into two dimensions: ‘innovators’ and ‘Economic effects’ [3]

Based on their innovation performance across 29 indicators, EU Members States fall into the following four country groups:

- INNOVATION LEADERS with innovation performance well above that of the EU average and all other countries
- INNOVATION FOLLOWERS with innovation performance below those of the innovation leaders but above the EU average
- MODERATE INNOVATORS with innovation performance below the EU average
- CATHING-UP COUNTRIES with innovation performance well below the EU average [1]

Hungary belongs to the group of ‘moderate innovators’ with an average growth in innovation performance (the growth calculation is based on the absolute changes in the indicators) (Figure 1).

Figure 1 - Innovation performance



Source: Converge in innovation performance (2009)

In what follows the Hungarian performance will be discussed in some of the innovation indicators just like human resources, finance and support and also firm activities mainly focusing the achievement of small and medium-sized enterprises.

### Human resources in the European Union and in Hungary

High-skilled and educated people are one of the most important key inputs for innovation. Three important indicators are going to be represented:

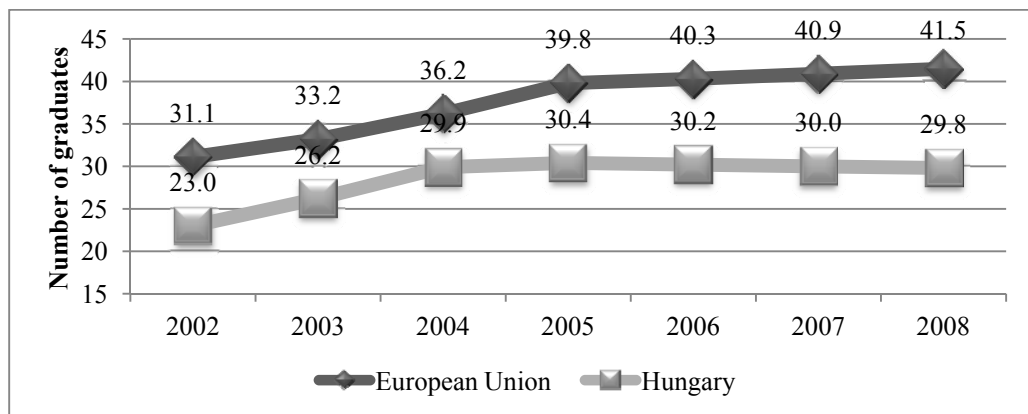
- ‘S&E (science and engineering) and SSH (social sciences and humanities) graduates per 1000 population aged 20-29’ which is the measure of the supply of the new first stage tertiary graduates
- ‘S&E and SSH doctorate graduates per 1000 population aged 25-34’ measuring the supply of the new second-stage tertiary graduates



- ‘Participation in live-long learning per 100 population aged 25-64’ being the central characteristic of a knowledge economy as the ability to learn can then be applied to new tasks with social and economic benefits.

As it is obvious from the following figures Hungary has a significant fallback in case of the three indicators and the difference is growing. The difference in S&E and SSH graduates was only 6.3 in 2004, but it increased to 11.7 by 2008. The level of higher education causes an additional problem as knowledge and professional skills of the graduates not always meet the requirement of the business sector.

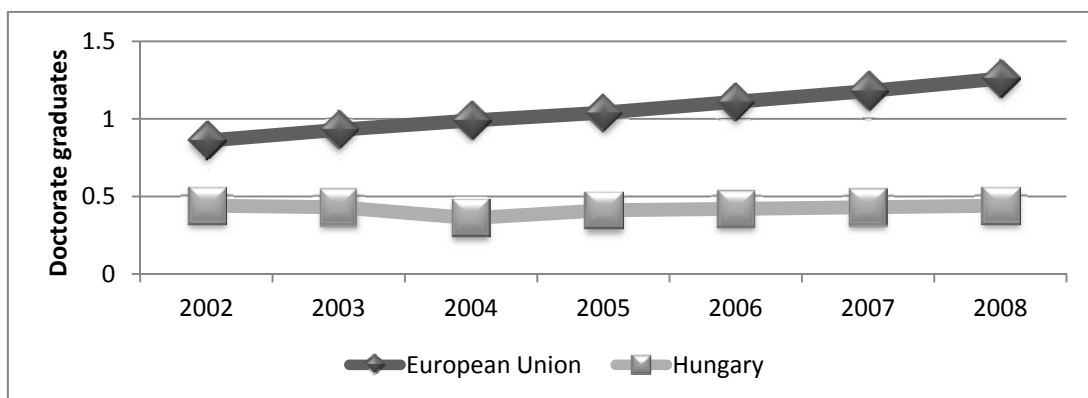
**Figure 2 - S&E (science and engineering) and SSH (social sciences and humanities) graduates per 1000 population aged 20-29**



Source: *European Innovation Scoreboard 2009 Database. PRO INNO EUROPE [online]*  
 URL: <http://www.prinno-europe.eu/repository/annexes> [2011-05-18]

The number of doctorate graduates in Hungary is well below the EU average. By looking at Figure 3 the Hungarian fallback is revealed. The difference is increasing between the Hungarian and the European achievement: in 2002 the EU average was twice as big as the Hungarian one; in 2008 this difference was almost triple.

**Figure 3 - S&E (science and engineering) and SSH (social sciences and humanities) doctorate graduates per 1000 population aged 26-34**

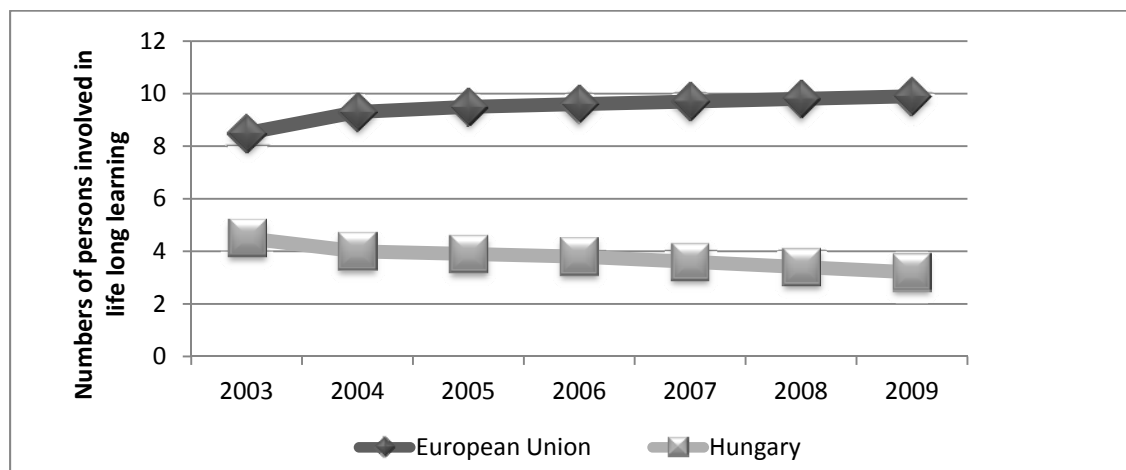


Source: *European Innovation Scoreboard 2009 Database. PRO INNO EUROPE [online]*  
 URL: <http://www.prinno-europe.eu/repository/annexes> [2011-05-18]

Life – long learning is defined as participation in any type of education. All types of learning are valuable for future innovators. Figure 4 reveals the decreasing tendency in case of Hungarian achievement. Among the three discussed indicators the country has the greater handicap in life – long learning in comparison with the EU average. The difference is due not to the growth of the European performance but to the Hungarian decrease.

All of these factors have a impeding effect of the Hungarian innovation performance, as there is an obvious deficiency in a key input for innovation. According to this result the country can rather be ranked as one of the catching-up Member States than a moderate innovator.

**Figure 4 - Participation in life-long learning per 100 population aged 25-64**



Source: *European Innovation Scoreboard 2009 Database. PRO INNO EUROPE [online]*  
 URL: <http://www.prinno-europe.eu/repository/annexes> [2011-05-18]

### Research and development expenditures

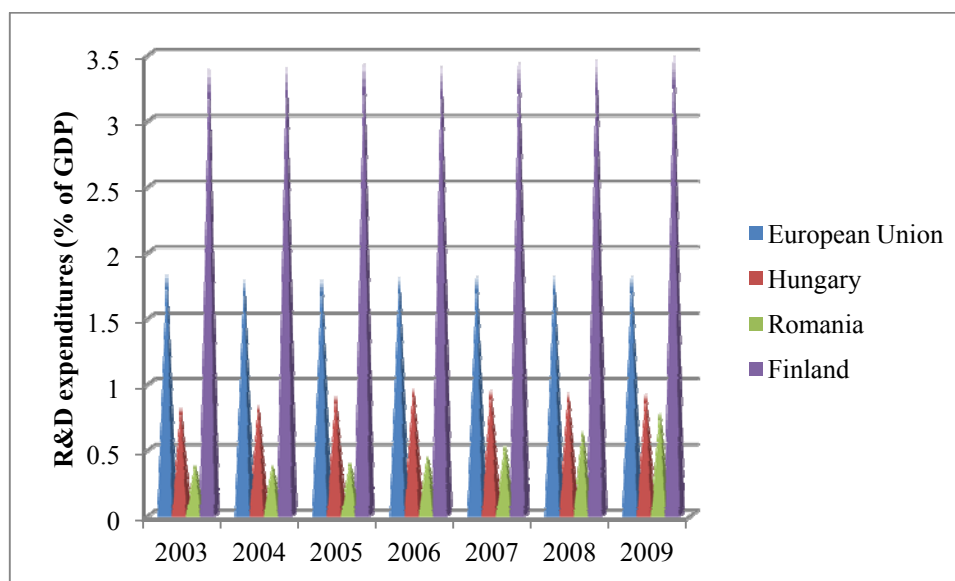
R&D expenditure represent one of the major drives of economic growth in a knowledge based economy. Innovation leaders all spend a significant part of their GDP for research and development. u and business R&D expenditures can be distinguished according to the origin of the spending. In case of the latter a continuous increase is shown in innovation leader countries which is an obvious evidence of the growing account of bottom-up initiatives.

According to the Lisbon Strategy Member States are recommended to spend at least three percentages of their GDP on research and development however apart from Finland and Sweden none of them comply with this recommendation. As the public R&D expenditures the Hungarian achievement is approximately two thirds of the EU average due to a decrease started in 2005. Since the business R&D expenditures did not increase simultaneously the aggregated indicator also decreased.

The reduction in public spending by itself would not cause a problem if the business compensated it, as it happened to one of the pioneers of innovation, Finland, where the changes of the internal rates does not prevent its slow growth.

In Hungary however it is not the case. As it is shown in figure 5 the Hungarian R&D spending is much less than the EU average. Members States which joined later the EU increasingly close to the Hungarian results. [4]

**Figure 5 - (Public and business) R&D expenditures (% of GDP) [2]**



**\*2009: estimated data**

Source: *European Innovation Scoreboard 2009 Database. PRO INNO EUROPE [online]*  
 URL: <http://www.prinno-europe.eu/repository/annexes> [2011-05-18]

The significant shortfall should not necessarily be recorded as a clear disadvantage as research and development is not the only area in which a country can improve its innovation performance. Steve Jobs, Apple's founder in 1998 said:

“Innovation has nothing to do with the amount of dollars you spend on R&D. Innovation is not a question of money. Innovation is about people work for your company. ”

### **Innovation performance of small and medium-sized companies in Hungary**

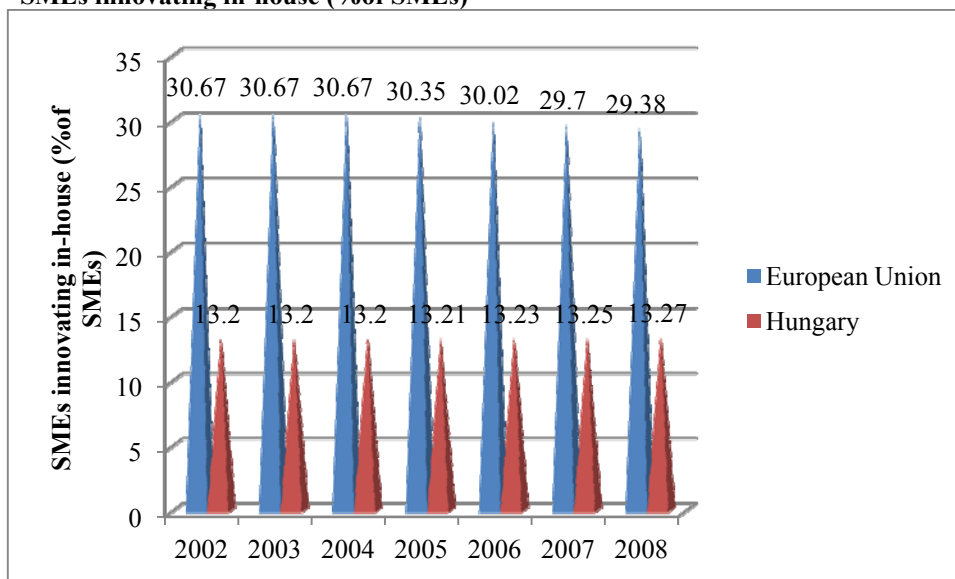
Furthermore the small and medium – sized enterprises will be discussed in the performance of the entire business sector. The investigation includes both the ‘in-house’ innovations and the innovations collaboration with other companies.

The two indicators do not include products and technologies developed by others. As it is displayed in Figure 6 concerning the in-house innovation of SMEs Hungary is the last in the European list. The performance of innovation leaders is three to four times better than the Hungarian achievement.

Results are not much better in case of innovation in collaboration with others. This indicator is of overriding importance because it shows that what proportion small and medium-sized enterprises are involved in complex innovation processes based on joint work. The indicator also measured the flow of knowledge between the public sector and firms and also inside the business sector. Hungary's performance surpasses only for other European countries'. In the Figure 6 and Figure 7 the Hungarian achievement is displayed to the EU average.

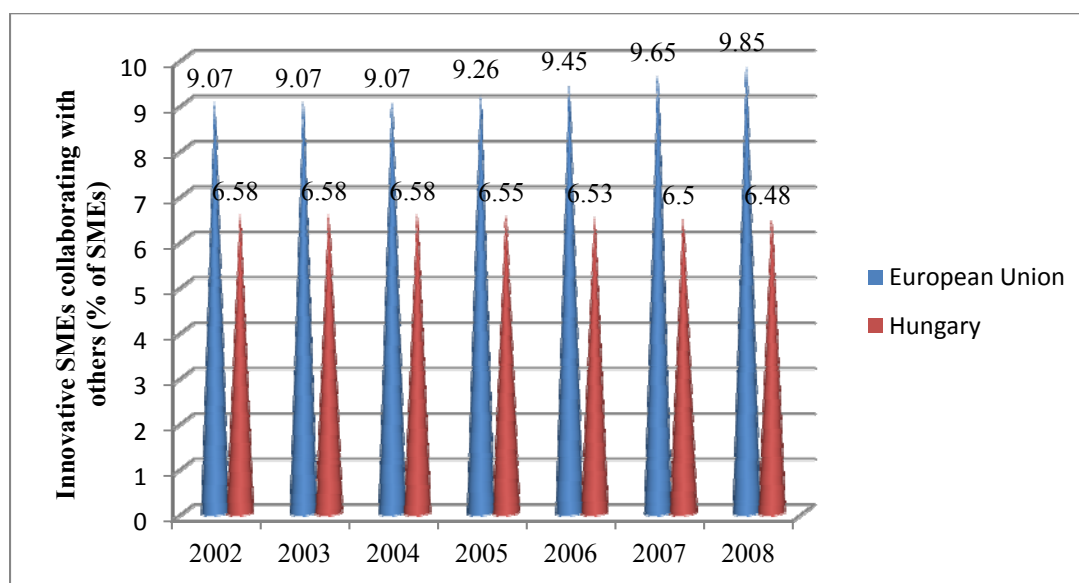
In Hungarian only 16 percent of SMEs introduce and implement new product and technology innovations; with this the country is 24<sup>th</sup> in the list of EU Member States. The performance is even worse in case of organizational and marketing innovation: Hungary is only the 25<sup>th</sup>.

**Figure 6 - SMEs innovating in-house (%of SMEs)**



Source: *European Innovation Scoreboard 2009 Database. PRO INNO EUROPE [online]*  
 URL: <http://www.prinno-europe.eu/repository/annexes> [2011-05-18]

**Figure 7 - Innovative SMEs collaborating with others (%of SMEs) [2].**



Source: *European Innovation Scoreboard 2009 Database. PRO INNO EUROPE [online]*  
 URL: <http://www.prinno-europe.eu/repository/annexes> [2011-05-18]

Due to the lack of introduction of innovations Hungarian small and medium sized businesses are able to save only a minimum of labor, low material and energy costs. According to the SII indicators in case of the former Hungary has the penultimate place in Europe, while in case of the latter the country has a slightly better achievement but it is still brought up the rear.

As it became obvious the Hungarian SMEs have a low innovation performance while they also have a substantial proportion of the country's economic life: 71 percent of the employees are employed in the sector and about 50 percent of the gross domestic is produced. What can be the hindrances that impede the Hungarian SMEs innovation activities and how might they be resolved?

## **Practical Case Studies** (Successful Hungarian Small and Medium Sized Companies)

### **ÓVÁR Equine rehab and healthcare service**

The ÓVÁR Equine rehabilitation and healthcare service is a four-member micro-enterprise, which is now one of the most equipped and skilled service of the country thanks to the continuous innovations. The innovations are mainly characterized equine healthcare related medical treatments, surgical procedures and rehabilitation processes. The most important development is a unique service in equine healthcare the aquatraining program (balneotherapy) with the suitable equipment, which is only available at the firm. The use of the equipment can support the training of race, dressage, jumper and endurance horses, but it is also suitable for rehabilitation following certain injuries or operation since it can increase the changes of recovery and decrease the rehab time. The equipment itself is a treadmill built into a narrow pool (called aquatrainer) with front and rear doors allowing the horse enter the treadmill and walk out at the end of the training. When the horse is already inside the two doors are going to be closed and the pool filled with warm thermal water which height and temperature can be changed depending on the requirements. After this the machine is switched on and the horse begins to walk in the water.

The treatment is special because due to the buoyancy the burden on bones is minimal while the walk in the dense liquid strengthens the muscles efficiently, thereby helping to agglutinate bones to recover faster than under normal circumstances.

Presently ÓVÁR Equine rehab and healthcare service is the only company in Hungary that is able to provide for equine balneotherapy rehabilitation. There is a high interest among professional riders and horse owners.

According to the manager of the company there were important elements contributing the success of the innovation. First of all a good marketing work accompanied the project which made the service known and marketable among horse owners. For the implementation public subsidy had been used. But perhaps the most important factor was the manager's persistence, enthusiasm and good business sense.

The company's success however brought a strong resistance from the side of the competitors that was clearly due to professional jealousy. This inevitably resulted in a negative advertising, but its effect was fortunately much weaker than the satisfaction of the customers. Using public aid was not free from problems either. Although the company has implemented the project in compliance with all requirements, the firm's grant allocation was nearly 12 months late. The manager's legal remedy was rejected without explanation of the project.

The manager is basically satisfied with his overall business results, but emphasizes the difficulties Hungarian entrepreneurs are forced to cope with in a political and economic environment blinding eye over and sometimes even supporting illegal, corrupt and criminal activities in the country. In his opinion work done and results achieved abroad have a higher respect in both professional and customer circles. Long-term success can only be achieved if the company properly communicates with all external stakeholders, and assumes the responsibility for its work of professional and financial terms either. It is also important to undertake innovations which are able to create their own markets and operate independently from the public sector.

### **Lehel Coachbuilder Ltd.**

Lehel Coachbuilder Ltd is a Hungarian-British-owned company which continues the tradition of the Hungarian shareholders. The firm produces carefully designed horseboxes with luxury interior. Neither the production nor the design is standardized, each vehicle is

built according to customer's specific needs, so each product of the company is a result of innovation. The price of a truck is several times higher than a luxury car's and the company's name became known all over the world.

The vehicles would also be considered unique that each component is precisely hand-produced within the old technology without using outside suppliers. Thus Lehel belongs to the largest traditional automotive producers. In addition to manufacturing the company has American and European service networks where hundreds of people work.

The company has no rivals in Hungary and there are only three in Europe with whom the firm maintains a good partnership and often collaborates. The targeted design time of a vehicle is two days, but during this time 8-10 designers keep working on the plants. The manufacture of a truck takes about 4000-4200 working hours which are approximately up to 20 days depending on the number of workers. The vehicles are able to simultaneously meet a number of functions: they can ensure a comfortable stay for four to eight horses while they also provide for a mobile home.

The recognition of market potential and the successful application of previously developed technology have largely contributed to the company's success. The workers' positive and enthusiastic attitude was another important influencing factor. The firm's decision makers were able to expand their market and find other market segments in addition to horse owners. The company's success cannot be proven better than the Ferrari racing team using Lehel trucks to transport their vehicles.

Despite the unique success the Hungarian owner is not satisfied with the results, because the company's activity is strongly hindered by the Hungarian economic policy that rather supports multinational companies settled in the country than domestic producers. An additional impending effect is the Hungarian application system with a corrupt background causing disadvantages in some cases for the applicant instead of advantages.

Therefore the interviewee would suggest to others to start such a quantity and quality production abroad as he would do with his today's knowledge.

## **Lénia2 Advertising and Media Agency**

Lénia2 Advertising and Media Agency was among the first established domestic firms after the political changes. Its activity includes advertising, public relations and marketing in almost all branches. Having a much smaller market of potential customers than a similar agency in the capital (the company operates in Székesfehérvár city, Hungary), the firm does not focus on sectors of activity since it would not necessarily provide the level of efficiency. The advantage however is that the smaller organizations are more flexible and are able to complete their tasks faster than bigger companies. Innovation is a vital element of the company as its activity is continuously renewing. The most typical innovations are in the field of marketing and promotional activities such as web design, television and radio spots editing, leaflets and brochures and so.

The success story of the company however is the "Ósfehérvár" program. The idea of the program was given by searching for answers for an increasingly difficult situation burdening downtown shops and restaurants. The biggest problem was caused by establishing a huge shopping center in the middle of the town resulting that the small downtown businesses have lost a significant part of their customers. Enterprises were struggling to survive, so a common approach has been proposed by Lénia2. The purpose of innovation and the essence of the program in one is that participating businesses in return for a modest fee (2000 HUF/month) receive marketing tools with the help of which they may compete with multinational firms. This means first printed media, on the other a common portal where companies can update the information daily. One of the most important conditions of registration is that the shops cannot be in the area of shopping centers. In addition to firms the agency also recruits customers for

whom the so-called “Ösfehérvár” card is issued. A card costs 990 HUF and in each of the participating business certain discounts are provided for the customers. Stores can only enter the network if they provide for guaranteed benefit for the cardholders. This benefit is a minimum of five percent, but the major part of the cardholders. This benefit is a maximum of five percent, but the major part of the companies give a larger discount. Currently 330 firms and 22-23 thousand cardholders strengthen the local patriotic initiative which has become the largest local coalition nationwide. The manager believes that the key to success is the responsiveness, expertise and innovation. Their success can largely be thanked the creative and enthusiastic team and the fair business behavior. For the results of the project the external factors were also essential namely the support of the municipal government and the local people.

In addition to its success the company also has difficulties. It often must compete with companies which offer cheap low-quality service. Another problem to cope with is the negative discrimination of Hungarian economic policy against the Hungarian SME sector making impossible for a significant part of the small and medium sized businesses to survive.

### **Results of case studies**

In the European context the Hungarian small and medium sized enterprises sector has a rather poor performance in innovation activities. Either the in-house innovation or the innovation in collaboration with others is well below the EU average. Results are not much better in case of applying other's innovations either. One of the reasons may be the shortcomings in the Hungarian education policy, resulting a performance far below the EU average concerning both the number of academic qualifications and doctoral degrees.

The primary research revealed that what difficulties Hungarian SMEs with outstanding achievements have to face with during their innovating activity. These results can be summarized as follows:

- 1) A company operating in Hungary and targeting the Hungarian market is forced to work in a corrupt system. That is why it can prosper fairly only if it is able to function independently from any public support.
- 2) The Hungarian economic policy prefers multinational companies to domestic producers. It supports the former via tax allowances and subsidies with tender requirements a small enterprise is not able to fulfill.
- 3) The success of a small or medium sized company depends on the manager (owner). If he/she is ambitious, enthusiastic, has a high professional knowledge he/she can build a team struggling for a common goal.
- 4) The good leader is not enough, good followers are required. The employees' creativity, ideas contribute greatly to the success of the company. This calls for direct and stress-free workplace that allows creative thinking and ideas.
- 5) Proper communication with all stakeholders and both professional and financial responsibility for the work done are critical to the success.
- 6) The Hungarian society does not create favorable circumstances to innovation. Successful Hungarian companies are often surrounded by professional jealousy, envy, either from the society and the rivals.

## Conclusions

Overall we can conclude that Hungarian SMEs have difficulties working in present economic circumstances. Neither the economic policy nor the social situation helps innovators. Meanwhile the innovation and innovative companies are driving force in the domestic economy, it does not matter therefore that knowledge-intensive, high value-added activities or the so-called “Assembly” capital [3] is supported by the economic policy.

For the effective development suitable economic reforms and appropriate social values would be desirable.

## References

- [1] EUROPEAN INNOVATION SCOREBOARD (EIS). 2009. *PRO INNO EUROPE* [online]. 2011 [cit. 2011-05-15]. URL: <http://www.proinno-europe.eu/page/European-innovation-scoreboard-2009>
- [2] EUROPEAN INNOVATION SCOREBOARD 2009 Database. *PRO INNO EUROPE* [online]. 2011 [cit. 2011-05-18]. URL: <http://www.proinno-europe.eu/repository/annexes>
- [3] RETHINKING THE EUROPEAN INNOVATION SCOREBOARD. A new methodology for 2008-2010. *PRO INNO EUROPE* [online]. 2010 [cit. 2010-05-18]. URL: <http://www.proinno-europe.eu/repository/annexes>
- [4] PAKUCS J., PAPANÉK G. (szerk.): *Innovációmenedzsment kézikönyv*. Budapest: Magyar Innovációs Szövetség. 2006. 114 p.
- [5] [5] KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLAKOZÓI KLUB. *Miniszteri Kollégium részére készített helyzetelemzés, 2007* [online]. 2011 [cit. 2011-05-16]. URL: [http://www.makasy.hu/kkvpiac/kkkpiackeszletek.php?hely=1&kkv\\_hir\\_azon\\_1&PHPS ESSID=04887](http://www.makasy.hu/kkvpiac/kkkpiackeszletek.php?hely=1&kkv_hir_azon_1&PHPS ESSID=04887)

### Adresa autorů:

Ing. Katarína Véghová, PhD., J. Selye University in Komárno, Faculty of Economics, J. Selye University, Bratislavská ulica 3322, 945 01 Komárno, Slovakia, tel.: 00421/907/194807, e-mail: [vegh.katalin@selyeuni.sk](mailto:vegh.katalin@selyeuni.sk)



# STUPEŇ FINANČNÍ PÁKY

## DEGREE OF FINANCIAL LEVERAGE

VEJSADOVÁ DRYJOVÁ Marie

### Abstract

Financing of foreign capital enables enterprises to larger and more dynamic development, thus contributing to the creation of corporate profits. In addition, the use of debt financing can lead to an increase in return on equity - the effect is known as financial leverage. The effect of the financial leverage was evaluated as very poor with the help of a simple regression analysis of degree of the financial leverage and indebtedness on a selective sample of 90 domestic agricultural enterprises. The main causes of poor financial leverage effect are marked as follows - decreasing debt, subsidies, agriculture sector and structure of foreign sources. Further differentiation by the static model and dynamic model of the degree of the financial leverage was tested through of assumptions: There is a statistically significant difference between the models static and dynamic of the degree of the financial leverage. Statistically significant difference between static and dynamic model of the degree of the financial leverage has been confirmed only in 2005.

**Key words:** Financial leverage, degree of financial leverage, indebtedness, earnings before interest and taxes, return on equity.

**JEL Classification:** C02, C12, G32, Q12.

### Abstrakt

Financování cizím kapitálem umožňuje podnikům rozsáhlejší a dynamičtější rozvoj, čímž přispívá k tvorbě podnikového zisku. Kromě toho využívání dluhového financování může vést ke zvýšení rentability vlastního kapitálu – efekt je označován jako finanční páka. Na výběrovém souboru 90 tuzemských zemědělských a.s. byla za pomoci jednoduché regresní analýzy stupně finanční páky a zadluženosti vyhodnocena působnost finanční páky jako velmi slabá. Za hlavní příčiny slabé působnosti finanční páky lze označit následující – klesající zadluženost, čerpané dotační podpory, odvětví zemědělství a strukturální skladba cizích zdrojů. Dále byla testována rozdílnost statického modelu a dynamického modelu stupně finanční páky prostřednictvím hypotézy: Mezi modely statickým a dynamickým stupněm finanční páky existuje statisticky významný rozdíl. Statisticky významná rozdílnost mezi statickým a dynamickým modelem stupně finanční páky byla potvrzena pouze v roce 2005.

**Klíčová slova:** Finanční páka, stupeň finanční páky, zadluženost, zisk před úroky a zdaněním, rentabilita vlastního kapitálu.

## Úvod

Finanční páku, označovanou jako dvousečnou zbraň, lze obecně definovat jako míru, kterou přispívá využívání dluhového financování ke zhodnocení vlastního kapitálu. Využití finanční páky v podniku závisí na celé řadě faktorů – např. na dividendové politice, provozní páce, volatilitě tržeb, portfoliu aktiv, finanční nezávislosti podniku a zejména na výši a stabilitě tržeb a následně zisku. Čím jsou tržby a zisk stabilnější a vyšší, tím si podniky mohou dovolit přijmout větší riziko finanční páky, protože stabilní tržby snižují provozní riziko a vytvářejí prostor pro zvýšení rizika finančního. Naopak podnik, který nemá stabilní a vysoké tržby nemusí být schopen v budoucnu krýt své závazky vyplývající z dluhového financování. Zatímco v anglosaské oblasti probíhá ověřování závěrů teorií optimálních kapitálových struktur a závěrů teorií finanční páky s nimi spojených již několik desetiletí, v Česku je ověřování na samých počátcích.

## Literární přehled

Ve své publikaci *Teorie a praxe firemních financí* Brealey a Myers (1992) uvádí, že výnosová míra akcie zadlužené firmy je přímo úměrná poměru dluhu ku vlastnímu kapitálu, čili finanční páce. Finanční páka je podle autorů matematicky vyjádřena jako podíl dluhu (cizího kapitálu) k vlastnímu kapitálu. Podle Tvzení II Millera a Modigliani (1958) platí, že výnos z vlastního kapitálu bude růst přímo úměrně se zvyšující se finanční pákou. Účinnost je určena překročením hranice bezrizikového dluhu, kdy vlastníci dluhopisů začínají požadovat vyšší úrokové sazby z dluhopisů, což vede ke zvyšování očekávaného výnosu z dluhu podniku, protože souběžně roste i riziko nesplacení závazků podniku. Proto by měli mít akcionáři zájem o co nejvyšší podnikovou zadluženost, při které by mohli své výnosy z akcií maximalizovat. Teorie finanční páky podle Tvzení II Millera a Modigliani (1958) je těžko aplikovatelná na tuzemské podniky z důvodů nastavených předpokladů pro naplnění tvrzení (tj. prostředí bez daní, existence dokonalého trhu, jisté, konstantní výnosy pro emitenty). Teorii o finanční páce popisují také Levy a Sarnat (1999), kteří definují finanční páku jako použití dluhu s fixní úrokovou mírou. Přesněji finanční páku nazývají jako změnu zisku na akcii (EPS – Earnings per Shares), vyvolanou využitím cenných papírů s fixními platbami (dluhu) k financování operací společnosti. Právě obligace označují za jakousi páku, která zvyšuje zisk na akcii při daném čistém provozním zisku. Autoři o finanční páce hovoří jako o využívání dluhu s fixní úrokovou mírou, avšak matematicky finanční páku nijak nevyjadřují. Block a Hirt (1992) ve své publikaci *Foundations of Financial Management* finanční páku definují jako změnu zisku na akcii vyvolanou použitím cenných papírů s fixními platbami při financování podniku. Matematicky vztah finanční páky vyjadřují jako poměr absolutních změn zisku na akcii (EPS) a zisku před úroky a zdaněním (EBIT – Earnings before Interests and Taxes):  $FL = \frac{\Delta EPS}{\Delta EBIT}$ . Autoři finanční páku (FL – Financial Leverage) používají jak pro akciové společnosti, tak pro společnosti jiného právního typu. Finanční páku pro neakciové společnosti autoři definují jako vztah mezi ziskem podniku po zdanění na korunu vlastního kapitálu. Mezi jednotlivými vztahy lze plynule přecházet, protože platí: zisk na akcii = rentabilita vlastního kapitálu \* (vlastní kapitál / počet akcií). V závislosti na výši provozního zisku po zdanění může finanční páka působit pozitivně (zvyšuje-li EPS), nebo negativně (snižuje-li EPS). Je-li finanční páka vyjádřena relativním způsobem, jedná se o stupeň finanční páky. Stupeň finanční páky (DFL – Degree of Financial Leverage) Block a Hirt (1992) definují jako relativní změnu zisku na akcii (EPS) v závislosti na relativní změně zisku před úroky a zdaněním (EBIT). Dále uvádí, že stupeň

finanční páky lze využít k mezipodnikovému srovnání. Za pomoci stupně finanční páky lze vyjádřit změnu zúročení vlastního kapitálu nebo výnosu na akcii:  $\frac{\Delta EPS}{EPS_0} = DFL * \frac{\Delta EBIT}{EBIT_0}$ .

Relativní změna zisku na akcii je tedy rovna násobku stupně finanční páky a relativní změně zisku před úroky a zdaněním. Obdobnou definici stupně finanční páky uvádí i Bláha (1995), který stupeň finanční páky vyjadřuje jako vztah mezi změnou výše provozního zisku a výslednou změnou zisku na akcii při jakékoliv úrovni EBITu. Stupeň finanční páky značí, jak snížení (zvýšení) provozního zisku ovlivnilo snížení (zvýšení) výnosů akcionářů. Stupeň finanční páky dán poměrem relativních změn zisku na akcii a zisku před úroky a zdaněním zahrnuje vliv času, konkrétně se jedná o změnu v průběhu dvou období (běžného a minulého období). Z toho důvodu lze stupeň finanční páky nazvat jako dynamický. Vedle dynamického stupně finanční páky existuje ještě další, odlišný vzorec pro výpočet stupně finanční páky. Vzorec vyjadřují Bláha (1995), či Střeleček (2006) jako poměr zisku před úroky a zdaněním a zisku před úroky a zdaněním poníženého o splatné, nákladové úroky ( $I - \text{Interests}$ ):  $DFL = EBIT / (EBIT - I)$ . Takto vyjádřený stupeň finanční páky nezahrnuje vliv času, finanční páka se kvantifikuje v rámci jednoho hospodářského roku, proto lze hovořit o statickém vyjádření stupně finanční páky.

### Metodika

Šetření je provedeno na výběrovém souboru dat, který tvoří 90 tuzemských zemědělských podniků s právní formou a.s. za jednotlivá léta 2004 – 2007. Srovnávacím kritériem pro výběr tuzemských zemědělských 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 účetních výkazů (výkaz rozvahy a výkaz zisků a ztrát).

Stupeň finanční páky je pro všechny podniky vyjádřen dynamickým modelem (ve výsledcích označen jako  $DFL_1$ ) i statickým modelem (označen jako  $DFL_2$ ). Účinnost (působnost) finanční páky je zjišťována za pomoci jednoduché lineární regrese modelů stupně finanční páky ( $DFL_1$ ,  $DFL_2$ ) a zadluženosti. Cílem regresního modelu stupně finanční páky a zadluženosti je určit, zda s rostoucí zadlužeností jednotkovému zvyšování zisku před úroky a zdaněním odpovídá větší nárůst rentability vlastního kapitálu, čili jaké síly finanční páka na výběrovém souboru dat dosahuje. Provedené regresní modely obou typů stupňů finanční páky a zadluženosti nezahrnují extrémní hodnoty vždy konkrétního stupně finanční páky (tj. hodnoty překračující jeden a půl násobek neodlehých hodnot stupňů finanční páky v daném roce) z důvodu dosažení exaktnějších výsledků. Počet podniků, na kterých byla provedena jednoduchá lineární regrese pro oba modely DFL s eliminací extrémních hodnot je uveden v tabulce.

**Tabulka 1 – Četnost podniků u modelů  $DFL_1$  a  $DFL_2$  s eliminací extrémních hodnot, r. 2004 – 2007**

	2004	2005	2006	2007
Dynamický model DFL ( $DFL_1$ )	-	76	76	66
Statický model DFL ( $DFL_2$ )	81	81	75	81

*Zdroj: Vlastní šetření*

Vztah obou modelů  $DFL_1$  a  $DFL_2$  je testován pomocí Párového t testu. Pro každý rok je ověřována hypotéza: Mezi modely statickým a dynamickým stupněm finanční páky existuje statisticky významný rozdíl. Pro každý podnik je vyjádřen statický i dynamický model DFL (vyjma podniků, u kterých se vyskytovaly extrémní hodnoty  $DFL_1$ ,  $DFL_2$ ) z důvodu dodržení podmínky závislých výběrových vzorků pro statistické šetření. V jednoduché lineární regresi a šetřené hypotéze byla použita původní, tzn. netransformovaná data. Párový t test je proveden na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ . Počet podniků, na kterých byl proveden Párový ttest v jednotlivých letech, je uveden v tabulce.

**Tabulka 2 – Počet podniků pro šetření Párového t testu, r. 2005 – 2007**

	2005	2006	2007
Počet zemědělských a.s.	71	64	58

*Zdroj: Vlastní šetření*

### Výsledky

Výsledky jednoduchých lineárních regresních modelů DFL a zadluženosti zobrazují následující tabulky. Jelikož výběrový soubor podniků neobsahuje data z roku 2003, nemůže být pro rok 2004 kvantifikován dynamický model stupně finanční páky ( $DFL_1$ ).

**Tabulka 3 – Regrese modelu  $DFL_1$  a zadluženosti**

Rok	Regresní koeficient	Pravděpodobnost chyby	Regresní funkce
2004	-	-	-
2005	0,0201	0,8633	$DFL_1 = 0,0976 + 0,1358 * \text{zadluženost} + e_i$
2006	0,1597	0,1681	$DFL_1 = 1,2231 + 1,2487 * \text{zadluženost} + e_i$
2007	0,1502	0,2519	$DFL_1 = 0,9108 + 1,0209 * \text{zadluženost} + e_i$

*Zdroj: Vlastní šetření*

**Tabulka 4 – Regrese modelu  $DFL_2$  a zadluženosti**

Rok	Regresní koeficient	Pravděpodobnost chyby	Regresní funkce
2004	0,2102	0,0596	$DFL_2 = 1,0270 + 0,7460 * \text{zadluženost} + e_i$
2005	0,1208	0,2827	$DFL_2 = 1,1377 + 0,4359 * \text{zadluženost} + e_i$
2006	0,1807	0,1207	$DFL_2 = 1,1046 + 0,6100 * \text{zadluženost} + e_i$
2007	0,3572	0,0011	$DFL_2 = 0,9789 + 0,7257 * \text{zadluženost} + e_i$

*Zdroj: Vlastní šetření*

Zobrazená závislost dynamického modelu DFL a zadluženosti v jednoduchém regresním modelu je neprůkazná pro všechny hodnocené roky, odhadnutý regresní koeficient u lineárního členu (zadluženost) je statisticky nevýznamný na  $\alpha = 0,05$ . U regresního modelu je závislost mezi  $DFL_2$  a zadlužeností neprůkazná pro roky 2004, 2005 a 2006. Pouze v roce 2007 se podařilo prokázat závislost mezi  $DFL_2$  a zadlužeností, kterou lze charakterizovat jako středně silnou na základě regresního koeficientu.

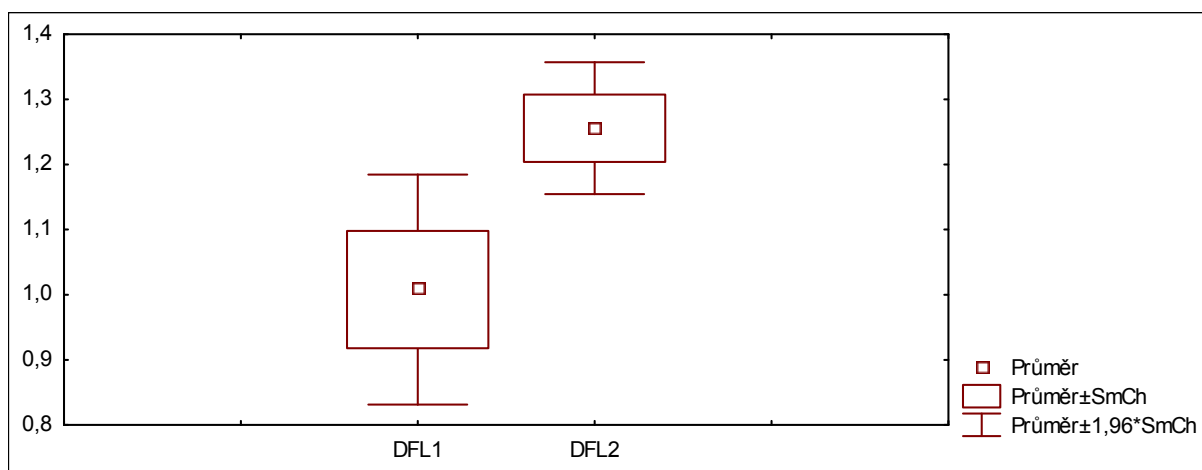
Staticky vyjádřený DFL dosahoval ve všech letech vyšších hodnot regresních koeficientů než v případě dynamického modelu DFL. Z toho důvodu byla provedena korelace obou typů modelů DFL pomocí Párového t testu pro každý rok zvlášť, jejímž cílem bylo zjistit statisticky významnou odlišnost statického a dynamického modelu DFL. Párovým t testem byla testována nulová hypotéza  $H_0$ : Rozdíly mezi průměry modelů  $DFL_1$  a  $DFL_2$  jsou nulové oproti alternativní hypotéze  $H_A$ : Rozdíly mezi průměry modelů  $DFL_1$  a  $DFL_2$  se liší od nuly. Výsledky zobrazuje následující tabulka a krabicové grafy.

**Tabulka 5 – Hodnoty Párového t testu, r. 2005 – 2007**

	2005	2006	2007
Pravděpodobnost chyby testu	0,0126	0,0960	0,9163
$DFL_1$ – průměr	1,0079	1,4616	1,1787
$DFL_1$ – sm. odchylka	0,7594	0,8529	0,6294
$DFL_2$ – průměr	1,2557	1,2726	1,1699
$DFL_2$ – sm. odchylka	0,4354	0,4415	0,1734

*Zdroj: Vlastní šetření*

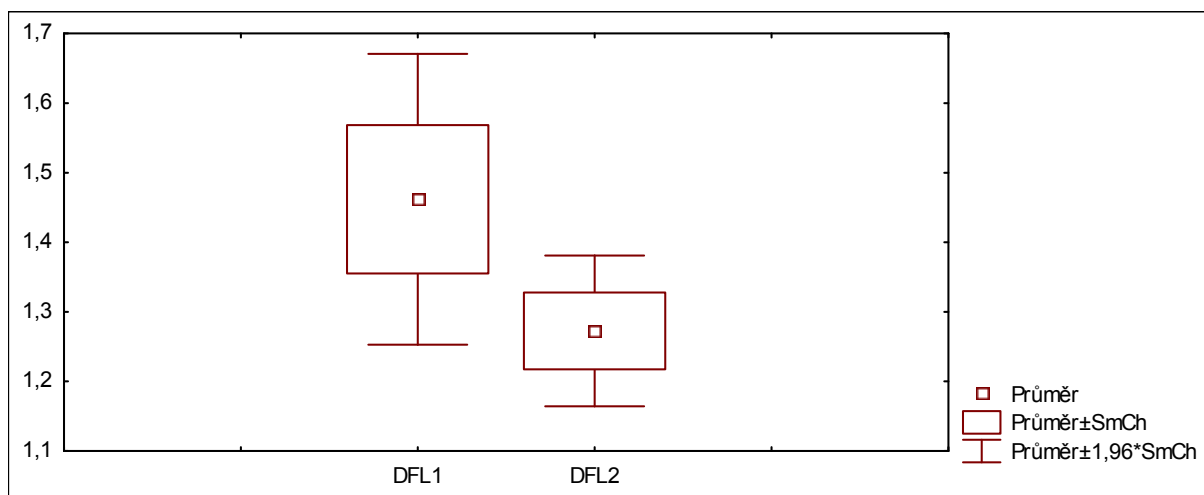
**Graf 1 – Párový t test modelů  $DFL_1$  a  $DFL_2$ , r. 2005**



*Zdroj: Vlastní šetření*

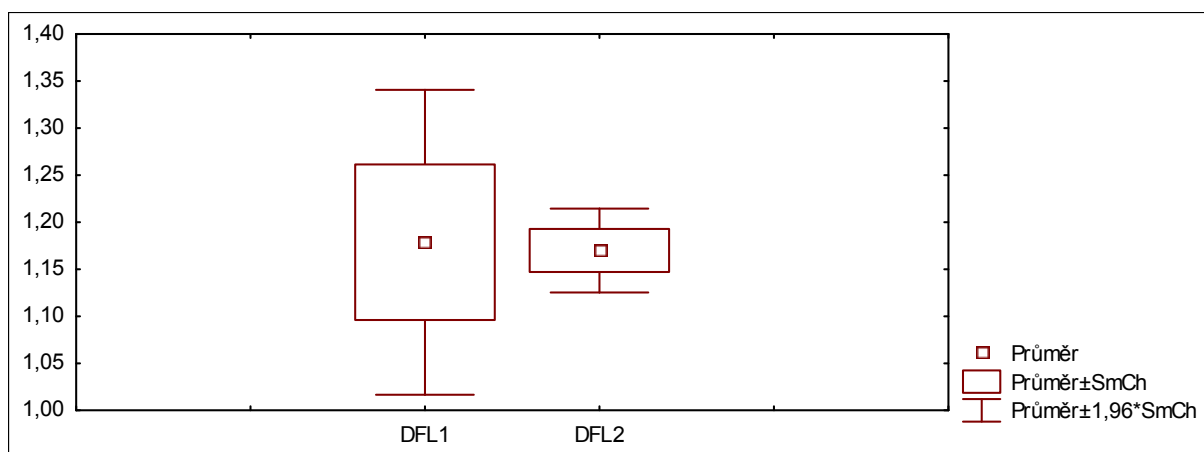
Na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  se nulová hypotéza o nulové rozdílnosti mezi průměry modelů  $DFL_1$  a  $DFL_2$  zamítá pouze v roce 2005 (hodnota p-value 0,0126). Pro tento rok lze potvrdit statisticky významný rozdíl mezi průměry modelů  $DFL_1$  a  $DFL_2$ . V letech 2006 a 2007 hodnota p-value převyšuje stanovenou hladinu významnosti  $\alpha = 0,05$ , v platnosti se ponechává nulová hypotéza o statisticky nevýznamném rozdílu mezi průměry modelů  $DFL_1$  a  $DFL_2$ . Testovanou hypotézu – Mezi modely statickým a dynamickým stupněm finanční páky existuje statisticky významný rozdíl – lze potvrdit pouze pro rok 2005.

**Graf 2 - Párový t test modelů DFL<sub>1</sub> a DFL<sub>2</sub>, r. 2006**



*Zdroj: Vlastní šetření*

**Graf 3 – Párový t test modelů DFL<sub>1</sub> a DFL<sub>2</sub>, r. 2007**



*Zdroj: Vlastní šetření*

## Diskuse

Zobrazená závislost dynamického modelu DFL a zadluženosti je neprůkazná pro všechny hodnocené roky, přičemž v r. 2006 a r. 2007 by se nechala charakterizovat jako velmi slabá. U regresního modelu je závislost mezi statickým modelem DFL a zadlužeností neprůkazná pro rok 2004, r. 2005 a r. 2006 (pro tyto roky by se nechala charakterizovat také jako velmi slabá), pouze v roce 2007 se podařilo prokázat středně silnou závislost mezi statickým modelem DFL a zadlužeností. Celkově lze tedy hodnotit účinnost finanční páky jako slabou. Jednu z příčin slabé účinnosti finanční páky na výběrovém souboru dat lze spatřovat ve vývoji průměrné zadluženosti v analyzovaných letech. Jak uvádí Vejsadová Dryjová (2010a), ačkoliv docházelo za analyzovaná období čtyř let k postupnému růstu průměrných dlouhodobých bankovních úvěrů jakožto jedné ze složky cizího kapitálu (navýšení v r. 2007 oproti r. 2004 o 4,5 p. b.), přesto se zadluženost zemědělských podniků v roce 2007 oproti

roku 2004 snížila o 2,4 p. b. Pokles zadluženosti zapříčinil v první řadě strmý nárůst vlastního kapitálu reprezentován převážně kladným, rostoucím výsledkem hospodaření. V dalším případě dle Vejsadové Dryjové (2010b) pokles průměrné míry zadluženosti ovlivnil na výběrovém souboru dat i objem čerpaných dotačních podpor.

Jako další příčinu slabé působnosti finančních pák v obou modelech lze vnímat samotné odvětví zemědělství. Zemědělství, jakož to prvovýroba, vykazuje podstatně vyšší podíl vlastního kapitálu k celkovým zdrojům, než v případě ostatních odvětví OKEČ. Tento stav lze vysvětlit charakterem základního kapitálu, lze se domnívat, že akcionáři zakládaných společností vkládali do základního kapitálu společností také nepeněžitě vklady jako např. pole, louky, apod. Tyto vklady pak tvořily součást základního kapitálu. Dále při nižším úvěrování a slabším podílu dalších cizích zdrojů, pak právě úroveň základního kapitálu je určující pro výši vlastních zdrojů. Dvě třetiny podniků z výběrového souboru dosahovaly neměnné úrovně základního kapitálu v hodnoceném období, proto lze předpokládat, že do základního kapitálu byly vloženy právě tyto nepeněžitě vklady, což potvrzuje málo proměnlivý základní kapitál v čase. Zemědělství se od ostatních odvětví odlišuje mimo jiné také v tom, že je ovlivňováno celou řadou externích faktorů, jako jsou např. charakter výroby či klimatické podmínky, které sehrávají velkou roli při zemědělském využívání daného území. Právě klimatické podmínky se odrážejí v produktivitě zemědělské výroby, z toho důvodu zemědělské podniky dosahují povětšinou kolísavého výsledku hospodaření. Využívání finanční páky při predikci rentability vlastního kapitálu při určité, očekávané úrovni zisku před zdaněním a úroky je velice spletité už z důvodu odhadu budoucích provozních tržeb, které se podílí nejvyšší měrou na očekávané úrovni EBITu. Dosažený EBIT a očekávaný EBIT neznámá totéž. Jak uvádí Kislingerová (2007), dosáhne-li podnik nižšího EBITu než plánovaného, skutečná rentabilita vlastního kapitálu bude klesat proti plánované mnohem více při dluhovém financování než při financování vlastním kapitálem.

Obecně rostoucí zadluženost může pozitivně ovlivnit rentabilitu vlastního kapitálu ve smyslu pozitivního působení finanční páky, avšak na druhé straně s sebou přináší zvýšení úroků, které snižují podíl zisku plynoucí investorům, což má za následek snížení hodnoty rentability vlastního kapitálu. V případě výběrového souboru podniků úroková sazba z bankovních úvěrů v hodnoceném období kolísala, čímž kolísala i efekt úrokového štítu. Zároveň efekt pozitivního úrokového štítu klesal v důsledku klesajících sazeb z daně příjmů právnických osob, klesala i průměrná míra zadluženosti v jednotlivých letech. S připočtením slabé působnosti finanční páky zemědělských a.s. je výsledkem klesající trend průměrné rentability vlastního kapitálu za hodnocené období (vývoj průměrné rentability vlastního kapitálu – r. 2004: 0,042, r. 2005: 0,028, r. 2006: 0,026, r. 2007: 0,07).

Statisticky významný rozdíl mezi průměry modelů  $DFL_1$  a  $DFL_2$  lze potvrdit pouze pro rok 2005, pouze pro tento rok lze potvrdit testovanou hypotézu: Mezi modely statickým a dynamickým stupněm finanční páky existuje statisticky významný rozdíl. Pro ostatní roky se položená hypotéza nepodařila potvrdit, průměry modelů  $DFL_1$  a  $DFL_2$  dosahují statisticky nevýznamného rozdílu. Je zapotřebí si povšimnout, že průměrným hodnotám statického modelu DFL, které byly téměř totožné, odpovídaly i stejné hodnoty směrodatných odchylek vyjma r. 2007. Podobnost průměrných hodnot statického modelu DFL je možno vysvětlit tím, že statický model DFL ovlivňuje mimo zisku před úroky a zdaněním (EBIT) jediný faktor, a to nákladové úroky (I). Kdežto dynamický model DFL je ovlivněn hned několika faktory působících najednou (při opomenutí zisku před úroky a zdaněním) – jedná se o nákladové úroky, sazbu daně z příjmů (oba faktory se promítají ve velikosti zisku po zdanění) a v neposlední řadě vlastní kapitál (který ovlivňuje výši rentability vlastního kapitálu). Další příčina, proč se průměrné hodnoty statického modelu DFL příliš nelišily, tkví v procentuálním zastoupení nákladových úroků na zisku před úroky a zdaněním. Podíl nákladových úroků na

výši zisku před úroky a zdaněním je v analyzovaných letech obdobný, vyjma roku 2007, kterému odpovídá i odlišná hodnota směrodatné odchylky, viz následující tabulka.

**Tabulka 6 – Procentuální zastoupení nákladových úroků na EBITu, r. 2005 – 2007**

	2004	2005	2006	2007
I / EBIT v %	17,17	17,54	19,06	9,8

*Zdroj: Vlastní šetření*

### Závěr

Na základě regresních koeficientů vyplývajících z jednoduchého regresního modelu pro oba typy modelů DFL lze vyvodit velmi slabou závislost stupně finanční páky na zadluženosti (kromě r. 2007 u statického modelu DFL, kde lze závislost charakterizovat jako středně silnou). Výsledkem je slabá působnost finanční páky na výběrovém souboru zemědělských a.s. Jako příčiny slabé působnosti finanční páky byly označeny následující – klesající zadluženost, čerpané dotační podpory, odvětví zemědělství. Kromě těchto uvedených příčin by se nechalo spekulovat ještě o další příčině, a tou je strukturální skladba cizích zdrojů tuzemských zemědělských a.s. Levy, Sarnat (1999) charakterizují finanční páku jako změnu zisku na akcii vyvolanou využitím dluhů, ze kterých vyplývá povinnost pravidelných úrokových plateb (tj. cenný papír s fixními platbami, bankovní úvěry). Na výběrovém souboru podniků zastupovaly bankovní úvěry v každém roce průměrně jednu třetinu cizího kapitálu, zbylou část tvořily položky, ze kterých nevyplývá povinnost hradit nákladový úrok (tj. bankovní úvěry a výpomoci, emitované obligace a směnky k úhradě). Pokud ve struktuře cizích zdrojů převažují položky s nulovým nákladem, pak dochází k situaci, kdy s rostoucím podílem cizího kapitálu v kapitálové struktuře klesají průměrné náklady kapitálu, a finanční páka dosahuje slabé účinnosti. Zároveň se předpokládá, že slabá působnost finanční páky u zemědělských a.s. je doplněna silnější působností páky provozní.

Pouze v roce 2005 lze potvrdit statisticky významný rozdíl mezi průměry modelů  $DFL_1$  a  $DFL_2$ . Pro ostatní roky se nepodařilo potvrdit položenou hypotézu – Mezi modely statickým a dynamickým stupněm finanční páky existuje statisticky významný rozdíl. Průměrné hodnoty  $DFL_2$  dosahují v analyzovaných letech podobných výsledků, jakož i jejich hodnoty směrodatných odchylek. Jev je vysvětlen tím, že vývoj procentuálního podílu nákladových úroků na výši zisku před úroky a zdaněním byl v letech 2004 – 2007 v zásadě podobný. A dále také tím, že statický model stupně finanční páky je ovlivňován pouze jediným faktorem, kterým jsou nákladové úroky na rozdíl od dynamického modelu DFL, který ovlivňuje několik faktorů najednou, což způsobuje větší rozptyl hodnot dynamického modelu stupně finanční páky.

### Literatura

- [1] BLÁHA, Z. S., JINDŘICHOVSKÁ I. 1995. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1995. s. 159. ISBN 80-85603-80-2.
- [2] BLOCK, S. B., HIRT, G. A. 1992. *Foundations of Financial Management*. 6th ed. Boston: IRWIN INC., 1992. pp. 700. ISBN 0-256-08355X.
- [3] BREALEY, R. A., MYERS, S. C. 1992. *Teorie a praxe firemních financí*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. s. 970. ISBN 80-85605-24-4.



- [4] KISLINGEROVÁ, E., kol. 2007. *Manažerské finance*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 745. ISBN 978-80-7179-903-0.
- [5] LEVY, H., SARNAT, M. 1999. *Kapitálové investic a finanční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 924. ISBN 80-7169-504-1.
- [6] MILLER, M., MODIGLIANI, F. 1958. The Cost of Capital, Corporation Finance, and the Theory of Investment. *American Economic Review*, 1958, vol. 48, pp. 261 – 297. ISSN 0002-8282.
- [7] STŘELEČEK, F. 2007. *Proporcionování nákladů na výrobu – provozní a finanční páka*. 1. vyd. České Budějovice: Ekonomická fakulta JU v Českých Budějovicích, 2007. s. 58. ISBN 978-80-7040-915-2.
- [8] VEJSADOVÁ DRYJOVÁ, M. 2010a. Dluhové zatížení zemědělských a.s. *Auspicia*, 2010, č.1, s. 86-88. ISSN 1214-4967.
- [9] VEJSADOVÁ DRYJOVÁ, M. 2010b. Hospodaření zemědělských podniků v důsledku čerpaných dotačních podpor. *INPROFORUM Junior 2010 „Podniky – regiony – organizace“*, 2010, s. 223-229. ISSN 978-80-7394-226-7.

**Adresa autora:**

Ing. Marie Vejsadová Dryjová, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta / Katedra účetnictví a financí, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, tel.: +420 724 215 657, e-mail: vejsadova@ef.jcu.cz

# ETIKA JAKO FAKTOR OVLIVŇUJÍCÍ KVALITU ÚČETNÍCH DAT V PODNIKU

## ETHICS AS A FACTOR AFFECTING THE QUALITY OF FINANCIAL DATA FOR THE COMPANY

VLČKOVÁ Miroslava

### Abstract

The business environment creates synergies for all institutions, bodies, communities, but also entrepreneurs and their employees at all levels. This synergy is strongly influenced ethical attitudes. On the positive development of the business environment have a large proportion of managers who seek the good name of their business and managerial ethics regarded as the system works and also in the area of accounting. Ethical behavior in accounting is not only evident in employees - accountants or accounting professional, but have their origin in the behavior of business managers who delegate tasks to employees or professional accountants summarize the data for accounting. The research demonstrated that nearly half of employees succumbing to pressures from their employer and commit to covering up incidents of data falsification, misappropriation of information, etc.

**Key words:** Ethics, Moral Behavior, Quality of Financial Data.

**JEL Classification:** M41

### Abstrakt

Podnikatelské prostředí vzniká součinností všech institucí, orgánů, společenství, ale především podnikatelů a jejich zaměstnanců na všech úrovních. Tato součinnost je výrazně ovlivněna etickými postoji. Na pozitivním rozvoji podnikatelského prostředí mají velký podíl manažeři, kteří usilují o dobré jméno svých firem a považují manažerskou etiku za systém práce a to i v oblasti účetnictví. Etické chování v účetnictví se neprojevuje pouze u zaměstnanců – účetních nebo u profesních účetních, ale mají původ již v samotném chování manažerů podniku, kteří zaměstnancům delegují úkoly či profesním účetním shrnují podklady pro vedení účetnictví. Z výzkumu je prokázáno, že téměř polovina zaměstnanců podlehne tlakům svých zaměstnavatelů a dopouštějí se zakrývání incidentů, falšování údajů, zneužívání informací apod.

**Klíčová slova:** etika, morální chování, kvalita účetních dat.

### Úvod

Vedení účetnictví a zkreslování účetních dat na základě neetických metod a aktivit ovlivňuje úroveň nejen samotného podniku, ale i to, jak podnik vystupuje vůči svému okolí; vůči zaměstnancům, institucím, zákazníkům. Pojmy etika a morálka mají mnoho významů. Etika je obor, který se zabývá morálními povinnostmi, tím co je dobré a co je špatné. Morálka je pak definována jako soubor mravních zásad a hodnot jednotlivých osob, ať už

účetních, profesních účetních či manažerů podniku. Na etickou teorii můžeme nahlížet dvěma různými způsoby – jako na teorii, která se zabývá principy při řešení etických otázek a nebo jako teorii, která prezentuje základní principy informující o etickém rozhodování. Etické principy umožňují analyzovat a vyhodnocovat pocity a intuice lidí [1]. McPhail a Walter (2009) doplňují, že účetní odborníci vykazují všeobecně nižší mravní úroveň než jiné profesní skupiny.

## Literární přehled

### Legislativa v oblasti účetnictví

Účetnictví podnikatelských subjektů v České republice upravují:

- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o účetnictví),
- České účetní standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů,
- Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.

Požadavky na vyhotovování účetních informací a zásady jsou zakotveny zejména v těchto právních normách. Zejména dle zákona o účetnictví (§ 7) mají účetní jednotky povinnost vést účetnictví tak, aby jeho obsah podával věrný a poctivý obraz předmětu účetnictví a finanční situace účetní jednotky. Věrný obraz znamená, že obsah položek účetní závěrky odpovídá skutečnému stavu a je zobrazen v souladu s účetními metodami dle zákona o účetnictví. Poctivý obraz znamená, že tyto metody jsou použity takovým způsobem, který vede k dosažení věrnosti [8].

### Etický kodex profesních účetních

Předpokladem k budování etického účetního prostředí v podniku je společná shoda na formulaci strategických cílů v oblasti účetnictví, na určení dlouhodobých pravidel a následně jejich dodržování a vymezení kompetencí mezi účetními a manažery podniku.

Etickým východiskem by mohl být dokument Etický kodex profesních účetních [3], který stanoví etické požadavky na osobu a výkon profesního účetního a jeho spolupracovníků. Kodex vychází ze zásady, že pokud není konkrétně stanoveno určité omezení, platí cíle a základní principy pro všechny profesní účetní stejně, ať jde o profesní účetní provozující veřejnou praxi nebo o profesní účetní v zaměstnaneckém poměru. Etické kodexy jsou tedy formalizovaná prohlášení o zásadních hodnotách a etických pravidlech v podniku. Tyto kodexy musejí být konkrétní pro jednotlivé aktivity a zároveň respektující svobodu názorů.

Profesní účetní se však mohou dostávat do situací, které vedou ke střetu zájmů. Tyto střety mohou být nevýznamné, avšak mohou se objevit i krajní případy podvodů a nezákonného jednání. Uznává se, že mohou působit určité konkrétní faktory, které způsobí, že úkoly profesního účetního mohou být v rozporu s vnitřními a vnějšími požadavky, např.:

- tlak ze strany nadřízeného,
- profesní účetní může být žádán, aby jednal v rozporu s právními předpisy,
- profesní účetní může být postaven před rozhodnutí, zda zachovat loajalitu k nadřízenému a porušit standardy etického jednání své profese nebo dodržet standardy proti vůli nadřízeného,

- konflikt může nastat při uveřejnění zavádějících informací, které mohou klienta nebo zaměstnavatele zvýhodňovat, přičemž uveřejnění těchto informací může, ale i nemusí být v zájmu profesního účetního [3].

Při uplatňování standardů etického chování může profesní účetní narazit na neetické jednání nebo řešení etického sporu. V případě závažného etického problému by se profesní účetní měl snažit řešit takový spor s přímým nadřízeným nebo si vyžádat konzultaci u nezávislého poradce. V některých případech právní či jiné předpisy mohou vyžadovat, aby určité závažné skutečnosti byly hlášeny vnějšímu orgánu – dozorčímu nebo státnímu [3].

Gowthorpe a Blake (1998) říkají, že všechny mravní normy jsou ve vztahu k určité konkrétní kultuře. Pravidla chování, která jsou použitelná v jedné společnosti se nevztahují na jednání lidí v jiné společnosti. Z toho vyplývá, že každé společenství má své vlastní normy a morálka je zcela v souladu s pravidly a normami dané vlastní kultury.

Dle Robbinse a Coulter (2004) existují čtyři následující přístupy k etice podnikání:

1. Utilitární přístup znamená, že etická rozhodnutí jsou prováděna pouze na základě výstupů a následků rozhodnutí. Tento přístup využívá kvantitativní metodu pro etická rozhodování a pro zajištění dobra. Cílem je zvýšit produktivitu a maximalizovat zisk.
2. Přístup respektování lidských práv je založen na ochraně základních práv člověka, avšak může snižovat produktivitu a efektivitu podniku.
3. Teorie spravedlnosti je založena na dodržování všech pravidel a omezení, nepodstupování rizika, čímž může docházet k omezování inovací a produktivity.
4. Teorie sjednocujících společenských smluv je založena na empirických a normativních faktorech.

Pokud pohlédneme na tyto čtyři přístupy k etice podnikání, je zřejmé, že v praxi bude nejčastěji používaný utilitární přístup. Je to dáno tím, že je v souladu s produktivitou a ziskovostí podniku. Etické jednání však vyžaduje mnohem více, než zohledňování pouze těchto kritérií. V ideálním případě by se tedy mělo jednat o součinnost všech teorií, což by samozřejmě znamenalo zvyšování produktivity, zisku, ale za podmínek respektování daných norem, ochrany lidských práv, sociální spravedlnosti apod.

Manažerská i účetní etika vychází ze tří subsystémů, které jsou na sobě vzájemně závislé a doplňují se. Jedná se o morálku, erudici a vůdcovství [2]. Morální pravidla jsou výsledkem dlouhodobých zkušeností o tom, co je správné a co ne. Mravní normy se vytvářejí na základě opakovaných zkušeností. V oblasti účetnictví se jedná především o respektování zákonných a společenských norem. Problémem zůstává, že zákonnými normami nejsou pokryty veškeré oblasti v účetnictví a účetní mají určitou možnost ovlivňování účetních dat. V oblasti erudice je v první řadě uváděn systém dosažené kvalifikace a systém celoživotního vzdělávání, tedy péče o růst osobnosti. Etický kodex profesního účetního konkrétně specifikuje, že účetní se musí nadále vzdělávat, aby bylo v co největší míře zabráněno případným omylům a pochybením z důvodu neznalosti. Posledním subsystémem je vůdcovství, které vyjadřuje schopnost předchozí subsystémy aplikovat do praxe a zároveň stimulovat své spolupracovníky k etickému chování.

## Metodika

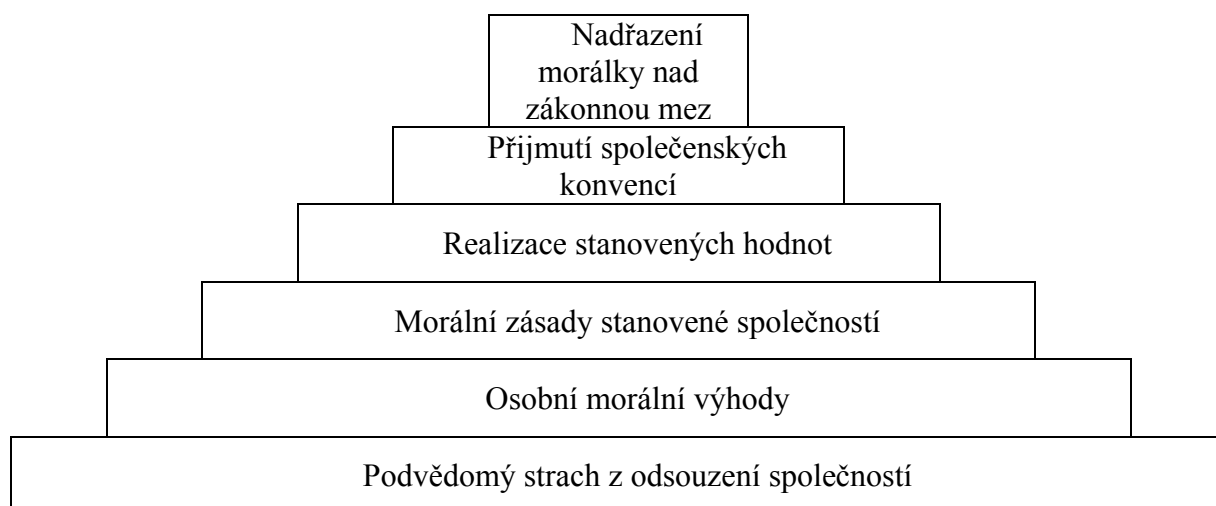
Cílem předloženého příspěvku je rozbor etického a morálního chování jak zaměstnanců, tak i manažerů podniků z hlediska zpracování účetních dat.

Východiskem příspěvku bylo studium stávajících pramenů, které mají charakter původních vědeckých a odborných pojednání. Příspěvek dále vychází z průzkumu společnosti Ernst & Young, která začátkem roku 2011 prováděla průzkum, jehož cílem bylo zjistit, jak společnosti reagují na rizika související s podvody a korupcí. Celkem bylo osloveno 2 365 respondentů z 25 evropských zemí.

## Výsledky a diskuse

Mnozí manažeři firem etiku považují spíše jako přepych. Říkají, že etiku budou ve své praxi aplikovat poté, co si vydělají na základní chod firmy. Pravdou ale zůstává, že když firmy budou vydělávat, budou následně i investovat a tím pádem zisk na základní chod firmy bude muset být vyšší a vyšší. Je tedy zřejmé, že vývoj nebude lineární, ale pouze progresivní či degresivní. Vedení podniku i jeho zaměstnanci musejí být přesvědčeni o správnosti a přínosu etického chování při vedení účetnictví a zároveň musejí mít odvalu proti případnému neetickému chování vystoupit, nepodporovat ho a zabránit jeho dalšímu rozvoji.

**Obrázek 1 - Pyramida morálního rozvoje jedince**

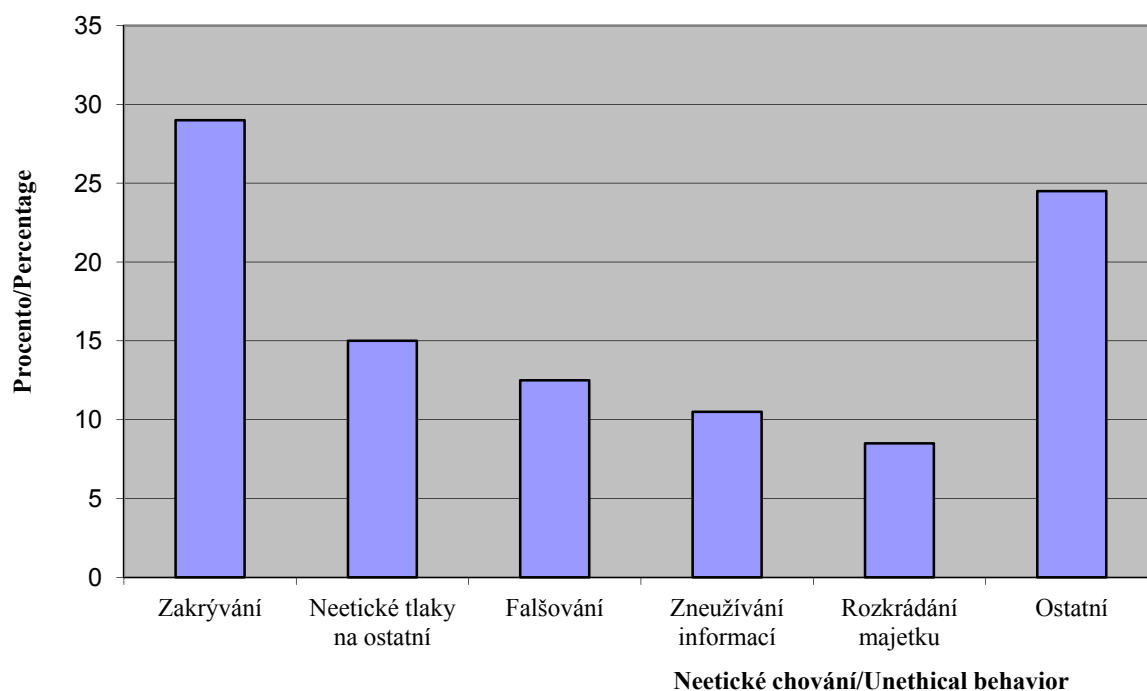


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Dle Robbinse a Coulter (2004) tlaky na pracovišti ze strany manažerů vedou stále více k neetickému nebo dokonce nelegálnímu jednání. Říkají, že 56 % zaměstnanců je vystaveno těmto tlakům a 48 % z nich těmto tlakům podlehl. V oblasti účetnictví se může jednat například o:

- zakrývání incidentů,
  - vyvíjení nevhodných tlaků na ostatní zaměstnance,
  - falšování údajů ve zprávách,
  - zneužívání důležitých informací,
  - zneužívání nebo rozkrádání majetku firmy,
- jejichž poměry udává následující graf 1.

Graf 1 - Neetické chování zaměstnanců v důsledku nátlaku zaměstnavatelů



Zdroj: Robbins, Coulter (2004), vlastní zpracování

Účetní v zaměstnaneckém poměru má povinnost dodržovat loajalitu ke svému zaměstnavateli i ke své profesi. Z tohoto důvodu může někdy dojít k rozporu mezi těmito zájmy. Zaměstnavatel však nemá jakékoliv právo žádat od svého zaměstnance porušení právních předpisů, uvádění v omyl osoby zajišťující ověřování účetních dat u jeho zaměstnavatele nebo aby lhal. Zaměstnavatel nemá právo žádat od zaměstnance podepsání prohlášení, které by zkreslovalo účetní fakta. Úkolem účetního je naopak předkládat účetní informace v plném rozsahu, poctivě a profesionálně a to tak, aby byly v daném kontextu srozumitelné [3].

Společnost Ernst & Young začátkem roku 2011 prováděla průzkum, jehož cílem bylo zjistit, jak společnosti reagují na rizika související s podvody a korupcí. Tato společnost oslovila celkem 2 365 respondentů z 25 evropských zemí. Do průzkumu byly zařazeny společnosti kotované na burze nebo nadnárodní společnosti, které mají více než 1 000 zaměstnanců. Z výzkumu vyplynulo, že více než třetina oslovených společností je ochotna kvůli zakázce nabídnout úplatek, poskytnout osobní dar nebo uhradit nadstandardní náklady na reprezentaci. Tento úplatek však není v účetnictví firem zaevidován, čímž v něm dochází ke zkreslování informací, podvodům a „hry s čísly“. Úplatky v Evropě se vyskytují nejčastěji v Řecku a v Rusku, naopak nejméně jsou úplatky „postiženy“ Norsko a Francie. V České republice je situace ještě vážnější než je evropský průměr; neetické jednání kvůli získání zakázky připouští více než polovina českých manažerů. 80 % respondentů v České republice (evropský průměr je 62 %) souhlasí, že korupce je v naší zemi rozšířená. Zdá se tedy, že ačkoliv jsou protikorupční jednání v České republice stále více rozšířenější, nemají takový efekt na neetické chování zaměstnanců či manažerů společností. 83 % Čechů požaduje přísnější dohled ze strany státních orgánů, avšak pouze 6 % z nich se domnívá, že tyto orgány jsou schopny korupci stíhat efektivně. Pouze necelá třetina českých respondentů si myslí, že se v jejich okolí nevyskytl za poslední dva roky významný případ hospodářské kriminality. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že úroveň etického chování společnosti je úkolem vrcholového vedení a tyto orgány by měly nést zodpovědnost za toto chování. Zajímavým

zjištěním také bylo, že ve srovnání s evropským průměrem je mezi českými respondenty podstatně méně těch, kteří se domnívají, že dobrá pověst je pro společnost z obchodního hlediska výhodou [4].

### Závěr

Pro etiku v oblasti účetnictví mohou manažeři přijmout mnoho opatření, jako například zaměstnávat účetní s vysokými etickými normami, vydávat etické kodexy, definovat pracovní cíle, provádět školení v oblasti etického chování, sociální audit apod. Veškerá tato opatření však musejí vystupovat jako celek; jednotlivé aktivity nemají tak účinný dopad na etické chování. Z výzkumu vyplynulo, že v oblasti účetnictví jsou zaměstnanci ze strany svých zaměstnavatelů nejvíce tlačeni do zakrývání incidentů a do vyvíjení neetických tlaků na ostatní zaměstnance. Dle průzkumu společnosti Ernst & Young je zřejmé, že téměř každá třetí evropská společnost je schopna nabídnout úplatek či jiné plnění pro to, aby získala zakázku. Většina respondentů by si přála přísnější kontrolu ze strany státních orgánů, ale zároveň jsou skeptičtí k tomu, zda-li by tato kontrola byla efektivní a účinná.

### Literatura

- [1] DUSKA, R., DUSKA, B. S., RAGATZ, J. A. 2011. *Accounting ethics*. Second Edition. Wiley-Blackwell Publishing, West Sussex, UK, 2011. 256 p. ISBN: 978-1-4443-9589-1.
- [2] DYTRT, Z. 2006. *Dobré jméno firmy*. Alfa Publishing, s.r.o. Praha, 2006. 137 s. ISBN 80-86851-45-1.
- [3] KOMORA CERTIFIKOVANÝCH ÚČETNÍCH. 2004. *Etický kodex profesních účetních*. KCÚ, Praha, 2004.
- [4] ERNST & YOUNG. 2011. *Evropské společnosti podceňují zvýšené riziko související s podvody a korupcí* [online]. 2011 [cit. 2011-09-24]. Dostupné z [http://www.ey.com/CZ/cs/Newsroom/News-releases/2011\\_Europeanfraudsurvey\\_CZ\\_](http://www.ey.com/CZ/cs/Newsroom/News-releases/2011_Europeanfraudsurvey_CZ_).
- [5] GOWTHORPE, C., BLAKE, J. 1998. *Ethical Issues in Accounting*. First Publisher, Routledge, Oxon, 1998. 208 p. ISBN 0-415-17172-5.
- [6] MCPHAIL, K., WALTER, D. 2009. *Accounting & Business Ethics*. Taylor Francis, New York, 2009. 225 p. ISBN 0-203-01262-3.
- [7] ROBBINS, S. P., COULTER, M. 2004. *Management*. Grada Publishing, a.s., 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- [8] *Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.*

#### Adresa autora:

Ing. Miroslava Vlčková, Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta / Katedra účetnictví a financí, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Czech Republic, tel.: 606 926 485, e-mail: mvlckova02@ef.jcu.cz

# TECHNICKÁ ANALÝZA A TESTOVÁNÍ EFEKTIVITY TRHU

## TECHNICAL ANALYSIS AND MARKET EFFICIENCY

ZEMAN Petr, MARŠÍK Martin

### Abstract

This paper discusses testing a weak-form efficiency of price market by technical analysis. An automated trading system was made in the mql4 that enables classical technical analysis and a possibility of trade timing and some features of risk-management that should bring the system closer to current trading practise. Active investment strategy is compared to buy-and-hold strategy expressing market efficiency. A market is labelled as inefficient in case of the above average efficiency of active strategy.

**Key words:** Market efficiency, Price market, Technical analysis, Automated trading system.

**JEL Classification:** C13, F31, G1

### Abstrakt

Tento příspěvek se zabývá testováním slabé formy efektivity měnového trhu za pomoci technické analýzy. V programu mql4 byl vytvořen automatický obchodní systém, který v sobě kromě klasické technické analýzy v sobě zahrnuje možnost načasování obchodů a některé prvky risk-managementu, které mají tento systém více přiblížit současné obchodní praxi. Aktivní obchodní strategie je porovnána se strategií „buy and hold“, která vyjadřuje výnosnost trhu. Za „ekonomicky“ neefektivní bude trh označen v případě, pokud za pomoci aktivní strategie bude dosaženo nadprůměrné výnosnosti.

**Klíčová slova:** Efektivita trhu, Měnový trh, Technická analýza, Automatický obchodní systém

### Úvod

Mezi testy, jimiž je možno zkoumat efektivitu trhů, je možno zařadit i testy technické analýzy. Základní myšlenkou technické analýzy je schopnost odhadu budoucího vývoje cen na základě historických dat. Je-li tomu skutečně tak a pohyb cen je předvídatelný, pak finanční analytici mohou využít své nadání k dosažení nadprůměrných zisků. Tento jev lze využít k vyhodnocení testů technické analýzy. Pokud je jedinec soustavně schopen, za pomoci nástrojů technické analýzy (grafů, formací, indikátorů), odhadovat budoucí vývoj cen a dosahovat tak vyšších výnosů než při strategii „buy and hold“ (tedy je schopen dosahovat vyšších výnosů než dosahuje trh), pak lze tvrdit, že současná cena neodráží všechny dostupné informace a tudíž trh se nechová efektivně.



## Literární přehled

Ačkoli se technická analýza kvůli své nejednoznačnosti netěší ve vědeckých kruzích příliš velké oblibě, testováním slabé formy efektivity trhů za pomoci ukazatelů technické analýzy se v minulosti zabývala řada autorů. Mezi prvními byly studie Alexandra (1964) a Famy a Bluma (1966). Obě tyto studie docházejí k závěru, že na severoamerických akciových trzích nelze po započtení transakčních nákladů překonat trh a dosáhnout nadprůměrných zisků. Počet studií zabývajících se touto tematikou roste počátkem devadesátých let dvacátého století a čím dál více autorů vyjadřuje nepřímou např. Blume, Easley, and O'Hara (1994) nebo Lo, Mamaysky, Wang (2000) nebo přímou podporu technické analýze viz. Brock, Lakonishok, and LeBaron (1992), Allen and Karjalainen (1999).

Přímo problematikou technické analýzy na měnovém trhu se ve své práci zabývali Taylor a Allen (1992), kteří poukázali na skutečnost, že více jak 90 % obchodníků na měnovém trhu přikládá technické analýze určitou váhu a mají sklon ji upřednostňovat před analýzou fundamentální. LeBaron (1999) zase ve své práci poukazuje na fakt, že směnné kurzy jsou předvídatelné především v dobách, kdy na trhu intervenují národní banky (FED). Neely, Weller, Dittmar (1997) za pomoci genetického programování objevili obchodní systém, který v letech 1981 až 1995 dosahoval nadprůměrných výnosů u šesti měnových párů.

## Metodika

Aby bylo možné testovat slabou efektivitu měnového pomocí technické analýzy a tedy jednoznačně říci, je-li trh efektivní či nikoli, je třeba nejprve stanovit testované hypotézy. U testování efektivity trhu za pomoci technické analýzy jde spíše než o testování statické závislosti mezi jednotlivými cenovými změnami o testování „ekonomické efektivity“, tedy o to, zda-li je možno na základě vlastní obchodní strategie založené na nákupech a prodeích měnového páru dosáhnout nadprůměrných výnosů. V případě, že zisky z vlastní obchodní strategie přesáhnou zisk plynoucí ze strategie „buy and hold“<sup>17</sup> (BH), lze zamítnout hypotézu o efektivitě měnového trhu.

## Data

Vzhledem k vysoké likviditě a nízkým transakčním nákladům bude zaměřena pozornost především na měnové páry obsahující EUR/USD. Jelikož zde prezentovaná strategie využívá intraday obchodování, budou k testování efektivity využity čtyřhodinové časové intervaly. Data použitá v této práci pocházejí z datového centra firmy MetaQuotes Software Corp. A jsou dostupná na serveru společnosti X-Trade Brokers Česká republika. Pro tento test budou použita data v časovém rozmezí od 01.01.2007 do 08.10.2011. Tento časový interval bude rozdělen ještě na kratší časové intervaly následovně: 01.01.2007 - 31.12.2007, 01.01.2008 - 31.12.2008, 01.01.2009 - 31.12.2009, 01.01.2010 - 31.12.2010 a 01.01.2011 - 08.10.2011. Pro každý interval bude stanoven jak výnos strategie BH tak i výnos naší vlastní strategie.

## Strategie

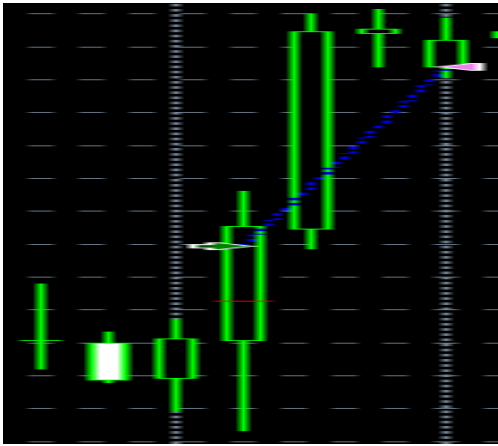
Po tom co byla vysvětlena strategie BH je třeba stanovit pravidla pro naší vlastní strategii. Naše strategie (obchodní systém) je založena na jednoduchém pravidle nazývaném v zahraniční literatuře též jako „Engulfing line“. Tato formace představuje řadu několika svící, kde poslední svíce má své minimum níže než svíce předchozí a zároveň její maximum

---

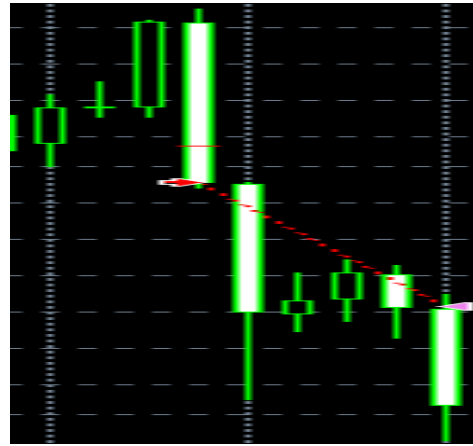
<sup>17</sup> Strategie „buy and hold“ je založena na nákupu měnového páru na počátku sledovaného období a prodeji na jeho konci

je vyšší než maxima určitého počtu předchozích svíci. Nákupní a prodejní signály jsou pak umístěny v místě, kde poslední svíce přesahuje maximum určitého počtu předchozích svíci<sup>18</sup> (nákupní signál) a prodejní signál je umístěn v místě, kde minimum poslední svíce je níže, než minimum určitého počtu předchozích svíci viz. obrázek č. 1 a č. 2.

**Obrázek 1 – Nákup**



**Obrázek 2 – Prodej**



Obrázky 1 a 2 ukazují kromě vstupních pozic i průběh celého obchodu. Drobná červená čára pod zelenou šipkou a nad červenou šipkou zobrazují maximální přípustnou ztrátu z jednoho obchodu, která je stanovena na 25 pips<sup>19</sup>. Pokud se kurz bude vyvíjet v náš neprospěch, bude na této úrovni obchod uzavřen. V opačném případě bude pozice držena po dobu 16 hodin. Kromě risk managementu v podobě nastavení maximální přípustné ztráty, je v této strategii i použito i načasování vstupu do pozice, které je nastaveno na 30 minut před koncem časového intervalu pro danou svíci. Tato strategie (automatický obchodní systém) byla naprogramován v jazyce mql4 a testován na platformě metatrader.

## Výsledky

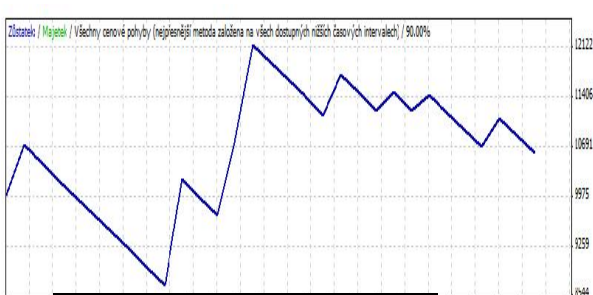
**Obrázek 3 – Zisk r. 2007**



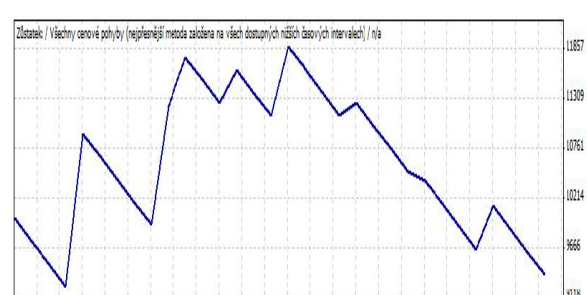
**Obrázek 4 – Zisk r. 2008**



**Obrázek 5 – Zisk r. 2009**



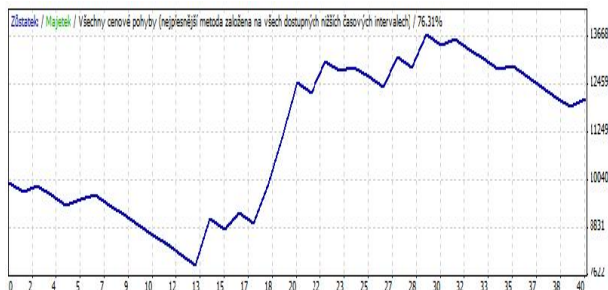
**Obrázek 6 – Zisk r. 2010**



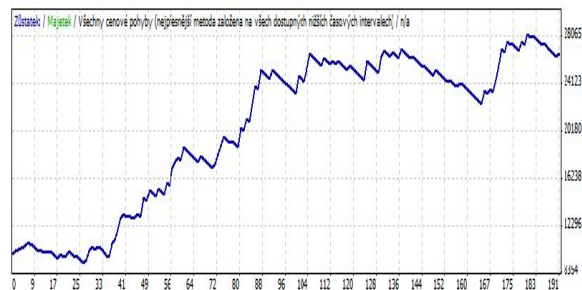
<sup>18</sup> V našem případě se jedná o tři předchozí svíce

<sup>19</sup> Pip je jednotka, která označuje minimální možnou změnu kurzu

Obrázek 7 – Zisk r. 2011



Obrázek 8 – Zisk r. 2007-2011



Obrázek 9 – Výsledky strategie 2007-2011

### Strategy Tester Report H4-3-engulfing bar-USDEUR XTrade-Real (Build 229)

Symbol	EURUSD (Euro vs US Dollar)		
Období	4 hodiny (H4) 2007.01.02 00:00 - 2011.10.07 20:00 (2007.01.01 - 2011.10.08)		
Model	Všechny cenové pohyby (nejpřesnější metoda založena na všech dostupných nižších časových intervalech)		
Parametry	TakeProfit=1000; Lots=1; StopLimit=25; MinutesToClose=30; Magic=999999;		
Testování sloupcových grafů	8437	Značky namodelovány	23584623 Modelování kvality
Mismatched charts errors	<b>884</b>		n/a
Počáteční deposit	10000.00		
Celkový čistý zisk	16639.18	Hrubý zisk	45138.12
Ziskový faktor	1.58	Předpokládaný zisk	87.12
Absolutní pokles	818.34	Maximální pokles (%)	5041.09 (18.43%)
Transakce celkem	191	Krátké pozice (výhra %)	91 (32.97%)
		Ziskové obchody (% z celkové výše)	72 (37.70%)
		Největší ziskový obchod	1679.71
		Průměr ziskový obchod	626.92
		Maximum návazné výhry (finanční zisk)	5 (3592.75)
		Maximální návazný zisk (count of wins)	3592.75 (5)
		Průměrný návazné výhry	1
		Dlouhé pozice (výhra %)	100 (42.00%)
		Ztrátové obchody (% z celkové výše)	119 (62.30%)
		Ztrátový obchod	-280.87
		Ztrátový obchod	-239.49
		návazné prohry (finanční ztráta)	8 (-2003.37)
		návazná ztráta (počet ztrát)	-2003.37 (8)
		návazné prohry	2
		Relativní pokles	18.43% (5041.09)
		Hrubá ztráta	-28498.94

Tabulka 1 - Hodnocení strategií ve sledovaných obdobích

Ukazatel	Strategie EUR/USD H4 „Engulfing Line“					Strategie „Buy and hold“		
	Počet transakcí	Čistý zisk USD	Roční výnosnost %	Ziskový faktor	Ziskové obchody v %	Ztrátové obchody v %	Čistý zisk USD	Roční výnosnost %
2007	52	5198	5,20 %	1,98	50	50	14120	14,12 %
2008	38	9352	9,35 %	2,69	42,11	57,89	-6650	-6,65 %
2009	30	602	0,60 %	1,11	26,67	73,33	3950	3,95 %
2010	31	-619	-0,62 %	0,89	22,58	77,42	-9630	-9,63 %
2011	40	2227	2,23 % (2,90*)	1,34	37,50	62,50	170	0,17 % (0,22*)
2007-2011	191	16639	16,64 %	1,58	37,70	62,30	1960	1,96 %

\*Hodnota přepočítaná na roční výnosnost  
Zdroj: (vlastní výpočty)

### Diskuse

Jak již bylo řečeno, tato práce je zaměřena na porovnání dvou strategií – strategie (BH) a vlastní strategie nazvané „Engulfing line“ (EL). Na obrázcích 3 až 7 je vidět vývoj zisku (ztráty) plynoucího ze strategie EL za jednotlivé sledované roky. Aby bylo možné

tuto strategii testovat, byl založen fiktivní účet s počátečním depozitem 10 000 USD. Tento fiktivní účet využívá finanční páku v poměru 1:100, což znamená, že na daný obchod postačuje 1 % vlastního kapitálu. Takto je možné uzavírat obchody v řádech celých lotů, což v našem případě znamená nákupy nebo prodeje 100 000 EUR. V této konstantní výši byly prováděny všechny obchody za sledované období. Na obrázku č. 3. je zobrazen vývoj zisku za rok 2007. Počáteční vklad 10 000 USD zde byl zhodnocen o 5 198 USD, což poukazuje na výnosnost investora necelých 52 % p. a<sup>20</sup>. Ačkoli parametry strategie EL jsou nadprůměrné ziskový faktor, neboli poměr realizovaných zisků a realizovaných ztrát má hodnotu 1,98 a úspěšnost krátkých a dlouhých pozic je padesátiprocentní, dosahuje strategie BH lepších výsledků (výnosnost 14,12 % p. a.). V roce 2008 je tomu ovšem naopak. Strategie BH vykazuje ztrátu a tedy i zápornou výnosnost, která činí - 6,65 % p.a., avšak druhá strategie EL vykazuje v tomto roce nejvyššího zhodnocení (9,35 % p.a.) za celé sledované období, což by při využití finanční páky znamenalo zisk v absolutní výši 9352 USD. Další sledované roky 2009, 2010 a 2011 se vyznačují nízkými výnosovými mírami. V roce 2009 opět dosahuje vyššího zhodnocení vkladu strategie BH (3,95 % p. a.) ovšem v dalších letech už tomu tak není. V roce 2010 strategie EL dosahuje sice záporných hodnot výnosových měř (-0,6 % p. a.), ovšem druhá pasivní strategie je na tom o dost hůře (-9,63 % p. a.). V posledním roce vykazuje vyšší přepočítanou roční výnosnost strategie EL (2,90 % p. a.).

Ačkoli výsledky v jednotlivých letech jsou značně nejednotné, při pohledu na celkové hodnocení za uplynulých 5 let je jasné, že jednoznačně lepších výsledků je dosaženo za pomoci aktivní obchodování. Strategie EL zhodnotila vložené prostředky během uplynulých pěti let o 16, 64 % (3,13 % p. a.), kdežto strategie BH pouze o 1,96 %. Během sledovaných let bylo při aktivním obchodování zobchodováno celkem 191 nákupů a prodejů, z kterých plyne celkový 16639 USD, ziskový faktor činil 1,58, přičemž ziskové obchody tvořily asi 37,20 % ze všech uskutečněných obchodů. Lze říci, že za úspěchem této strategie stojí dobrý risk-management, jenž stanovuje maximální přípustnou ztrátu, přičemž nijak neomezuje zisky, jejichž průměrná výše je 2,6 x vyšší výše průměrné ztráty.

## Závěr

Cílem této práce bylo posoudit efektivitu měnového trhu za pomoci technické analýzy. V dosud publikovaných pracích byly využívány především filtrové testy nebo některé indikátory technické analýzy, které dle našeho názoru mají určité nedostatky a neodpovídají dnešní obchodní praxi. Proto jsme se snažili vytvořit takovou strategii, která by byla co nejpresnější a využívala současných obchodních praktik, jako jsou např. risk-management nebo načasování obchodu. Tato metoda bere v potaz i transakční náklady, které jsou na měnovém trhu dány spreadem, tzn., že uskutečněné nákupy byly realizovány za cenu ask (prodej) a prodeje za cenu bid (nákup). Navíc simulace historických cen bere v úvahu všechny nižší časové intervaly (nejnižším časovým intervalem je zde jedna minuta), což umožňuje určit přesný vstup a výstup z obchodu. Pokud by ani za pomoci této metody nebylo dosaženo výnosů vyšších, než poskytuje trh samotný, je možné konstatovat, že trh splňuje podmínky slabé efektivity trhu a tudíž je „ekonomicky efektivní“.

Srovnáním aktivní a pasivní obchodní strategie v jednotlivých letech neposkytuje jednoznačné výsledky a na základě této komparace nelze vyslovit jednoznačný závěr o efektivitě trhu. Ovšem při porovnání výnosností za celé sledované období v letech 2007-2011, lze konstatovat, že aktivním obchodováním lze překonat trh, což svědčí o neefektivitě trhu. Těto domněnce nasvědčuje i fakt, že v polovině roku 2008 došlo k vypuknutí

---

<sup>20</sup> Aby tento výnos bylo možné porovnat s výnosností strategie BH byl očištěn o vliv finanční páky – viz. tabulka č. 1

celosvětové ekonomické krize, která má kořeny v americkém bankovním systému. Zásahy amerického FEDu na pomoc americké ekonomice v podobě snižování diskontní sazby nebo kvantitativního uvolňování peněz, tak mohly způsobit neefektivitu na tomto trhu.

Ovšem označit trh za neefektivní pouze na základě jedné obchodní strategie by bylo mírně přehnané. Je nutné zmínit, že strategie EL byla vyvinuta v roce 2007 a 2008, kdy vykazuje nejvyšší výnosnost a v dalších letech její výnosnost klesá. Systém tedy může být „šitý na míru“ minulé časové řadě, kde spolehlivě funguje, ovšem při aplikaci systému v reálném obchodování může selhávat. Další možností jak tento jev klesající výnosností vysvětlit nabízí sama teorie efektivních trhů. Ta tvrdí, že nelze pomocí jedné strategie dlouhodobě dosahovat nadprůměrných zisků, jelikož zisková příležitost bude objevena dalšími a dalšími investory, kteří ji postupně „zničí“.

V době, kdy byla naprogramována strategie EL, byly vyvinuty i jiné strategie, které na tomto trhu selhávaly. Je proto také možné, že čím více je vyvinuto strategií, tím vyšší je pravděpodobnost, že jedna z nich bude fungovat správně.

Ve světle těchto pochybností bychom doporučovali otestovat efektivitu měnového páru EUR/USD ještě pomocí standardních statistických metod jako jsou testy autokorelace a testy jednotkového kořene, které by kromě „ekonomické efektivity“ otestovaly i statickou závislost kurzových změn měnového páru EUR/USD.

## Literatura

- [9] ALEXANDER, S. 1964. *Price Movements in Speculative Markets: Trends or Random Walks*. MIT Press, 1964.
- [10] ALLEN, F., KARJALAINEN, R., 1999. Using genetic algorithms to find technical trading rules. *Journal of Financial Economics*. 1999, Vol. 51, no. 1, pp. 245-271.
- [11] BLUME, L., EASLEY, D., O'HARA, M. 1994. Market Statistics and Technical Analysis: The Role of Volume. *The Journal of Finance*, 1994, vol. 44, no. 1, pp. 153-181.
- [12] BROCK, W., LAKONISHOK, J., LEBARON, B., 1992, Simple Technical Trading Rules and the Stochastic Properties of Stock Returns. *The Journal of Finance*, 1992, vol. 47, no. 5, pp. 1731-1764.
- [13] FAMA, E. F., BLUME M. E. 1966. Filter Rules and Stock-Market Trading. *The Journal of Business*, 1966, vol. 39, no. 1, pp. 226-241.
- [14] LO, A. W., MAMAYSKY, H., WANG J. 2000. Foundations of Technical Analysis: Computational Algorithms, Statistical Inference, and Empirical Implementation. *The Journal of Finance*, 2000, vol. 55, no. 4, pp. 1705-1765.
- [15] LEBARON, B. 1999. Technical trading rule profitability and foreign exchange intervention. *Journal of International Economics*. 1999, vol. 49, no. 1, pp. 125-143
- [16] NEELY, CH., WELLER P., DITTMAR R. 1997. Is Technical Analysis in the Foreign Exchange Market Profitable?: A Genetic Programming Approach. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. 1997, vol. 32, no. 4, pp. 405-426
- [17] TAYLOR, M. P., ALLEN, H., 1992, The Use of Technical Analysis in the Foreign Exchange Market. *Journal of International Money and Finance*. 1992, vol. 11, no. 3, pp. 304-314.

### Adresa autorů:

Ing. Petr Zeman, Ing. Martin Maršík, Ph.D., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta / Katedra účetnictví a financí, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, e-mail: zeman@ef.jcu.cz, marsik@ef.jcu.cz, tel.:+420 38 777 2475

# VÝZNAM TEORIE DUALITY V OPERAČNÍ ANALÝZE

## THEORY OF DUALITY IN OPERATIONAL ANALYSIS

ZÍSKAL Jan

### Abstract

This paper summarizes knowledge from literature and results of research in dual theory at the Department of systems engineering. The area of dual theory is used for solving different economic problems. Diversity of problem in application shows different methods of operation analysis. They are given the possibility of duality use by linear optimization models in solving distribution problems, game theory and network. Very important is economics interpretation of dual problem.

**Key words:** Duality, dual model, shades prices, dual algorithm, economy interpretation.

**JEL Classification:** C 61

### Abstrakt

Príspevek shrnuje poznatky získané štúdiem odbornej literatúry a výsledky výskumné činnosti na katedre Systémového inžinýrství v oblasti využívání teórie duality při řešení různých ekonomických úloh. Ukazuje na různorodost dané problematiky při aplikaci jednotlivých metod operační analýzy. Jsou uvedeny možnosti využití duality při použití lineárních optimalizačních modelů, při řešení distribučních úloh, v teorii her a v teorii toků v sítích. Je zdůrazněna ekonomická interpretace duálních úloh.

**Klíčová slova:** dualita, duální model, stínové ceny, duální algoritmy, ekonomická interpretace

### Úvod

Dualita (podvojnost) se stala fenoménem operační analýzy. Její využití nesmírně rozšířilo interpretační možnosti úloh operační analýzy. V matematice a fyzice se v prostorech řešení setkáváme se dvěma vzájemně souvisejícími prostory. V případě konstrukce lineárního ekonomicko matematického modelu nezávisle vzniká v duálním prostoru jeho druhá verze. Tato duální verze má svoji zajímavou ekonomickou interpretaci, což zvyšuje poznávací bázi řešitele. Pojem duální úlohy zavedl John von Neumann v roce 1947 (Neumann 1947) a vyskytuje se též v práci V. Kantoroviče z roku 1949 (Kantorovič-Gavurin 1949). Od té doby se dualita stala nedílnou součástí mnoha prací různých autorů v oblasti operační a systémové analýzy (Tucker 1956, Dantzig 1956, Ziskal 1998 a další).

### Cíl a metodika

Cílem tohoto příspěvku je ukázat na využití duality v různých disciplínách operační analýzy. Její význam v jednotlivých úlohách může být výpočetní, kdy umožňuje zjednodušení

a urychlení výpočtů, analytický, kdy se využívá při zkoumání vlastností úloh, pro odvozování důkazů a algoritmů a ekonomický význam spočívající v možnosti oceňovat výrobní činitele. Zejména ekonomický význam duality rozšiřuje možnosti interpretace a analýzy získaných výsledků řešení a tím umožňuje získání velkého množství informací potřebných pro správné rozhodování.

Tomuto cíli je přizpůsobena metodika řešení, která vychází jednak ze systémového přístupu a z předpokladu vzájemné propojenosti a návaznosti jednotlivých disciplín systémové analýzy. Metodologie zpracování tak vychází z povahy dané problematiky. Využívá teoretických a praktických poznatků získaných dlouholetým studiem této problematiky, z vlastních zkušeností z výzkumné činnosti a z poznatků vyplývajících z výsledků výuky předmětů katedry Systémového inženýrství.

## Výsledky a diskuse

Teorie duality se nejvíce uplatnila při aplikacích lineárních optimalizačních modelů. Uvedeme obecnou formulaci primárního lineárního modelu:

$$\begin{aligned} A_1 x_1 + A_2 x_2 &\leq b_1 \\ A_3 x_1 + A_4 x_2 &= b_2 \\ x_1 &\geq 0 \\ x_2 &- s.l. \\ z &= c_1^T x_1 + c_2^T x_2 \text{ (max)} \end{aligned} \quad (1)$$

K tomuto modelu je duální model formulován takto:

$$\begin{aligned} y_1^T A_1 + y_2^T A_3 &\geq c_1^T \\ y_1^T A_2 + y_2^T A_4 &= c_2^T \\ y_1^T &\geq 0 \\ y_2^T &- s.l. \\ f &= y_1^T b_1 + y_2^T b_2 \text{ (min)} \end{aligned} \quad (2)$$

Kde  $A = \begin{pmatrix} A_1 & A_2 \\ A_3 & A_4 \end{pmatrix}$  je matice koeficientů u proměnných

- $x_j$  jsou proměnné primární úlohy
- $y_i$  jsou proměnné duální úlohy
- $b$  je vektor požadavků
- $c^T$  je vektor cen
- $z$  je primární kriteriální funkce
- $f$  je duální kriteriální funkce

Podle explicitní věty o dualitě (Gale, Kun, Tucker 1951) známe-li optimální řešení obou sdužených problémů (1) a (2), pak duální hodnoty  $y_i$  udávají přírůstek hodnoty kriteriální funkce při jednotkovém přírůstku pravých stran vlastních omezení primární úlohy.

Ekonomický význam duálních proměnných  $y_i$  spočívá v tom, že poskytují ocenění vlastních omezení primárního modelu vzhledem k primární kriteriální funkci. Protože někdy bývá interpretace duální úlohy a tedy i duálních proměnných dosti obtížná, je vhodné v těchto

případech zkoumat fyzikální rozměr na obou stranách omezení duálního problému a tak dospět ke správné interpretaci (Ziskal, Houška, Beránková 2005).

Pomocí maticové symboliky lze duální (stínové) ceny vyjádřit jako vektor:

$$d = c_B^T B^{-1} A - c^T \quad a \quad c_B^T B^{-1} \quad (3)$$

kde  $c_B^T$  je vektor cen základních proměnných

$B^{-1}$  je matice transformace

$A$  je matice soustavy

Protože duální báze zůstává optimální jen v určitém rozmezí, které lze zjistit pomocí analýzy citlivosti (Ziskal a kol. 2007) je ocenění výrobních činitelů relativní a je závislé na jejich množství. Se změnou množství činitelů přes dané intervaly přípustných změn se mění i optimální báze a tím i duální ceny. Duální ceny udávají, jak zvýší každá další jednotka příslušného činitele maximální výnos. Má-li v optimálním řešení některá proměnná nenulovou hodnotu, je duální omezení jí odpovídající splněno jako rovnost a je-li některé omezení primáru splněno v optimálním řešení jako ostrá nerovnost, rovná se odpovídající duální proměnná nule. To znamená, že činitelé, které jsou v přebytku, mají v optimálním řešení nulovou duální cenu a nerentabilní procesy se v optimálním řešení nerealizují.

Duální hodnoty tedy signalizují možné změny v dosažení cíle při určité změně omezujících podmínek primární úlohy. To má značný význam pro manažerské rozhodování. O kolik se prakticky může změnit hodnota kritériální funkce záleží ovšem na celé struktuře úlohy. Rozevírání příslušného úzkého profilu ve výrobě přestane mít v určitém okamžiku smysl, protože se limitujícím činitelem stane jiný zdroj.

Ekonomický význam duálních cen spočívá především v tom, že lze hodnotit úsporu některého výrobního činitele, výhodnost zavedení nového výrobku, výhodnost substituce jednoho výrobního faktoru jiným apod. (Vrána 1966).

Dualita se uplatnila též při odvozování nových algoritmů. Příkladem je duální simplexová metoda (Dantzig, Laster 1956), která byla odvozena pro řešení některých typů lineárních úloh, kdy nejsou splněny všechny předpoklady pro jejich řešení. Zejména jde o předpoklad nezápornosti omezujícího vektoru  $\mathbf{b}$  primární úlohy. Metoda vychází z přípustného duálního řešení a nepřípustného primárního řešení, které se iteračním postupem transformuje na přípustné při zachování přípustnosti duálního řešení.

U distribučních úloh se využívá duality při stanovení testu optimality v primární úloze. K jednostupňovému dopravnímu problému lze duální úlohu formulovat takto:

$$u_i + v_j \leq c_{ij} \quad (i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n)$$

$$f = \sum_i a_i v_i + \sum_j b_j v_j \quad (\max) \quad (4)$$

Kde  $u_i$  jsou duální proměnné odpovídající  $m$  řádkovým omezením primární úlohy

$v_j$  jsou duální proměnné odpovídající  $n$  sloupcovým omezením primární úlohy

$a_i$  jsou kapacity dodavatelů

$b_j$  jsou požadavky spotřebitelů

$c_{ij}$  jsou ceny za přepravu

V případě, že duální proměnné  $u_i$  a  $v_j$  vyhovují omezujícím podmínkám duální úlohy (4), je příslušné bazické řešení optimální.

Z ekonomického hlediska duální proměnné udávají náklady na jednotku kapacity dané dodavatelské nebo spotřebitelské stanice, čili udávají, jak se každá jednotka kapacity určité stanice podílí na přepravních nákladech. Velká hodnota  $u_i$  znamená, že  $i$ -tá dodavatelská



stanice je dopravně nevhodně umístěna vůči spotřebitelským stanicím a naopak vysoká hodnota  $v_j$  znamená nevhodné umístění spotřebitelské stanice vůči dodavatelské. Tyto poznatky mohou vést k případné úpravě dopravních tras. Duální proměnné  $u_i$  a  $v_j$  udávají jen relativní ocenění dodavatelských a odběratelských stanic, neboť se změnou bazického řešení se mění jejich hodnoty.

Dualita se uplatnila i v dalších disciplínách operační analýzy. Mezi teorií her a lineárním programováním existuje velmi úzký vztah. Optimální smíšenou strategii maticové hry lze nalézt pomocí převodu na úlohu lineárního programování (LP) a naopak každou duální dvojici úloh LP lze redukovat na symetrickou hru.

Můžeme formulovat úlohu:

$$\begin{aligned} z &\rightarrow \max \\ x^T A &\geq v \\ \sum_i x_i &= 1 \end{aligned} \quad (5)$$

a k ní duální

$$\begin{aligned} f &\rightarrow \min \\ A_y &\leq v \\ \sum_j y_j &= 1 \end{aligned} \quad (6)$$

kde  $A$  je výplatní matice hry

$x$  je smíšená strategie hráče A

$y$  je smíšená strategie hráče B

$v$  je cena hry

Jestliže hráč A předpokládá, že jeho smíšenou strategii zná hráč B, pak každý z nich řeší lineární úlohu, která je duálem druhého hráče.

Známe-li optimální smíšenou strategii maticové hry, lze přímo rozhodnout o řešitelnosti dané úlohy. V teorii her se důkaz věty o minimaxu, tj.

$$\max_i \min_j E(x, y) = \min_j \max_i E(x, y)$$

kde  $E(x, y)$  je střední hodnota výhry

opírá o teorii duality (Neumann 1947). Minimaxový princip lze uplatnit při řešení problémů ekonomického rozhodování za neurčitosti nebo při vyhledávání kompromisních řešení v úlohách vícekritériální optimalizace.

Mnohé praktické problémy se zabývají problematikou komunikačních sítí. Existuje celá řada ekonomických úloh, kdy se vyhledává kolik substrátu může projít danou sítí za časovou jednotku nebo jak optimálně řídit pohyb v síti, jaká minimální kapacita sítě stačí k přepravě daného objemu substrátu atp.

Vyhledávání maximálního toku v síti lze provést pomocí FF algoritmu (Ford Fullkerson, 1954). Také lze ale použít jiný způsob založený na jiném algoritmu vyhledávání minimální kapacity řezu sítě. Jde o vzájemný duální vztah dvou úloh.

## Závěr

Dualita v operační analýze sehrála důležitou roli. Uplatnila se při řešení různých úloh nejen v analytické a ekonomické oblasti, ale i výpočetní. Její použití nesmírně rozšířilo informační

bázi pro rozhodování. I když je teorie duality v odborné literatuře poměrně široce rozpracovaná, stále evokuje pro úvahy o dalším jejím možném využití.

### Literatura

- [1] DANTZIG, G.B., LASTER, R. 1956, Primal-Dual Algorithm for Linear Programs, *Annals of Mathematics Study*, n. 38, Princeton.
- [2] DANTZIG, G.B., 1966. *Lineárne programovanie a jeho rozvoj*. Slov. vyd. technické literatury, Bratislava.
- [3] FORD, L.R., FULKERSON, R.D. 1954. *Maximal Flow Through a Network*, Research Memorandum RM-1400, The Rand Corporation.
- [4] GATE, D., KUHN, H.W., TUCKER, W. 1951. *Linear Programming and the Theory of Games*. John Wiley, New York.
- [5] KANTOROVIČ, L.V., GAVURIN, M.K. 1949. *The Application of Mathematical Methods to Problems of Freight Flows Analysis*, Akademie nauk SSSR.
- [6] NEUMANN, J. 1947. *On a Maximization Problem*. Institute for Advanced Study, Princeton, New Jersey.
- [7] TUCKER, A.W. 1956. Dual Systems of Homogeneous Linear Relation. *Annals of Mathematics Study*, č. 38, Princeton.
- [8] VRÁNA, L. 1966. Orientační model výroby. Studijní informace, *Zemědělská ekonomika*, Praha.
- [9] ZÍSKAL, J. a kol. 2007. *Lineární programování III*, ČZU v Praze, PEF, ISBN 978-80-213-1397-2.
- [10] ZÍSKAL, J. 1998. *Systémová analýza a modelování*, ČZU v Praze, PEF, ISBN 80-213-0371-9.
- [11] ZÍSKAL, J., HOUŠKA, M., BERÁNKOVÁ, M. 2005. *Lineární programování II*. ČZU v Praze, PEF, ISBN 80-213-1353-6.

#### Adresa autora:

Prof. Ing. Jan Ziskal, CSc., Česká zemědělská univerzita, PEF / katedra Systémového inženýrství, Kamýcká 129, 165 21 Praha 6, Česká republika, tel.:224 382 355, e-mail: ziskal@pef.czu.cz

## PROBLÉMY MALÝCH OBCÍ V ČERPÁNÍ FONDŮ EU

### PROBLEMS OF SMALL MUNICIPALITIES IN DRAWING OF EU FUNDS

ŽLÁBKOVÁ Jana

#### Abstract

The paper deals with problems of small municipalities in drawing of EU funds. Pre-financing and co-financing creates barriers for further investment and development. Complexity of applications and rules for drawing in advance discourage potential applicants. The distribution of small municipalities into two size categories is not a satisfactory solution.

**Key words:** small municipalities, pre-financing, co-financing, EU financial assistance.

**JEL Classification:** R11 - Regional Economic Activity.

#### Abstrakt

Příspěvek se zabývá problémy malých obcí v čerpání fondů EU. Předfinancování a koofinancování vytváří bariéry dalších investic a rozvoje. Složitost žádostí a pravidla čerpání již předem odrazují potenciální žadatele. Rozdělení malých obcí do dvou velikostních kategorií není vyhovujícím řešením.

**Klíčová slova:** malé obce, předfinancování, koofinancování, finanční pomoc EU.

#### Úvod

Dle Smlouvy o Evropské unii je jednou z hlavních priorit politika hospodářské, sociální a územní soudržnosti. Unie se tak podle článku 174 Smlouvy má zaměřovat na snižování rozdílů mezi jednotlivými regiony. Zejména jde o snižování zaostalosti nejvíce znevýhodněných regionů, venkovských oblastí, oblastí postižených průmyslovými přeměnami či přírodními nebo demografickými podmínkami. Pro příští období bude potřeba nalézt řešení, které přinese zlepšení v možnostech čerpání finanční pomoci EU pro malé obce.

#### Literární přehled

Vymezením kategorie malých obcí se zabývali např. HRABÁNKOVÁ, SVATOŠOVÁ, BOHÁČKOVÁ (2006) Vývojem a perspektivě venkova se specificky věnoval TOMŠÍK (2009). V odborné literatuře jsou za malé (venkovské) obce považovány obce, které mají méně než 2000 obyvatel. Území České republiky zaujímají ze třech čtvrtin obce, které mají méně než dva tisíce obyvatel. Po přijetí nového zákona o obcích dle § 3 je možnost používat pro vymezení malé obce i obec do 3000 obyvatel. Za naprosto nevhodné je kritérium vymezení malých obcí podle jejich správního statutu. Po roce 1990 se městy staly všechny obce, ve kterých existoval Městský národní výbor. Statut města pak po roce 1990 získávaly též obce, které na návrh předsedy Poslanecké sněmovny a se souhlasem vlády ČR o tento

statut požádaly, a to bez ohledu na jejich velikost. Z hlediska vymezení obce jako malé (venkovské) nebo obce jako města, příp. městyse jsou si všechny obce z hlediska vymezení svých práv v samostatné působnosti rovny.

## Metodika

Údaje prezentované v tomto článku vycházejí z dotazníkového šetření doplněného o SWOT analýzu ve venkovských obcích České republiky, tedy v obcích menších než 2000 obyvatel. Data byla získávána prostřednictvím řízených rozhovorů se zástupci obcí a dále pak z databáze Českého statistického úřadu a dat Ministerstva pro místní rozvoj České republiky a Ministerstva financí České republiky. Všechny tyto prameny vytvořily základ pro zpracování. Data byla využita pro zpracování SWOT analýzy. Data pochází z období 2004 – 2008.

Na základě provedené SWOT analýzy lze nalézt a popsat současné problémy malých obcí v přístupu k čerpání finanční pomoci EU. Následně pak je vysloveno doporučení pro budoucí směřování finanční pomoci EU do malých obcí.

Prvotní metodou bylo studium odborné literatury, která se již zabývala touto problematikou. Dalším krokem bylo seznámení se s charakterem dat a jejich analýza. Na základě získaných vlastních dat a dat z Českého statistického úřadu, Ministerstva pro místní rozvoj ČR a Ministerstva financí ČR bylo provedeno vyhodnocení. Data byla vyhodnocována pomocí kontingenčních tabulek. Součástí studia byly i legislativní opatření. Ta se týkala právní úpravy v České republice a zároveň legislativy EU. SWOT analýza představuje souhrnnou metodu, dle které je možné hodnotit význam interních vlivů (projevujících se v silných a slabých stránkách) a externích vlivů (příležitosti a ohrožení).

## Výsledky

Aktivity týkající se rozvoje malých obcí jsou téměř výhradně naplňována z Programu rozvoje venkova. Finanční možnosti strukturálních fondů většinou představují pro obce nepřekonatelný problém v oblasti administrativní náročnosti, která je s projektem spjatá. Dalším problémem malých obcí je nedůvěra k měkkým projektům a zájem pouze v rovině infrastrukturních projektů. Významnou překážkou pro finance malých obcí je neuznatelnost DPH v Programu rozvoje venkova. Tyto obce jako žadatelé z Programu rozvoje venkova tak vlastně nepřímo vlivem DPH mají vyšší spolufinancování. Častým předmětem kritiky malých obcí je složitost operačních programů a s tím spojená nejednoznačnost výkladu pravidel. Zároveň malé obce často narážejí na nezájem ze strany odborného aparátu programu, a to jak na řídicích, tak i na zprostředkujících orgánech. Projevují vůči nim nadřazenost, suverenitu v jednání a aroganci. I vysoká fluktuace zaměstnanců v řídicích orgánech a zprostředkujících subjektech přináší problémy typu nestálosti názorů vůči příjemcům podpory i žadatelům. Složitosti žádosti, pravidel čerpání a následně uznatelnosti nákladů jsou samy o sobě obrovským břemenem příjemců a pokud narazí ještě na úředníka, který je v daném oboru nezkušený, problémů pro obce je víc než dost. Úředníci se naopak odvolávají na nízkou kvalitu předkládaných dokumentů z malých obcí, nedostatek pracovníků, kteří mají patřičné dokumenty ve své gesci a s tím i často spojená jejich erudice a kvalifikovanost. Z tohoto lze dovodit, že aktivní obce jsou opakovanými příjemci dotačních titulů, působí zde multiplikační efekt, tedy, „úspěšní se stávají ještě úspěšnějšími“. Situaci v malých obcích, to znamená v obcích do 2000 obyvatel dokumentuje.

SWOT analýza, která ukazuje důležitost toku finančních prostředků do těchto obcí. Z pozice budoucího rozvoje malých (venkovských) obcí by bylo přínosem, kdyby se tyto obce naučily více využívat podpor ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti. Pro malé obce s méně než 2000 obyvateli je základním řešením vybudování infrastruktury a podpora atraktivity území a ochrany kulturního dědictví.

**Tabulka 1 – SWOT analýza**

<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
Kvalita života v malých obcích	Vysoká nezaměstnanost, nedostatek pracovních příležitostí
Možnosti pro rozvoj agroturistiky, možnosti provozování volnočasových aktivit v přírodě	Nedostatečná síť služeb
Kulturní dědictví a úcta k odkazu předchozích generací	Nevyhovující dopravní obslužnost
Blízkost lesa a jeho produkční možnosti	Nevyhovující dopravní infrastruktura
Ekologické zemědělství, diverzifikace zemědělství	Malý zájem z podnikatelského prostředí
Přístup k telekomunikačním technologiím	Nerovnoměrné pokrytí sítě dostupnosti nejmodernějších technologií
	Zadluženost některých obcí
	Neschopnost předfinancování projektů
	Velká administrativní náročnost získávání dotací
	Nedostatečné personální zajištění chodu místní správy a její efektivnost
	Nepříznivá věková a vzdělanostní struktura
	Nutnost vybudování ČOV
	Místní ekologické zátěže
	Nedostatečné zajištění preventivních protipovodňových opatření
	Roztříštěná vlastnická struktura půdy
	Nedořešené komplexní pozemkové úpravy a další majtkové poměry

*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření v obcích do 2000 obyvatel a jeho vyhodnocení v rámci Jihočeského kraje v období 2004-2008*

**Tabulka 2 – SWOT analýza**

<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>
Čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů a programu rozvoje venkova	Nevyužití možností SF a PRV, které jsou pro obce určeny
Modernizace veřejné správy	Oslabování vztahů obyvatel k místu jejich bydliště z důvodu velkého množství času stráveného mimo domov
Vyšší zapojování obyvatelstva do rozhodování	Slabá ekonomická výkonnost
Zlepšení možností čerpání financí z EU	Slabá konkurenceschopnost produktů
Rozvoj podnikání jako způsobu udržení trvalého rozvoje	Bariéry v podnikání v důsledku administrativní náročnosti
Rozvoj cestovního ruchu přinášející finance do malých obcí	Nepříznivé podmínky pro rozvoj podnikání
Rostoucí poptávka spotřebitelů po místních zemědělských produktech	Snižování rozsahu a kvality veřejných služeb v důsledku nedostatku financí
Diverzifikace hospodářských činností pro uplatnění kvalifikované pracovní síly	Zhoršující se kvalita životního prostředí
Zlepšení sítě služeb	Střet zájmů různých slupin obyvatelstva na využívání krajiny
Produkce výrobků s vysokou přidanou hodnotou	
Vyřešení pozemkových úprav	

*Zdroj: vlastní dotazníkové šetření v obcích do 2000 obyvatel a jeho vyhodnocení v rámci Jihočeského kraje v období 2004-2008*

## Diskuze

Předfinancování a kofinancování by mělo být pro malé obce zatíženo přijatelným úrokem, aby vůbec bylo realizovatelné. Z tohoto důvodu se naskytá otázka, zda by mělo být DPH uznatelným nákladem. Určitě by v tomto ohledu bylo dobré, kdyby v tomto mohl zasáhnout stát a poskytl obcím překlenovací úvěry na realizaci projektů a malé obce tak nemusely využívat pro ně často nevhodné produkty finančního sektoru. Podobně je tomu u předfinancování. Malé obce stěží pokrývají běžný provoz chodu obce, údržba a opravy komunikací, správu a údržbu nemovitého majetku a předfinancování je velmi zatěžuje. V diskuzi velmi často zaznívá složitost administrativy pro získání finančních prostředků ze strukturálních fondů, stále se měnící podmínky, v podstatě s každou vypsanou výzvou, vysokou mírou vložené práce s nejistým výsledkem. Často neformálně malé obce uvádějí netransparentnost v rozdělování prostředků.

Druhou otázkou je kofinancování. Některé programy, hlavně pak Operační program životní prostředí vykazuje vysoké procento kofinancování a je pro malé obce neúměrnou zátěží do oblastí, která by měla mít z hlediska komunální politiky vysokou prioritu.

Také administrativní náročnost pro získání dotačního titulu by neměla být stejná pro malé obce jako pro velká města. V současné době je toto omezeno platnou legislativou.

## Závěr

Dosavadní úprava finančních možností malých obcí je nevyhovující. V rámci malých obcí je zohledněn přístup k čerpání finanční pomoci EU pro dvě kategorie. Pro malé obce do 500 obyvatel má sloužit Program rozvoje venkova, pro obce velikosti 500 – 2000 obyvatel by měly tuto funkci plnit regionální operační programy. Regionální operační programy, tzv. ROPy jsou však v současnosti administrativně nejnáročnějšími programy v rámci všech operačních programů. To způsobuje, že tyto obce, které mohou do tohoto programu žádat, jsou z hlediska ROPů příliš malými žadateli s malou šancí úspěchu. Zároveň i kvalitní projekty, které si obce nechají vypracovat, často neuspějí vzhledem k velikosti obce a území dopadu.

Pro malé obce jsou investice do infrastruktury bez dotačních titulů téměř neuskutečnitelné.

## Literatura

- [1] ADAMČÍK, S. 2003. *Regionální politika a management regionů, obcí a měst*. Ostrava. VŠB. ISBN 80-7078-837-2.
- [2] BOHÁČKOVÁ, I., HRABÁNKOVÁ, M. 2003. *Rozvojový potenciál v regionech a jeho monitoring*. Praha. CŽU. ISBN 80-213-1056-1.
- [3] BOHÁČKOVÁ, I., HRABÁNKOVÁ, M. 2009. *Strukturální politika Evropské unie*. Praha. C.H.Beck. ISBN 978-80-7400-111-6.
- [4] BOHÁČKOVÁ, I., HRABÁNKOVÁ, M., SVATOŠOVÁ, L. 2004. *Role of agriculture in the development of rural regions*. Agric. Econ-Czech ISSN 0139-570X.
- [5] EVROPSKÁ KOMISE. 2006. *Narizení komise 1974/2006 ze dne 15. prosince 2006, kterým se stanoví podrobná pravidla pro použití narizení Rady č. 1698/2005 o podpoře pro rozvoj venkova z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova*.

- [6] EVROPSKÁ KOMISE. 2008. *EU Cohesion Policy 1988-2008: Investing in Europe's Future*. Office of the Official Publications of the EC, Luxemburg.
- [7] EVROPSKÁ KOMISE. 2008. *Rural development in the European Union, Statistical and Economic Information*. Report 2008, Brusel.
- [8] Mze. 2006. *Národní strategický plán rozvoje venkova České republiky na období 2007-2013*. MZe, Praha.
- [9] Mze. 2007. *Program rozvoje venkova České republiky na období 2007-2013*. MZe, Praha.
- [10] RADA EU. 2006. *Rozhodnutí Rady ze dne 20. února 2006 (2006/144/ES) o strategických směrech Společenství pro rozvoj venkova (programové období 2007-2013)*.
- [11] TOMŠÍK, K. 2009. *Vývoj a perspektivy evropského venkova*. Praha. Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-495-6.

**Adresa autora:**

Ing. Jana Žlábková, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta / Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova, Studentská 13, 37005 České Budějovice, Česká republika, tel.: jana.zlabkova@ef.jcu.cz

---

Název:	<b>Sborník příspěvků z vědecké konference INPROFORUM 2011</b>
Editor: Vydavatel	Oddělení vědy a výzkumu Ekonomické fakulty JU v ČB Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Ekonomická fakulta
Tisk	Výpočetní středisko Ekonomické fakulty JU
Náklad	100
Počet stran	516
Vydání	první

---

Za věcnou a jazykovou správnost díla odpovídají autoři příspěvků.  
Tento CD-ROM je samostatně neprodejný.

**ISBN 978-80-7394-315-8**