

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta

*Sborník příspěvků
z mezinárodní doktorské
vědecké konference*

INPROFORUM



2012



„Řízení a ekonomika malých a středních podniků“

9. listopadu 2012

České Budějovice

**Mezinárodní doktorská vědecká konference
INPROFORUM Junior 2012**

*byla pořádána Ekonomickou fakultou
Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích
dne 9. listopadu 2012*

Garant konference:

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D. (děkan Ekonomické fakulty JU)

Vědecký výbor konference:

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D. (předseda)
doc. Ing. Eva Cudlínová, CSc.
doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
doc. Ing. Milan Jílek, Ph.D.
doc. RNDr. Tomáš Mrkvička, Ph.D.
doc. Ing. Antónia Štensová, Ph.D.
prof. RNDr. Pavel Tlustý, CSc.
JUDr. Marta Uhlířová, Ph.D.
prof. Ing. Drahoš Vaněček, CSc.

Recenzenti:

doc. Ing. Ladislav Beránek, CSc.
doc. Ing. Eva Cudlínová, CSc.
doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
doc. Ing. Milan Jílek, Ph.D.
Ing. Daniel Kopta, Ph.D.
Ing. Václav Krutina, Ph.D.
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
doc. Ing. Antónia Štensová, Ph.D.
prof. Ing. Drahoš Vaněček, CSc.

Organizační výbor konference:

doc. Ing. Milan Jílek, Ph.D. (předseda)
Ing. Monika Březinová, Ph.D.
Ing. Martin Pech, Ph.D.
Ing. Jaroslava Pražáková, Ph.D.
Jana Solničková

Sborník z mezinárodní doktorské vědecké konference INPROFORUM Junior 2012 vznikl s laskavou finanční podporou projektu GA JU 068/2010/S: „Procesní management a možnosti jeho zavedení v MSP“ Grantové agentury Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

OBSAH

Část 1 – Podnikové strategie a procesy, malé a střední podniky

Pavčina Dalíková, Marie Duspivová: „STRATEGIE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A JEJICH VZTAHY PODLE VELIKOSTI A PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI“	7-15
Monika Barton, Lukáš Procházka: „INTRAPODNIKÁNÍ A KORPORÁTNÍ PODNIKÁNÍ JAKO KOMPONENTY STRATEGIE PRO KONKURENCESCHOPNOST“	16-22
Pavel Fára, Drahoš Vaněček: „PODNIKOVÉ PROCESY A SLEDOVÁNÍ UKAZATELŮ V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH“	23-29
Martina Pyroutková, Jaroslav Vrchota: „NEJVÝZNAMNĚJŠÍ PROCESNÍ UKAZATELE OVLIVŇUJÍCÍ FIRMY V JIHOČESKÉM KRAJI“	30-34
Jana Kubecová: „PROCESNÍ MAPY V MSP“	35-43
Monika Švárová: „STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ V MIKROPODNICÍCH“	44-48
Adam Pawliczek, Radomír Piszczur: „SYSTÉMY ŘÍZENÍ JAKOSTI (ISO 9000 A ISO 14000) A STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ PODNIKU“	49-57
Milan Konečný: „KLASIFIKACE OPTIMALNÍHO ŘÍZENÍ NNO“	58-66
Barbora Antonová: „SITUACE UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ V OLOMOUCKÉM KRAJI V DOBĚ EKONOMICKÉ KRIZE“	67-76

Část 2 – Marketing, management, lidské zdroje a konkurenceschopnost podniku

Aleš Kainz: „ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY JAKO KLÍČOVÝ ZDROJ DAT PŘI BUDOVÁNÍ STRATEGIÍ A PROCESŮ MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ“	79-86
František Janáč: „CO PREFERUJE ZÁKAZNÍK PŘI VÝBĚRU DODAVATELE PLYNU“	87-96
Otakar Ungerman: „SPOKOJENOST SPOTŘEBITELŮ SE SOUČASNOU KOMUNIKACÍ NA SOCIÁLNÍCH MÉDIÍCH“	97-104
Hana Škarvadová: „KONKURENCE V MALOOBCHODĚ A POHOSTINSTVÍ“	105-114
Jan Žahour: „INOVACE – PŘEHLED SOUČASNÉHO STAVU V ČR“	115-120
Erika Horňáková: „PODNIKOVÉ INFORMAČNÉ SYSTÉMY V MANAŽMENTE VINÁRSKÝCH PODNIKOV NA SLOVENSKU“	121-129
Matej Černý: „OBSTARÁVACÍ PROCES SOFTVÉRU“	130-138
Vlasta Doležalová: „PROCES ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH V JIHOČESKÉM KRAJI“	139-147
Jindřiška Průšová: „POROVNÁNÍ PŘÍSTUPU K ROZVOJI LIDSKÉHO POTENCIÁLU VE DVOU VYBRANÝCH PODNICÍCH“	148-153
Irena Attlová: „STRATEGIE V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ“	154-159

Část 3 – Ekonomie a ekonomika neziskového sektoru

Pavlna Harušťáková : „EKLEKTICKÁ TEORIE PŘÍMÝCH ZAHRANIČNÍCH INVESTIC V GLOBÁLNÍ EKONOMICE A JEJÍ MOŽNÁ ROZŠÍŘENÍ“	163-174
Martin Štefko: „METODY ZJIŠŤOVÁNÍ POTENCIÁLNÍHO PRODUKTU“	175-181
Filip Petrách: „KOMUNÁLNÍ PODNIKY VE STRUKTUŘE PRÁVNICKÝCH OSOB V ČESKÉ REPUBLICE“	182-190
Hana Kočková: „EFEKTIVNÍ POSKYTOVÁNÍ VEŘEJNÝCH SLUŽEB MUNICIPALNÍMI OBCHODNÍMI SPOLEČNOSTMI“	191-197
Jana Dvořáková: „DOPADY ZMĚN ZÁKONNÝCH PARAMETRŮ NA REÁLNÉ ZOBRAZENÍ EKONOMIKY PODNIKU NEZISKOVÉHO TYPU “	198-204
Miroslav Hálek: „ROZPOČET JAKO NÁSTROJ ŘÍZENÍ ORGANIZACE, KTERÁ NENÍ ZALOŽENA ZA ÚČELEM TVORBY ZISKU“	205-210
Veronika Humlerová: „ROZVOJ VENKOVSKÝCH OBCÍ PODPOROVANÝ EU“	211-219
Renata Bednářová: „ANALÝZA VYBRANÉHO OPERAČNÍHO PROGRAMU VE VZTAHU K PRÁVNÍ FORMĚ ŽADATELE “	220-225

Část 4 – Ekonomika, finance a účetnictví

Lucia Palkechová, Martina Čulíková: „MANAŽÉRSKO-EKONOMICKÉ ZHODNOTENIE VYBRANÝCH ODVETVÍ RASTLINNEJ VÝROBY“	229-238
Zuzana Gallová: „TOKOVÁ ZADLŽENOST SLOVENSKÝCH POĽNOHOSPODÁRSKYCH SPOLOČNOSTÍ V ROKOCH 2000 – 2010 A SPOLOČNÁ POĽNOHOSPODÁRSKA POLITIKA“	239-249
Sylvie Riederová, Pavlna Pinková, Iva Sáblíková, Aneta Dobiášová: „MOŽNOSTI FINANČNÍHO ŘÍZENÍ PRŮMYSLOVÝCH PODNIKŮ V JIHMORAVSKÉM KRAJI“	250-257
Stanislav Koutný: „PŘÍPADOVÁ STUDIE: MODEL CELKOVÝCH NÁKLADŮ VLASTNÍKA (TCO) V RÁMCI INTERNÍCH LOGISTICKÝCH PROCESŮ“	258-267
Miroslava Vlčková: „ZHODNOCENÍ KRITÉRIÍ KVALITY ÚČETNÍCH DAT NA ZÁKLADĚ SAATYHO METODY A METODY PÁROVÉHO POROVNÁVÁNÍ“	268-275
Martin Klicnar: „TEORETICKÉ PŘÍKLADY VYUŽITÍ KREDITNÍHO SKÓRINGU“	276-284

**ČÁST 1 - PODNIKOVÉ STRATEGIE
A PROCESY, MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY**

**STRATEGIE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ
PODLE VELIKOSTI A PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI[#]**

**STRATEGIES OF SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES
ACCORDING TO SIZE AND BUSINESS ACTIVITIES**

DALÍKOVÁ Pavlína, DUSPIVOVÁ Marie

Abstract

Current global environment requires, that enterprises should have clearly determined vision and direction, which they want to head for. The paper deals with process management of small and medium sized enterprises according to the categories of employee quantity and business activities. The aim is to analytically describe business strategies of surveyed small and medium sized enterprises and their differences based on company size and business activities. Furthermore, to statistically analyze causal effect of choice of strategy between chosen categories of small and medium sized enterprises. Required data were obtained through project GAJU 068/2010/S. Statistical analysis were focused on relative frequencies, graphical analysis and Kruskal-Wallis test completed with correlative coefficient. The results shows, except analytical describe of surveyed small and medium sized enterprises strategies, also findings dealing with causal effect of choice of strategy between surveyed enterprises according to their business activities.

Key words: small and medium sized enterprises, process management, business strategies, company size, business activities.

JEL Classification: L53

Abstrakt

Dnešní globální prostředí vyžaduje, aby podniky měly jasně definovanou vizi a směr, kterým se chtějí ubírat. Příspěvek se zabývá procesním řízením malých a středních podniků se zaměřením na strategie zkoumaných podniků podle kategorií počtu zaměstnanců a podnikatelské činnosti. Cílem příspěvku je analyticky popsat podnikové strategie zkoumaných malých a středních podniků a jejich odlišnosti na základě velikosti podniku a podnikové činnosti. Dále statisticky analyzovat kauzální efekt volby strategie mezi zvolenými kategoriemi malých a středních podniků. Potřebná data byla získána v rámci projektu GAJU 068/2010/S. Statistická analýza byla zaměřena na relativní četnosti, grafickou analýzu a Kruskal-Wallisův test doplněný o korelační koeficient. Výsledky příspěvku přinesly kromě analytického popisu strategií zkoumaných malých a středních podniků i zjištění kauzálního efektu volby strategií mezi zkoumanými podniky podle podnikatelské činnosti.

Klíčová slova: malé a střední podniky, procesní management, podnikové strategie, velikost podniku, podnikové činnosti.

[#] 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 GAJU 068/2010/S.

Úvod a literární přehled

Malé a střední podniky jsou hnací silou podnikatelské sféry, růstu, inovací i konkurenceschopnosti a jsou také významným zaměstnavatelem v rámci celého světového hospodářství.

Podle Kotlárové (2011) podíl malých a středních podniků v oblasti Evropské unie zahrnuje přes 99 % evropských podniků a poskytuje přes 60 % pracovních míst, což pro Českou republiku potvrzuje i zpráva o vývoji malého a středního podnikání, ze které vyplývá, že podíl malých a středních podniků na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v České republice byl 99,84 % v roce 2011, což činilo 1 066 787 právnických a fyzických osob. Podíl zaměstnanců malých a středních podniků na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v České republice tvořil 60,85 %, tedy zaokrouhleně 1 865 000 zaměstnanců (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2011).

Definice malého a středního podniku vychází z Nařízení komise č. 800/2008. Mezi základní kritérium pro posouzení velikosti podniku, kterým se nadále bude příspěvek zabývat, patří, mimo jiné, počet zaměstnanců. Za malý a střední podnik se podle mnoha autorů, např. podle Kislíngerové, Nového (2005), Dvořákové a kol. (2007) a Vebra, Srpové (2008), ale i podle definice Evropské unie, považuje podnik, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců.

Podle Trunečka (2004) je pozitivním jevem v současnosti zřetelný posun českých firem směrem k procesní orientaci řízení – více než 60 % podniků je zaměřeno na řízení ucelených procesů oproti řízení jednotlivých izolovaných operací nebo funkcí. Také Svozilová (2011) říká, že procesní řízení a související zlepšování procesů se stalo běžnou součástí strategických přístupů k řízení a v mnoha společnostech, velkých i malých, již našlo své místo hluboko v podnikové kultuře.

Hlavním smyslem existence procesů je vytvoření nějakého výstupu – produktu procesu (Rolínek, 2008). Každý proces na začátku přijímá nějaké vstupy, ty podrobí určité transformaci, která je maximálně uzpůsobena tomu, abychom na konci procesu získali výstup, který někdo další potřebuje (Svozilová, 2011). Přičemž Řepa (2007) uvádí, že zlepšování podnikových procesů je dnes holou nezbytností pro udržení podniku na trhu.

Podle Šmídy (2007) procesní řízení představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle.

Strategické řízení, vycházející z dlouhodobých předpovědí vývoje, pomáhá podniku anticipovat budoucí problémy a příležitosti. Jeho uplatňováním se prodlužuje čas pro přípravu organizace na řešení zásadních problémů a překážek dalšího vývoje (Keřkovský, Vykypěl, 2006). Podle Sedláčkové, Buchty (2006) strategické řízení dává jasné cíle a směry pro budoucnost podniku, pocitu jistoty jeho pracovníkům. Je známo, že většina lidí lépe pracuje, když ví, co je od nich očekáváno a kam podnik směřuje. Strategické řízení také pomáhá zvyšovat kvalitu managementu, vede řídící pracovníky k tomu, aby zkvalitňovali rozhodování. Keřkovský, Vykypěl (2006) dále uvádí, že strategické řízení pomáhá zlepšovat komunikaci uvnitř podniku, koordinaci projektů, motivaci pracovníků a zlepšuje alokaci zdrojů.

Ústřední pojem strategického řízení, strategie, úzce souvisí s cíli, které podnik sleduje. Podle Kotlera, Kellera (2007) strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy.

Dedouchová (2001) uvádí dvě definice strategie, a to tradiční a moderní. Tradiční pojetí chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.

Moderní koncepce chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku. Z moderní koncepce vychází i Johnson, Scholes (2006), kteří v charakteristice strategie navíc uvádějí, že by strategie měla podniku zajistit specifickou konkurenční výhodu, měla by určovat základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby apod. a v neposlední řadě strategie zásadním způsobem určuje úkoly taktické a operativní úrovně řízení.

Pro podnikovou strategii platí – nic nesmí být viděno jako nehybné a neměnné. Každé strategické myšlení musí být tak dynamické, jako je podnik sám. Soulad podnikové vize, podnikové politiky a podnikové strategie ve stále se měnících situacích je nepostradatelný. To platí dnes více než dříve (Mallya, 2007).

Metodika

Cílem příspěvku je analyticky popsat podnikové strategie zkoumaných malých a středních podniků a jejich odlišnosti na základě velikosti podniku a podnikové činnosti. Dále statisticky analyzovat kauzální efekt volby strategie mezi zvolenými kategoriemi malých a středních podniků.

Potřebná data byla získána v rámci grantového projektu GAJU 068/2010/S, kde bylo zkoumáno procesní řízení malých a středních podniků, a to na nahodile vybraném vzorku 190 podniků Jihočeského kraje. Byl vypracován strukturovaný dotazník, který zjišťoval základní charakteristiky podniku, prvky procesního řízení, které byly detailněji zkoumány v rámci subprocesů a ukazatelů. V průběhu září roku 2010 až dubna roku 2011 byl proveden kvantitativní výzkum metodou dotazníkového šetření, který byl doplněn o kvalitativní výzkum formou hloubkových rozhovorů s top managementem zkoumaných podniků.

Zkoumaný vzorek malých a středních podniků byl pro účely tohoto příspěvku kategorizován podle velikosti (na základě počtu zaměstnanců) a podle podnikatelské činnosti. Pro rozdělení podniků podle počtu zaměstnanců bylo využito 5 intervalů, a to z důvodu lepší vypovídající schopnosti výsledků. Jednalo se o skupiny 1 – 9 zaměstnanců (11 % zkoumaných podniků, mikropodniky), 10 – 24 a 25 – 49 zaměstnanců (37 % a 20 % zkoumaných podniků, malé podniky), 50 – 149 a 150 – 249 zaměstnanců (23 % a 9 % zkoumaných podniků, střední podniky). Pro rozdělení podniků na základě podnikatelské činnosti bylo využito CZ-NACE avšak ve zjednodušené podobě. V rámci sekundárního sektoru ekonomiky se jednalo o podnikatelské činnosti stavebnictví (24 % zkoumaných podniků) a výroba (43 % zkoumaných podniků), a v rámci terciálního sektoru ekonomiky o podnikatelské činnosti obchod (13 % zkoumaných podniků) a služby (20 % zkoumaných podniků).

Zkoumaná data byla statisticky zpracována a analyzována, a to v programech MS Excel 2010 a Statistica 10. Analyzovány byly relativní a absolutní četnosti doplněné o grafické analýzy. Protože data nesplňují parametry pro využití pravděpodobnostních (parametrických) statistických metod, pro analýzu kauzálního efektu volby strategie mezi zvolenými kategoriemi podniků byla využita nepravděpodobnostní (neparametrická) metoda Kruskal-Wallisův test (testové kritérium H (stupně volnosti df , počet pozorování N)). Data byla analyzována na hladině významnosti $\alpha = 0,05$, tedy výsledky jsou prezentovány s 95% pravděpodobností. Nulová hypotéza ($H_0: \tilde{x} = \tilde{x}$) tvrdí, že rozdělení obou vzorků jsou stejná (mezi proměnnými – závislé a grupovací, není žádný vztah), alternativní hypotéza ($H_A: \tilde{x} \neq \tilde{x}$)

naopak tvrdí, že mezi vzorky existuje rozdíl (mezi proměnnými existuje vztah). Platnost hypotéz byla vyvozena na základě výsledné hodnoty p-value. V případě zamítnutí nulové hypotézy ve prospěch alternativní byl k analýze zjištěného vztahu využit korelační koeficient r ($-1 < r < 1$).

Výsledky a diskuse

Každý podnik, i ten patřící do kategorie malých a středních podniků, přichází na trh s určitou strategií. Schopnost podniků soutěžit v současném podnikatelském prostředí, které se neustále mění, vyžaduje vysoce kompetentní vedení, v čemž mají české podniky podle Mallya (2007) značné mezery, a to především z hlediska nedostatku strategického cílení a myšlení. Velikost podniku je jedním z klíčových faktorů determinujícím formu i obsah strategie. Většina zkoumaných malých a středních podniků (73 %) má formulovanou strategii, která je často pouze ve formě jisté intuitivní vize majitelem podniku často nevnímanou jako strategii, což lze předpokládat u zbývajících 27 %. S tímto zjištěním koresponduje i skutečnost, že písemně formulovanou strategii má stanovenou pouze 44 % zkoumaných podniků.

Odlišnosti týkající se strategií a jejich formulace u jednotlivých kategorií zkoumaných malých a středních podniků ukazují tabulky 1 a 2. Z hlediska kategorií podle počtu zaměstnanců, jak ukazuje tabulka 1, je patrné, že většina (vždy více jak 60 %) podniků má formulovanou strategii. Typicky u podniků středních – s více než 50 zaměstnanci, se četnost pohybuje mezi 80 % a 90 %. Překvapující je, že 72 % mikropodniků – do 9 zaměstnanců, má rovněž formulovanou strategii. Z hlediska písemné formulace sledované strategie je četnost podniků nižší, logicky roste s velikostí podniku. Tedy mikropodniky mají písemně formulovanou strategii pouze 9 % případů, naopak podniky se 150 až 249 zaměstnanci mají písemně formulovanou strategii v 83 %, což koresponduje i s četností formulované strategie jako takové.

Tabulka 1 – Relativní četnosti formulování strategie zkoumaných malých a středních podniků v rámci kategorií podle počtu zaměstnanců.

Počet zaměstnanců	Zastoupení podniků	Formulovaná strategie		Strategie formulovaná písemně	
		ano	ne	ano	ne
1 až 9	11%	72%	28%	9%	81%
10 až 24	37%	61%	39%	30%	70%
25 až 49	20%	69%	31%	61%	39%
50 až 149	23%	88%	12%	54%	46%
150 až 249	9%	83%	17%	83%	17%

Zdroj: vlastní zpracování

Formulování strategie z hlediska kategorií podle podnikatelské činnosti ukazuje tabulka 2. Obdobně pro všechny podniky platí, že vždy minimálně 60 % z nich má formulovanou strategii. Formulovanou strategii má nejvíce podniků z oblasti služeb (81 %), a to i písemně (59 %). O něco menší četnost vykazují podniky působící v oblasti obchodu, kdy 76 % z nich má formulovanou strategii a 44 % i písemně. Podniky působící v oblasti výroby vykazují obdobné četnosti – 74 % podniků mají formulované strategie, 40 % písemně). Nejnižší

četnosti z hlediska sledovaných kategorií vykazují podniky působící ve stavebnictví, které mají formulovanou strategii v 63 % případů a písemně ji má stanovenou 39 % podniků.

Tabulka 2 – Relativní četnosti formulování strategie zkoumaných malých a středních podniků v rámci kategorií podle podnikatelské činnosti.

Podnikatelské činnosti	Zastoupení podniků	Formulovaná strategie		Strategie formulovaná písemně	
		ano	ne	ano	ne
Stavebnictví	24%	63%	37%	39%	61%
Výroba	43%	74%	26%	40%	60%
Obchod	13%	76%	24%	44%	56%
Služby	20%	81%	19%	59%	41%

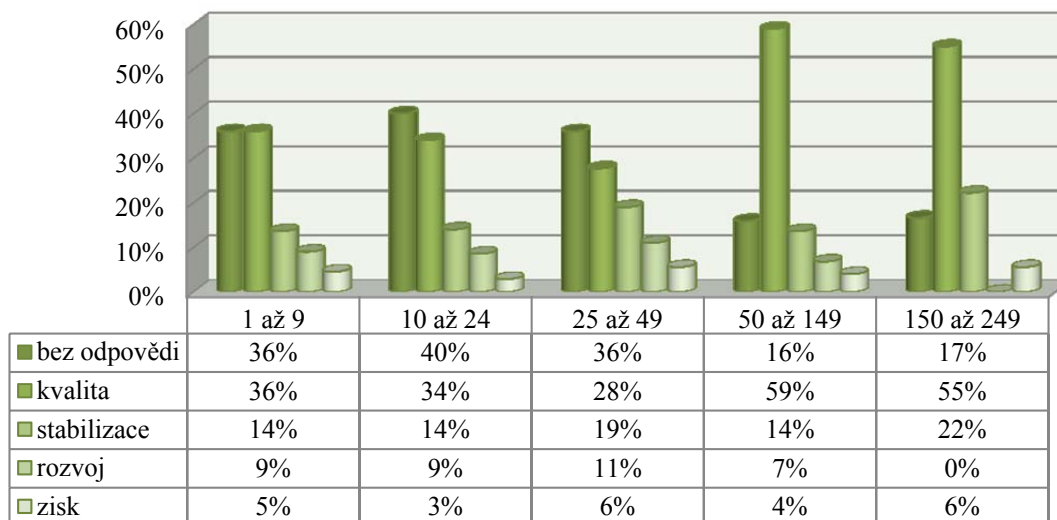
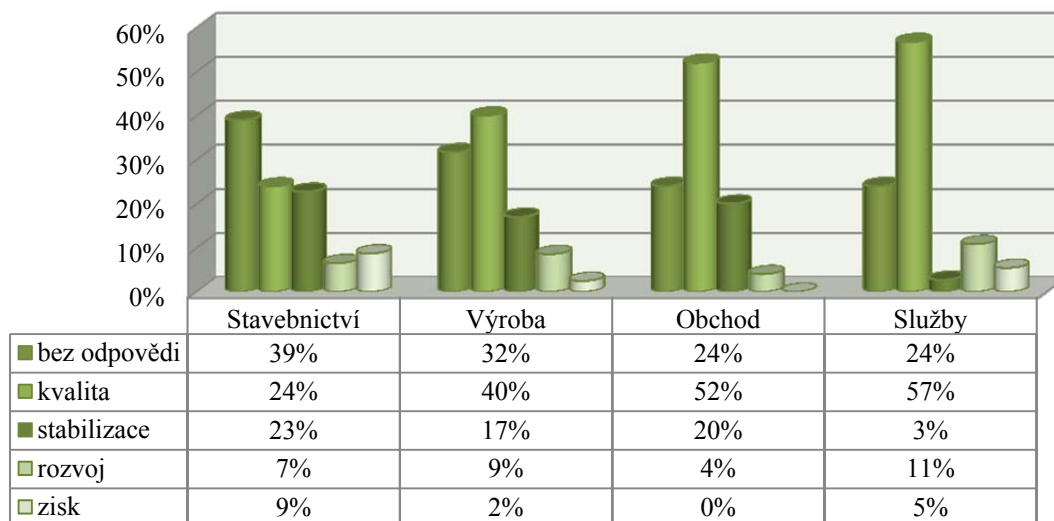
Zdroj: vlastní zpracování

Strategie malých a středních podniků

Definování cílů podniku a stanovení vhodné strategie k jejich dosažení je hlavním determinantem úspěšnosti i přežití podniku. Mallya (2007) uvádí, že se strategie typicky zabývají přežitím nebo zánikem organizace. Sledované strategie zkoumaných malých a středních podniků jsou zaměřeny na přežití. Analyzovány byly v rámci 4 sjednocujících strategií, a to na základě následujícího vymezení. Přičemž z celkového počtu zkoumaných podniků 31 % neuvadlo konkrétní podobu své strategie.

- „Kvalita“ (zaměření strategie u 41 % zkoumaných podniků) – podniky jsou zaměřené na kvalitu ve všech aspektech podnikatelské činnosti, na podnikatelskou etiku, usilují o dobré jméno podniku, orientují se na zákazníka a dbají o jeho spokojenost, usilují o spolehlivost a flexibilitu v každodenní praxi a zároveň dbají i o spokojenost zaměstnanců.
- „Stabilizace“ (zaměření strategie u 16 % zkoumaných podniků) – podniky jsou zaměřené na stabilizaci podniku na trhu jako celku, ale zároveň i na stabilizaci z hlediska interního prostředí podniku, například z hlediska udržení stávajícího počtu zaměstnanců.
- „Rozvoj“ (zaměření strategie u 8 % zkoumaných podniků) – podniky jsou zaměřené na rozvoj podniku, ať už z hlediska rozšíření výroby či služeb, ale i v souvislosti s pokrytím trhu a inovacemi.
- „Zisk“ (zaměření strategie u 4 % zkoumaných podniků) – podniky jsou zaměřené na maximalizaci zisku se stabilním nejlépe rostoucím trendem, což se týká jak růstu tržeb, tak i poklesu výdajů.

Odlišnosti týkající se specifikace strategií u jednotlivých kategorií zkoumaných malých a středních podniků ukazují obrázky 1 a 2. Obrázek 1 ukazuje, že struktura sledovaných strategií podniků je obdobná, a to i z hlediska pořadí relativních četností. Jednotlivé kategorie se liší z hlediska poměru, v jakém jsou dané strategie sledovány. Dominantní strategií je „kvalita“, kterou sleduje kolem 30 % podniků do 50 zaměstnanců, u podniků s počtem zaměstnanců nad 50 je tato strategie již sledována nadpoloviční většinou. Druhou nejčastěji sledovanou strategií je „stabilizace“, přičemž kolem 20 % podniků volí tuto cestu k dosažení svých cílů. Strategie „rozvoj“ je sledována u zhruba 10 % podniků, avšak podniky s více než 150 zaměstnanci tuto strategii ve svém řízení neuplatňují. Poslední zmiňovanou strategií je „zisk“, který jako svou strategii sleduje kolem 5 % podniků.

Obrázek 1 – Relativní četnosti sledovaných strategií zkoumaných malých a středních podniků podle počtu zaměstnanců.*Zdroj: vlastní zpracování***Obrázek 2 – Relativní četnosti sledovaných strategií zkoumaných malých a středních podniků podle podnikatelské činnosti.***Zdroj: vlastní zpracování*

Obrázek 2 ukazuje obdobnou analýzu z hlediska kategorií zkoumaných malých a středních podniků podle podnikatelské činnosti. Obdobně se i zde shoduje skladba sledovaných strategií, avšak oproti analýze relativní četností z hlediska kategorií podle počtu zaměstnanců jsou zde patrné rozdíly v pořadí relativních četností. Podniky působící ve stavebnictví nejčastěji sledují strategii „kvalita“ a „stabilizace“, strategii zaměřenou na „zisk“ sleduje 9 % podniků ze stavebnictví a o dvě procenta méně sleduje strategii „rozvoj“. U podniků věnujících se výrobě je opět nejčteněji sledována strategie „kvalita“, ale zde více dominantně, neboť si ji za cestu k naplnění cílů volí 40 % podniků. 17 % podniků zabývajících se výrobou sleduje strategii „stabilizace“, zhruba o polovinu méně sleduje strategii zaměřenou na „rozvoj“ a pouhá 2 % podniků sledují strategii „zisk“. Většina podniků z oblasti obchodu

(52 %) sleduje strategii „kvalita“, 20 % podniků se zaměřuje na strategii „stabilizace“, pouhá 4 % podniků usilují o naplnění strategie „rozvoj“. Žádný podnik působící v oblasti obchodu nemá stanovenou strategii „zisk“. Obdobně i podniky působící ve službách majoritně sledují strategii „kvalita“ (57 %), následující nejčtenější strategií je „rozvoj“. Minimum podniků věnujících se službám se orientuje na strategii „zisk“ (5 %) a „stabilizace“ (3 %).

Kauzální efekty volby strategie mezi zkoumanými kategoriemi podniků

Kauzální efekty volby strategie mezi zkoumanými malými a středními podniky podle pěti kategorií počtu zaměstnanců a podle čtyř kategorií podnikatelských činností byly zjišťovány pomocí statistické metody Kruskal-Wallisova testu. Nejprve byl testován vztah volby strategie podniků v rámci kategorií počtu zaměstnanců.

$$H = 6,675946$$

$$df = 4$$

$$p - \text{value} = 0,1540 > \alpha = 0,05$$

potvrzujeme H_0

Na základě zkoumaných dat se s 95% pravděpodobností podařilo potvrdit nulovou hypotézu, která tvrdí, že mezi zkoumanými proměnnými není žádný vztah. Dále byl testován vztah volby strategie podniků v rámci kategorií podnikatelských činností.

$$H = 7,849167$$

$$df = 3$$

$$p - \text{value} = 0,0492 < \alpha = 0,05$$

zamítáme H_0 ve prospěch H_A

Na základě zkoumaných dat se s 95% pravděpodobností podařilo zamítnout nulovou hypotézu ve prospěch alternativní, která tvrdí, že mezi zkoumanými proměnnými existuje vztah. Tento vztah byl dále analyzován pomocí korelačního koeficientu r .

Korelace stavebnictví a výroba $r = -0,017210$ (1,72%)
Korelace stavebnictví a obchod $r = 0,361093$ (36,11%)
Korelace stavebnictví a služby $r = -0,183739$ (18,37%)
Korelace výroba a obchod $r = 0,114391$ (11,43%)
Korelace výroba a služby $r = -0,284803$ (28,48%)
Korelace obchod a služby $r = -0,273507$ (27,35%)

Závěr

Cílem příspěvku bylo analyticky popsat podnikové strategie zkoumaných malých a středních podniků a jejich odlišnosti na základě velikosti podniku a podnikové činnosti. Z celkového zkoumaného souboru malých a středních podniků 73 % má formulovanou strategii a 44 % i v písemné podobě. Z hlediska analyzovaných kategorií podniků byl potvrzen logický předpoklad, že větší podniky mají vyšší četnost formulování strategie, u středních podniků četnost činí kolem 80 %, přičemž u většiny podniků je strategie formulována i v písemné podobě. Výzkum poukázal na skutečnost, že přestože malé podniky vykazovaly četnost formulování strategie kolem 60 %, větší četnost (72 %) formulování strategie vykazovaly mikropodniky. Z hlediska kategorií podle podnikatelské činnosti dominovaly podniky z oblasti obchodu a služeb.

V kontextu volby konkrétní strategie jsou zkoumané podniky zaměřené na přežití, a to v rámci čtyř klíčových strategií zaměřených na „kvalitu“, „stabilizaci“, „rozvoj“ a „zisk“ v tomto pořadí z hlediska četnosti sledování. Odlišnosti v rámci kategorií podle počtu zaměstnanců nebyly markantní, spíše se jednalo o rozdílné poměry mezi četnostmi, avšak pořadí byla obdobná. Z hlediska podnikatelských činností výzkum poukázal na určité rozdíly. Především v sektoru stavebnictví byl patrný vliv současné krize v tomto odvětví, neboť v komparaci s ostatními podniky jsou nejsilněji zaměřeny na strategii „stabilizace“ a zároveň pouze minimum z těchto podniků usiluje o strategii „rozvoj“. U podniků působících v oblasti obchodu byla opět dominantní strategie „kvalita“, na druhé straně žádný z podniků není zaměřen na strategii „zisk“. Obdobně i podniky zabývající se službami nejčastěji sledují strategii „kvalita“, přičemž oproti celkovým výsledkům, kdy druhou dominantní strategií byla „stabilizace“ ji podniky působící ve službách sledují pouze ve 3 % případů.

Dále bylo cílem příspěvku statisticky analyzovat kauzální efekt volby strategie mezi zvolenými kategoriemi malých a středních podniků. Analýza efektu v rámci kategorií podniků podle počtu zaměstnanců nepoukázala na existenci vztahu. Korelační koeficienty ukázaly jistou závislost volby strategií mezi jednotlivými podniky kategorií podle podnikatelských činností, avšak jedná se pouze o malou závislost. Nejsilnější podobnost z hlediska volby strategie byla zjištěna u podniků působících ve stavebnictví a v obchodě (36 %), dále u podniků působících ve výrobě a službách (28 %) a u podniků působících v obchodě a službách (27 %).

Literatura

- [1] DEDOUCHOVÁ, M. 2001. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [2] DVOŘÁKOVÁ, Z. 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [3] EVROPSKÁ KOMISE. 2006. *Nová definice malých a středních podniků: Uživatelská příručka a vzor prohlášení*. Evropská společnost: Publikace podniky a průmysl. 50 s. ISBN 92-894-7917-5. Dostupné z http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_cs.pdf.
- [4] JOHNSON, G., SHOLES, K., WHITTINGTON, R. 2006. *Exploring corporate strategy*. 8. vyd. Essex: Pearson Education limited, 623 s. ISBN 978-0-273-71191-9.
- [5] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. 2006. *Strategické řízení – teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [6] KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. 2005. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 422 s. ISBN 80-7179-847-9.
- [7] KOTLÁROVÁ, R. 2011. *Statistické údaje MSP*. [online]. [cit. 2012-10-14]. Dostupné z <http://www.sme-union.cz/wp-content/uploads/2011/08/Statistick%C3%A9-%C3%BA-daje-MSP-ke-sta%C5%BE-en%C3%AD-za-textem.pdf>.
- [8] KOTLER, P., KELLER, K. L. 2007. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [9] MALLYA, T. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 252 s. ISBN 978-80-247-247-1911-5.
- [10] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. 2012. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2011* [online]. [cit. 2012-10-14]. Dostupné z <http://www.mpo.cz/dokument105614.html>.

- [11] ROLÍNEK, L., a kol. 2008. *Procesní management – vybrané aspekty*. České Budějovice, EF JU v Českých Budějovicích, 160 s. ISBN 978-80-7394-148-2.
- [12] ŘEPA, V. 2007. *Podnikové procesy; procesní řízení a modelování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 288 s. ISBN 978-80-247-2252-8.
- [13] SVOZILOVÁ, A. 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing, 232 s. ISBN 978-80-247-3938-0.
- [14] ŠMÍDA, F. 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [15] TRUNEČEK, J. 2004. *Management znalostí*, 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 131 s. ISBN 80-7179-884-3.
- [16] VEBER, J., SRPOVÁ, J. 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

Adresa autorů:

Ing. Pavlína Dalíková, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, katedra řízení, Studentská 13, 37005 České Budějovice, Česká republika, Telefon: +420 389 032 844, E-mail: dalikova.pavlina@email.cz

Ing. Marie Duspivová, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, katedra řízení, Studentská 13, 37005 České Budějovice, Česká republika, Telefon: +420 389 032 844, E-mail: m.duspivova@gmail.com

INTRAPODNIKÁNÍ A KORPORÁTNÍ PODNIKÁNÍ JAKO KOMPONENTY STRATEGIE PRO KONKURENCESCHOPNOST[#]

INTRAPRENEURSHIP AND CORPORATE ENTREPRENEURSHIP AS A COMPONENTS OF STRATEGY FOR COMPETITIVENESS

BARTON Monika, PROCHÁZKA Lukáš

Abstract

The increasing interest in corporate entrepreneurship and intrapreneurship is based on the need of many corporations to gain sustainable competitiveness on the market. In turbulent business environment constant value innovation and immediate reaction to customers' preferences are key success factors. To be able to perform effective innovations and to be in close contact with their customers, corporations need to recognise, develop and motivate intrapreneurs – employees who behave as entrepreneurs within their organisation.

Key words: intrapreneurship, corporate entrepreneurship, strategy, competitiveness.

JEL Classification: M19

Abstrakt

Zvýšený zájem o korporátní podnikání a intrapodnikání je založen na potřebě podniků získávat trvalejší konkurenceschopnost na trhu. V turbulentním podnikatelském prostředí jsou klíčovými faktory úspěchu neustálé hodnotové inovace a včasná reakce na preference zákazníků. Aby bylo možné uplatňovat efektivní inovace a zároveň být v úzkém kontaktu se zákazníky, korporace musejí nacházet, rozvíjet a motivovat intrapodnikatele – zaměstnance, kteří se v rámci své organizaci chovají jako podnikatelé.

Klíčová slova: intrapodnikání, korporátní podnikání, strategie, konkurenceschopnost.

Úvod

To, že intrapodnikání se v současnosti dostává do popředí zájmu velkých podniků má zřejmé důvody. Současné podnikatelské prostředí je často označováno jako prostředí neustálých změn. Tyto změny s sebou přinášejí nové příležitosti, ale pochopitelně i výzvy nebo dokonce hrozby. Z tohoto důvodu organizace nemohou prostředí změn ignorovat, ale musejí se mu naopak dokázat dobře přizpůsobovat. Wickham (1998) uvádí, že odpovědi organizací na potřebu častých změn jsou kontinuální inovace. Pokud mají být podniky dlouhodobě úspěšné a profitabilní, musejí být schopny si udržet svou konkurenční výhodu právě prostřednictvím inovací. Ta spočívá ve schopnosti odhadnout dobře preference a potřeby stávajících a budoucích zákazníků a obstát v konkurenci, která se stává stále více

[#] Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu Využití intrapodnikání pro zvyšování konkurenceschopnosti podniků registrovaného u interní grantové agentury VŠE (IGA) pod evidenčním číslem F3/30/2012

globální.

Vztah strategie a korporátního podnikání, resp. intrapodnikání

Hlavním důvodem pro zavádění podnikatelských principů do korporátního prostředí je právě potřeba získání a udržení konkurenceschopnosti. Sathe (2003) je přesvědčen, že nejlepším výchozím bodem pro uplatnění intrapodnikání v organizaci je jeho zakomponování přímo do podnikové strategie. Pak je možné efektivně využívat klíčové intrapodnikatelské způsobilosti jednotlivců a týmů k hledání a vytváření nových podnikatelských příležitostí pro organizaci. Russel (1999) dodává, že podpora intrapodnikatelského přístupu a chování v organizaci je důležitá již při stanovování strategických cílů. Podle Gutha a Ginsberga (1990) ovlivňuje intrapodnikání dva typy strategických procesů:

- interní inovace za účelem vzniku nového podnikání uvnitř stávajícího podnikání
- strategickou implementaci klíčových myšlenek, které mají zásadní vliv na změnu podnikání

Z výše uvedených skutečností vznikla potřeba zařadit podnikání i do oblasti strategického řízení, což vedlo ke vzniku tzv. strategického podnikání. To v sobě spojuje dva důležité prvky (Haidemann Lassen, 2007):

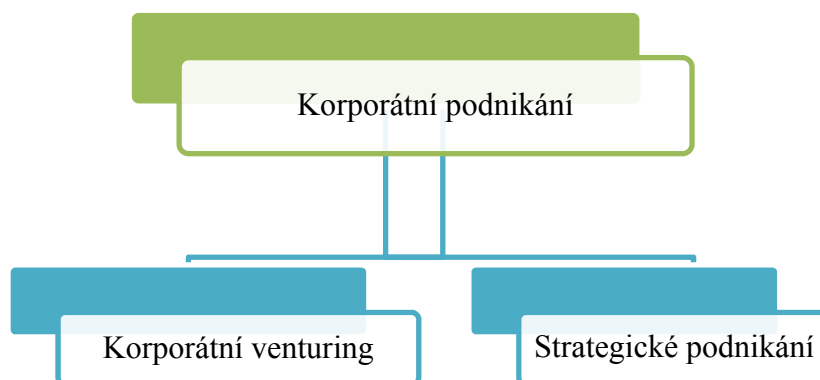
- hledání strategické konkurenční výhody (strategie)
- hledání nových příležitostí za účelem realizace podnikatelských aktivit (podnikání)

Typy korporátního podnikání

Ve strategické literatuře se vyskytují tři typy korporátního podnikání:

- 1) vytváření nového businessu uvnitř stávající korporace – intrapodnikání nebo také korporátní venturing (Kuratko, 1990)
- 2) aktivity spojené s transformací nebo obnovou již existujícího (Stopford a Fuller, 1994)
- 3) aktivita, která naprosto změnila pravidla konkurence daného odvětví (jak popisuje Schumpeter, 1985).

Obrázek 1 - Vztah korporátního podnikání a strategie



Zdroj: Morris, M. H., D. F. Kuratko, and J. G. Covin (2008) *Corporate Entrepreneurship and Innovation* (Thomson/South-Western Publishers), p. 81

Vztah intrapodnikání a korporátního podnikání

Pojem „intrapodnikání“ se v české literatuře zatím vyskytuje relativně sporadicky jako překlad anglického výrazu „intrapreneurship“. Vzhledem k relativně krátké historii tématu česká odborná literatura stále ještě hledá a ukotvuje patřičnou terminologii. Proto se často stává, že jsou použité výrazy nepřesné nebo dochází k jejich zaměňování (to se děje například u výrazů „intrapodnikání“ a „korporátní podnikání“). Tyto nejasnosti jsou občas viditelné i

v anglické literatuře, zejména té, která byla vydána před rokem 2000, kdy se základní terminologie postupně formovala. Vzhledem k absenci jednotné definice korporátního podnikání i intrapodnikání definuje tyto jevy mnoho autorů různě. Pro ilustraci uvádím několik definic intrapodnikání předních vědců, kteří se touto oblastí zabývají:

Tabulka 1 – Definice intrapodnikání a korporátního podnikání podle vybraných autorů

Antonci a Hisrich	Korporátní podnikání představuje proces uvnitř existující firmy bez ohledu na její velikost, který vede nejen k novým aktivitám, ale inovuje i aktivity stávající jako například produkty, služby, technologie, administrativní postupy, strategie a konkurenční výhody.
Covin a Slevin	Intrapodnikání/korporátní podnikání obsahuje rozšiřování firemní odborné způsobilosti a vytváření příležitostí skrze interně generované kombinace nových zdrojů.
Hisrich a Peters	Intrapodnikání představuje ducha podnikání v existující organizaci.
Kuratko, Montagno a Hornsby	Intrapodnikání je podnikání uvnitř korporace.
Morris a Kuratko	Korporátní podnikání je termín používaný k popisu podnikatelského chování uvnitř etablovaných středních a velkých podniků.
Pinchot	Intrapodnikání je podnikání v rámci existujících velkých korporací.
Vesper	Intrapodnikání je iniciativa pracovníka, vycházející zespoda organizace, směřující k uchopení něčeho nového; inovace, se kterou přicházejí podřízení sami od sebe, aniž by o to byli žádáni, aniž by se očekávala, nebo dokonce aniž by ji vedení společnosti povolilo.

Zdroj: autoři příspěvku

Z tabulky 1 je zřejmé, že mezi intrapodnikáním a korporátním podnikáním existuje velmi úzký vztah a že jejich chápání v akademickém prostředí dosud není plně jednotné. Morris a Kuratko (2002) se navíc shodují, že odborná literatura odlišuje nejasně i intrapodnikání od klasického podnikání a je v tomto ohledu dost nepřesná a často zavádějící.

Přesto lze intrapodnikání vymezit jako oblast, která představuje iniciativní přístup zaměstnanců k vytváření a aplikování nových metod, systémů a dalších inovací v rámci svého existujícího zaměstnání, ale ne už nutně svého pracovního zařazení. Intrapodnikání má za cíl získání konkurenční výhody nebo vytvořit Modrého oceánu – vlastní unikátní trh, který pomáhá podniku získat dočasně monopolní postavení. Za povšimnutí stojí definice intrapodnikání podle Vespera, který zdůrazňuje aktivní postoj intrapodnikatelů natolik, že schválení jejich inovačních aktivit nadřizenými je mu jeví jako druhotné.

Hisrich a Peters podle Rwigemy a Ventera (2004) identifikují čtyři základní prvky, které intrapodnikání charakterizují. Jsou to:

- 1) Tvorba tzv. vnitřních ventures (internal ventures), interních podnikatelských jednotek – ty by měly vyvinout například nový produkt nebo technologii nebo například zlepšit již existující proces
- 2) Inovace – ty vznikají za účelem vytvoření nové přidané hodnoty

- 3) Schopnost sebeobnovy – to obsahuje neustálé hledání dokonalejších procesů, nápadů, trhů a produktů
- 4) Proaktivita – ta je pro intrapodnikatele charakteristická, protože raději plány změn tvoří, než aby na ně museli reagovat

Intrapodnikání vykazuje mnoho shodných znaků s podnikáním. Kirby (2003) uvádí, že shoda je zejména v zacílení na inovace a ve větší ochotě jít do neznáma, například do riskantnějšího. Výhody a nevýhody intrapodnikání oproti podnikání klasickému shrnuje Tabulka 2.

Tabulka 2 - Intrapodnikání a vlastní podnikání – porovnání výhod a nevýhod z pohledu jednotlivce

	Výhody	Nevýhody
Intrapodnikání	Větší jistota	Nižší odměna při úspěchu
	Existující podpora a zdroje	Možnost odmítnutí
	Jméno společnosti, záštita	Limitovaná kreativita
	Nižší riziko pro jednotlivce	Různé interní bariéry
	Menší stres	Možnost změny priorit
Vlastní podnikání	Vyšší nezávislost	Hodně práce „přesčas“
	Vlastní rozhodování	Osamělost
	Neomezené příležitosti	Nutnost budovat „od píky“
	Možnost výrazného úspěchu	Menší podpora na začátku
	Vzrušení, dobrodružství	Finanční stres

Zdroj: autoři příspěvku

Timmons (1999) upozorňuje, že globální ekonomika již dokázala velké společnosti přimět k aplikaci podnikatelských principů prostřednictvím spojení podnikatelské kreativity a korporátní disciplíny, spolupráce a týmové práce. Ireland (2003) je přesvědčen, že malé a střední podniky jsou efektivnější ve vyhledávání podnikatelských příležitostí, ale jsou už méně schopny tyto příležitosti obrátit ve svou konkurenční výhodu tak, aby z ní mohly účinně těžit.

Velké korporace naopak jsou podle Irelanda v tomto ohledu úspěšnější, zase jsou ale méně citlivé na rozpoznání nových podnikatelských příležitostí. Podle Christensena (2004) budou podniky vystaveny ještě většímu tlaku ohledně rychlejšího vývoje nových produktů. Budou muset vytvářet větší přidanou hodnotu, zvyšovat kvalitu, snižovat ceny a to za podmínek relativně nízké loajality svých zákazníků.

Hisrich (2005) tvrdí, že rozdíly mezi podnikáním a managementem pomohly zvýšit zájem o korporátní podnikání. Intenzita tohoto zájmu se zvyšuje a to jak v sociální, kulturní a podnikatelské oblasti. Kuratko and Hodgetts (2007) se shodují, že potřeba korporátního podnikání vzrostla spolu s tím, jak narůstá tlak na trhu - ať už se jedná o tlak na neustálý růst, vzrůstající nedůvěru v tradiční metody řízení, odliv nejlepších zaměstnanců do oblasti podnikání nebo globalizaci trhů.

Zrychlující se změny na trzích, technická komplexita a volný obchod za současného relativně neflexibilního manažerského řízení generují obrovský tlak na další růst firem (Carrier, 1996). Velké podniky k zavedení korporátního podnikání nutí zvýšená potřeba rychlosti, flexibility a kontinuálních inovací, kterých by se jim bez něj dosahovalo podstatně složitěji (Stevenson a Jarillo, 1990). To ale je možné pouze za předpokladu, že podnik vytvoří pro korporátní podnikání, resp. intrapodnikání vhodné podmínky. Důležitým faktorem, který toto determinuje, je firemní kultura, jež by měla sama odrážet podnikatelské prvky.

Prvky podnikatelské kultury a její aplikace

Přestože kultura každé společnosti je jedinečná a skládá se z mnoha různých komponent, lze celkem dobře definovat prvky, které jsou charakteristické pro kulturu korporací s vysokým stupněm podnikatelského ducha (Kuratko, Morris a Covin, 2000). Jsou to:

- zaměření na lidi a posílení jejich pravomocí (tzv. empowerment)
- hodnoty vytvářené prostřednictvím inovací a změn
- odměňování za inovace
- učení se z chyb
- spolupráce a týmová práce
- svoboda v rozvoji a možnosti dočasně neuspět
- vlastní angažovanost a osobní zodpovědnost
- zaměření na budoucnost a potřeba konat

Přestože všechny z výše uvedených prvků jsou velmi podstatné, pro české prostředí jsou klíčové zejména tři poslední. V podnikatelské kultuře jsou zaměstnanci ochotni převzít zodpovědnost za svůj vlastní rozvoj, který je jim společností také do značné míry umožněn. Není tedy centrálně nařizován vrcholovým managementem ani personálním či rozvojovým oddělením. Vztah firemní kultury a intrapodnikání je znázorněn na obrázku 2.

Obrázek 2 - Vzájemný vztah mezi firemní kulturou a intrapodnikáním



Zdroj: autoři příspěvku

Prvním krokem je vytvoření intrapodnikatelské vize, která musí být dobře zkomunikována na všechny úrovně ve společnosti. Dále je zapotřebí podpořit začínající intrapodnikatelské aktivity adekvátními zdroji. Zatřetí se organizace musí zaměřit na podporu kultury, ve které mohou vznikat inovace a podnětné kreativní myšlenky (Gupta a kol, 2004).

V současnosti se mnohé české velké podniky snaží efektivněji pracovat s motivací zaměstnanců a zajistit si tak konkurenční výhodu na trhu. Často se ale stává, že oddělení HR pracují izolovaně a jejich aktivity nevycházejí ze strategie společnosti. Při výzkumu, který je v současnosti veden formou semistrukturovaných rozhovorů s HR manažery vybraných společností v ČR, jsme dosud zjistili následující informace:

- termíny jako intrapodnikání a korporátní podnikání dosud nejsou v českém prostředí příliš etablované a neexistuje k nim ani jednoznačný výklad
- české zdroje, ze kterých by mohli manažeři a HR profesionálové čerpat potřebné informace, jsou velmi omezené a jedná se většinou jen o překlady anglické literatury
- korporátní podnikání a intrapodnikání může mít pozitivní dopad na výkonnost společnosti, pokud bude ukotvené ve strategii společnosti
- většina HR profesionálů si myslí, že intrapodnikání je ovlivněno kulturou dané země a proto bude mít intrapodnikání v ČR svá specifika

- velká část HR profesionálů si myslí, že největší brzdou uplatňování principů korporátního podnikání ve strategii společnosti je neochota managementu a jeho obava ze ztráty kontroly nad děním v podniku

Vzhledem k tomu, že je výzkum ve své počáteční fázi, je zřejmě ještě brzo z výše uvedených zjištění vyvozovat obecnější závěry. V každém případě se ale dá říct, že se oblast korporátního podnikání a intrapodnikání pro respondenty z řad HR profesionálů jeví jako zajímavé a do budoucna přínosné téma, které podle jejich reakcí může mít konkrétní praktický přínos. Shodují se také v tom, že pro realizaci strategie obsahující prvky korporátního podnikání je zapotřebí připravit nové specifické procesy a systémy, které by implementaci lépe umožňovaly.

Závěr

Je zřejmé, že organizace pro zajištění své konkurenceschopnosti potřebují samostatné, aktivní a tvořivé jedince. To je nutné zejména v prostředí, které je těžko předvídatelné a často se mění. Korporátní podnikání a intrapodnikání je schopno podpořit konkurenceschopnost podniku, stupeň jejich úspěšné implementace je ale závislý na vytvoření vhodné kultury, ve které bude možné tyto jedince – intrapodnikatele – efektivně rozvíjet. V českém prostředí se sice již objevují podniky, které uplatňují dílčí prvky korporátního podnikání a intrapodnikání, jejich plná implementace ale vyžaduje zásadnější změny a to jak v přístupu managementu, tak i v nastavení speciálních procesů a systémů (zejména v oblasti HR), které by umožňovaly jejich úspěšnou implementaci.

Literatura

- [1] ANTONCIC, B., HISRICH, R. D. 2003. *Clarifying the intrapreneurship concept*, Journal of Small Business and Enterprise Development, 10(1), 7-24.
- [2] ANTONCIC, B., HISRICH, R. D. 2004. *Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation*, Journal of Management Development, 23(6), 518-550.
- [3] BLOCK, Z., MACMILLAN, I. C. 1995. *Corporate venturing, creating new business within the firm*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 384 p. ISBN 978-1587982118.
- [4] BURNS, P. 2008. *Corporate entrepreneurship: building entrepreneurial organization*, Palgrave Macmillan, 352p. ISBN 978-0230542631
- [5] COVIN, J. G., MILES, M. P. 1999. *Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage*, Entrepreneurship: Theory and Practice, 23(3), 47-64.
- [6] DRUCKER, P. F. 2000. *Výzvy managementu pro 21. století*. Přel. P. Medek. 1. vyd. Praha: Management Press, 187 s. ISBN 80-7261-021-X.
- [7] HISRICH, R. D. & PETERS, M. P. 1986. *Establishing a new business venture unit within a firm*. Journal of Business Venturing, 1, 307-322.
- [8] HRONÍK, F. 2008. *To nejlepší z HR v našich firmách*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 130 s. ISBN 978-80-904133-1-3.
- [9] KURATKO, D. F., IRELAND, R. D., HORNSBY, J. S. 2001. *Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy*. Academy of Management Executive, 15 (4).
- [10] NAKONEČNÝ, M. 2005. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 225 s. ISBN 80-80-247-0577-X.

- [11] PINCHOT, G. 1985. *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. Harper and Row, New York.
- [12] TAKAHASHI, D. 2000. *Reinventing the intrapreneur : Corporations are devising new ways to cultivate entrepreneurial efforts. And it's working* [online]. Redherring Magazine [cit. 2009-09-09], Retrieved from <http://www.Redherring.Com/mag/issue82/mag-reinventing-82.html>
- [13] ZAHRA, S.A., GARVIS, D. M. 2000. *International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environment hostility*. Journal of Business Venturing, (September-November), 15, 469-492.

Adresa autora:

Ing. Monika Barton, MBA, VŠE v Praze, FPH / katedra managementu, Nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3, Česká republika, Tel. +420 608 333 344, barton.monika@centrum.cz

PODNIKOVÉ PROCESY A SLEDOVÁNÍ UKAZATELŮ V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH[#]

BUSINESS PROCESSES AND INDICATORS MONITORING IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

FÁRA Pavel, VANĚČEK Drahoš

Abstract

Small and medium sized enterprises are a very important part of the Czech economy and a lot of effort is spent on their support and development. A lot of grants and support programs is being used for development of small and medium sized enterprises. Important role in the development of SME's represent an effort on quality management and implementation of new methods of management. As an important area of the application is mentioned process management. The aim of this paper was to identify the major business processes, which small and medium enterprises deal with. Further it was identified the frequency of monitoring indicators in two selected processes. The authors based on data from research GAJU 068/2010/S.

Key words: Small and medium sized enterprises, number of employees, business processes, indicators.

JEL Classification: M2

Abstrakt

Malé a střední podniky jsou velmi významnou součástí české ekonomiky a mnoho úsilí se vynakládá na jejich podporu a rozvoj. Pro rozvoj malého a středního podnikání se využívá v současné době mnoho grantů a podpor. Významnou roli při rozvoji MSP tvoří i snaha o kvalitní management a zavádění nových metod řízení. Jako důležitá oblast se zmiňuje uplatňování procesního řízení. Cílem příspěvku bylo zjistit hlavní podnikové procesy, kterými se zabývají malé a střední podniky. Dále byly zjištěny četnosti sledování ukazatelů u dvou vybraných procesů. Autoři vycházejí z dat z výzkumu GAJU 068/2010/S.

Klíčová slova: Malé a střední podniky, počet zaměstnanců, podnikové procesy, ukazatele.

Úvod

Malé a střední podniky jsou významnou a nenahraditelnou součástí ekonomiky České republiky. Autoři se již ve své dřívější práci zabývali malým a středním podnikáním (dále i MSP) z hlediska jeho podpory (Fára, 2009). V současnosti je však zřejmé, že dotace a podpora pro MSP nejsou „všelékem“ pro podporu podnikání. Proto se stále více vyzdvihuje úloha uplatňování procesního řízení pro malé a střední podniky. Uplatňování procesního

[#] Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu 068/2010/S – Rolínek „Procesní management a možnosti jeho zavedení v MSP“

řízení je však velmi komplexní činnost, kterou si mnoho podniků neuvědomuje a soustředí se na určité činnosti managementu.

Literární přehled

VODÁČEK, VODÁČKOVÁ (2004) uvádějí, že EU stanovila ve svých „Doporučení“ z května 2003 používat následující kategorie a kritéria podniků: Střední podniky: 50 - 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR a/nebo celková bilanční hodnota majetku nepřesáhne 43 mil. EUR. Malé podniky: do 49 osob včetně, roční obrat a/nebo celková bilanční hodnota majetku do 10 mil. EUR. V rámci malých podniků byla vyčleněna kategorie mikropodniků. Mikropodniky: do 10 zaměstnanců, roční obrat a/nebo celková bilanční hodnota majetku nepřesahuje 2 mil. EUR. Z těchto zásad pak vycházejí i další autoři, např. VEBER, SRPOVÁ (2008), kteří rovněž doporučují třídění na mikropodniky s 1 - 9 zaměstnanci, malé podniky s 10 - 49 zaměstnanci a střední podniky s 50 - 249 zaměstnanci. Toto třídění uvádí též JÁČ, RYDVALOVÁ, ŽIŽKA (2005) nebo BEDNÁŘOVÁ (2007) a bude použito i v tomto článku. Různé druhy členění popisuje též SRPOVÁ, ŘEHOŘ et al. (2010). V České republice jsou malé a střední podniky významnou součástí ekonomiky. Mají více než 35% podíl na tvorbě HDP a s více než 60% zaměstnaností ekonomicky aktivních osob (MALACH a kol. 2005). Tvoří zdravé podnikatelské prostředí, snižují nezaměstnanost, jsou velmi flexibilní a napomáhají rychlejšímu rozvoji regionů, menších měst a obcí. Lze říci, že management malého podniku je specifický tím, že dochází k soustředění řady funkcí do kompetence několika málo pracovníků, často je to jen jeden až dva lidé. U středních podniků roste počet pracovníků v managementu, kteří již nedělají „vše“, ale více se specializují na jednotlivé podnikatelské činnosti (SRPOVÁ, ŘEHOŘ 2010). Malé a střední podniky mají odlišnou pozici oproti velkým, nemohou si dovolit zaměstnávat všechny potřebné specialisty nebo manažery apod. Pro ekonomiku většiny zemí mají ale velký význam. VEBER, SRPOVÁ (2008) uvádějí, že v Evropě je 19 mil. MSP, tj. 99,8% všech podniků, které zaměstnávají přes 74 mil. pracovníků. TRUNEČEK (2004) uvádí, že filosofie funkčního managementu je založena na principu dělby práce: procesy průmyslové výroby mají být rozloženy na nejjednodušší a nejzákladnější dílčí operace tak, aby byly snadno proveditelné i méně kvalifikovanými pracovníky. V procesním managementu se prosazuje názor opačný: firmy jsou budovány na principu integrace činností do ucelených procesů. Dílčí operace je třeba sjednotit do ucelených podnikových procesů, ovládaných procesními týmy, které jsou motivovány na vytvoření maximální přidané hodnoty pro zákazníka. ZÁVADSKÝ (2005) uvádí, že podstatou procesního řízení je orientace na zefektivňování procesů, které jsou pro každou firmu více méně specifické. Procesní management představuje systematickou identifikaci, vizualizaci, měření, hodnocení a neustálé zlepšování podnikových procesů s využitím metod a přístupů, které jsou založeny na procesním přístupu.

Metodika

Cílem příspěvku je seznámení se s některými dílčími výsledky výzkumu v rámci grantu Jihočeské univerzity: 068/2010/S-Rolínek. „Procesní management a možnosti jeho zavedení v malých a středních podnicích“. Malé a střední podniky jsou charakterizovány především svou velikostí 10 - 249 zaměstnanců. Z podniků v Jihočeském kraji bylo získáno celkem 185 vyplněných dotazníků s údaji za rok 2010, které byly dále zpracovány, především metodou třídění. Nejprve byl celý soubor podniků rozdělen podle velikostních skupin na podniky

s následujícím počtem zaměstnanců: 1 - 9, 10 - 24, 25 - 49, 50 - 249. Skupina podniků s 10 - 49 zaměstnanci, běžně uváděná v literatuře jako malé podniky, je zde rozčleněna na dvě menší, aby případné tendence byly zřetelnější. Dále se třídění se týkalo specializace výroby a zde byly vytvořeny skupiny: stavební výroba, průmyslová výroba (výroba strojů, kovových a nekovových předmětů), dřevovýroba (vč. papíren, tiskáren), výroba potravin, obchod, služby (včetně dopravy). Byly zvoleny čtyři procesy, u kterých je předpoklad, že se vyskytují ve všech podnicích zkoumaného vzorku. U procesů byla zjišťována skutečnost, zda jednotlivé kategorie podniků sledují vybrané procesy. V následující části byly vybrány procesy s nejvyšším hodnocením finance a produkce (Výroba) a podniky se vyjadřovaly ke zmíněným procesům konkrétněji. A to pomocí jednotlivých ukazatelů, u kterých byl zjišťován stav. U ukazatelů, které svou četností přesáhly 50% ze vzorku, bylo následně provedeno srovnání celku s roztríděním podniků do skupin dle zaměstnanců (1 – 24, 25 – 49, 50 – 249). Toto roztrídění bylo zvoleno autorem, kdy byl spojen soubor mikropodniků a podniků s 10 – 24 zaměstnanci pro zřetelnější posouzení.

Výsledky

Podnikové procesy

Výzkum se zaměřil na MSP a jejich hlavní podnikové procesy a jejich identifikaci. Ze souboru 185 podniků byla zjišťována úroveň 4 hlavních procesů, které se vyskytují v každém podniku.

Tabulka 1 - Hodnocení úrovně procesů dle velikosti podniků (%)

Počet zaměstnanců	Marketing, obchod		Řízení lidských zdrojů		Výroba		Finance	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
1-9	18	66.9	16	72.5	11	70.0	18	73.3
10-24	68	67.0	68	76.1	61	80.5	68	81.9
25-49	31	75.0	32	78.9	31	82.9	32	86.3
(10-49)	99	66.8	100	77.0	92	81.3	100	83.3
50-249	57	66.4	58	75.0	50	80.4	56	83.4
Max. rozpětí		8.6		6.4		12.6		13.0

Zdroj: vlastní výpočty

V tabulce je uvedena i kategorie oficiálně nazývána jako malé podniky s 10 – 49 zaměstnanci, která je rozdělena pro větší názornost, na dvě skupiny. Ve sloupci „počet“ je uveden vždy počet podniků, které na danou otázku odpověděly. Nejvyšší hodnocení všech čtyř procesů bylo zjištěno u podniků v kategorii s 25 - 49 zaměstnanci. Toto hodnocení je překvapivé, neboť se dalo předpokládat, že nejvyšší úroveň procesů budou mít střední podniky s 50 – 249 zaměstnanci. Velké podniky byly k sobě asi kritičtější než ostatní.

Z hlediska pořadí jsou nejméně zvládnuty dva procesy, tj. Marketing + obchod a Řízení lidských zdrojů. Výroba je lepší u všech skupin kromě nejmenší s 1 - 9 zaměstnanci. Nejvyšší úroveň má proces Finance, do kterého se ostatní procesy svou činností rovněž promítají. Je zajímavý výsledek procesu Marketing u společností s 25 – 49 zaměstnanci, kde je nejvyšší hodnocení tohoto procesu ze všech společností. Lze zde předpokládat spojitost se zaměřením společností na marketing jako možnost překonání krize.

Uvedená tabulka rovněž naznačuje, kterým směrem by se mělo ubírat procesní řízení v malých a středních podnicích. Bohužel často bývá problémem vyčlenit na sledování těchto procesů samostatného pracovníka v podniku, a to vede i k jejich nižší úrovni.

Tabulka 2 - Hodnocení úrovně procesů dle výrobního zaměření podniků (%)

Výrobní zaměření	Marketing, obchod		Řízení lidských zdrojů		Výroba		Finance	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Stavebnictví	49	70.4	50	76.7	48	79.2	50	82.8
Průmyslová výroba	52	64.1	52	77.7	51	80.1	53	82.5
Dřevovýroba	21	60.0	20	64.0	21	80.0	21	76.4
Výroba potravin	9	71.7	9	74.4	10	89.7	8	76.9
Obchod	23	78.0	23	73.7	12	78.8	23	84.1
Služby včetně dopravy	23	67.8	23	81.4	13	72.2	22	84.5

Zdroj: vlastní výpočty

U procesu Marketing a obchod je nejvyšší úroveň hodnocení u obchodních podniků. Tento proces lze považovat jako jejich hlavní náplň činnosti. Služby včetně dopravy mají nejvyšší hodnocení u Personalistiky a Financí, což je opět očekávané, protože služby vyžadují především úzký kontakt se zákazníkem a tento styk musí být na požadované úrovni, jinak zákazník odejde k jiné firmě. Výrobní proces byl nejlépe hodnocen u výroby potravin, patrně k tomu přispěla i nutnost striktního dodržování norem kvality i požadavky na certifikaci kvality.

Proces finance

Ze 176 podniků, které uvedly, že sledují proces finance jich více než polovina nesleduje tyto ukazatele: tvorba plánu (92 nesleduje), stanovení bodů zvratu u kritických hodnot finančního plánu (152 nesleduje), hodnota firmy (144 nesleduje), kontrola zadluženosti (109 nesleduje), zajištění platební schopnosti (103 nesleduje), podíl na trhu (133 nesleduje), náklady na materiál (106 nesleduje), náklady na služby (123 nesleduje), náklady na energie (111 nesleduje), náklady na úroky a leasingové splátky (146 nesleduje), daňové zatížení (130 nesleduje), doba obratu závazků (146 nesleduje), závazky po splatnosti (141 ne-sleduje), krátkodobé závazky a krátkodobé úvěry (145 nesleduje), likvidita (143 nesleduje), stav peněžních prostředků (127 nesleduje), podíl cizích zdrojů (147 nesleduje), podíl bankovních úvěrů (150 nesleduje), poměr úroků (a splátek leasingu) k celkovým příjmům (157 nesleduje), obrat dlouhodobého majetku (150 nesleduje), odepsanost dlouhodobého majetku (143 nesleduje), efektivita investic (150 nesleduje).

U ukazatelů, které podniky zjišťují v rámci procesu finance, bylo zjišťováno 5 podrobnějších charakteristik. Dále byly podniky rozděleny dle počtu zaměstnanců.

Tabulka 3 – Ukazatele v procesu finance a jejich podrobnější hodnocení

UKAZATEL	ČETNOST ZJIŠŤOVÁNÍ	AKTUÁLNÍ STAV	TREND	VÝZNAM
zisk Σ	měsíčně	dobry	rostoucí	velmi významný
0 -24	měsíčně	dobry	stagnující	velmi významný
25 – 49	měsíčně	průměrný	rostoucí	velmi významný
50 – 249	měsíčně	dobry	rostoucí	velmi významný
cash flow Σ	měsíčně	dobry	stagnující	velmi významný
0 -24	průběžně	dobry	stagnující	velmi významný
25 – 49	průběžně	dobry	rostoucí	velmi významný
50 – 249	měsíčně	dobry	rostoucí	velmi významný
tržby Σ	měsíčně	dobry	rostoucí	velmi významný
0 -24	měsíčně	dobry	rostoucí	velmi významný
25 – 49	měsíčně	dobry	rostoucí	velmi významný
50 – 249	měsíčně	dobry	rostoucí	velmi významný
kontrola nákladů Σ	průběžně	dobry	rostoucí	velmi významný
0 -24	průběžně	dobry	rostoucí	velmi významný
25 – 49	měsíčně	průměrný	rostoucí	velmi významný
50 – 249	měsíčně	průměrný	rostoucí	velmi významný
mzdové náklady Σ	měsíčně	průměrný	stagnující	velmi významný
0 -24	měsíčně	dobry	stagnující	velmi významný
25 – 49	měsíčně	průměrný	stagnující	spíše významný
50 – 249	měsíčně	průměrný	stagnující	spíše významný

Zdroj: vlastní výpočty

Proces produkce

Ze 152 podniků, které uvedly, že sledují proces produkce, jich více než polovina nesleduje tyto ukazatele: hodnocení dodavatelů (81 nesleduje), rychlost dodávek (80 nesleduje), kontrola kvality (ISO, ČSN): (79 nesleduje), objem nedokončené výroby (127 nesleduje), průměrná doba výroby hlavního produktu (129 nesleduje), hodnota zásob v Kč (102 nesleduje), doba obratu zásob (121 nesleduje), hodnota neprodejných a nevyužívaných zásob (131 nesleduje), smluvní zajištění plánu výroby na počátku roku (129 nesleduje), náklady na údržbu a opravy strojů (90 nesleduje).

U ukazatelů, které podniky sledují v rámci procesu produkce, bylo zjišťováno 5 podrobnějších charakteristik. Dále byly podniky rozděleny dle počtu zaměstnanců.

Tabulka 4 – Ukazatele v procesu produkce a jejich podrobnější hodnocení

UKAZATEL	ČETNOST ZJIŤOVÁNÍ	AKTUÁLNÍ STAV	TREND	VÝZNAM
výběr dodavatelů Σ	průběžně	dobry	stagnující	velmi významný
0 - 24	průběžně	dobry	stagnující	velmi významný
25 - 49	průběžně	dobry	rostoucí	velmi významný
50 - 249	průběžně	dobry	stagnující	velmi významný
kvalita dodávek Σ	průběžně	dobry	rostoucí	velmi významný
0 - 24	průběžně	dobry	rostoucí	velmi významný
25 - 49	průběžně	dobry	stagnující	velmi významný
50 - 249	průběžně	dobry	rostoucí	velmi významný
cena materiálu Σ	průběžně	průměrný	rostoucí	velmi významný
0 - 24	průběžně	průměrný	rostoucí	velmi významný
25 - 49	průběžně	průměrný	rostoucí	velmi významný
50 - 249	průběžně	průměrný	rostoucí	velmi významný
kalkulace nákladů na produkt Σ	průběžně	dobry	rostoucí	velmi významný
0 - 24	průběžně	dobry	rostoucí	velmi významný
25 - 49	průběžně	průměrný	rostoucí	velmi významný
50 - 249	průběžně	průměrný	stagnující	velmi významný
náklady na dopravu Σ	průběžně	dobry	rostoucí	spíše významný
0 - 24	průběžně	dobry	rostoucí	spíše významný
25 - 49	průběžně	průměrný	rostoucí	spíše významný
50 - 249	průběžně	průměrný	rostoucí	velmi významný

Zdroj: vlastní výpočty

Závěr

Podniky nejprve hodnotily úroveň čtyř svých důležitých procesů v procentech. Nejlépe byl hodnocen proces Finance (83.4%), druhým je Výroba (80.4%). S odstupem dalších pěti procent následuje Řízení lidských zdrojů a nejnižší úroveň má Marketing včetně obchodu (66.4%). Toto pořadí až na jednu malou výjimku dodržují všechny velikostní kategorie. Uvedený trend, ale již neplatí v jednotlivých skupinách dle výrobního zaměření, kde Dřevovýroba a Potravinářství hodnotí proces Výroby lépe než proces Finance. Přesto i v tomto členění se jeví proces Finance jako nejvíce konsolidovaný.

Překvapivé je nízké hodnocení Marketingu, který by měl v předstihu zjišťovat budoucí poptávku na trhu a tím ovlivňovat ostatní procesy. MSP spíše spoléhají, že obdobná situace, jaká byla v minulých letech, se bude opakovat i v letech následujících a marketing podceňují.

Uvedený výzkum procesního řízení v malých a středních podnicích ukázal, že podniky si uvědomují význam procesního řízení hlavně tam, kde je k tomu nutí okolnosti, jako u procesů Finance nebo Výroba. Dílčím částem procesů však již věnují malou pozornost. Ke zvýšení úrovně procesů lze dojít pouze tak, že se bude zlepšovat právě úroveň jejich dílčích částí, subprocesů.

U hodnocení sledování jednotlivých ukazatelů u procesů finance a produkce je zvláštní fakt, jaký počet podniků jednotlivé ukazatele nesleduje. Tento výsledek si lze vysvětlit značným zastoupením menších podniků, které nemají prostředky pro zajištění sledování

těchto ukazatelů. U sledovaných ukazatelů cash flow a tržby je zajímavá četnost zjišťování těchto ukazatelů. U menších podniků do 24 zaměstnanců je zjišťování těchto ukazatelů prováděno průběžně, na rozdíl od větších podniků, které provádí měsíční vyhodnocení. Lze doporučit zavést měsíční sledování a ušetřený čas věnovat sledování jiných ukazatelů. U ukazatele mzdové náklady je v podrobnější charakteristice vidět posun významu tohoto ukazatele, kdy pro menší podniky jsou tyto náklady velmi významné narozdíl od větších podniků, které tyto náklady hodnotí s nižší významností.

U ukazatelů u procesů finance je nejvíce rozdílný ukazatel náklady na dopravu. U tohoto ukazatele je aktuální stav u menších podniků hodnocen jako dobrý. U větších jako průměrný. A význam tohoto ukazatele roste s velikostí podniků. Střední podniky hodnotí náklady na dopravu jako jediná skupina stavem velmi významné.

Literatura

- [1] BEDNÁŘOVÁ, D. 2007. *Inovace a klastry v rozvoji regionů*. JU, EF Č. Budějovice, 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, 174 s. ISBN 80-251-0853-8.
- [3] LEDNICKÝ, V., VANĚK J. 2004. *Kooperační struktury malých a středních podniků*. 1. vyd. Opava: Slezská univerzita v Opavě. Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 191 s. ISBN 80-7248-259-9.
- [4] LEDNICKÝ, V., SLÁVIK, Š., VANĚK, J. 2002. *Řízení malých a středních podniků*. Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 138 s. ISBN 80-7248-173-8.
- [5] MALACH, A. et al. 2005. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada Publishing, 528 s. ISBN 80-247-0906-6.
- [6] SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. et al. 2010. *Základy podnikání*. Grada, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [7] TRUNEČEK, J. 2004. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 312 s. ISBN 80-86419-67-3.
- [8] VEBER, J., SRPOVÁ, J. et al. 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha : Grada, 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [9] VEBER, J. et al. 2003. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Management Press Praha, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [10] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. 2004. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Management Press, 192 s. ISBN 80-7261-099-6.
- [11] ZÁVADSKÝ, J. 2005. *Systémové pojednání o procesním řízení*. 1 vyd. Praha. Alfa Publishing, 77s. ISBN 80-86851-15-X.

Adresa autorů:

Ing. Pavel Fára, Prof. Ing. Drahoš Vaněček, CSc., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, katedra řízení, Studentská 13, 370 05 Č. Budějovice, Česká republika, Tel: 00420 387 772 844, e-mail: dvanecek@ef.jcu.cz, e-mail: p.fara@centrum.cz

NEJVÝZNAMNĚJŠÍ PROCESNÍ UKAZATELE OVLIVŇUJÍCÍ FIRMY V JIHOČESKÉM KRAJI[#]

MOST IMPORTANT PROCESS INDICATORS FOR COMPANIES IN SOUTH BOHEMIAN REGION

PYROUTKOVÁ Martina, VRCHOTA Jaroslav

Abstract

Small and medium enterprises (SME) are important creators of business growth, innovation and competitiveness of the market (Veber a kol., 2003). They play an important role in job creation and can generally be described as main factors in the economic and social stability. This article is based on a questionnaire survey from GAJU 068/2010/S, attended by 187 companies from the South Bohemian Region. The aim was to identify the most important factors in marketing and trade. In order to be monitored, if critical factors are depend on time and experiences. Companies were divided into six segments according to length of their action.

Key words: process management, SMEs, marketing.

JEL Classification: M 10

Abstrakt

Malé a střední podniky (MSP) jsou významnými tvůrci podnikání, růstu, inovací a konkurenceschopnosti trhu (Veber a kol., 2003). Hrají významnou roli při vytváření pracovních příležitostí a obecně je lze označit za stěžejní faktory ekonomické a sociální stability. Tento článek vznikl na základě dotazníkového šetření v rámci GAJU 068/2010/S, kterého se zúčastnilo 187 firem z Jihočeského kraje. Cílem bylo zjistit nejvýznamnější faktory v oblasti marketingu a obchodu, které ovlivňují chod podniku. Aby mohlo být lépe sledováno, jak se kritické faktory mění v závislosti na čase a zkušenostech, byly firmy rozděleny do šesti segmentů dle délky jejich působení.

Klíčová slova: procesní řízení, MSP, marketing.

Úvod a literární přehled

Úloha MSP je stále více patrná právě v době globální ekonomické krize, kdy svou aktivitu utlumují nadnárodní společnosti a tyto podniky mohou vyžít svou flexibilitu, znalost lokálního trhu k vyhledání nových příležitostí (Dalíková, Duspivová, Vrchota, 2011). Důležitou roli zde hraje jejich schopnost přeorientovat se z úkolových činností, prvotního výrobního zaměření a funkčních útvarů na uspokojování potřeb zákazníků pomocí procesních týmů a větších kompetencí zaměstnanců (Rolínek a kol, 2009; Řepa, 2006; Harmon, 2007).

[#] Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu: Procesní management a možnosti jeho zavedení v MSP, registrovaného pod evidenčním číslem GAJU 068/2010/S

V České republice malé a střední podniky představují 99,83% všech ekonomicky aktivních podniků. MSP přispívají 62,33% k zaměstnanosti (Řepa, 2006). Vymezení oblasti MSP je definováno v zákoně č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání, které bere definici z přílohy 1 nařízení Komise č. 800/20081.

V nedaleké budoucnosti budou podniky, které nepřejdou na procesně řízené organizace spíše výjimkou, k tomuto faktu také přispívá masivní nárůst zapojení IT do řízení MSP, kdy lokální ERP již nejsou doménou jen velkých společností (Keřkovský, Vykypěl, 2006)). Vstupujeme do období, ve kterém bude jednoznačně vládnout procesní organizace (Hammer, 2000; Vodáček, Vodáčková, 2004). Správně nastavené procesy lze přiřadit dle Burtltona (Burlton, 2001) k aktivitám každé organizace stejně jako informace, technologie, či zaměstnance. Řízení marketingu a obchodu by mělo přecházet z funkčního řízení na procesní, neboť pomáhá odstraňovat pro oddělení tolik typické komunikační a informační bariéry kolem nich.

Metodika

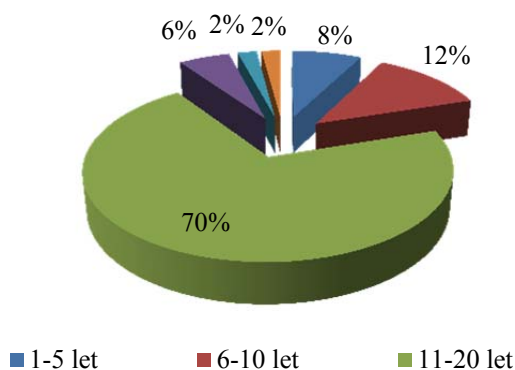
Veškeré údaje vychází z dotazníkového šetření v rámci GAJU 068/2010/S, které proběhlo v roce 2009/2011 v rámci jihočeského kraje zaměřeného na malé a střední podniky působící převážně v oblastech: stavební výroby, inženýrské výroby (výroba strojů, kovových a nekovových předmětů), dřevovýroby (vč. papíren, tiskáren), výroby potravin, obchodu, služby (včetně dopravy). V rámci jednotlivých podniků byla hlavní pozornost věnována především čtyřem prioritním procesům: marketingu a obchodu, výrobě, personálnímu řízení a finančnímu řízení. K detailnímu zpracování a analýze dat byly údaje získané z dotazníků převedeny do elektronické podoby. Pro rozbor výsledků byl použit program MS Excel.

V tomto článku je hlavní pozornost věnována procesním ukazatelům ovlivňujícím MSP Jihočeského kraje. Aby mohlo být lépe monitorováno, jak se kritické faktory mění v závislosti na čase a zkušenostech, byly firmy nejprve rozděleny do šesti segmentů dle délky jejich působení na trhu, a to: 1-5 let, 6-10 let, 11-20 let, 21-40 let, 41-60 let a 61-111 let a dále do dvou segmentů: 1-10 let a 41-111let. Vyhovující data, která bylo možno získat pro detailní analýzu kritických faktorů, byla získána od 187 podniků.

Výsledky

Nejpočetnější skupinu tvoří firmy s délkou působení na trhu 11–20 let (obrázek 1), které představují majoritu 70%. Dále firmy s délkou působení 6-10 let. Naopak firmy, které existují již 40 let a více se zde vyskytují ojediněle. Tento jev může být způsoben znárodněním neboli konfiskací soukromých podniků z dob socialismu.

Obrázek 1 – Délka působení firem na trhu

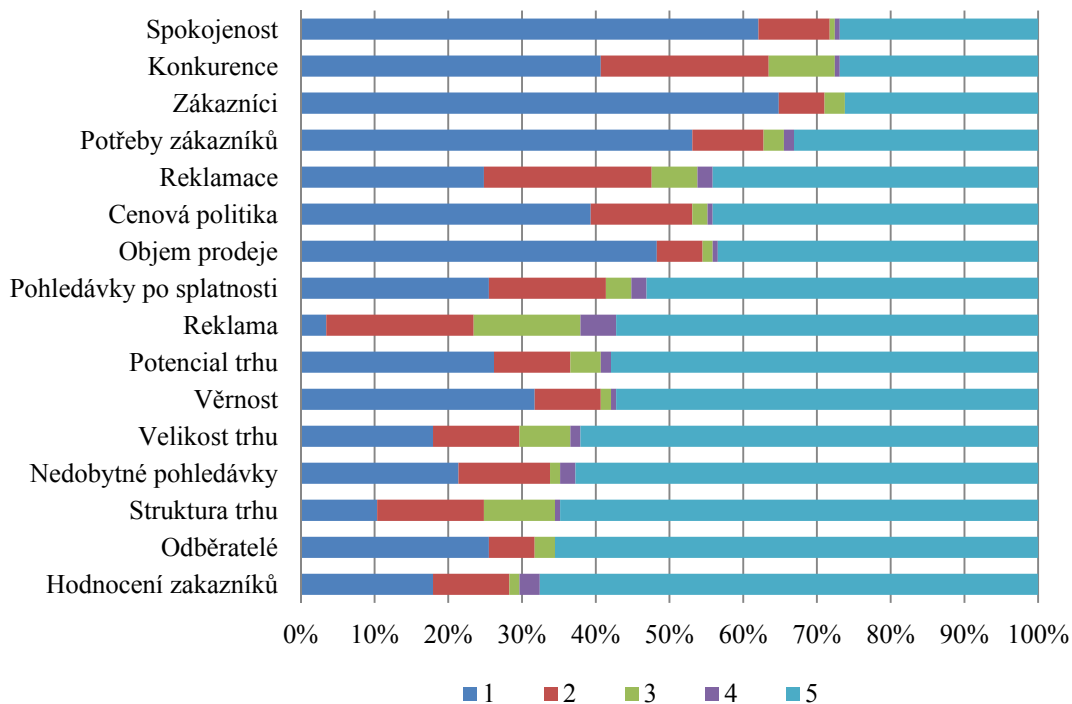


Zdroj: zpracováno autory

Významnost jednotlivých ukazatelů

Zde bylo vybráno 16 nejvýznamnějších ukazatelů, které mají vliv na podnik, ostatní faktory tvoří 2,7% a jsou z hlediska výzkumu zanedbatelné. Jednotlivé firmy odpovídaly na škále 1-5, zda jsou tyto faktory pro ně významné anebo nikoliv. Z obrázku vyplývá, že za nejvýznamnější faktor považují firmy zákazníky a jejich spokojenost (64% a 62%). Naopak zcela bezvýznamná je pro ně reklama (2%).

Obrázek 1 - Významnost jednotlivých ukazatelů



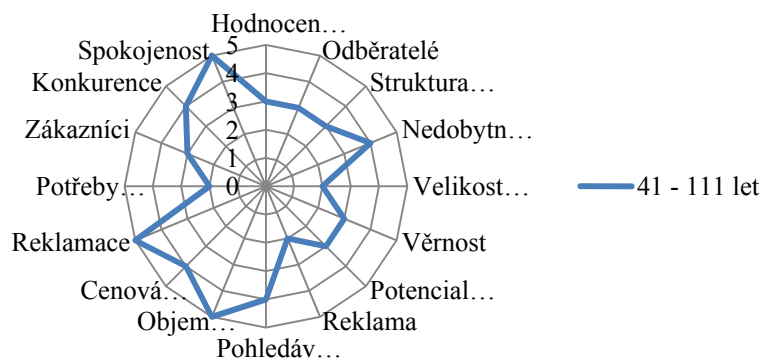
Poznámka: 1 – Velmi významný ukazatel, 3 – neutrální postoj, 5 – zcela nevýznamný ukazatel

Zdroj: zpracováno autory

Ukazatele v závislosti na délce působení firmy

V těchto grafech jsou propojeny významnosti jednotlivých faktorů dle délky působení firem na trhu. Zde lze vidět, že ukazatele, které považují začínající firmy (1-10 let) za důležité, se firmám s tradicí (41-111 let), zdají bezvýznamné. Například potřeby zákazníků, reklama či velikost trhu považují za bezvýznamnou. Naopak spokojenost, reklamace a objem prodeje jsou pro ně velice významné (obrázek 3). Oproti tomu společnosti s novodobou historií upřednostňují konkurenci a zákazníky naopak hodnocení zákazníků a struktura trhu je pro ně méně důležitá (obrázek 4).

Obrázek 3 - Ukazatele ovlivňující firmy s tradicí



Zdroj: zpracováno autory

Obrázek 4 - Ukazatele ovlivňující novodobé firmy



Zdroj: zpracováno autorem

Závěr

Analýza 187 dotazníků z malých a středních podniků přinesla zajímavá zjištění ohledně významnosti faktorů v oblasti marketingu a obchodu u podniků Jihočeského kraje.

Na základě šetření bylo zjištěno, že mezi nejvýznamnější procesní ukazatele, které ovlivňují podniky Jihočeského kraje, patří: zákazníci (64%), spokojenost zákazníků (62%), a potřeby zákazníků (52%). Naopak mezi nejméně významné ukazatele patří: reklama (2%), struktura trhu (10%) a velikost trhu spolu s hodnocením zákazníků (19%).

Dále bylo zjišťováno jaký vliv má délka působení firmy na významnost jednotlivých faktorů. Firmy byly rozděleny na začínající podniky (1-10 let) a podniky s tradicí (41-111 let). Zde jsou vidět jasné rozdíly mezi ukazateli, které ovlivňují firmy s historií a faktory ovlivňující začínající firmy.

Novodobé firmy upřednostňují převážně konkurenci (55%) a zákazníky (50%). Naopak hodnocení zákazníků (20%) a struktura trhu (15%) je pro ně méně důležitá. Firmy s historií nejvíce lpí na objemu prodeje (62,5%), reklamaci (62,5%) a spokojenosti zákazníků (62,5%). Naopak nejméně na potřebách zákazníků (25%), velikosti trhu (25%) a reklamě (25%).

Uvedený průzkum ukázal, že ne všechny faktory, které jsou obecně považovány za důležité, jsou stejně významné pro podniky Jihočeského kraje. Taktéž poukázal na měnící se významnost jednotlivých faktorů v čase. To co je významné pro novodobé podniky, není tak důležité pro podniky s tradicí.

Literatura

- [1] BURLTON, R. T. 2001. *Business Process Management: Profiting from process*. Pennsylvania: Sams. ISBN: 06-7232-063-0.
- [2] DALÍKOVÁ, P., DUSPIVOVÁ, M., VRCHOTA, J. 2011. Indicators of evaluation as a core element of process management in small and medium-sized enterprises. In *Acta Universitatis Bohemae Meridionales*, roč. XIV, 1/2011, s. 15-22. ISBN 1212-3285.
- [3] HAMMER, M. 2000. *Reengineering- radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-028-7.
- [4] HARMON, P. 2007. *Business Process Change*. Morgan Kaufman Publisher. ISBN 978-0-12-374152-3.
- [5] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. 2006. *Strategické řízení firemních informací, Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, s. r. o. ISBN: 80-7179-730-8.
- [6] ROLÍNEK, L. a kol. 2009. *Procesní management*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2009. 160 s. ISBN: 978-80-7394-148-2.
- [7] ŘEPA, V. 2006. *Podnikové procesy*. Praha: Grada Publishing, 263 s. ISBN 80-247-1281-4.
- [8] VEBER, J. a kol. 2003. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [9] VODÁČEK, J., VODÁČKOVÁ, O. 2004. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v EU*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-099-6.

Adresa autora/ů:

Bc. Martina Pyroutková, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Mánesova 1509, 67602 Moravské Budějovice, ČR, pyroutkova@seznam.cz

Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, ČR, vrchota@ef.jcu.cz

PROCESNÍ MAPY V MSP¹

PROCESS MAPS IN SMEs

KUBECOVÁ Jana

Abstract

Aim of this paper Process maps in SMEs is to map the frequency of formulation of process maps in SMEs. This article is based on a database of 187 companies that have been created by the project GA JU 068/2010/S: "Process management and the possibility of its implementation in SMEs." Data were collected mostly in South County. The subject of investigation was the frequency of the formulation process maps depending on the aspects that may need to map the processes interact. Process map has only 72 companies from the sample 187 companies, representing 38.50% of all companies surveyed. The frequency of elaboration of process maps associated with the level of turnover company, with the number of employees, and legal form of business.

Key words: process maps, proces management, small and medium enterprises.

JEL Classification: L25, L20

Abstrakt

Cílem příspěvku Procesní mapy v MSP je zmapovat četnost formulování procesních map v MSP. Tento článek vychází z databáze 187 podniků, která byla vytvořena v rámci projektu GA JU 068/2010/S: "Procesní management a možnosti jeho zavedení v MSP". Data byla shromážděna převážně za Jihočeský kraj. Předmětem zkoumání byla četnost formulování procesních map v závislosti na aspektech, které mohou potřebu zmapování procesů ovlivňovat. Procesní mapy má ze zkoumaného vzorku 187 podniků pouze 72 subjektů, což představuje 38,50 % všech dotazovaných společností. Četnost vypracování procesních map souvisí s výší obratu společností, s počtem zaměstnanců a právní formou podnikání.

Klíčová slova: procesní mapy, procesní řízení, malé a střední podniky.

Úvod

Každý podnik se v dnešním turbulentním prostředí, které je plné nadvlády zákazníka, převisu nabídky nad poptávkou a globalizace, snaží o co nejmodernější přístup k řízení podniku. Vhodným přístupem je procesní management. Základním nástrojem procesního řízení jsou procesní mapy. MSP velice často procesní mapy opomíjejí. Důvodem může být nedostatek finančních zdrojů na externí zmapování procesů, obavy ze zavádění nových přístupů v řízení nebo jim finanční podmínky nedovolují zaměstnávání špičkových manažerů,

¹ Tento článek vychází z databáze 187 podniků, která byla vytvořena v rámci projektu GA JU 068/2010/S: "Procesní management a možnosti jeho zavedení v MSP".

kteří jistě chápou procesní mapy jako základ efektivního řízení a procesního managementu vůbec.

Tento příspěvek se zaměřuje na problematiku procesních map v MSP s ohledem na aspekty, které nutnost formulace procesních map mohou ovlivňovat.

Literární přehled

Proces lze definovat jako uskupení souběžně nebo následně probíhajících činností, které produkují výstup s hodnotou pro zákazníka. Vymezení procesů je ponecháno na samotném podnikatelském subjektu, společnost by ovšem měla mít nejméně 2 procesy (i u mikropodniků je možné vymezit proces správní a provozní), horní počet procesů není omezen, ale z důvodu přehlednosti se podniky snaží o určitou koncentraci procesů, aby počet procesů v organizaci nepřesahoval více jak deset, dvanáct procesů (Veber, 2007).

Efektivní identifikace procesů předpokládá určení výstupu procesu, upřesnění zákazníka a popsání významných kvalitativních znaků, které musí výstup splňovat pro uspokojení zákazníka, dále je nutné určit všechny podstatné rozhodující činitele, které jsou potřebné pro kvalitní průběh procesu (prostory, technická zařízení, personál, řídicí systémy aj.) a poté je potřeba zaměřit se na rozhodující vstupy (suroviny, materiály, informace a jejich kvalitativní vymezení) (Veber, 2007).

Nejčastěji používaným nástrojem procesní analýzy a následné optimalizace procesů je důsledné a pečlivé zmapování procesních toků. Procesní mapu lze definovat jako diagram, který grafickými znaky zachycuje hlavní činnosti procesu, jejich vzájemné vztahy, souvislosti, sledy, větvení a eventuální zpětné vazby. Dále jsou v procesních mapách informativní údaje, které vystihují chování procesu (například časové či kapacitní hodnoty, odpovědnost pracovní skupiny) a jiné doplňkové informace nepostradatelné pro komunikaci vlastností vykresleného procesu (Svozilová, 2011). Procesní mapa znázorňuje design procesů včetně způsobu organizace práce a zapojení personálu a technologie, mimo toho bere v úvahu i okolí podniku. Model procesů zahrnuje strategii firmy, podnikové procesy, řízení projektů, organizaci, zdroje, IS&IT, znalosti, rizika, trh a produkty (Šmída, 2007).

Vypracování procesní mapy umožňuje správně pochopit, jak podnikové procesy fungují a kde dochází k předávání výstupu procesu mezi odděleními (Page, 2010).

Mapování procesů je nástroj řízení, který byl vyvinut a využíván společností General Electric jako součást jejich strategie výrazně zlepšit výkonnost podniku. Lidé často věří, že znají své podnikové procesy, ale ve skutečnosti mnoho manažerů nerozumí tomu, co vůbec procesy jsou, kde mohou být zlepšeny, zjednodušeny nebo redukovány. Proces mapování je osvědčený analytický a komunikační nástroj určený k zlepšení existujících procesů nebo k implementaci nové procesní struktury za účelem zefektivnění podnikových procesů (Hunt, 1996).

Pro řízení procesů je naprostou nezbytností přesné a přehledné zmapování procesů. Východiskem pochopení a identifikování procesů jsou procesní mapy. Ve fázi vymezení procesů je důležité neohlížet se na existující organizační uspořádání společnosti, podstatné je vycházet z logické návaznosti činností spadajících do konkrétního procesu a to i když podle současného uspořádání spadají pod jiné útvary. Pouze toto je cesta úspěšného vymezení procesů jdoucích napříč současnou organizační strukturou (Srpková a Řehoř, 2010).

Procesy jsou často mapovány na čtyřech úrovních (Šmída, 2007):

- úroveň 1 – Enterprise Activities (EAs, podnikatelské aktivity) – nejstručnější forma procesních map, zachycuje pouze základ podnikání a podnikatelské aktivity, zahrnují mnoho organizačních oblastí,

- úroveň 2 – Essential Core Activities (ECAs, základní klíčové aktivity) – mapuje základní klíčové aktivity, tyto mapy obsahují mnoho operativních činností, organizačních úrovní a manažerských postupů (např. zjištění úvěrové bonity klienta, plánování výroby aj.),
- úroveň 3 – Primary Core Activities (PCAs, primární klíčové aktivity) – za primární klíčové aktivity jsou považovány ty aktivity, které jsou podmínkou k realizaci ECAs,
- úroveň 4 – Elemental Process Activities (EPAs, hlavní činnosti procesu) – nejdetailnější procesní mapy, velice detailně jsou zde popsány konkrétní činnosti a pracovní postupy, které jsou potřebné pro vykonání PCAs (příkladem hlavní činnosti procesu může být výběr správného množství a typu výrobku, odeslání výrobku zákazníkovi aj.).

Poznání procesů (resp. jejich zmapování) je velice důležitým krokem, protože řídit lze pouze to, co známe (Conger, 2011).

Metodika

Cílem příspěvku Procesní mapy v MSP je zmapovat postoj MSP k formulování procesních map. Výzkum je aplikován na databázi podniků vytvořenou v rámci projektu GA JU 068/2010/S: "Procesní management a možnosti jeho zavedení v MSP" (hlavní řešitel doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.). Data byla sebrána převážně na území Jihočeského kraje. Databáze podniků obsahuje 187 MSP, které v dotazníku odpovídaly mimo jiné na otázku, zda mají vypracované procesní mapy, na těchto odpovědích se zakládá tento článek. Dále je zkoumáno, zda vlastnictví procesních map se zásadním způsobem liší u společností různých právních forem podnikání, zda ovlivňuje vytvoření procesních map existence strategie, obrat, počet zaměstnanců a délka působení na trhu, resp. jak velké rozdíly jsou v poměru společností, které mají a nemají procesní mapy s ohledem na výše uvedené jevy.

Výsledky a diskuse

V databázi podniků, která vznikla v rámci projektu GA JU 068/2010/S: "Procesní management a možnosti jeho zavedení v MSP" bylo dotazováno 187 malých a středních podniků. Pro článek Procesní mapy v MSP byla stěžejní otázka, zda mají společnosti formulované procesní mapy („Máte vypracované procesní mapy? ANO/NE“). Vlastnictví procesních map bylo dále zkoumáno ve vztahu k právní formě společnosti, existenci podnikové strategie, obratu, počtu zaměstnanců a k délce působení na trhu.

Ze 187 dotazovaných malých a středních podniků 115 společností nemá procesní mapy, zbylých 72 společností se vyjádřilo, že mají formulované procesní mapy.

Procesní mapa je základním nástrojem procesního řízení. Vzhledem k zjištěným údajům o vlastnictví procesních map, které má vypracované pouze 38,50 % dotazovaných MSP, lze říci, že zbylých 115 MSP (tj. 61,50 %) s největší pravděpodobností nevyužívá při řízení procesní management vůbec, nebo využívá pouze některé jeho principy. Otázkou ovšem zůstává, jak je toto částečné procesní řízení bez zmapování procesů efektivní.

Procesní mapy v MSP s ohledem na právní formu podnikání

Tabulka 1 zachycuje otázku vlastnictví procesních map s ohledem na právní formu podnikání. Ze zkoumaného vzorku 187 podniků 2 společnosti svou právní formu neuvedly, jednalo se ovšem o společnosti, které mají formulované procesní mapy. V databázi se nejčastěji vyskytovaly společnosti s ručením omezeným, kterých bylo 134, z nichž 89 nemá

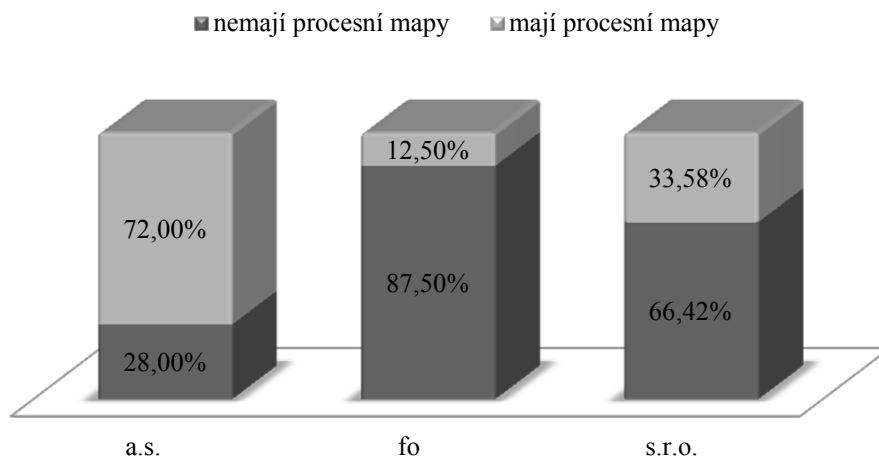
formulované procesní mapy (66,42 %) a 45 dotázaných společností s ručením omezeným (33,58 %) má zachycené podnikové procesy pomocí procesních map. U akciových společností je situace opačná, z celkového počtu 25 akciových společností má 18 podniků (72 %) procesní mapy a pouze 7 akciových společností (28 %) procesní mapy nevlastní. Podobné výsledky jsou i u družstev, které jsou ovšem zastoupeny pouze 5 organizacemi, zde mají procesní mapy 4 dotázané společnosti (80 %) a pouze 1 družstvo (20 %) z tohoto vzorku procesní mapy nemá.

Tabulka 1 – Procesní mapy v MSP s ohledem na právní formu podnikání

Právní forma	Procesní mapy				Celkem	
	ne		ano			
Neuvedeno	0	0,00%	2	1,07%	2	1,07%
Akciová společnost	7	3,74%	18	9,63%	25	13,37%
Družstvo	1	0,53%	4	2,14%	5	2,67%
Fyzická osoba	14	7,49%	2	1,07%	16	8,56%
Občanské sdružení	1	0,53%	0	0,00%	1	0,53%
Sdružení	1	0,53%	0	0,00%	1	0,53%
Společnost s ručením omezeným	89	47,59%	45	24,06%	134	71,66%
Veřejná obchodní společnost	2	1,07%	1	0,53%	3	1,60%
Celkem	115	61,50%	72	38,50%	187	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 1 – Procesní mapy v MSP s ohledem na právní formu podnikání – a.s., fo, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

V obrázku 1 jsou znázorněny nejčastěji zastoupené právní formy podnikání – 25 a.s., 16 fyzických osob, 134 s.r.o. a je zde vykreslen jejich vztah k procesním mapám. Je patrné, že procesní mapy jsou nejčastěji v akciových společnostech (u 72 % akciových společností). Naopak z fyzických osob mají procesní mapu pouze 2 podnikatelské subjekty (12,50 %), 14 fyzických osob (87,50 %) procesních map nevyužívá.

Procesní mapy v MSP s ohledem na strategii

V tabulce 2 bylo zjišťováno, jak se dále člení skupina podniků, která má formulované procesní mapy a která nemá formulované procesní mapy s ohledem na to, jestli společnosti mají či nemají vytvořenou podnikovou strategii. Jedna společnost (0,53 %) se odpovědi na otázku týkající se strategie zdržela.

Ze 187 malých a středních podniků má pouze 135 subjektů (72,19 %) formulovanou strategii, 51 společností (27,27 %) strategii vytvořenou nemá.

Ze společností, které mají vytvořenou podnikovou strategii (135 podniků) má zároveň 65 podniků (48,15 %) procesní mapy a zbylých 70 podnikatelských subjektů (51,85 %) nemá formulované procesní mapy.

Formulování strategie je základní vstupní informací pro následné modelování procesů, lze tedy říci, že strategie je pro správnou procesní mapu naprostou nezbytností. Z tohoto důvodu je zajímavé tvrzení 7 podniků (3,74 %), které uvedly, že strategii vytvořenou nemají, ale i přesto mají procesní mapy. Tyto společnosti mohly položenou otázku buď špatně pochopit, nebo mají skutečně procesy zaznamenány v procesních mapách, ale další otázkou je, jak jsou tyto procesní mapy efektivní, přesné, spolehlivé a využitelné.

Tabulka 2 – Procesní mapy v MSP s ohledem na strategii

Strategie	Procesní mapy				Celkem	
	ne		ano			
Neuvedeno	1	0,53%	0	0,00%	1	0,53%
Ne	44	23,53%	7	3,74%	51	27,27%
Ano	70	37,43%	65	34,76%	135	72,19%
Celkem	115	61,50%	72	38,50%	187	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Procesní mapy v MSP dle výše obratu

Odpovědi na otázku týkající se obratu společnosti se 34 podniků zdrželo, z toho 14 subjektů (41,18 %) uvádí, že mají procesní mapy. Ze společností s nejnižšími uváděnými obraty (0,2 – 10 mil Kč), kterých je celkem 27, se pouze 2 podniky (7,41 %) vyjádřily kladně na otázku existence zmapování procesů v jejich společnostech, zbylých 25 společností (92,59 %) procesní mapy nemají.

Tabulka 3 – Procesní mapy v MSP dle výše obratu

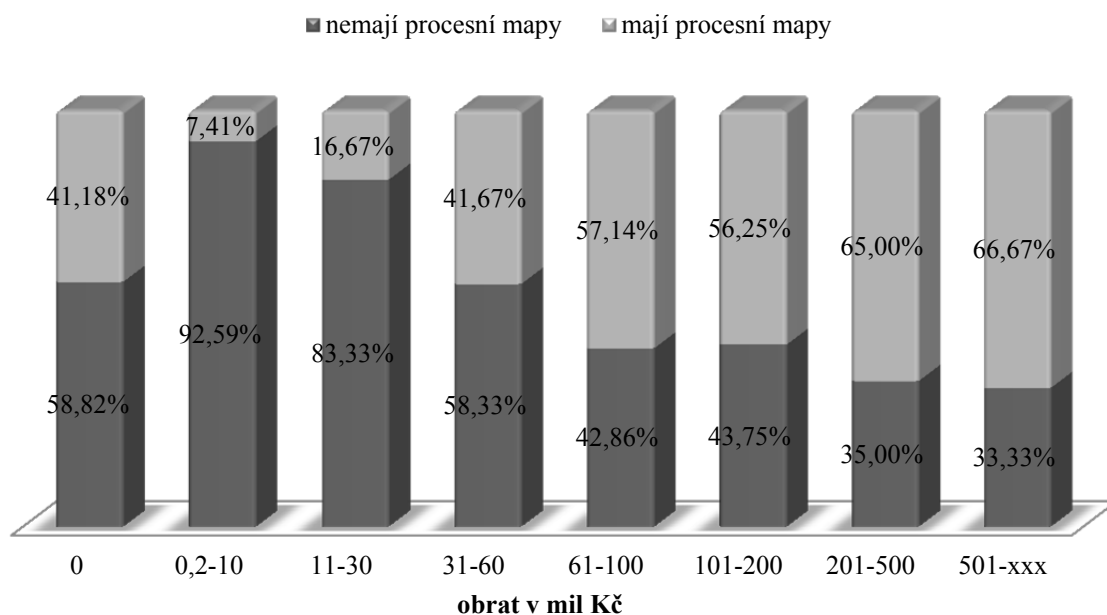
Obrat (v mil Kč)	Procesní mapy				Celkem	
	ne		ano			
0	20	10,70%	14	7,49%	34	18,18%
0,2-10	25	13,37%	2	1,07%	27	14,44%
11-30	30	16,04%	6	3,21%	36	19,25%
31-60	14	7,49%	10	5,35%	24	12,83%
61-100	9	4,81%	12	6,42%	21	11,23%
101-200	7	3,74%	9	4,81%	16	8,56%
201-500	7	3,74%	13	6,95%	20	10,70%
501 a více	3	1,60%	6	3,21%	9	4,81%
Celkem	115	61,50%	72	38,50%	187	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že skupinu, která roční obrat neuvedla (resp. uvedla 0) nelze brát v úvahu, je z obrázku 2 patrná stoupající tendence vypracování procesních map spolu s rostoucím obratem (kromě skupiny s obratem 101 – 200 mil Kč, do které spadá méně podniků). Zatímco ve skupině s obratem 0,2 – 10 mil Kč byl podíl společností s procesními mapami pouze 7,41 %, v dalších kategoriích s vyšším obratem byl podíl 16,67 %, 41,67 %, 57,14% a ve skupinách s obratem nad 201 mil Kč již celých 65 % společností a více má formulované procesní mapy.

Lze tedy říci, že společně s rostoucím obratem roste procento společností se zmapováním procesů. Důvodem mohou být právě větší finanční prostředky, které podniku dovolí zaměstnávat či spolupracovat s odborníky z oboru řízení, kteří jistě shledávají zmapování procesů jako konkurenční výhodu a nutnost k efektivnímu řízení podniku. Další možností rostoucího podílu společností s vypracovanými procesními mapami společně s rostoucím obratem může být situace, kdy podniky dosáhly tohoto vyššího obratu právě díky vypracovaným procesním mapám a procesnímu řízení vůbec.

Obrázek 2 – Procesní mapy v MSP dle výše obratu



Zdroj: vlastní zpracování

Procesní mapy v MSP v závislosti na počtu zaměstnanců

Rozdělení podniků do skupin podle počtu zaměstnanců vychází z Nařízení Komise (ES) č. 800/2008. V tabulce 4 jsou podniky rozděleny do skupin, drobní podnikatelé (1 – 9 zaměstnanců), malé podniky (10 - 49 zaměstnanců) a poslední skupina MSP jsou střední podniky (50 – 249 zaměstnanců). Ve skupině drobných podnikatelů je 20 subjektů, z nichž pouze 1 (5 %) má procesní mapy. V kategorii malých podniků je 106 společností, z nichž 28,30 % (tj. 30 podnikatelských subjektů) má zmapované své procesy, zbylých 71,70 % (76 společností) procesní mapy nemá. V sekci středních podniků je 61 subjektů a 41 z nich (67,21 %) vlastní procesní mapy.

Tabulka 4 – Využívání procesních map v závislosti na počtu zaměstnanců

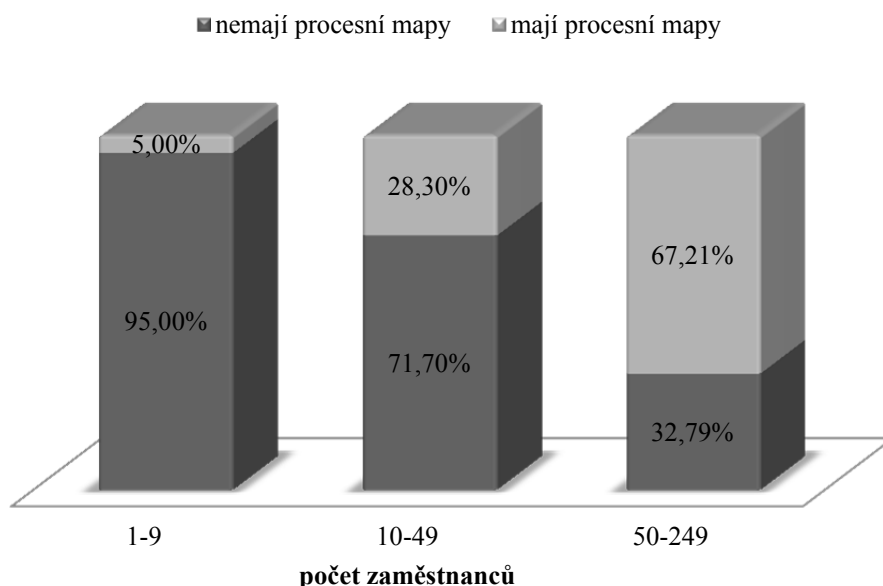
Počet zaměstnanců	Procesní mapy				Celkem	
	ne		ano			
1-9	19	10,16%	1	0,53%	20	10,70%
10-49	76	40,64%	30	16,04%	106	56,68%
50-249	20	10,70%	41	21,93%	61	32,62%
Celkem	19	10,16%	1	0,53%	20	10,70%

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 3 Procesní mapy v MSP s ohledem na počet zaměstnanců je možné vyčíst stoupající tendenci vlastnictví procesních map společně s růstem počtu zaměstnanců. Lze říci,

že čím více má podnik zaměstnanců, tím je pravděpodobnější, že bude mít zmapované své procesy.

Obrázek 3 – Využívání procesních map v závislosti na počtu zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Procesní mapy v MSP s ohledem na délku působení na trhu

V tabulce 5 je databáze 187 podniků rozdělena do skupin podle doby působení na trhu. Společnosti jsou rozčleněny do pěti kategorií a následně jsou ještě členěny dle toho, zda mají procesní mapy nebo procesní mapy nemají. Ve skupině, která na trhu působí 1 – 10 let je 40 společností, z nichž pouze 6 vlastní procesní mapy, to představuje jen 15 % subjektů v této kategorii. Druhá skupina podniků, která figuruje na trhu po dobu 11 – 15 let, obsahuje 36 společností, zde má už 13 podniků procesní mapy (36,11 %). V další kategorii (16 – 18 let) je situace podobná, zmapování procesů uvádí 34,15 % dotazovaných subjektů. Velký nárůst podílu společností s procesními mapami je zaznamenán v kategorii 19 – 20 let, do které spadá 52 podniků a z nich má již 55,77 % vypracované procesní mapy. V poslední skupině (21 a více let na trhu) je situace obdobná (procesní mapy vlastní 55,56 % subjektů).

Tabulka 5 – Procesní mapy v MSP s ohledem na délku působení na trhu

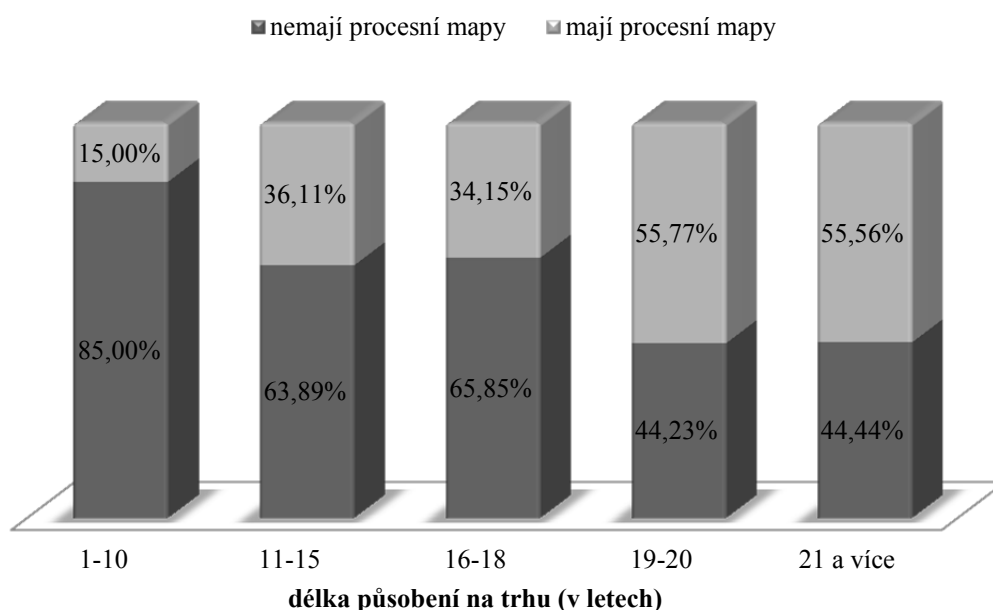
Délka působení na trhu (v letech)	Procesní mapy				Celkem	
	ne		ano			
1-10	34	18,18%	6	3,21%	40	21,39%
11-15	23	12,30%	13	6,95%	36	19,25%
16-18	27	14,44%	14	7,49%	41	21,93%
19-20	23	12,30%	29	15,51%	52	27,81%
21 a více	8	4,28%	10	5,35%	18	9,63%
Celkem	115	61,50%	72	38,50%	187	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 4 lze vyčíst stoupající tendenci vlastnictví procesních map společně s délkou existence podniku. Čím déle společnost na trhu působí, tím více cítí potřebu využití zmapování svých procesů. Ale může se jednat i o jev, při kterém dlouhodobé existence se

dočkají pouze společnosti, které se snaží o zmapování dění v podniku a to například pomocí procesních map.

Obrázek 4 – Procesní mapy v MSP s ohledem na délku působení na trhu



Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Článek se zabývá četností formulováním procesních map v MSP. Dále jsou zde zohledněny další faktory, které mohou mít vliv na potřebu zmapování procesů. Zkoumanými jevy byla právní forma podnikání, podniková strategie, obrat, počet zaměstnanců a délka působení na trhu. Výzkum byl aplikován na databázi podniků získané projektem GA JU 068/2010/S: "Procesní management a možnosti jeho zavedení v MSP" (hlavní řešitel doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.). V databázi se nachází 187 MSP, z nichž procesní mapy má pouze 72 subjektů, což představuje 38,50 % všech dotazovaných podniků. S ohledem na to, že procesní mapy jsou základem k procesnímu řízení, lze předpokládat, že zbylých 115 podniků nevyužívá procesní řízení nebo využívá pouze některé principy, které ovšem bez základních procesních map nemusí být efektivní a účinné.

Při zkoumání procesních map v souvislosti s právní formou podnikání bylo zjištěno, že z uváděných právních forem mají procesní mapy nejvíce akciové společnosti. Z 25 akciových společností má zmapované procesy 72 % (tj. 18 subjektů). Naproti tomu z fyzických osob, kterých je v databázi 16, vlastní procesní mapy pouze 2 fyzické osoby (12,50 %).

Další část článku je zaměřena na procesní mapy s ohledem na to, zda mají oslovené podniky formulovanou strategii. Velmi zajímavý je výsledek sedmi společností, které tvrdí, že strategii vytvořenou nemají, ale zároveň mají zmapované své procesy. Strategie je chápána jako vstupní informace pro následné modelování procesů a proto lze usoudit, že dotazované společnosti buď otázku špatně pochopily, nebo skutečně procesní mapy bez formulované strategie vlastní. Tyto procesní mapy pravděpodobně nebudou pro efektivní řízení využitelné.

Na otázku týkající se obratu 34 společností neodpovědělo. Z dalších odpovědí lze vyčíst stoupající tendenci vlastnictví procesních map společně se stoupajícím obratem. Například společnosti zařazené do kategorie 0,2 – 10 mil Kč mají procesní mapy pouze v 7,41 %

případů. Ale u podniků s obratem nad 61 mil Kč se podíl podniků s procesními mapami pohybuje nad 57 %.

Stejný trend jako u obratu je zaznamenán i u četnosti výskytu procesních map v souvislosti s počtem zaměstnanců. Drobní podnikatelé vlastní procesní mapy pouze v 5 % případů, malé podniky ve 28,30 % a z oslovených středních podniků má procesy zmapované 67,21 %.

Podniky, které na trhu působí 1 – 10 let mají procesní mapy pouze v 15 %, u společností, které jsou na trhu 19 a více let se procesní mapy vyskytují u více než 55 % podniků.

Z výsledků lze soudit, že vypracování procesních map souvisí s obratem, tedy s rostoucím obratem roste podíl společností, které mají vypracované procesní mapy. Společně s větším počtem zaměstnanců souvisí i větší procento podniků, které mají zmapované své procesy. Z právních forem podnikání vlastní nejvíce procesní mapy akciové společnosti (72 %).

Literatura

- [1] CONGER, S. 2011. *Process mapping and management*. New York: Business Expert Press, ISBN 16-064-9129-6.
- [2] HUNT, D. V. 1996. *Process mapping: how to reengineer your business process*. New York: John Wiley, xiv, 274 p. ISBN 04-711-3281-0.
- [3] Nařízení Komise (ES) č. 800/2008.
- [4] PAGE, S. 2010. *The power of business process improvement: 10 simple steps to increase effectiveness, efficiency, and adaptability*. New York: American Management Association, 338 p. ISBN 08-144-1478-8.
- [5] SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [6] SVOZILOVÁ, A. 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada, 223 s. ISBN 978-80-247-3938-0.
- [7] ŠMÍDA, F. 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [8] VEBER, J. 2007. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1.

Adresa autora:

Ing. Jana Kubecová, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra řízení, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, Telefon: 387 772 844, Email: j.kubecova@email.cz

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ V MIKROPODNICÍCH

STRATEGIC MANAGEMENT IN MICROENTERPRISES

ŠVÁROVÁ Monika

Abstract

Strategic management is frequently applied in large enterprises, because they have in disposal sufficient amount of financial and time funds which gives them the opportunity to deal with strategic management in required detail. This article describes application of strategic management in microenterprises, where the strategic management is not applied that commonly.

Key words: strategic management, strategy, microenterprises, competitiveness, barriers to growth.

JEL Classification: M10

Abstrakt

Strategické řízení je uplatňováno zejména ve velkých podnicích, protože mají především dostatek finančních i časových prostředků pro zabývání se touto problematikou. Cílem této práce je zaměřit se na odlišný segment, který je v oblasti strategického řízení poměrně často opomíjen, a to aplikaci strategického řízení a jeho možností uplatnění u mikropodniků.

Klíčová slova: strategické řízení, strategie, mikropodnik, konkurenceschopnost, bariéry růstu.

Úvod

Strategickým řízením se obvykle zabývají vrcholoví manažeři, ať jsou to vrcholoví manažeři v nadnárodních společnostech či v mikropodnicích samotní vlastníci. Důležitost strategického řízení tedy nesnižuje velikost podniku. Velké podniky mají svá speciální oddělení na tvorbu strategie, dlouhodobý vývoj podniku, v malém podniku toto většinou zajišťuje vlastník sám.

Tento příspěvek poukazuje na stav a využití strategického řízení v mikropodnicích, podnikajících zejména v oblasti služeb. Tato oblast je terciárním sektorem, dle Central Intelligence Agency (2012) se podílí na HDP České republiky ze 2/3 (údaje z roku 2011), a také je nejvíce dynamickým, a právě proto je tato práce zaměřená na mikropodniky, jejichž činnost spadá do tohoto sektoru.

Literární přehled

Dle Tiché, Hrona (2003) je smyslem strategického řízení vytvářet konkurenční výhodu jako hlavního předpokladu podnikatelského úspěchu. Potenciál podniku je směřován tak, aby bylo dosaženo tohoto cíle tím, že operativní rozhodování vychází z dlouhodobého

strategického zaměření podniku. Strategické řízení se tedy stává úkolem pro celý podnik, nejen pro vybrané odborníky. Jedná se o způsob myšlení, návod k chování každého jednotlivce v podniku.

Mallya (2007) píše, že strategické myšlení není většinou pro lidi přirozené, musí se ho učit. Strategické myšlení je pro každého jednotlivce bráno jako cenná pomoc při plánování budoucího života. Pro Staceyho (1992) je strategické myšlení jen samotné přemýšlení o strategii.

CzechInvest (2012) uvádí, že EU rozlišuje malé, střední a mikropodniky podle počtu zaměstnanců, obratu nebo celkové bilanční sumy. Za mikropodniky se považuje podnik, který zaměstnává méně než 10 osob, jehož roční obrat nebo celková roční bilanční suma nepřesahuje 2 miliony EUR. Malý podnik je charakterizován jako podnik, který zaměstnává méně než 50 osob a jehož roční obrat nebo celková roční bilanční suma nepřesahuje 10 milionů EUR.

Dle obchodního zákoníku se podnikem rozumí soubor všech hmotných i nehmotných složek podnikání patřící podnikateli a určených k jeho podnikatelskému provozu. Oprávněnými podnikateli v ČR jsou:

- osoby zapsané v obchodním rejstříku
- osoby, které podnikají na základě živnostenského oprávnění
- osoby, které podnikají na základě jiného než živnostenského oprávnění.

Dle Vebra, Srpové (2008) mají malé a střední podniky řadu výhod, ale naopak i nevýhod ve srovnání s velkými podniky. Jako hlavní nevýhody se jeví: nemožnost využití ekonomiky množství a rozsahu, nezanedbatelné transakční náklady na celou řadu činností, personální rozměr neumožňuje zaměstnávat specialisty, finanční síla malých podniků není pro banky a investory zajímavá.

Synek a Kislingerová (2010) uvádějí, že výhody malých a středních podniků vyplývají z nevýhod velkých podniků, ty mají schopnost pružně reagovat na změnu poptávky, rychle realizují inovace, mají malé nároky na vybavenost základním kapitálem, rychle se adaptují ve vertikální a horizontální kooperaci, snadno a levně využívají místní zdroje surovin, pracovní síly, sociální vztahy mezi lidmi.

Výhody zavedení strategického managementu v malých podnicích vidí Analoui, Karami (2003) v těchto bodech:

- napomáhá porozumění současné situace, ve které se firma nachází
- udává jasný pohled na vizi a misi podniku
- stanovuje silné a slabé stránky podniku, klade důraz na ty, které jsou strategicky významné pro činnost firmy
- napomáhá k stanovování správných cílů podniku
- umožňuje podniku, aby byl více aktivní
- připravuje organizaci, aby byla schopna řešit očekávané i neočekávané problémy
- vytváří prostor pro řízení komunikace v organizaci
- hodnotí otázky životního prostředí a jeho změn
- umožňuje zavedení otázky etiky a sociální odpovědnosti firem do strategického procesu.

Jako limity Analoui a Karami (2003) uvádí:

- nedostatek znalostí v oblasti strategického řízení
- nedostatek času a plánování
- nevědomé zanedbávání strategického řízení
- nedostatek nutných informací o strategickém plánování a jeho výhodách
- nedostatečné pozorování finančních ukazatelů jako je cash flow
- nedostatek manažerských schopností

- časové vyčerpání na úrovni pouze operativních činností
- pocit nejistoty co se týče budoucnosti podniku
- málo zaměstnanců
- nedostatek dat

Podle Charváta (2006) podniky zaujímají postoj: „Když nemají strategii jinde, obejdeme se bez ní i my.“ Je důležité uvědomit si, že proces tvorby strategie je naprosto nutné získat pro zamýšlenou, cílenou změnu ne většinu, ale všechny pracovníky stávajícího vrcholového managementu.

Metodika a cíl práce

Cílem této práce je zjistit stávající situaci v mikropodnicích z pohledu strategického řízení a navrhnout doporučení pro jeho uplatnění v praxi.

Data jsou získána na základě řízených rozhovorů s majiteli deseti mikropodniků. Tyto podniky působí v oblasti služeb, jsou zapojené do dodavatelské sítě, navzájem spolu kooperují a mají stejný informační systém. Řízené rozhovory v podnicích probíhaly v průběhu září a začátkem října roku 2012. Řízený rozhovor se skládá ze dvou částí – obecné a části zaměřené na oblast strategického řízení a jeho využití v praxi. První část je pouze informační a obecná, a to především z toho důvodu, aby bylo eliminováno riziko neúčastnění se výzkumu kvůli odborným neznalostem. Stejně tak je zapotřebí navázat kontakt a důvěru respondentů. Získané informace jsou použity ke klasifikaci jednotlivých podniků. Druhá část řízeného rozhovoru, zaměřená na samotné strategické řízení, je sestavena na základě několika známých a používaných metod strategického řízení, a to zejména SWOT analýza a Porterův model pěti sil.

Strukturovaný řízený rozhovor se zaměřoval na tyto oblasti: zákazníci, konkurence, dodavatelé, prostředí, cíle podniku a strategie podniku. V oblasti týkající se zákazníků podniku byly otázky směřující na věkovou kategorii, pohlaví, příjmovou skupinu a vzdělání. V části týkající se konkurence těchto mikropodniků byly pokládány dotazy typu, zda ví kdo je jejich konkurence, zda jsou schopni vyčíslit počet jejich konkurenčních podniků a jaká je rivalita mezi nimi. Sekce dodavatelů zkoumala, zdali podniky řeší otázku dodavatelů, jejich počet a závislost na nich, jaká kritéria jsou použita při výběru dodavatelů, zdali provádějí hodnocení dodavatelů. V části prostředí a cílů podniků bylo zjišťováno, jestli je prováděna analýza vnitřního a vnějšího prostředí, které metody jsou případně využívány, jestli mají stanovené cíle a jakým způsobem měří jejich naplnění a v jakých oblastech jsou jejich cíle stanoveny. Nakonec byly otázky zaměřeny na strategii samotnou – zdali podnikatelé vědí, co je strategické řízení, jestli mají strategii stanovenou, popřípadě sepsanou, jestli jsou zaměstnanci obeznámeni se strategií podniku, jestli jsou schopni definovat svou konkurenční výhodu a nevýhodu.

Výsledky a diskuse

Po provedení všech řízených rozhovorů byla veškerá data a zaznamenané odpovědi vyhodnoceny v rámci stanovených sekcí rozhovoru (viz. Metodika).

V oblasti zákazníků 70 % dotázaných zná svého typického zákazníka z pohledu věkové kategorie, avšak z hlediska stanovení pohlaví uvedlo přesnou specifikaci pouze 30 % mikropodniků. Příjem zákazníků ovlivňuje poptávku po službách v 50 % případů. Vzdělání nemá vliv na poptávku po službách mikropodniků.

80 % respondentů odpovědělo, že zná svou konkurenci, dokonce je schopno vyjmenovat konkrétní názvy podniků. 40% nezná přesný počet konkurenčních podniků. Rivalita mezi konkurenty je ze 40 % velká, z 30 % střední a z 30 % není nebo je zanedbatelná.

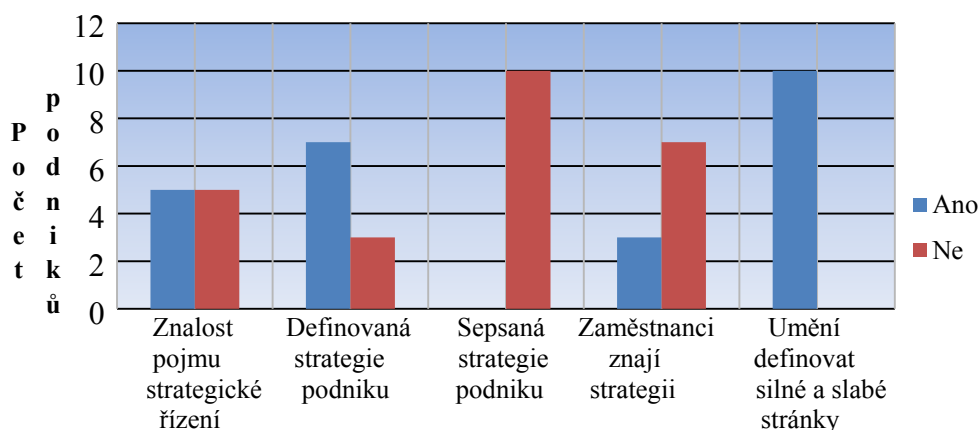
Ze všech řízených rozhovorů s mikropodniky vychází, že 90 % z nich řeší záležitosti týkající se dodavatelů. Dodavatele vybírají především podle ceny a přiměřené kvality, a také na základě předešlých zkušeností. Nikdo však neprovádí hodnocení dodavatelů.

Nikdo z dotázaných neprovádí analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. Cíle má však 70 % dotázaných, ale bohužel nejsou nijak konkrétně definovány. Většinou se týkají udržení na trhu, krátkodobého rozvoje podniku apod. V mikropodnicích se obvykle řeší operativní záležitosti, nikoli dlouhodobé cíle.

Výsledky z oblasti strategického řízení jsou shrnuty v obrázku 1. V oblasti strategického řízení 50 % respondentů má konkrétní představu o tom co je strategické řízení. 70 % dotázaných mikropodniků má představu o své vlastní strategii a umí jí alespoň částečně slovně vyjádřit, avšak nikdo z nich nemá svou strategii sepsanou jako dokument. Zaměstnanci jsou pouze ve 30 % seznámeni se strategií podniku, znají poslání, vizi a cíle podniku. Zvláštností však je, že všichni dotázaní jsou schopni definovat svou konkurenční výhodu a stanovit i slabiny svého podnikání, což je považováno za jednu z používaných metod strategického řízení (SWOT analýza).

Jodlová (2011) uvádí, že 18 % respondentů z řad malých a středních podniků nezná pojem strategie (strategické řízení), což je o 32 % méně než ve výzkumu prezentovaného v tomto článku. Tento rozdíl může být způsoben menším vzorkem respondentů. Jodlová (2011) dále uvádí, že strategii v písemné formě má 37 % dotazovaných malých a středních podniků, tento rozdíl může být způsoben tím, že ve výzkumu byl analyzován jen vzorek mikropodniků, nikoliv malých a středních podniků.

Obrázek 1 – Strategické řízení v mikropodnicích – výsledky řízených rozhovorů



Zdroj: Autor

Závěry

Na základě řízených rozhovorů se zástupci mikropodniků podnikajících v oblasti služeb lze konstatovat tyto závěry:

- 1) Strategické řízení v mikropodnicích není rozpracováno do detailů. Zástupci mikropodniků neví, že jednotlivé složky strategického řízení v rámci své práce řeší. Prvky strategického řízení lze však v těchto podnicích nalézt.
- 2) Žádný z dotázaných podniků neměl strategii sepsanou jako dokument, který lze použít v šíření strategie mezi zaměstnance.
- 3) Všechny podniky znají svou konkurenční výhodu, umí přesně definovat, v čem jsou lepší než konkurence a v čem zaostávají.

Na základě těchto výsledků lze mikropodnikům doporučit jasné a konkrétní definování svých cílů, tak aby zaměstnanci věděli, čeho chce podnik v příštích letech dosáhnout. Je velice složité řídit zaměstnance v rámci cílů a strategií, když sám vlastník a manažer v jednom, neumí přesně stanovit tyto záležitosti. Z těchto záležitostí plyne jasné doporučení mikropodnikům sepsat svou vlastní strategii a sdělit ji svým zaměstnancům, aby i oni mohli být ztotožnění s posláním a vizí podniku. Sepsání strategie jako písemného dokumentu se totiž může stát jednou ze stěžejních konkurenčních výhod mikropodniku. Z výsledků vyplývá, že mikropodniky se strategickým řízením zabývají, i když o tom mnohdy nevědí (umí definovat své silné a slabé stránky, mají definovanou strategii apod.), proto je zde doporučení na zajištění školení z oblasti strategického řízení pro majitele a vedoucí pracovníky tak, aby pochopili, co strategické řízení obnáší a znali jeho podstatu. Poté budou umět správně interpretovat svým zaměstnancům cíle a poslání podniku.

Literatura

- [1] ANALOUI, F., KARAMI, A. 2003. *Strategic management in small and medium enterprises*. 1st ed. London [u.a.]: Thomson. ISBN 18-615-2962-7.
- [2] CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. 2012. GDP - composition by sector. In: *Central intelligence agency* [online]. [cit. 2012-11-02]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2012.html>
- [3] CZECHINVEST. 2012. Definice malého a středního podnikatele. In: *CzechInvest* [online]. 2012 [cit. 2012-11-02]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>
- [4] CHARVÁT, J. 2006. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [5] JODLOVÁ, O. 2011. *BSC jako nástroj řízení podniku*. České Budějovic. Disertační práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- [6] MALLYA, T. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [7] STACEY, R. D. 1992. *Managing the unknowable: strategic boundaries between order and chaos in organizations*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass, xvii, 219 p. ISBN 15-554-2463-5.
- [8] SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. 2010. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [9] TICHÁ, I., HRON, J. 2003. *Strategické řízení*. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 235 s. ISBN 978-80-213-0922-9.
- [10] RABAN, P. 2003. *Obchodní zákoník*. 3. dopl. vyd. Praha: Eurounion, 790 s. ISBN 80-731-7021-3.
- [11] VEBER, J., SRPOVÁ, J. 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

Adresa autora:

Ing. Monika Švárová, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, katedra řízení, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, Tel.: +420 777 594 382, E-mail: monika.svarova@gmail.com

**SYSTÉMY ŘÍZENÍ JAKOSTI (ISO 9000 A ISO 14000)
A STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ PODNIKU**

**QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS (ISO 9000 AND ISO 14000)
AND STRATEGIC PLANNING**

PAWLICZEK Adam, PISZCZUR Radomír

Abstract

Presented paper discusses influence implemented quality and environmental management systems ISO 9000 and ISO 14000 on strategic management. The paper brings original results and comments on realized and processed questionnaire research concerning approx. 700 companies operating through Czech and Slovak Republic, called "Adaptability of entrepreneurship", financed by Silesian University in Opava. This groups of companies (no ISO implemented, ISO implemented, ISO 9000 implemented, ISO 14000 implemented and both ISO 9000 and 14000 implemented) is compared. Three hypotheses were tested. The results show positive effect of application ISO 9000 and/or ISO 14000 management systems on strategic planning in companies. Problematic and results are discussed and compared with professional literature.

Key words: management systems, ISO 9000, ISO 14000, strategic planning, questionnaire research, Czech and Slovak enterprises.

JEL Classification: M11, O12, Q01

Abstrakt

Příspěvek se věnuje identifikaci vlivu metod řízení jakosti dle norem ISO 9000 a ISO 14000 na strategické řízení podniku. Prezentuje výsledky a komentáře původního výzkumu s názvem: „Adaptabilita podnikání“, který byl proveden formou dotazníkového šetření na vzorku přibližně 700 organizací. Výzkumu se zúčastnily organizace z České a Slovenské republiky. Výzkum byl financován Slezskou univerzitou v Opavě. Zkoumané podniky byly rozděleny do několika skupin (bez ISO normy, držitelé ISO normy, držitelé normy ISO 9000, držitelé normy ISO 14000 a držitelé normy ISO 9000 i ISO 14000). Byly stanoveny a vyhodnoceny 3 hypotézy a výsledky prokazují pozitivní vliv metod řízení jakosti ISO 9000 a/nebo ISO 14000 na strategické plánování podniku. Problematika a výsledky jsou v článku diskutovány, tematicky doplněny a srovnány s odbornou literaturou.

Klíčová slova: systémy řízení, ISO 9000, ISO 14000, strategické plánování, dotazníkové šetření, české a slovenské podniky.

Úvod

Období let 2009 – 2011 v Českém a Slovenském podnikatelském prostředí bylo pro organizace charakteristické především snahou adaptovat se na nové podmínky v rámci udržitelnosti podnikání. Důležitou roli v těchto turbulentních časech zaujímá strategické řízení firmy, které je ovšem dle provedených výzkumů (PAWLICZEK, A., RYLKOVA,

Ž., ŠEBESTOVA, J., ANTONOVA, B., PISZCZUR, R., VESELA, K., 2011) především v oblasti MSP manažéry stále více méně opomíjeno. Přitom strategické řízení a jeho nástroje, jako především, moderní metody řízení, jsou právě v období krize a v období po krizi tím jazýčkem na vahách, který může rozhodnout o bytí či nebytí podnikatelského subjektu na mapě trhu. Dle Zemana (Zeman, 2010) je globální krize pouze důkladnou prověrkou stavu podnikatelského prostředí, kvalitního řízení a navržené strategie (je-li v dlouhodobém horizontu vůbec navržena), díky které ti, kteří byli připraveni, mohou z krize těžit, a ti, kteří toto téma podcenili, se mohou potýkat s problémy, velmi často i existenčními. Podobně o roli strategického řízení v období krize hovoří i Keřkovský (Keřkovský, 2009): „To, jak je strategické řízení pro dlouhodobou konkurenceschopnost firmy zásadní, je ještě markantněji vidět v době hospodářské krize. Ekonomická recese, ale i například významné odvětvové změny, zastihnou firmy bez fungujícího strategického řízení zpravidla „nepřipravené“.“

Literární přehled

ISO 9000 systém managementu jakosti

Normy skupiny ISO 9000 získaly výbornou celosvětovou pověst, především jako základ pro stanovení účinného a efektivního systému řízení kvality. Obrázek 2.1 popisuje procesní přístup ISO 9000. Od jejich prvního zveřejnění v roce 1987, prošly normy řady ISO 9000 třemi revizními cykly. Tyto cykly měly velký vliv na zavedení těchto norem v mezinárodním obchodu a systémů řízení kvality v organizacích po celém světě. Je všeobecně známo, že řízení kvality má pozitivní vliv na podnikatelskou činnost především v oblastech investic, růstu tržeb, prodejní marže, podílu na trhu, konkurenční výhodě atd. Dle Wade (2002) a Barnes (2000), normy ISO 9000 poskytují komplexní model pro systémy řízení kvality, který lze zavést v kterékoliv konkurenceschopné společnosti.

ISO 14000 systém enviromentálního managementu

Většina organizací se stále více snaží podílet na ochraně životního prostředí prostřednictvím své činnosti (nakládání s odpady, sledování vlivu a dopadu své výroby na životní prostředí atd.), v souladu s jejich enviromentální politikou a cíly. Činí tak v rámci stále přísnějších předpisů, norem a dalších opatření, která podporují ochranu životního prostředí. V současné době ať již z interní potřeby mít pod kontrolou emise nebo z prestižních důvodů tvoří certifikace podle ISO 14001 téměř 15% a jedná se o druhou „nejpopulárnější“ normu. Podle (Macdonald, 2005) se systém environmentálního managementu ukázal, jako vedoucí nástroj řízení k řešení zhoršujícího se stavu životního prostředím úrovní podniků.

Strategické plánování v organizaci

Podle Hodgetts, Kuratko (2001) strategické plánování v organizacích může přispět ke zvýšení jejich výkonů vytvářením příslušných relevantních informací, čímž přispívá k lepšímu pochopení vnějšího prostředí a tím ke snižování nejistoty. Rovněž bylo zjištěno (Al-Shammari, Hussein, 2007), že strategické plánování v organizaci pomáhá lépe se přizpůsobit vnějším podmínkám, přilákat a udržet si kvalitní pracovní sílu a zvýšit spokojenost zaměstnanců v organizaci. S podobnými závěry přišly i další studie např. (Schwenk, Shrader, 1993) nebo (Kraus, Harms, Schwarz, 2006), které se shodují na tom, že strategické plánování má pozitivní vliv na výkon organizace. Na druhou stranu některé studie naopak žádný vztah nepotvrdily např. (Gibson, Cassar, 2005) nebo (Robinson, 1983). Podle (Kohtamäki, Kraus, Kautonen, Varamäki, 2008) lze tato rozdílnost výsledku vysvětlit pomocí

rozdílnosti ve velikosti firem (v sektoru MSP), v počtu jejich zaměstnanců a v průmyslovém odvětví ve kterém působí.

Organizace, které mají písemně zpracovaný strategický dokument, vykazují průměrně vyšší příjmy a zaměstnávají vyšší počet zaměstnanců než organizace, které strategický dokument zpracován nemají (Bonn, Christodoulou, 1996). Tento výzkum také ukázal, že 77% všech organizací, které mají vypracován strategický dokument, realizovalo normu řízení kvality ISO 9000.

Různé výzkumu dokazují, že organizace, které vlastní některou z ISO norem mají určitou výhodu oproti podnikům bez ISO normy (Naveh, Marcus, 2004). Na druhou stranu je výzkumníky také dokázáno, že realizace normy ISO nemusí vždy znamenat růst výkonnosti organizace (Kaynak, 2003). Některé organizace tvrdí, že realizace ISO norem společnost brzdí, jiné si pochvalují zdokonalení podnikových procesů, jiní nad výhodami váhají (Sroufe, Curkovic, 2008).

Metodika

V této kapitole je popsána metodika použitá při tvorbě tohoto dokumentu. Hypotézy byly formulovány po předběžném výzkumu a studiu příslušné odborné literatury. Hypotézy byly následně vyhodnoceny pomocí analýzy dat dotazníkového výzkumu charakterizovaného níže.

Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření s názvem: **Adaptabilita podniků (MSP) na aktuální ekonomické podmínky v letech 2009 – 2011**, bylo realizováno v průběhu jarního semestru (ak. Rok 2011/2012) studenty Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné, Slezské univerzity v Opavě. Předmětem zájmu bylo 722 společností působících v České a Slovenské republice v období let 2009-2011. Z celkového počtu společností celých 89% spadá do oblasti MSP dle příslušné kategorizace (2003/361/ES). Šetření probíhalo formou řízeného rozhovoru studenta s majitelem podniku, výkonným ředitelem nebo vrcholovým manažerem. Takto získaná data tudíž můžeme charakterizovat jako formu expertního výstupu. Nezbytnou součástí každého dotazníku byla identifikace společnosti (10 otázek) a identifikace studenta a jeho názor na dotazník (5 otázek). Filtrací bylo z celkového počtu oslovených společností vybráno 677 důvěryhodných položek. Dotazník také obsahoval prohlášení o mlčenlivosti a ochraně dat, data byla analyzována anonymně a výsledky výzkumu publikovány jako *no name data*.

Spolehlivost údajů je zajištěna (1) na základě povolení (kontaktní osoba, podpis, razítko), (2) subjektivní vyhodnocení studenta, částečně (3) prostřednictvím internetového ověřování a (4) statistické platnosti. Dotazník byl zaměřen na sedm oblastí zájmu (51 otázek):

- Podnikový strategický management (6 otázek)
- Ekonomický a finanční vývoj podnikání, řízení rizik (11 otázek),
- Personální politiku firmy (7 otázek)
- Výroba, služby a inovace (8 otázek) Granty a dotace (4 otázky)
- Energetické a materiálové úspory a využití obnovitelných zdrojů (8 otázek)
- Priority podniků v oblasti udržitelnosti (7 otázek).

Vybrané a vyhodnocené otázky

Tento příspěvek se věnuje vyhodnocením následujících otázek z oblasti podnikového strategického managementu. Číslování otázek koresponduje s číslováním použitým v dotazníku. V každé části dotazníku byl prostor pro případné dotazy či další popisné informace.

Strategické řízení firmy (část B):

- **B1:** V jaké podobě má firma strategický dokument - podnikatel. záměr? (uzavřená otázka): a) písemně neformulovaný, b) stručný písemný, c) podrobný písemný.
- **B3:** Plánované období zohledněné strategickým dokumentem? (uzavřená otázka): a) < 1 rok, b) < 3 roky, c) < 5 let, d) < 10 let, e) > 10 let.

Analýza dat

Z důvodu porovnávací analýzy byly údaje členěny do čtyř skupin datových hodnocení:

- Podniky, které nevyužívají systému řízení jakosti ISO 9000 ani ISO 14000 – Předpoklad menší stability (414 podniků).
- Podniky, které mají implementován systém řízení jakosti ISO (9000, 14000, obě normy), (263 podniků).
- Podniky, které mají implementován systém řízení jakosti ISO 9000 (249 podniků). Z toho 42% společností využívá také systému řízení jakosti ISO 14000.
- Podniky, které mají implementován systém řízení jakosti ISO 14000 (121 podniků). Z toho 88% společností využívá také systému řízení jakosti ISO 9000.
- Podniky, které mají implementovány oba systémy řízení jakosti ISO 9000 a ISO 14000 – Předpoklad vysoké stability a synergie (107 podniků).

Data byla zpracována v programu Microsoft® Excel. Tabulky a grafy jsou prezentovány a okomentovány v následující kapitole. Diskuse a porovnání se souvisejícími již publikovanými vědeckými výsledky jsou uvedeny níže.

Na základě zkoumaných otázek byly stanoveny tyto hypotézy:

- **Hypotéza 1** – Realizace normy ISO 9000 a/nebo ISO 14000 v organizaci má pozitivní vliv na existenci strategického dokumentu ve firmě.
- **Hypotéza 2** – Své strategické cíle plánují organizace na 3 a méně let dopředu.
- **Hypotéza 3** – Realizace normy ISO 9000 a/nebo ISO 14000 v organizaci má pozitivní vliv na strategické plánování.

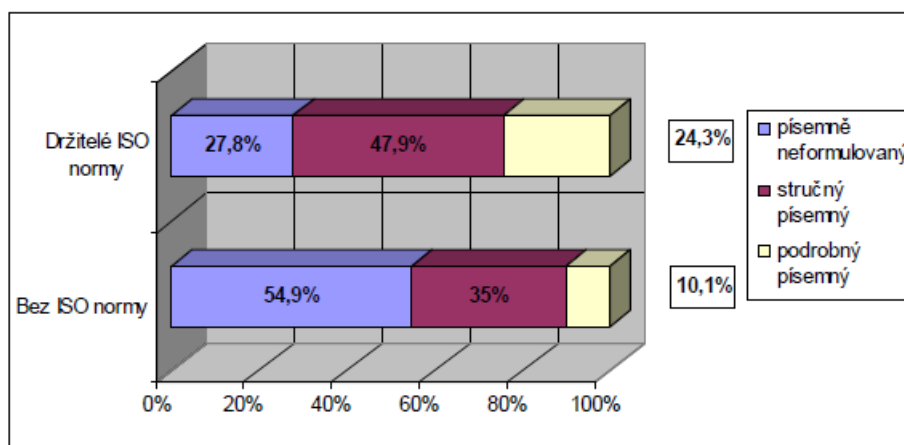
Platnost každé hypotézy bude zkoumána pomocí analytického vyhodnocení otázek/kritérií.

Výsledky

Systémy řízení ISO 9000 a 14000 a jejich vliv na existenci a formu strategického dokumentu v organizaci.

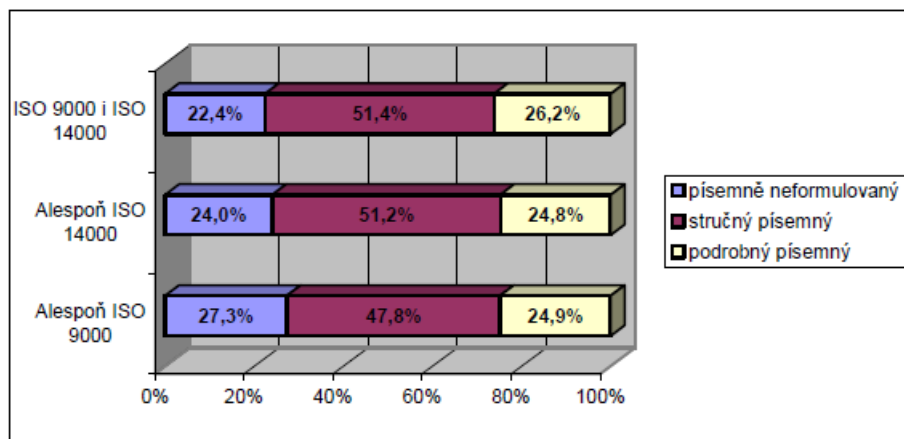
Celých 24,3% podniků, které má zavedenu alespoň některou z uvedených ISO norem sdílí své strategické cíle a vize ve formě podrobného písemného strategického dokumentu. U podniků, které žádnou z ISO norem zavedenou nemají, byla tato forma strategického dokumentu zaznamenána pouze u 10,1% podniků. U 47,9% podniků s ISO normou pak strategický dokument existuje alespoň ve formě stručného písemného dokumentu, oproti 35% podnikům nerealizující žádnou z ISO norem. Na druhou stranu 27,8% podniků realizující ISO normu a plných 54% podniků nerealizujících žádnou ISO normu, nemá strategický dokument písemně formulovaný, což znamená sdílení strategických idejí pouze formou podnikové kultury, či v horším případě faktickou neexistenci jakéhokoliv strategického smýšlení v organizaci.

Obrázek 1 - Vyhodnocení otázky B1 – V jaké podobě má firma strategický dokument - podnikatelský záměr?



Zdroj: vlastní výzkum

Obrázek 2 - Vyhodnocení otázky B1 – V jaké podobě má firma strategický dokument - podnikatelský záměr – dle kategorizace ISO



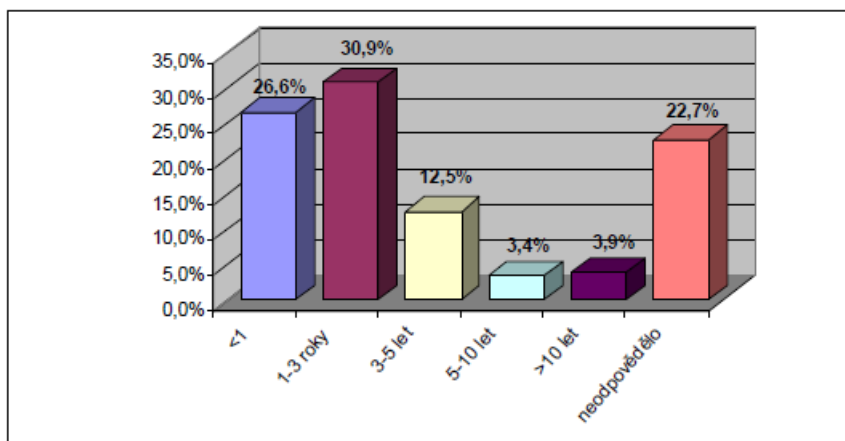
Zdroj: vlastní výzkum

Celých 26,2% podniků, které má zavedeny obě uvedené ISO normy sdílí své strategické cíle a vize ve formě podrobného písemného strategického dokumentu. U podniků realizující alespoň normu ISO 9000 nebo alespoň ISO 14000 je to takřka totožných 25%. 51,4% podniků, ve kterých mají implementovány obě ISO normy, má alespoň stručný strategický dokument. U podniku realizující alespoň normu ISO 9000 je to 47,8%. Písemně neformulovaný strategický dokument pak sdílí v 22,4% podniků, kde mají implementovány obě ISO normy a v plných 27,3% podniků, které realizují alespoň normu ISO 9000.

Časové hledisko strategických cílů

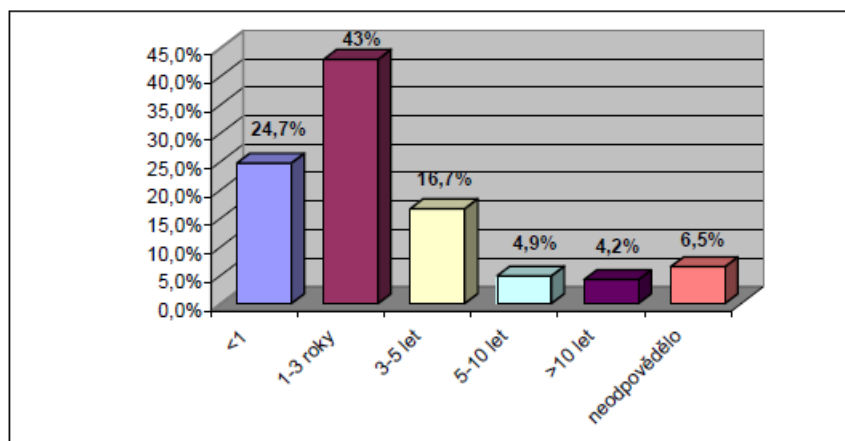
U otázky B3 měly organizace odpovědět, jaké časové hledisko zohledňují při plánování svých strategických cílů. Výsledky jsme rozdělili na dvě skupiny podniků (bez implementované ISO normy, s implementovanou ISO normou 9000 a/nebo ISO 14000). U první skupiny 30,9% podniků uvedlo, že svoji strategii plánuje v horizontu 1 až 3 let dopředu. 26,6% organizací plánuje pouze na 1 rok dopředu a 12,5% organizací na 3 až 5 let dopředu. 22,7% dotazovaných na tuto otázku neodpovědělo. Z obrázku vyplývá, že 57,5% organizací uvedlo, že své strategické řízení považují spíše za řízení taktické či dokonce operativní (0 – 3 roky).

Obrázek 3 - Vyhodnocení otázky B3: Plánované období zohledněné strategickým dokumentem? (podniky bez ISO normy)



Zdroj: vlastní výzkum

Obrázek 4 - Vyhodnocení otázky B3: Plánované období zohledněné strategickým dokumentem? (podniky s ISO normou)



Zdroj: vlastní výzkum

U skupiny podniků s implementovanou ISO normou uvedlo plných 43% organizací, že svoji strategii plánuje v horizontu 1 až 3 let dopředu. 24,7% organizací plánuje své strategické cíle pouze na 1 rok dopředu a 16,7% organizací na 3 až 5 let dopředu. Oproti podnikům bez ISO normy na tuto otázku neodpovědělo pouze 6,5% organizací. Což znamená, že podniky s implementovanou ISO normou se daleko více zabývají strategickým plánováním, převážně v horizontu taktického plánování tj. 1-3 roky dopředu. Z obrázku pak vyplývá, že 67,7% organizací plánuje své strategické cíle na maximálně 3 roky dopředu.

Diskuse

Vyhodnocení stanovených hypotéz

Vyhodnocení hypotéz proběhlo pomocí analytického vyhodnocení otázek.

1. **Hypotéza 1** – Realizace normy ISO 9000 a/nebo ISO 14000 v organizaci má pozitivní vliv na existenci strategického dokumentu ve firmě.

Tato hypotéza **se potvrdila**. Podrobný strategický dokument vlastní 24,3% organizací realizující ISO normu (ISO 9000 a/nebo ISO 14000), oproti 10,1% organizacím bez ISO normy. Max/min rozdíl je v tomto případě 14,2%. Alespoň stručný písemný strategický dokument existuje u 47,9% organizací, které mají implementovanou ISO normu a pouze u 35% organizací bez ISO normy. Max/min rozdíl je v tomto případě 12,9%. Implementace ISO normy v organizaci má o 27,1% pozitivnější vliv na existenci strategického dokumentu v organizaci.

2. **Hypotéza 2** – Své strategické cíle plánují organizace na 3 a méně let dopředu.

Tato hypotéza **se potvrdila**. U podniků bez ISO normy plánují své strategické cíle na maximálně 3 roky dopředu 57,5% organizací a u skupiny s implementovanou ISO normou je to celých 67,7% organizací. Nutno dodat, že u první skupiny ještě nelze zanedbat velkou část respondentů, kteří na tuto otázku neodpověděli. Tyto organizace zřejmě neplánují vůbec, nebo pouze tzv. ze dne na den.

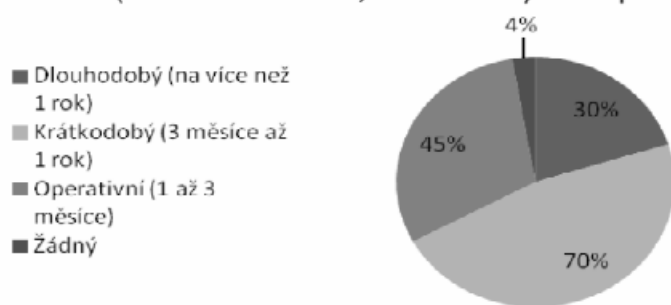
3. **Hypotéza 3** – Realizace normy ISO 9000 a/nebo ISO 14000 v organizaci má pozitivní vliv na strategické plánování.

Tato hypotéza **se potvrdila**. U skupiny podniků, které nemají implementovanou žádnou z ISO norem, plánuje své strategické cíle v různých časových horizontech 77,3% organizací. U skupiny podniků, které mají implementovanou normu ISO 9000 a/nebo ISO 14000, plánuje své strategické cíle plných 93,5% organizací, což je o 16,2% více než u organizací bez ISO normy.

Strategické řízení a samotná strategie jako jeho produkt se díky hospodářské krizi značně změnilo. Toto období ukázalo, že především dlouhodobé plánování (5 a více let dopředu) v sektoru MSP ztrácí svoji pozici, jako hlavního ukazatele firemního směřování. Z dlouhodobého hlediska můžeme plánovat svou podnikovou vizi, avšak vše ostatní je v dnešním globalizovaném světě potřeba měnit za pochodu a někdy doslova okamžitě. Krize donutila podnikatelské subjekty přehodnotit své cíle a záměry a to především z hlediska jejich časové determinace. Ti co strategii, ať už v jakékoliv formě (písemnou, ideovou), vypracovanou měli, zkracují časový horizont pro její plánování. Ti co firemní strategií postrádali, a je jich pořád většina, se z tohoto období naneštěstí poučili a získali další argument pro své strategické bezvládí.

Jak ukázal tento výzkum, časový horizont pro strategické plánování se zkracuje. Tyto výsledky dokládají výše uvedené tvrzení, že období krize značně změnilo pohled podnikatelských subjektů na dlouhodobé plánování. Ve smyslu podnikové strategie je patrný trend orientace spíše na krátkodobé a střednědobé cíle, což lze potvrdit i výzkumem v oblasti finančního plánování (AMSP ČR a UniCredit Bank, 2012), kde lze nalézt určitou paralelu, i když je toto plánování (finanční) daleko více ovlivněno výkyvy ekonomické situace a časový horizont pro predikci je zde podstatně kratší. Více jak dvě třetiny českých podnikatelů nemají dlouhodobý finanční plán pro svou firmu, čtvrtina při svém plánování vidí pouze na horizont nejbližších tří měsíců. Šetření ukázalo, že 71% firem má pouze krátkodobý roční plán, 45 % plán kvartální a 4 % nemá žádný finanční plán. Výhled do budoucnosti na více než jeden rok, tak mají pouze tři z deseti (30%) českých malých a středních firem.

Obrázek 5 – Na jaký časový horizont připravujete finanční plány?
(uzavřená otázka, více možných odpovědí)



Zdroj: AMSP ČR

Podle Havlíčka (2012) průzkum (AMSP, ČR) ukázal, že dvě třetiny firem jsou řízeny operativním způsobem s výhledem na krátkodobý horizont. Ačkoliv podniky podceňují strategické plánování, celá čtvrtina se budoucnosti nebojí a již nyní čerpá investiční úvěr. I přes krátkozrakost svého plánování, tak vykazuje segment malých a středních podniků celkově relativně dobrou finanční kondici a aktivně investuje, absence dlouhodobých plánů a jejich důsledný controlling ale může tyto investice i firmy samotné ohrozit, což se naplno projevilo mj. v době světové hospodářské krize.

Závěry

Realizovaný výzkum přinesl zajímavé výsledky, které podporují názor, že realizace ISO norem v organizaci má pozitivní vliv nejen na management jakosti, ale potažmo na celé strategické řízení. Organizace realizující systém řízení jakosti dle normy ISO 9000 a/nebo normy ISO 14000 se prokazatelně více zabývají svým strategickým plánováním. Na druhou stranu se strategickým plánováním zabývá stále málo organizací. Je nutné uvést, že zavedení normy ISO 14000 je spíše druhý krok a většina organizací s ISO 14000 již dříve přijala normu ISO 9000. Časový horizont strategického plánování se zkracuje a většina organizace svoji budoucnost plánuje na maximálně 3 roky dopředu.

Pozitivně můžeme výzkum charakterizovat dle několika znaků: (1) velikost vzorku, (2) aktuálnost získaných dat, (3) zajímavé a koherentní výsledky. Další pokračování ve výzkumu by se mělo ubírat těmito směry: (1) hlubší a delší statistická analýza (SPSS zpracování), (2) výzkum dalších souvislostí dle ostatních nevyhodnocených kritérií (právní forma, počet zaměstnanců, oblast podnikání (dle klasifikace NACE) apod., (3) výzkum vlivu strategického plánování v organizaci na ekonomická kritéria (obrat, investice, provozní náklady).

Příspěvek byl publikován za podpory Slezské univerzity v Opavě, grant SGS číslo: SGS/9/2012.

Literatura

- [1] AL-SHAMMARI, HA, HUSSEIN, RT. 2007. Strategic Planning - Firm Performance Linkage: empirical investigation from an emergent market perspective. *Advances in Competitiveness Research*, vol. 14, no. 2, pp. 67-90. ISSN 1077-0097.
- [2] AMSP ČR. 2012. *Asociace malých a středních podniků ČR: Výsledky průzkumu č. 15 Finanční plánování a potřeby segmentů SB a SME. Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR* [online]. 2012 [cit. 2012-05-06]. Dostupné z <http://www.amsp.cz/15-pruzkum-amsp-cr-nazory-podnikatelu-na-financni-planovani>.

- [3] BARNES, F., 2000. Good Business Sense Is the Key to Confronting ISO 9000, *Review of Business*.
- [4] BONN, I., CHRISTODOULOU, CH. 1996. From strategic planning to strategic management, *Long Range Planning*, vol. 29, no. 4, pp. 543-551. ISSN 0024-6301.
- [5] GIBSON, B., CASSAR, G. 2005. Longitudinal analysis of relationships between planning and performance in small firms, *Small Business Economics*, vol. 25, no. 3, pp. 207-22. ISSN 1573-0913.
- [6] HAVLIČEK, K. 2011. Strategické řízení podniku. *Moderní řízení*, vol. 46, no. 9, pp. 32-34. ISSN 0026-8720.
- [7] HODGETTS, R. M., KURATKO, D. F. 2001. *Effective Small Business Management*, Dryden, Fort Worth, TX.
- [8] KAYNAK, H. 2003. The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, vol. 21, no. 4, pp. 405-436. ISSN 0272-6963.
- [9] KEŘKOVSKÝ, M. 2009. Online o strategickém managementu a řízení firem [online]. 2009 [cit. 2011-05-07]. Dostupné z <http://kariera.ihned.cz/c1-38401360-online-o-strategickem-managementu-a-rizeni-firem>.
- [10] KRAUS, S., HARMS, R., SCHWARZ, E. J. 2006. Strategic Planning in Smaller Enterprises – new empirical findings. *Management Research News*, vol. 29, no. 6, pp. 334-344. ISSN 0140-9174.
- [11] MACDONALD, J. P. 2005. Strategic sustainable development using the ISO 14001 Standard, *Journal of Cleaner Production*, vol. 13, no. 6, pp. 631-643. ISSN 0959-6526.
- [12] NAVEH, E., MARCUS, A. 2004. When does the ISO 9000 quality assurance standard lead to performance improvement? Assimilation and going blond. *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 51, no. 3, pp. 352-363. ISSN 0018-9391.
- [13] PAWLICZEK, A., RYLKOVA, Ž., ŠEBESTOVA, J., ANTONOVA, B., PISZCZUR, R., VESELA, K. 2011. *Adaptibilita podnikání v reakci na turbulentní politicko-ekonomické prostředí a technologický pokrok v kontextu udržitelného rozvoje (výzkumná zpráva)*, OPF SU Karvina, 2011.
- [14] ROBINSON, R. B. 1983. Measures of small firm effectiveness for strategic planning research, *Journal of Small Business Management*, vol. 21, no. 2, pp. 22-29. ISSN 0047-2778.
- [15] SCHWENK, C. R., SHRADER, C. B. 1993. Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: A Meta-Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 17, no. 3, pp. 53-64. ISSN 1540-6520.
- [16] SROUFE, R., CURKOVIC, S. 2008. An examination of ISO 9000:2000 and supply chain quality assurance. *Journal of Operations Management*, vol. 26, no. 4, pp. 503-520. ISSN 0272-6963.
- [17] WADE, J. 2002. Is ISO 9000 really a standard?. *ISO Management Systems* [online]. 2002 [cit. 2010-09-08]. Retrieved from <http://www.iso.org>.

Adresa autorů:

Ing. Adam Pawliczek Ph.D., Ing. Radomír Piszczur, Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné / Katedra managementu a podnikání, Univerzitní náměstí 1934/3, 733 40 Karviná, Česká Republika, +420607233457, pawliczek@opf.slu.cz, piszczur@opf.slu.cz

KLASIFIKACE OPTIMALNÍHO ŘÍZENÍ NNO

CLASSIFICATION OF OPTIMAL CONTROL NGOs

KONEČNÝ Milan

Abstract

The paper deals with the issue of the optimal control of the small nonprofit organization. There are the basic concepts formulated in the introduction and the research of literature related to the topic is presented as well. Furthermore the problems of optimal control are formulated in relation to various values and observing the strategic plan. There are presented optimization methods - open and closed. In conclusion, the application SQUID control system on the Lachian community, civic association, is shown.

Key words: BSC method, control, optimal control, nonprofit organization, SQUID control.

JEL Classification: M00, M10

Abstrakt

Príspevek sa zabyvá problematikou optimálneho řízení malé neziskové organizace. V úvodu jsou formulovány základní pojmy a je prezentována rešerše literatury související s danou problematikou. Dále jsou naformulovány problémy optimálního řízení vzhledem k různým veličinám a sledování strategického plánu. Jsou prezentovány optimalizační metody – otevřené a uzavřené. V závěru je ukázána aplikace SQUID control – řídicího systému na Lašském společenství, o.s.

Klíčová slova: BSC metoda, nezisková organizace optimální řízení, řízení, SQUID systém.

Úvod

Kvalitní řízení malých neziskových organizací může hodně ovlivnit životní úroveň obyvatelstva a také státní rozpočet. Malé neziskové organizace mohou působit jako substitut při řešení řady problémových situací a svými nízkými náklady mohou ušetřit řadu financí z veřejných rozpočtů. Z těchto důvodů je nutné, aby tyto organizace byly co nejlépe řízeny, tedy optimálně. A proto se budeme touto problematikou zabývat.

V první řadě je potřeba formulovat výše uvedené pojmy:

- **Malá nezisková organizace.** Pod pojmem nezisková organizace budeme rozumět organizaci, která nemá jako hlavní prioritu strategického plánu finanční zisk, anebo zvyšování hodnoty organizace. Právní forma může být jakákoliv. Malá nezisková organizace bude taková, která bude mít méně než 20 smluvně vázaných zaměstnanců. Součástí strategického plánu organizace je sledovaná trajektorie aktivit, speciálně funkce vyjadřující hodnotu aktivit.

- **Řízení malé neziskové organizace.** Práce se zdroji organizace tak, aby vyhodnocování aktivit bylo v souladu se strategickým plánem, který lze kvantitativně vyhodnotit.
- **Programy řízení malé neziskové organizace.** Algoritmy, které se používají k řízení organizace tak, aby plnila svůj strategický plán.
- **Optimální řízení.** Takové řízení z přípustných řízení, které vyhovuje podmínce optimality. Většinou to bývá maximalizační nebo minimalizační kritérium nějaké veličiny.

V příspěvku se budou klasifikovat jednotlivé úlohy optimálního řízení a nastíní cesty možného řešení. Za podmínky optimality se vezme minimalizace či maximalizace hodnoty různých veličin, které charakterizují chod neziskové organizace např. přínosy, náklady. Bude se vystupovat z pohledu funkcionální analýzy a variačního počtu.

Základní myšlenka je v tom, že je popsána předepsaná trajektorie aktivit strategického plánu. Úlohy se budou formulovat tak, aby reálná trajektorie aktivit co nejlépe aproximovala předepsanou trajektorii aktivit.

Cílem příspěvku je naformulovat vstupy do problematiky, která se bude systematicky řešit. Prezentovat rešerši literatury. Naformulovat úlohy optimálního řízení. Ukázat možné postupy řešení. Prezentovat aplikaci SQUID control na Lašském společenství, o.s.

Literární přehled

Literatura, která souvisí s problematikou optimálního řízení malé neziskové organizace je rozsáhlá. Řízením neziskových organizací se zabývají publikace (Boukal, 2009), (Novotný a kolektiv, 2004), (Rektořík, 1998), (Rektořík a kolektiv, 2007). Jedná se o personální řízení, které se dá těžce optimalizovat. Problematicou optimálního řízení z hlediska kvantitativních metod se zabývají publikace (Kislingerová a kol., 2011), (Ochrana, 2004, 2005, 2007). Optimalizuje se pomocí finančních i nefinančních parametrů. Základy matematického pohledu na optimalizaci je možno nalézt v publikacích (Alexejev, Tichomirov, Fomin, 1991). Řídí se zde modely popsané parciálními diferenciálními rovnicemi. Velmi rozsáhle a podrobně je zpracovaná problematika optimálního řízení z pohledu automatizace v pracích (Balatě a kol, 2004), (Troutman, 1995), (Víteček, Vítečková, 1999). Řídí se modely popsanými obyčejnými diferenciálními rovnicemi. Speciálně je zde popsána metoda agregace stavové proměnné. Z pohledu procesního řízení je zpracováno řízení v (Kaplan, Norton, 2007, 2010), (Kislingerová a kol, 2011), Řepa (2012). Ke konkrétním aplikacím jsou články (Konečný, 2009a, 2009b, 2010a, 2010b, 2011a, 2011b, 2011c, 2012), (Konečný, Vajs, 2010a, 2010b), (Konečný, Lach, 2012). Všechny tyto modely dávají podklady pro tvorbu modelu optimálního řízení NNO.

Metodika

Při modelování řešení se používá matematické modelování - funkcionální analýza, variační počet, metoda agregace stavové proměnné a expertní systémy. Vychází se z dlouhodobých zkušeností z oblasti aplikací matematiky a reálného řízení různých neziskových organizací.

Výsledky

Formulace úloh optimálního řízení NNO.

Základem pro formulaci optimálního řízení NNO je definice strategického plánu jako funkce času, tedy sledovaná trajektorie. Tato trajektorie se může pohybovat v reálných číslech

metrikou absolutní hodnoty nebo v nějakém jiném metrickém prostoru. Dále je potřeba umět měřit přínosy, náklady, užitek a další veličiny. V následujícím jsou nastíněny jednotlivé optimalizační problémy.

Problém MIO - minimalizace odchylky realizované trajektorie aktivit od předepsané trajektorie aktivit bez omezení nákladů.

Problém MINOO - minimalizace nákladů s tím, že je povolena odchylka od strategického plánu, která je omezená.

Problém MIT - minimalizovat čas dosažení strategického cíle.

Problém MAXP - maximalizace přínosu tak, aby se plnil strategický plán a náklady byly v přípustné množině.

Problém MARPN - maximalizace rozdílu přínosů a nákladů. Při tom to problému je nutné vyjádřit ve stejných jednotkách přínosy a náklady. Nemusí to být jen peníze, ale poměrové ukazatele.

Problém MAPPN - maximalizace poměru přínosů a nákladů

Problém MAEN - maximalizovat efektivnost nákladů

Problém MAUN - maximalizovat užitečnost nákladů.

Přesné matematické definice pomocí prostorů a variačních formulací budou provedeny v následujících pracích.

Řešení optimalizačních úloh řízení pro NNO.

Optimální řízení je buď otevřené /přímé/ anebo uzavřené /zpětnovazebné/. Při přímém řízení se vytváří optimální program řízení na počátku, potom se v čase nemění.

Zpětnovazebné řízení může změnit program řízení v každém kroku s ohledem na stav, v kterém se systém nachází, a na změnu podmínek.

Přímé řízení u neziskových organizací. Mezi přímé metody patří :

- CMA - analýza - minimalizace nákladů
- CBA - analýza - nákladů a přínosů
- CEA - analýza - efektivnosti nákladů
- CUA - analýza - užitečnosti nákladů

Tyto metody jsou popsány v publikacích (Konečný, 2010a; Konečný Vajs, 2010a).

Uzavřené / zpětnovazebné/ řízení u neziskových organizací.

Je kvalitnější než otevřené. Následující dvě metody jsou příkladem těchto metod. Jedna je obecná a druhá je specifická.

- Balanced Scorecard - popsán v publikacích (Kaplan, Norton, 2007, 2010).
- SQUID control - založeno na zpětnovazebném řízení maticové organizace. Bude popsáno v následujícím textu.

Porovnání metody SQUID control a Balanced Scorecard.

Sledované veličiny. SQUID vyhodnocuje podprojekty a jejich aktivity, BSC sleduje toky jednotlivých finančních či nefinančních parametrů kontinuálně.

Funkčnost. SQUID je hlavně řídicí systém, vyhodnocování je druhotné. BSC je prioritně vyhodnocovací metoda a tvoří podklad pro řízení.

Aplikovatelnost. SQUID je vhodný pro maticové organizace. BSC je pro obecné organizace.

Implementace. SQUID je jednodušší k implementaci než BSC.

Popis organizace a její řízení pomocí SQUID control

Jedna z možností řízení organizace je sledování strategického plánu, který je vyjádřen předpokládanými hodnotami aktivit v závislosti na čase. Pro toto řízení je důležité umět ohodnotit jednotlivé aktivity a vypočítávat jejich hodnotu. V následujícím je popsána metoda SQUID control, která má v sobě výpočet a vyhodnocení aktivit. Základní myšlenkou metody vyhodnocování výkonu pomocí aktivit je rozklad neziskové organizace na systém projektů a sledování a ohodnocování jednotlivých aktivit na každém projektu.

Obecně SQUID control, který je strategicky marketingově orientovaným systémem, umožňuje řídit organizaci, a také vyhodnocovat jednotlivé aktivity díky vyhodnocovacímu procesu, který předává hodnoty do řídicího procesu.

Charakter metody SQUID control je založen na zpětnovazebném řízení, má tedy stejné základní principy jako metoda Balanced Scorecard. Vyhodnocování organizace je obsaženo jako druhotný prvek, a to v procesu vyhodnocování, který je podstatný pro řízení.

Hodnocení je inkrementální, a to proto, že se vše vyhodnocuje přírůstkově v jednotlivých časových intervalech. Svou podstatou je to dynamická metoda. Vyhodnocuje nejen současný stav, ale má v sobě paměť, tedy má možnost sledovat trendy. Základní metrika je počet realizovaných aktivit jednotlivých projektů, kterými je popsána činnost organizace.

V následujícím je několik poznámek k postupu využívání systému, ke kognitivnímu modelu, řízení a metrikám a problémům souvisejícím s rozvojem SQUID control systému.

Základní pojmy SQUID control

Při popisu systému SQUID control jsou používány pojmy, které lze charakterizovat následovně:

Řídící proces - více úroňový. Řízení probíhá na základě řídicího protokolu, z kterého je vidět trend jednotlivých projektů. Dále platí následující pravidla:

- Projekt má svého projektového manažera, který ho řídí.
- Stabilizátory - využívají databanku aktivit pro jednotlivé projekty a doplňují se tak, aby projekt měl minimální žádanou hodnotu.
- Direktní zásahy – úroňově k problémům zasahuje rada / vrchní představitel rady / , rada, valná hromada, projekt manager.

Informační proces - shromažďuje informace.

Komunikační proces - komunikuje s vnějším a vnitřním prostředím.

Výzkumný proces - zkoumá prostředí vnitřní a vnější

Hodnotící proces - počítají se realizované aktivity s váhou jednotlivých procesů a podprocesů s váhami.

Průzkumný proces - sbírá data.

Proces kontrolní - kontroluje soulad se strategiemi a zda trendy splňují předpoklad trojice.

Identifikační proces – identifikuje a zpracovává jednotlivé informace z průzkumného procesu.

Kognitivní model. SQUID control systém působí jako zpětnovazebný regulátor, který řídí realizační projekty pomocí řídicího procesu, do kterého vstupují informace z hodnotícího procesu, kontrolního procesu a informačního procesu. Na vstupu se formulují vize, cíle, strategie a vytváří se základní databanka informací a naformulují se základní realizační a marketingové procesy. Jedním z produktů je vyhodnocení aktivit organizace.

Postup při zavádění SQUID control systému: Rozklad činnosti organizace na projekty

- Definování jednotlivých procesů a jejich činnost
- Popsat strukturu projektu, podprojektů a bazických projektů.
- Definování ohodnocování projektů a metrická pravidla.
- Definování sumarizace ohodnocení jednotlivých projektů.
- Řízení organizace pomocí SQUID control.

Vyhodnocování pomocí SQUID control

U podnikatelských subjektů je hlavním parametrem vyhodnocování zisk. U neziskových organizací je to především hodnocení činnosti, které by mělo být v souladu s plněním strategického plánu. Jeden z nefinančních parametrů je hodnota realizovaných aktivit. Jelikož každý cíl by měl být podle SMART metrizovatelný, můžeme ho tedy pomocí hodnot aktivit ohodnotit.

Z hlediska matematického modelování to lze prezentovat následovně. NNO má svůj strategický plán, který je popsán hodnotovou funkcí aktivit v závislosti na čase a metrickými pravidly. Při vyhodnocování jednotlivých realizovaných aktivit projektu se hodnotí – úroveň, podíl na aktivitě a hodnota aktivity. Cílem řízení je, aby funkce realizovaných aktivit byla nad funkcí definovanou ze strategického plánu.

Programy řízení.

Základní programy řízení procesů a projektů v systému SQUID control jsou následující:

Řeka - modeluje kontinuální chod jedním směrem, pracuje v klidném stabilním prostředí trhu.

Chobotnice - modeluje chod podle reakcí chobotnice, pokud narazí na překážku. Program je vytvořený pro silné konkurenční prostředí s tvrdými protivníky. Pokud systém narazí na problém, okamžitě běží jiným směrem a jiným chapadlem – tento směr může být geografický, oborově, úrovnově (jiná dimenze), chapadlo je jiný projekt.

Hon / Lovec - projekty nejsou aktivní, čekají, až je řídicí procesy zaktivizují a navedou je na jejich příležitosti.

PSK - využívá algoritmu Plnění Sklenice Kameny, jednotlivé kameny modelují projekty a jejich činnost

V současné době je rozpracováno více programů, a to na bázi paretovského řízení a metody multigreed a dalších ideách. Programy jsou založeny na základě vlastních zkušeností s řízením. Nevyužívala se literatura. Jsou součástí výzkumu a výsledky budou zveřejněny v následujících publikacích.

Funkce systému SQUID control

Systém SQUID control je více účelový. Může působit v rámci neziskové organizace následovně:

- *Řídicí systém* - základní působnost systému
- *Vyhodnocovací systém organizace* - druhotný přínos je vyhodnocování organizace
- *Optimalizační systém* - umožňuje časovou i nákladovou optimalizaci vzhledem ke strategickému plánu
- *Krizový systém* - systém vhodný v krizovém řízení díky práci s portfoliem projektu.
- *Rizikový systém* - vhodný pro snižování rizik činnosti organizace.
- *Plánovací systém* - podpora při krátkodobém i dlouhodobém plánování.

Každá funkce SQUID control využívá specifická pravidla doplňujících programů.

Aplikace SQUID control na Lašském společenství, o.s.

Občanské sdružení Lašské společenství o.s. je právnická osoba a je založeno na základě a řídí se zákonem č.83/1990 Sb. o sdružování občanů. Členové jsou fyzické a právnické osoby. Programem společenství je rozvoj a prezentace Lašska na všech úrovních. Spolupráce s organizacemi a jednotlivci se stejnými cíli. Návaznost na činnosti Nadace Svatoplukovy společnosti a Svatoplukova centra. Provozování Lašské univerzity libovolného věku. Prezentace Lašska celorepublikově i mezinárodně.

Projekty a procesy na LS, o.s.

Na Lašském společenství o.s. jsou následující procesy a projekty:

Projekt RLZ - Rozvoj Lidských Zdrojů

Podprojekty

Lašská Univerzita Libovolného Věku - vzdělávací instituce pro libovolný věk
PRIVIZ centrum - Poradenské Rekvalifikační Inovační Vzdělávací Informační
Zprostředkovatelské centrum
KOF festival - Kulturní Otevřený Festival
OSL systém - Otevřený Sportovní Lašský systém

Projekt I&I - Informace a informatika

Podprojekty

PISL systém – Propagační Informační Systém Lašska
SIPAP systém - Strategický Informační Partnerský A Projekční systém
Infocentrum Radostný Svět – reálné a virtuální informační centrum
Reklamní systém – reklama v médiích LS, o.s.
TV Radostný Svět – internetová televize
Časopis VRBA – tištěný a internetový časopis
UK LULV – univerzitní knihovna

Projekt SOV - Služby, obchod, výroba,

Podprojekty

Lašské technické služby – drobné údržbářské práce
LS –press - vydavatelství
Butik SačeVerSače – kamenný, INTERNETový obchod
Technologický park LULV – aplikovaný výzkum

Řídící proces - více úroňový. Řízení probíhá na základě řídicího protokolu, z kterého je vidět trend jednotlivých procesů. Dále platí následující pravidla:

- Každý projekt má svého manažera, který ho řídí.
- Stabilizátory - využívají databanku aktivit pro jednotlivé procesy a doplňují na předem vytvořenou hodnotu.
- Direktní zásahy – úroňově k problémům zasahuje radosta, rada, valná hromada, projekt manager.

Informační proces – sbírání dat do systému PISL systém – Propagační Informační Systém Lašska.

Komunikační proces

Internet - SKYPE, ICQ, e-mail, sociální sítě, www.lassko.cz

Média – Časopis VRBA, Brušperský zpravodaj, regionální zpravodaje, TV Radostný Svět, letáčky, plakáty, promolavičky, billboardy

Komunikace osobní – při akcích, pomocí telefonu

Výzkumný proces - dotazníky, INTERNETové stránky

Hodnotící proces - počítají se realizované aktivity s váhou jednotlivých projektů a subprojekt s váhami.

Průzkumný proces - VRBA, Brušperský zpravodaj, Brušperské listy, www.lassko.cz, TV Radostný svět.

Proces kontrolní - kontroluje soulad se strategiemi a zda trendy splňují předpoklad trojice.

Identifikační proces – identifikuje a zpracovává jednotlivé informace z průzkumného procesu.

V reálu je popis podstatně složitější např. LULV má podprojekty a podobně.

Vyhodnocování

Základní vyhodnocování ve SQUID control na LS, o.s., je založeno na následujících čtyřech pravidlech:

- Hodnocení projektů je součet hodnot aktivit těch projektů, ze kterých se projekt skládá.
- Každá bazická varianta by měla realizovat v průběhu roku 3 aktivity, anebo by součet podílů na aktivitách měl být minimálně 3.
- Hlavní ohodnocení je suma aktivit všech bazických projektů.

Realizace aktivit se zapisují do vyhodnocovacího protokolu. První podmínkou je tzv. **kritérium vyváženosti a druhé kritérium maximalizace**. Tato metoda v sobě přináší nejen jistý počet aktivit, ale i trendy, jak se aktivity v jednotlivých projektech realizují.

Diskuse

Problematikou optimálního řízení malé neziskové organizace je důležité se zabývat. Zásadní při optimalizaci bude formulace strategického plánu jako trajektorie v metrickém prostoru a kvalita metrického prostoru. Také kritérium optimality, tedy funkcionál, kterým se budou minimalizovat nebo maximalizovat. Důležitá bude také kvantifikace přínosu a transformace nákladu a přínosu do stejných jednotek. Tedy studium transformačních operátorů. To vše souvisí s tzv. nefinančními modely.

Zřejmě mezi první kroky bude patřit řízení malé neziskové organizace pomocí systému SQUID control, který lze implementovat na maticových organizacích s jednoduchou strukturou projektu.

Optimalizace je náročná záležitost, někdy může být jednodušší aplikovat různá pravidla expertního systému než složité matematické modely. Pro malé neziskové organizace je potřeba rozvíjet jednoduché metody.

Řada pojmů se v příspěvku nedefinuje: Chápeme je intuitivně např. přínosy. Diskuze nad některými pojmy bude v následujících pracích.

Závěr

Problematika optimálního řízení malých neziskových organizací je velmi zásadní a zasluhuje pozornost.

Příspěvek je vstupem do dané problematiky. Presentuje rozsáhlou literaturu související s problematikou. A to hned z pěti pohledů - **ekonomického, matematického, automatizace, projekčního řízení a praxe**. Následovně je provedena klasifikace úloh optimálního řízení. Využívá se skutečnosti, že strategický plán je popsán jako trajektorie aktivit. Přesná matematická formulace přesahuje rozsah tohoto příspěvku. Dále jsou prezentovány některé optimalizační metody - přímé a zpětnovazebné. V závěru je ukázána aplikace SQUID control na Lašském společenství, o.s.

Literatura

- [1] ALEXEJEV, V, TICHOMIROV, V., FOMIN, S. 1991. *Matematická teorie optimálních procesů*. Praha: Academia, 357. ISBN 80-200-0319-3.

- [2] BALATĚ, J a kol. 2004. *Automatické řízení*, Praha: BEN – technická literatura, 664 s. ISBN 978-80-7300-148-3.
- [3] BOUKAL, P. 2009. *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*, Praha: VŠE Praha, Nakladatelství Oeconomica, 305 s. ISBN 978-80-245-1650-9.
- [4] KAPLAN, S. R, NORTON, P. D. 2010. *Efektivní systém řízení strategie*. Praha: Management press, ISBN 978-80-7261-203-1.
- [5] KAPLAN R. S., NORTON D. P. 2007. *Balanced Scorecard - Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management press, 268 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [6] KISLINGEROVÁ, E. a kol. 2011. *Nová ekonomika - nové příležitosti?* Praha: Nakladatelství C.H. Beck, 322 s. ISBN 978-80-7400-403-2.
- [7] KONEČNÝ, M. 2009a. Some remarks to control by MASV Metod. *ICCC 2009 Zakopane*, Polsko, ISBN 8389772-51-5.
- [8] KONEČNÝ, M. 2009b. MASV metod and controlling in finite time. *Transactions of the VŠB-Technical University of Ostrava, Mechanical Series*, No. 1, 2009, ISSN 1210-0471.
- [9] KONEČNÝ, M. 2010a. MASV method and energy optimization of control parameters. *Magazine Strojárstvo 5/2010*, ISSN 1335-2938,2010
- [10] KONEČNÝ, M. 2010b. TPO – regulator with MASV method, *ICCC 2010*, Maďarsko, ISBN 978-963-06-9289-2
- [11] KONEČNÝ, M., VAJS, S. 2010a. Stará Lesná : Lašská Univerzita Libovolného Věku a její řízení, *ARTEP 2010*, Slovakia.
- [12] KONEČNÝ, M., VAJS, S. 2010b. Lašská Univerzita Libovolného Věku a její řízení. *magazine Strojárstvo, 5/2010*.
- [13] KONEČNÝ, M. 2011a. Lachia University of Any Age as strategy of Lachia company, *SCIENTIA – IUVENTA 2011*, Bánská Bystrica. ISBN 978-80-557-0190-5.
- [14] KONEČNÝ, M. 2011b. Několik poznámek k teorii firmy. 4. *MEZINÁRODNÍ VĚDECKÁ KONFERENCE DOKTORANDŮ*, Karviná, listopad, 2011, sborník, ISBN 974-80- 7248-711-0.
- [15] KONEČNÝ, M. 2011c. The methods for evaluating performance of small non-profit organizations and their applications. *Výkonnost podniku, 3/2011*, ISSN 1338 435X.
- [16] KONEČNÝ, M. 2012. *Přínosy krize pro neziskové organizace a jejich řešení*, In *Sborník vědeckých prací z konference MEKON 2012*, VŠB-Technická univerzita, Ekonomická fakulta Ostrava, ISBN 978-80-248-2552-6.
- [17] KONEČNÝ, M., LACH. 2012. Education system for Nonprofit Organization. *The Thirteen Doctoral Conference of the Faculty of Finance and Accounting*. Prague: University of Economics. ISBN 978-80-245-1869-5.
- [18] MÍKA, S., *Matematická optimalizace*. 1997. Plzeň: ZČU, 285 s. ISBN 80-7082-319-4.
- [19] NOVOTNÝ, J. a kolektiv. 2004. *Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních organizací)* Praha: VŠE Praha, Nakladatelství Oeconomica, 156 s. ISBN 80-245-0792-7.
- [20] OCHRANA. F. 2004. *Hodnocení veřejných projektů a zakázek*. Třetí přepracované a aktualizované vydání. Praha: ASPI Publishing. ISBN 80-7357-033-5.
- [21] OCHRANA. F. 2007. *Manažerské metody ve veřejném sektoru – Teorie, praxe a metodika uplatnění*. Praha: Ekopress, s.r.o., 178 s., ISBN 80-86929-23- X.
- [22] OCHRANA F. 2005. *Nákladově užitkové metody ve veřejném sektoru*. Praha: Ekopress, 174 s. ISBN 80-86119-96-3.
- [23] REKTOŘÍK, J. 1998. *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. Vydavatelství MU Brno, 128 s. ISBN 80-2010-1810-0.
- [24] REKTOŘÍK, J. a kolektiv. 2007. *Organizace neziskového sektoru. Základy, ekonomiky, teorie a řízení*. 2. vydání. Praha: Ekopress. ISBN 987-80-86929-25-5

- [25] ŘEPA, V. 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, 240 s. ISBN 978-80-247-4128-4.
- [26] TROUTMAN, J. L. 1995. *Variational Calculus and Optimal Control*, Springer-Verlag str. 460 s. ISBN 0-387-94511-3.
- [27] VÍTEČEK, A., VÍTEČKOVÁ, M. 1999. *Optimální systémy řízení*, VŠB –Technická Univerzita Ostrava, 160 s., ISBN 80-7078-736-8.
- [28] ZÍTEK, P., VÍTEČEK, A. 1999. *Návrh řízení podsystémů se zpožděními a nelinearitami*, Vydavatelství ČVUT Praha, 165 s., ISBN 80-01-01939-X.

Adresa autora:

RNDr. Milan Konečný, Slezská universita Opava, Obchodně podnikatelská fakulta Karviná / Katedra matematických metod v ekonomii, Univerzitní náměstí 1934/3, 733 40 Karviná Czech Republic, 775872789, konecny@lassko.cz

SITUACE UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ V OLOMOUCKÉM KRAJI V DOBĚ EKONOMICKÉ KRIZE²

ANTONOVÁ Barbora

Abstract

This paper focuses on tourism, especially on accommodation services. The aim of the article is to assess the present situation in public accommodation establishments in the Olomouc region, and explore the influence of the economic crisis on these facilities. The research of the secondary data was primarily focused on statistic data which recorded a progression of occupancy in public accommodation establishments. Personal interviews with questionnaires were used as a they survey method to collect primary data. The survey aim was to find out what the situation in accommodation establishments was like in 2007 – 2011 compared 2006, i.e. before the crisis broke out. The focus of successively guided interviews was to gain information about management acting in particular hotels, bed and breakfasts, hostels etc. in the years mentioned above. Analyzing secondary data allowed to find out that influence of the world crisis on Czech companies was demonstrated by reduced occupancy in accommodation establishments as well as by reductions of costs related to accommodation services. Analyzing primary data allowed to find out that the economic crisis had direct impact on management of accommodation establishments in the Czech Republic and on strategy of accommodation service providers.

Key words: crisis, tourism, accommodation establishments, management.

JEL Classification: M10, D20, R11

Abstrakt

Tento příspěvek se zaměřuje na odvětví cestovního ruchu a to konkrétně na ubytovací zařízení v Olomouckém kraji. Cílem příspěvku je zhodnotit současnou situaci v ubytovacích zařízeních v tomto kraji a posoudit vliv světové krize na tato zařízení. Výzkum sekundárních dat byl zaměřen na statistická data, která sledují vývoj návštěvnosti ubytovacích zařízení. Výzkum primárních dat probíhal metodou dotazování, a to osobním dotazováním za pomoci nástroje dotazníku. Cílem dotazování bylo zjistit situaci v ubytovacích zařízeních během let 2007 – 2011 v porovnání s rokem 2006, tj. před vypuknutím krize. Zaměření dále vedeného řízeného rozhovoru směřovalo k získání informací ohledně počínání managementu jednotlivých hotelů, penzionů, ubytoven atd. v průběhu výše zmíněných let. Výzkumem sekundárních dat bylo zjištěno, že vliv světové krize na české podnikatelské subjekty se projevil nejen snížením návštěvnosti ubytovacích zařízení, ale také snížením nákladů spojených s ubytovacími službami. Primárním výzkumem bylo zjištěno, že světová krize měla přímý dopad na management ubytovacích zařízení v České republice a také na strategii podnikatelských subjektů poskytujících ubytovací služby.

Klíčová slova: krize, turismus, ubytovací zařízení, management.

² Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu Světová krize a její dopady na cestovní ruch v Olomouckém kraji Studentské grantové soutěže, grant č. SGS9/2012.

Úvod

Významné změny v globálním podnikatelském prostředí způsobují změny v interním prostředí podnikatelského subjektu. Světová krize, která zasáhla všechny úrovně globálního podnikatelského prostředí, od makroprostředí po mikroprostředí podniků, je nejvýraznější změnou ovlivňující management podnikatelských subjektů. Problematikou světové krize a jejích dopadů se dnes zabývá celá řada ekonomů (např. Pendery). Současná ekonomická recese, označována v mnoha médiích jako hospodářská krize zasáhla většinu ekonomik na celém světě. Dotkla se ať už více či méně téměř každého odvětví, v němž se dá podnikat a nejednomu podnikateli způsobila nemalé potíže.

Cílem tohoto příspěvku je přispět k současným poznatkům o vlivu světové ekonomické krize na podnikatelské činnosti v oblasti cestovního ruchu, konkrétně v oblasti ubytovacích služeb. Data prezentovaná v tomto příspěvku jsou získána na základě primárního výzkumu poskytovatelů ubytovacích služeb v České republice, konkrétně v Olomouckém kraji.

Na začátku příspěvku bude diskutován teoretický rámec světové ekonomické krize a jejího vlivu na činnost podnikatelských subjektů. Teoretický rámec vede k formulaci hypotéz zaměřených na vliv světové ekonomické krize na poskytovatele ubytovacích služeb v České republice. V následující části bude prezentována použitá metodika, data a výsledky primárního výzkumu.

Literární přehled

Článek vychází z výzkumů a ze studií provedených autory jako např. Pendery 2009, Langová 2010, Bohatová 2010, Klímková 2009, Hornungová 2009, Paroubek 2009 a další.

Ekonomická krize v České republice

Podle většiny ekonomů čelí světová ekonomika největšímu poklesu od Velké deprese, která propukla v třicátých letech dvacátého století (Unihost, 2009). Prvotním ukazatelem krize na území České republiky byl propad české koruny, který zapříčinil problémy hlavně firmám, které podnikají v rámci dovozu zboží do země.

Můžeme říct, že ekonomická krize měla negativní dopad na všechna odvětví nejen v České republice. Největší ztráty zaznamenalo potom odvětví automobilového průmyslu (Hornungová, 2009).

Stav v českých firmách se nadále nelepšil ani v roce 2009 a o rok později. A to i přesto, že původní předpoklady tento názor hlásaly, jak si můžeme přečíst v následující citaci z roku 2009. „Podnikatelé se obávají, že ekonomická recese ještě nedosáhla svého pomyslného dna. Firmy se i nadále potýkají s výrazným úbytkem zakázek a to, že většina firem očekává obrát k lepšímu nejdříve až v roce 2010, nevěstí pro tuzemskou ekonomiku nic dobrého,“ uvedl prezident Hospodářské komory ČR Petr Kužel (Unihost, 2009).

V současné době můžeme říct, že dopady krize jsou velké a to nejen v České republice. Projevily se hlavně hromadným propouštěním zejména v průmyslových odvětvích, zpříšňováním podmínek pro poskytování hypotečních úvěrů a financí pro developerské projekty, snížením vývozu i spotřebitelských výdajů. Při poskytování úvěrů si nyní české banky dávají větší pozor.

Krize v cestovním ruchu

Jak bylo již výše zmíněno, ekonomická krize postihla několik desítek odvětví mnoha států světa. Tento článek se ovšem zaměří na odvětví cestovního ruchu, v němž se krize začala projevovat pomaleji a později než např. v automobilovém průmyslu.

Dle zpráv v českých médiích bychom toto období mohli datovat do 2. poloviny roku 2008. Tehdy se v tisku začaly objevovat informace o klesajícím zájmu Čechů o zájezdy a snižujícím se počtu turistů na území České republiky. Tento fakt později podpořily i statistiky Českého statistického úřadu (ČSÚ).

Ke konci roku 2009 předpověděl ředitel Mag Consulting Jaromír Beránek následující: "Krise v cestovním ruchu, jejíž první projevy zaznamenala statistika už ve druhém čtvrtletí roku 2008, se protáhne nejméně do konce roku 2010. Dá se očekávat, že menší a středně velké hotely takovýto tlak neustojí a budou muset zavřít." (Hospodářská komora ČR, 18. května 2009). A nebyl v tomto případě daleko od pravdy.

Dle jeho předpovědi opravdu došlo v České republice k poklesu počtu ubytovacích zařízení. Již od konce roku 2007 jich začalo na našem území ubývat. Jak dokazují statistiky ČSÚ, k největšímu propadu došlo mezi rokem 2009 a 2010 a to téměř o 5%. Rok 2010 byl ovšem i rokem, kdy se pokles návštěvnosti České republiky konečně zastavil. I čeští podnikatelé v cestovním ruchu v průběhu roku 2010 pocítili změnu, když se v létě začali do Česka vracet zahraniční turisté.

Z výše uvedených důvodů byly stanoveny následující hypotézy.

H1: Podniky zabývající se ubytovací činností zaznamenaly v letech 2007 – 2011 pokles hostů.

H2: Podniky zabývající se ubytovací činností snižovaly v letech 2007 – 2011 nabídku svých služeb.

H3: Podniky zabývající se ubytovací činností v letech 2007 – 2011 snižovaly ceny nabízených služeb.

Metodika

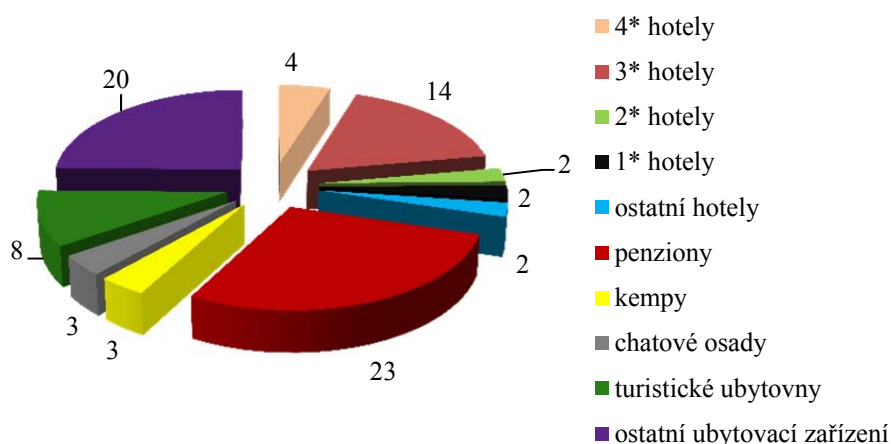
Cílem výzkumné studie bylo zjištění vlivu světové ekonomické krize na podnikatelské aktivity poskytovatelů ubytovacích služeb v České republice. Vzhledem ke stanovenému cíli byl zvolen krátkodobý výzkum primárních informací deskriptivního a explanačního charakteru. Jako výzkumná metoda byla zvolena metoda dotazování, a to konkrétně ústního dotazování. Nástrojem výzkumu byl dotazník, který byl předložen manažerům nebo ředitelům ubytovacích zařízení. Návratnost dotazníků byla 80%.

K testování stanovených hypotéz byl použit vzorek českých podnikatelských subjektů poskytujících ubytovací služby a působících na území Olomouckého kraje. K výběru podniků do výzkumu byla použita metoda záměrného, kvótního výběru.

Výzkumu se zúčastnilo 80 podnikatelských subjektů všech typů ubytovacích zařízení. Dotazování proběhlo na území Olomouckého kraje ve všech okresech kraje, tj. Jeseník, Přerov, Prostějov, Šumperk a Olomouc v období červenec - srpen 2012. Přehled počtů jednotlivých zařízení rozdělených dle typu znázorňuje obrázek 1.

Data, která byla sesbírána s použitím metody dotazování, byla následně vyhodnocena pomocí programu Microsoft Office Excel 2007 a výsledky tohoto šetření jsou prezentovány v následující části práce.

Obrázek 1- Struktura respondentů



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky

Do programu Microsoft Office Excel 2007 byla vložena všechna nashromážděná data a výsledkem průzkumu bylo následující.

Změna obsazenosti

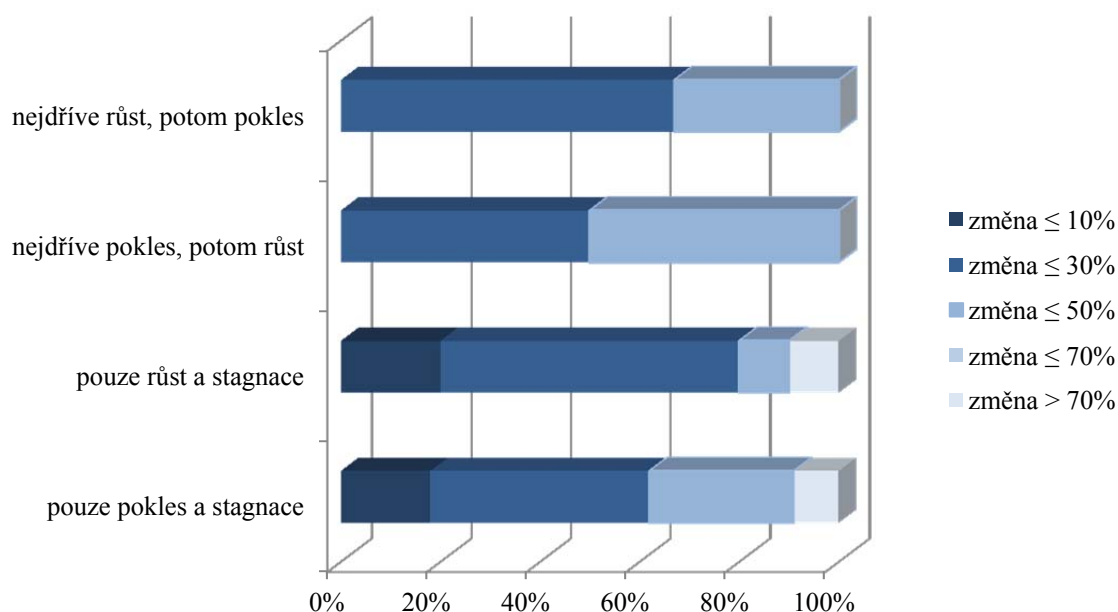
V letech 2007 – 2011 více jak 83% z dotazovaných zaznamenalo větší či menší změnu v počtu klientů využívajících ubytovací služby. Změna byla posuzována vždy k roku 2006.

Z toho 62,5% zaznamenalo pokles a stagnaci v průběhu zkoumaného období, 13,89% naopak růst a stagnaci. Další podniky se v době krize setkali jak s růstem tak i poklesem, a to v různém pořadí. 2,78% provozovatelů zažilo pokles hostů v prvních letech krize. V průběhu let se tato zařízení opět postavila na nohy a začala vykazovat růst počtu klientů. Za to 4,17% hotelů, ubytoven, penzionů apod. odolalo prvotním ozvěnám krize a vedlo si v podnikání lépe a lépe, načež byly menším zájmem klientů dostiženi v posledních letech. Zaregistrovaly tedy nejdříve růst a poté pokles. 16,67% ubytovatelů nepocítilo žádnou změnu v zájmu hostů o ubytování. Počet ubytovaných se v těchto provozech téměř neměnil.

Na základě vyhodnocení dotazníků bylo zjištěno (viz obrázek 2), že pokles a stagnaci $\leq 10\%$ zažilo 17,78%. Větší výkyvy, do maximálně 30% od původní hodnoty v roce 2006, jsme zaznamenaly u téměř 45% provozovatelů ubytovacích služeb. Změna nabývající nejvíce hodnoty 50% se vyskytla u 28,89% podniků a změnu dokonce větší než 70% zažilo 8,89% hotelů, ubytoven, penzionů apod. V některých případech se jednalo o pokles hned v počátcích krize, který firma překonala a zdárně se vrátila na úroveň roku 2006, tj. před krizí. Jindy tomu bylo naopak. Tedy společnost pocítla dopad krize až v posledních dvou, třech letech.

Růst a stagnaci menší či rovnu 10% zaznamenalo 20% ubytovacích zařízení a změnu do 30% právě 60% podniků. Stejně, a to 10% provozovatelů, zaregistrovalo změnu maximálně 50%, nebo pak větší než 70%.

Obrázek 2 - Změna obsazenosti



Zdroj: vlastní výzkum

Růstem klientely se mohly převážně pochlubit podniky, které vznikly těsně před začátkem krize, lehce po ní či v průběhu. K lidem se dostávalo větší množství informací o ubytování, hotely či penziony se dostávaly více do podvědomí zákazníků a navzdory krizi zájem klientů rostl. Další variantou byla kvalita a rozsah nabízených služeb, které někteří provozovatelé nabízeli. Ta zaujala návštěvníky natolik, že svůj zájem o konkrétní ubytovací zařízení neztratily.

Dále bylo výzkumem prokázáno, že v průběhu krize mohla nastat i varianta kdy se provozovatelé nejdříve propadly pod běžnou hladinu počtu zákazníků, načež zapojily manažerské schopnosti a v průběhu let se vypracovaly na vyšší úroveň než před krizí. Nárůst zákazníků v poslední době mohl být ovšem také zapříčiněn uklidňující se situací na trhu a pomalu se obnovující ekonomikou.

V tomto případě byly zjištěny pouze dvě varianty výsledků, a to rovným dílem 50:50 ubytovacích zařízení zažilo v době krize propad a následný nárůst počtu ubytovaných hostů do maximálně 30% a do maximálně 50%.

Opačná varianta kdy v ubytovacích zařízeních došlo nejdříve k růstu a poté poklesu počtu klientů je znázorněna opět v Obrázku 2. Je vidět, že změnu do max. 30% zaregistrovalo 66,67% provozoven a změnu do maximálně 50% zaznamenalo 33,33%.

Zajímavým faktem této části výzkumu je, že v žádném z dotazovaných podniků nebyla zaznamenána změna do maximálně 70%. Buď byl výkyv do 50%, nebo pak už tak velký, že nabízený limit 70% nestačil. Největší změnu zaznamenal penzion na Jesenicku, a to 120%. Překvapivé je, že to byl nárůst zájmu klientely o ubytování. Pravděpodobně způsobené změnou v managementu.

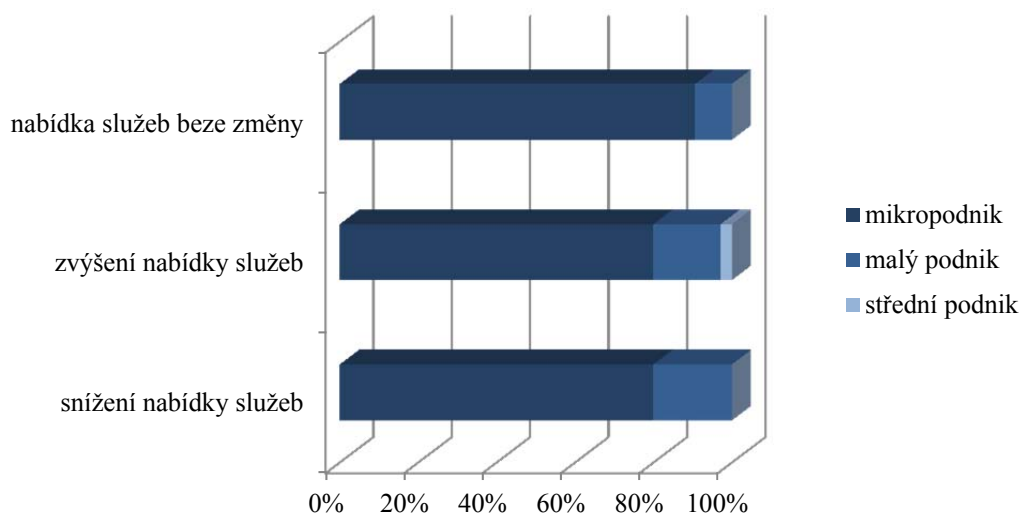
Změna nabídky služeb

Na základě průzkumu, bylo zjištěno, že svou nabídku služeb nezměnilo z celkového množství dotazovaných podniků 44,44% ubytovacích zařízení. Je pravděpodobné, že tak neučinili z důvodu stagnace zájmu o nabízené služby či z nedostatku finančních prostředků. Dále bylo zjištěno, že ke zvýšení nabídky služeb došlo v 48,61% provozovatelů ubytovacích zařízení a v 6,94% podniků naopak služby redukovali.

Jak vidíme v Obrázku 3 90,63% mikropodniků (počet zaměstnanců do 10 osob) a 9,38% malých podniků (počet zaměstnanců mezi 11 a 50 osobami) nepřistoupilo k žádné změně nabídky služeb. Jednou z možností proč tak neučinili je i fakt, že spousta z nich vlastně žádné služby kromě ubytování nenabízí, tudíž nemají co měnit. Ke zvýšení nabídky služeb došlo během zkoumaného období potom v 80% mikropodniků, 17,14% malých podniků a ve 2,86% středních podniků (počet zaměstnanců mezi 51 a 250 osobami). Hlavním důvodem pro navýšení stávajících služeb byla převážně konkurence a přání zákazníka. V hotelech se začaly budovat hlavně wellness centra s relaxačními zónami, sportovní hřiště a půjčovny sportovního vybavení. V duchu moderní doby byly zrušeny poplatky za internet a rozšířena bezdrátová připojení. Velké množství ubytovacích zařízení začalo více spolupracovat s okolními podnikateli a do nabídky se dostaly různé slevy u partnerů a zvýhodněné balíčky služeb. Opět jde hlavně o sport, odpočinek a příp. i kulturu. Samozřejmě se staly různé rekonstrukce a renovace pokojů, společných prostor a okolí hotelů, ubytoven atd.

Bohužel v období krize si ne všechna ubytovací zařízení mohla dovolit nabídku služeb zvyšovat, a tak vzhledem k finanční situaci docházelo v některých zařízeních i k redukcí nabízených služeb. Jednalo se především o služby, které se ekonomicky nevypláceli, ať už pro malý zájem hostů o ně, nebo pro finanční náročnost na údržbu či poplatky s nimi spojené. Hlavně v méně komfortních zařízeních rušili např. televizory na pokojích či ve společenské místnosti. Dále se někteří provozovatelé rozhodli zrušit polopenze a ubytování se snídaní a požadovat po zákaznících zvlášť poplatek za stravování. Někde byli majitelé hotelů nuceni zrušit dříve prosperující bar, bazén, gril na zahradě nebo dokonce jeden den v týdnu zavřít hotelovou restauraci. K těmto a dalším krokům přistoupilo z celkového množství 80% mikropodniků a 20% malých podniků.

Obrázek 3 - Změna nabídky služeb



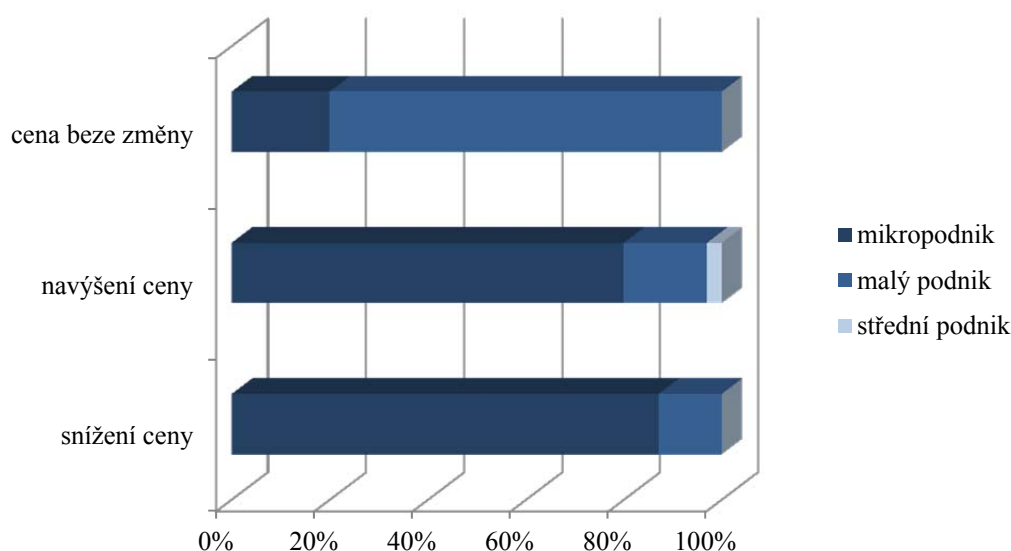
Zdroj: vlastní výzkum

Změna cen

Z průzkumu bylo v kategorii cena zjištěno, že 41,67% podniků v průběhu zkoumaných let navyšovalo ceny svých služeb. Převážně rostla cena za ubytování, jelikož téměř každý zkoumaný podnik má ostatní nabízené služby zahrnuté v ceně ubytování nebo nic jiného nenabízí. Změna v ceně většinou nebyla nijak markantní a navýšení bylo pouze v řádu desítek korun.

Naproti tomu ubytovacích zařízení, která cenu za ubytování snížila, byla 11,11%. Takto se většinou snažili podniky nalákat klienty, kteří nehledají luxus, ale právě výhodnou cenu. Zbývajících 47,22% provozovatelů ubytování se v době krize snažilo udržet cenu na stávající úrovni. Občas tedy i za cenu toho, že jejich příjem klesl a to z důvodu nárůstu cen energií a DPH. Provozovatelé ubytovacích zařízení se bály, že by zvýšení cen odradilo i zbývající potenciální klienty a proto se rozhodly počkat, zda se situace na trhu nezlepší.

Obrázek 4 - Změna ceny



Zdroj: vlastní výzkum

Jak je znázorněno v obrázku 4, ke zvyšování cen přistoupilo 80% mikropodniků. Toto jsou převážně penziony nebo apartmány, o jejichž provoz se stará buď jedna osoba - provozovatel, majitel, nebo jsou to rodinná zařízení, kde každý člen rodiny ve volné chvíli vypomůže. Dále sem patří 16,67% malých podniků a 3,33% středních podniků.

V tomto případě ke zdražování docházelo hlavně z důvodu rostoucího DPH, kdy si provozovatelé nemohli dovolit ubytování dotovat z vlastní kapsy, a musely ceny za poskytované služby navýšit, i přesto, že riskovali úbytek klientů. V některých případech došlo k výraznému rozšiřování nabízených služeb, které musí zákazník samozřejmě zaplatit.

Zajímavým faktem je množství ubytovatelů, kteří během recese snižovali ceny nabízených služeb, a to především ubytování. Z celkového počtu bylo 87,5% mikropodniků a 12,5% malých podniků. Ke snižování buď přistoupil nový provozní ubytovacího zařízení, jelikož usoudil, že dosavadní cenu klienti nejsou ochotni zaplatit nebo došlo v rámci nabídky ubytování k omezení přidružených služeb a tudíž i ke snížení celkové ceny.

Cenu v období krize drželo na stejné hladině 20% podniků do 10 zaměstnanců a plných 80% malých podniků. Markantnější množství větších podniků svědčí možná o lepší cenové stabilitě těchto provozoven v době recese. Větší podniky si mohli častěji dovolit neměnit cenu služeb i v době hrozící krize a případné ztrátě.

Diskuse

Krise v České republice výrazným způsobem ovlivnila všechna odvětví podnikání. Bez diskuse zasáhla i odvětví cestovního ruchu, přesněji podniky zabývající se ubytováním. Na základě výsledků prezentovaných v předchozí části článku můžeme zhodnotit i hypotézy stanovené na jeho začátku.

Hypotézu H1: Podniky zabývající se ubytovací činností zaznamenaly v letech 2007 – 2011 pokles hostů, můžeme jednoznačně přijmout, jelikož snížení návštěvnosti zaznamenalo více než 60% respondentů. K této hypotéze bychom měli zmínit, že poklesu hostů se vyhnuly hlavně podniky, které začaly podnikat těsně před či v průběhu již existující krize. Pravděpodobně proto, že majitelé investovali do propagace svých podniků a snažili se co nejvíce dostat do podvědomí potenciální zákazníkům. Zároveň se svým klientům snažili vyjít vstříc s jejich požadavky a reagovali na jejich připomínky a návrhy. Tedy komunikace s veřejností a neustálá snaha o zachování dobrého jména podniku, by mohla být jedním z nástrojů, jak předejít problémům s poklesem zájmu o ubytování.

Hypotézu H2: Podniky zabývající se ubytovací činností snižovaly v letech 2007 – 2011 nabídku svých služeb, musíme zamítnout, protože z výsledků výzkumu vyplývá, že ke snížení nabídky služeb došlo pouze v 6,94% dotazovaných podniků. Naopak ve více jak 40% ubytovacích zařízení došlo k navýšení služeb či k žádné změně v nabídce. Z této hypotézy by se dalo vyvodit, že snižování nabídky služeb nijak neovlivnilo zájem klientů o ubytování a jediné čeho bylo tímto krokem dosaženo, bylo snížení nákladů za nevyužité služby. Vzhledem k tomu, že nebyl v našem výzkumu zatím zkoumán vztah mezi nárůstem služeb a případným růstem obsazenosti ubytovacích zařízení, nemůžeme jednoznačně říct, zda zde nějaký vliv existuje. Každopádně můžeme předpokládat, že vzhledem k tomu, že se podniky i v době prokazatelně se snižující poptávky po ubytování snaží navyšovat nabídku služeb dle přání zákazníka, je právě orientace na požadavky klientů ten správný krok k udržení se na trhu v době krize.

Stejně tak jako H2 musíme zamítnout i hypotézu H3: Podniky zabývající se ubytovací činností v letech 2007 – 2011 snižovaly ceny nabízených služeb. Na základě našeho průzkumu bylo zjištěno, že cenu snižovalo málo přes 10% ubytovacích zařízení. Naopak více jak 40% provozovatelů ubytování se rozhodlo cenu zvýšit a téměř 50% se podařilo udržet cenu po více jak pět let na stejné úrovni. Vzhledem k nárůstu cen energií a DPH je snaha o zachování cen ubytování význačným krokem, který podniky podstoupily pro udržení si zákazníků. Pravděpodobně i tento přístup zajistil mnoha ubytovacím zařízením dostatečnou klientelu, potřebnou k udržení hotelu, ubytovny apod. v chodu.

K diskusi na dané téma bychom mohli říct, že již na konci roku 2008 jsme mohli vidět první ozvěny krize, kdy se, dle statistik ČSÚ, v českých hotelech ubytovalo o 1% hostů méně než v roce 2007. V Olomouckém kraji o 2% méně. Větší propad byl pak zaznamenán na konci roku 2009, kdy pokles návštěvnosti ubytovacích zařízení v celé republice klesl o 7%. V Olomouckém kraji dokonce o 11,5%. V roce 2010 se projevil mírný nárůst, který se ovšem do budoucna nezachoval a v roce 2011 počet hostů opět poklesl na úroveň roku 2009. Tento fakt, že docházelo k úbytku zájmu o ubytování, byl prokázán i v našem výzkumu, kdy pokles počtu hostů zaznamenalo 62,5% respondentů. Ovšem předmětem diskuse se může stát fakt, že v Olomouckém kraji byla nejčastěji prokázána změna do maximálně 30% včetně. Tudíž by se dalo říct, že odchylka od údajů ČSÚ je značná.

Vzhledem k tomu, že dle studie Mag Consultings hosté zkracovali dobu pobytu (počet přenocování klesl téměř o 9%) a tím pádem utratili méně peněz, byli podnikatelé nuceni přistoupit ke snížení cen za ubytování (Ihned, 2009). Luxusní čtyřhvězdičkové hotely v některých případech nabízeli přenocování od 26 Eur za dvoulůžkový pokoj včetně snídaně (Bohatová, 2010).

Snižování cen nebylo v našem průzkumu prokázáno. Pouhých 11,11% provozovatelů ubytovacích zařízení snížilo v období 2007 – 2011 ceny poskytovaných služeb a pouze někteří z nich tak učinili z důvodu obav o ztrátu klientů. Naopak 47,22% podniků cenu nezměnilo a 41,67% ji dokonce zvýšilo. Otázkou zůstává, zda zvýšení cen mohlo nějakým způsobem ovlivnit pokles počtu návštěvníků. Toto šetření nebylo dosud v rámci tohoto výzkumu učiněno.

Každopádně bylo prokázáno to, že většina podniků, kterým to jejich finanční situace povolí, přizpůsobuje nabídku svých služeb přáním zákazníka a dle svých možností tuto nabídku rozšiřuje.

Závěr

Na základě výzkumu, který proběhl v 80 podnicích poskytujících ubytovací služby v Olomouckém kraji v průběhu letních měsíců roku 2012, bylo prokázáno několik zajímavých faktů ohledně dopadů ekonomické krize na hotely, penziony, kempy apod. Pomocí dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 62,5% podniků zaregistrovalo v průběhu let 2007 – 2011 pokles či stagnaci v obsazenosti ubytovacího zařízení, což dokazuje, že současná krize se negativně dotkla více jak poloviny provozovatelů ubytování v Olomouckém kraji. Dále bylo prokázáno, že navzdory zhoršeným podmínkám se více jak 40% společností podnikajících v ubytovacích službách snažilo rozšiřovat nabídku svých služeb dle přání a požadavků zákazníků. Ovšem vzhledem k ekonomické situaci bylo také více jak 40% ubytovacích zařízení nuceno zvýšit cenu svých služeb, především cenu za ubytování.

Literatura

- [1] BOHATOVÁ, V. 2010. *Nad cestovním ruchem zataženo* [online]. 2010 [cit. 2012-09-09] Dostupné z <http://m.cfoworld.cz/ostatni/nad-cestovnim-ruchem-zatazeno-44>
- [2] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Dostupné z <http://www.czso.cz>
- [3] HORNUNGOVÁ, J. 2009. Vliv „Velké deprese“ na činnost menších – rodinných firem. *“Velká deprese“ a její odraz v ekonomické teorii a praxi*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava. ISBN 978-80-248-2150-4.
- [4] HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČR. 2009. *Hotely ztratily počátkem roku meziročně 8,4 procenta hostů* [online]. 2009. [cit. 2012-09-03]. Dostupné z <http://www.komora.cz/regionalni-a-oborove-informace/oborove-informace-1/obchod-a-cestovni-ruch-1/informace-z-oboru-obchod-a-cestovni-ruch/hotely-ztratily-pocatkem-roku-mezirocne-8-4-procenta-hostu.aspx>
- [5] HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČR. 2009. *Příjmy z příjezdové turistiky letos klesnou o pětinu* [online]. 2009. [cit. 2012-09-03]. Dostupné z <http://www.komora.cz/regionalni-a-oborove-informace/oborove-informace-1/obchod-a-cestovni-ruch-1/informace-z-oboru-obchod-a-cestovni-ruch/mag-prijmy-z-prijezdove-turistiky-letos-klesnou-o-petinu.aspx>
- [6] IHNED. 2009. *Kvůli krizi klesá zájem o cestování, nedaří se hotelům ani aerolinkám* [online]. 2009. [cit. 2012-09-03]. Dostupné z <http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi-cesko/c1-38451170-kvuli-krizi-klesa-zajem-o-cestovani-nedari-se-hotelum-ani-aerolinkam>
- [7] IHNED. 2010. *Cestovní ruch čeká vlna propouštění, bude muset odejít sedm procent zaměstnanců* [online]. 2010. [cit. 2012-09-09]. Dostupné

- z <http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi-cesko/c1-41501780-cestovni-ruch-ceka-vlna-propousteni-bude-muset-odejit-sedm-procent-zamestnancu>
- [8] KLÍMKOVÁ, M. 2009. Podnik a štíhlá výroba jako jeden z možných přístupů řešení. *“Velká deprese“ a její odraz v ekonomické teorii a praxi*. Ostrava, VŠB – Technická univerzita Ostrava. ISBN 978-80-248-2150-4.
- [9] LANGOVÁ, D. 2010. Masové propouštění už nehrozí, uklidňují personalisté [online]. 2010. [cit. 2012-09-09]. Dostupné z http://finance.idnes.cz/masove-propousteni-uz-nehrozi-uklidnuji-personaliste-pg8-/podnikani.aspx?c=A091229_1310611_zamestnani_bab
- [10] PAROUBEK, J. 2009. *Nezaměstnanost ukazuje hloubku hospodářské krize* [online]. 2009. [cit. 2012-09-09]. Dostupné z <http://blisty.cz/art/45765.html>
- [11] PENDERY, D. 2009. *Three Top Economists Agree 2009 Worst Financial Crisis Since Great Depression; Risks Increase if Right Steps are Not Taken* [online]. 2009. [cit. 2012-05-28]. Dostupné z <http://www.reuters.com/article/2009/02/27/idUS193520+27-Feb-2009+BW20090227>
- [12] UNIHOST. 2009. *Hospodářská krize v ČR* [online]. 2009. [cit. 2012-09-02]. Dostupné z http://www.unihostostrava.cz/www/cz/aktuality/hospodarska-krize-v-cr/#article_8728
- [13] ZÍTA, D., PAVLÍČEK, T., RAFAELOVÁ, L. 2011. *Návštěvnost Česka pomalu roste. Cestovní ruch se dostává z krize* [online]. 2011. [cit. 2012-09-03]. Dostupné z http://www.rozhlas.cz/zpravy/domaciekonomika/_zprava/navstevnost-ceska-pomaluroste-cestovni-ruch-se-dostava-z-krize--849383

Adresa autora:

Ing. Barbora Antonová, Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, Katedra managementu a podnikání, Univerzitní náměstí 1934/3, 733 40 Karviná Česká republika, Tel: 602553266, E-mail: barunka.s@centrum.cz

**ČÁST 2 – MARKETING, MANAGEMENT,
LIDSKÉ ZDROJE
A KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU**

**ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY
JAKO KLÍČOVÝ ZDROJ DAT PŘI BUDOVÁNÍ STRATEGIÍ A PROCESŮ
MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ**

**CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT AS A KEY DATA SOURCE FOR
BUILDING OF STRATEGIES AND PROCESSES OF SMALL AND MIDDLE SIZED
ENTERPRISES**

KAINZ Aleš

Abstract

The main topic of process management is a permanent improving of individual processes and improving of relationships among individual parts of the process maps. The consistent following of customer relationship management (CRM) is often the only way of obtaining information in developing strategies and one of the important concepts theirs quality improvement processes. The paper deals with the partial results of the survey of 40 customers and shows the possible directions of changes in business strategies and business processes of the company.

Key words: Customer relationship management, Processes, Strategy, Information.

JEL Classification: M31, M19

Abstrakt

Klíčovou úlohou procesního řízení je trvalé zlepšování jednotlivých částí procesů a zlepšování vztahů mezi jednotlivými částmi procesních map. Pro malé a střední podniky je důsledné dodržování řízení vztahů se zákazníky (CMR), často jediným prostředkem k získávání informací při vytváření strategií a jednou z důležitých koncepcí zvyšování kvality procesů. Článek se zabývá dílčími výsledky šetření mezi 40 zákazníky a ukazuje možné směry změn v obchodních strategiích a v jednotlivých procesech obchodní společnosti.

Klíčová slova: Vztahy se zákazníky, Procesy, Strategie, Informace.

Úvod

Malé a střední podniky (MSP) jsou důležitým článkem v chodu ekonomik jednotlivých států a některé jejich specifika významně zasahují a ovlivňují mezinárodní ekonomiku a globální obchod. Důležitým aspektem pro přípravu obchodních aktivit, strategií, procesů a vlastní sebereflexe jednotlivých MSP je sběr informací. U velkých podniků, jim jejich síla pomáhá při sběru informací a dat, které jsou důležité pro přípravu strategií, ne ovšem při jejich realizaci narážející na hlubokou organizační strukturu. Pro MSP je získávání relevantních dat náročnější o nutnost přesvědčit manažery o skutečnosti, že jejich důležitost se neukazuje v době ekonomického blahobytu, ale v dobách stagnace a recese. Cílem článku je ukázat důležitost získávání informací nejen v průběhu přípravy strategií, ale zaměřit se na jejich získávání i po přijetí jednotlivých strategií a snažit se o jejich, co největší aktuálnost.

Poukázat na klíčovou úlohu aktivního řízení vztahů se zákazníky při získávání důležitých informací pro rozhodovací proces managementu MSP a vyzdvihnout sílu procesního řízení, při snaze o přežití firem v dnešní turbulentní ekonomické době.

Literární přehled

Jak uvádí Veber a kol. (2003), každý výrobce žije z peněz svých zákazníků a to uvádí jako důvod, proč je nutné se zajímat o to, jaký přínos nám jednotliví zákazníci přinášejí. Je úplně běžnou situací, že zákazníci jsou, co se týče do množství, opakovatelnosti a nároků na nákupy každý jiný a tím se liší i jejich přínosnost pro rozvoj jednotlivých podniků. Navíc zákazníci neplatí pro nic za nic, ale zajímají se aktivně o nabízené výrobky, služby a nabízené podpůrné služby. Cílem organizací je podle Armstronga a Vebera (2008) udržení si stávajících zákazníků a nejlépe jejich spokojeností připojit zákazníky nové. Efektivní přístup k zákazníkovi je, pomocí aktivního řízení vztahů se zákazníkem (CMR), vytvoření pocitu, že budou jeho potřeby uspokojeny včas, s minimálními náklady a s nabídkou odpovídající podpory a pomoci.

Manažeři organizací používají slova "strategie, proces a vize" často. V konkrétních firmách je lze obvykle slyšet ve výrazech jako: "Naší strategií je, aby..."; „vedení chce, abychom zavedli tuto novou vizi...“, „analýza SWOT je součástí procesu strategického plánování...“, „měli bychom přehodnotit procesy jednotlivých částí firmy pro...“, „na strategickém workshopu bylo rozhodnuto, že proces...“, ovšem mluvit o strategii, procesu a vizi, je jedna věc, ale ve skutečnosti to udělat, je něco jiného.

Podle Scarbourgha a Zimmerera (1991) je příprava strategií ve vývoji životního cyklu MSP velmi důležitá. Měly by být připraveny na relativně krátké období (max. 2 roky a i méně pro opravdu malé organizace), za pomoci všech dostupných informací, měly by být informativní, ne moc strukturované, dodávající sebedůvěru, povzbuzující k jejich prosazování a neměly by začínat formulováním cílů.

Většina lidí musí uznat, například podle Slatera (2006), že strategie má co do činění s podnikem a jeho výkonem. Obvykle se strategie týká vývoje organizace tak, aby vedla k překonání konkurence a k získání větší hodnoty, za použití různých druhů strategií zaměřených na různé organizační procesy. To implicitně předpokládá, že firmy potřebují strategie. Mezi některé další typické zdůvodnění proč strategie, patří nastavení směru, se zaměřením na úsilí, na definování organizační struktury, na fungování organizace a k zajištění kontinuity (Mintzberg, 1993). Strategie může být o nalezení správné cesty k nalezení konkurenční výhody, za pomoci provázanosti a shody mezi všemi částmi organizačních struktur firmy (Porter, 1996).

Jak uvádí Michelle Lynn Kaarst-Brown, Daniel Robey (1999) kvalitní informace je nade všechnu pochybnost ta nejdůležitější věc, která ovlivňuje procesy uvnitř všech typů podniků. Procesní řízení, podle Rolínka (2008), je orientace na zefektivňování procesů, které jsou pro každou firmu specifické, kdy důležitým vkladem pro procesní management je i dostatečné zvládnutí informačních technologií. Důležitost znalostní a informační bezbariérovosti, tzn. 100% informovanost na všech stupních, vychází také mimo jiné i z Druckera (2008), který přikládá předáváním informacím a znalostem jednu z nejdůležitějších rolí.

Metodika

V rámci příprav obchodních strategií obchodní firmy byl sestaven dotazník, zaměřený na rozhodovací proces zákazníků. Výsledky jsou využity k zjištění důležitosti pro přípravu

strategií pro jednotlivé zákazníky a pro uplatňování výsledků při vyhledávání zákazníků nových. Hlavní pozornost je věnována především čtyřem procesům: technické přípravě, obchodu, výrobě a pozáručnímu servisu. Data jsou zpracovány z odpovědí 40 zákazníků, průřezově působících na trzích v Evropě, Americe a Asii a jejich dílčí interpretace je uvedena v tomto článku.

Zákazníky v provedeném šetření jsou především společnosti působící dominantně na elektroenergetickém trhu v roli dodavatele elektrické energie nebo správci přenosových cest či zdrojů elektrické energie. Oslovení zákazníci jsou vybíráni na základě rozhodnutí vedoucího manažera, resp. vlastníků jednotlivých procesů a jsou osobně, písemně či telefonicky požádáni o vyplnění dotazníku.

Hodnocení váhy probíhá formou klasifikace na stupnici 1 až 5 tj. jednotlivým hodnoceným kritériím jsou přiřazeny známky 1-5, přičemž nejdůležitější náleží 1 a nejméně důležité 5. Výsledky hodnocení jsou systematicky zaznamenávány a v jednotlivých procesech použity pro stanovení další strategie a práce s konkrétním zákazníkem.

Otázky v dotazníku jsou zařazeny do základních okruhů hodnocení tzv. kritérií důležitosti a spokojenosti zákazníků. Tak je možné porovnávat výsledky hodnocení jednotlivých procesů mezi sebou a je umožněna v návaznosti na předešlý rok.

Výroba

1. Vzhled výrobků
2. Kvalita provedení a dílenského zpracování výrobků

Technická příprava výrobku

3. Technické a konstrukční provedení výrobků
4. Kvalita průvodní dokumentace

Pozáruční servis

5. Kvalita servisu

Obchod

6. Cena vzhledem ke kvalitě a úrovni výrobků
7. Cena vzhledem ke konkurenci
8. Komunikace s obchodníkem
9. Pružnost reakcí na specifické požadavky

Výsledky a Diskuse

Obchodní strategie a strategie výrobního zaměření jsou velmi důležité pro jednotlivé MSP, tak aby bylo možné určit jednotlivé cíle firem, jejich směřování a umožnily vytipování, zajištění a alokaci zdrojů pro jejich naplnění.

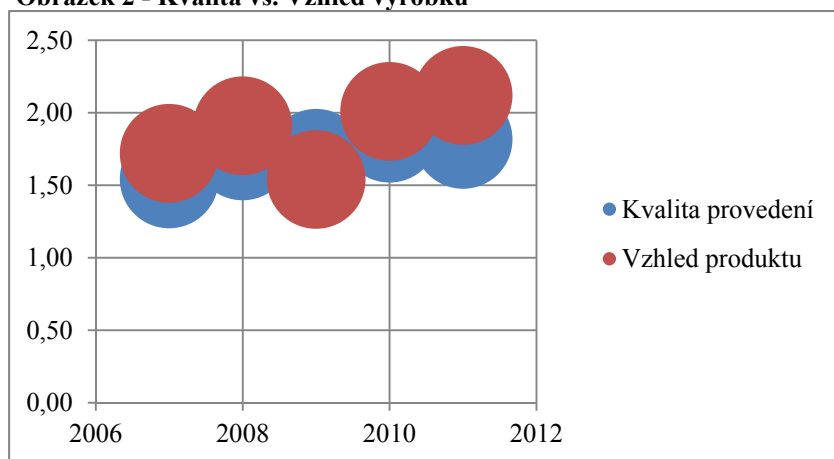
Strategie firem jsou shrnutím, završením a zobecněním úkolů, vytvářené manažery jednotlivých procesních částí firem, které slouží k dosažení zcela konkrétních úkolů. Jejich naplnění dává základní předpoklad pro úspěch plánovacího procesu firem. Zásadním problémem v mnoha velkých firmách je strnulost strategií a nemožnost jejich úprav během určitého časového období. V MSP tomu tak ve většině případů není, navíc velikost jednotlivých firem a jejich managementu k úpravám a korekcím v závislosti na změnách prostředí přímo vybízí.

Důležitý impuls ke změně jednotlivých částí strategií přichází vždy z vnějšího prostředí. Jedním z možných impulzů je průzkum spokojenosti externích zákazníků, který je příležitostí, jak zákazníka aktivně oslovit, obrazně si s ním promluvit a dát mu příležitost vyjádřit svá přání a potřeby. V dlouhodobém horizontu trvání tohoto průzkumu, jsou k dispozici inspirativní podklady pro případné změny strategií, pro rozvoj vztahů a spolupráce se zákazníky. Získané informace lze využít především ke konfrontaci s vlastními představami o přednostech a jako motivaci pro zkvalitnění vlastních služeb.

Výroba

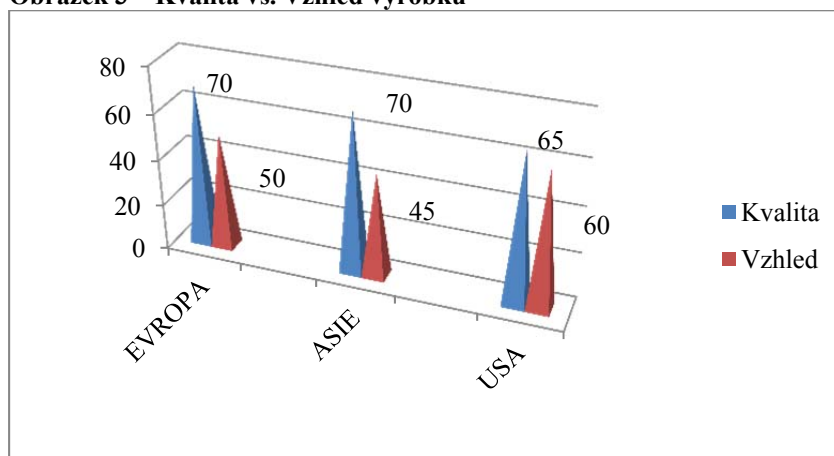
Základní požadavek na proces výroby je přeměna materiálu za pomoci lidských a technologických zdrojů, podle technické dokumentace na termíny a v předepsané kvalitě, podle požadavků zákazníků. V rámci přípravy strategického rozvoje firmy byli dotazováni zákazníci na váhu vzhledu a kvality provedení výrobku pro jejich rozhodování.

Obrázek 2 - Kvalita vs. Vzhled výrobku



Zdroj: vlastní data

Obrázek 3 – Kvalita vs. Vzhled výrobku



Zdroj: vlastní data

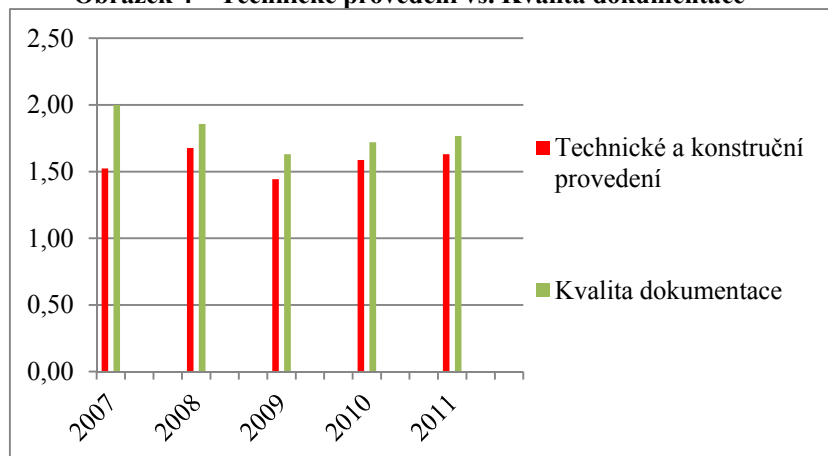
Kvalita provedení je pro většinu zákazníků důležitější než vzhled výrobku a pro každou firmu je základem výrobního procesu. Rok 2009 byl výjimkou a tato výjimka byla podle zákazníků způsobena ekonomickou krizí, kdy vzhled byl důležitým bodem pro rozhodnutí o koupi. Snižování důležitosti kvality je pro MSP sice zajímavý, ale dle šetření je způsoben

přelitím váhy k jiným procesům. Pro strategii MSP by bylo vhodné pokračovat ve zvyšování důležitosti kvality provedení, při současném důrazu na vzhled. Důležitá je změna a úprava vzhledu z teritoriálního hlediska, kdy hlavně pro americké partnery je vzhled důležitý v 60 % odpovědí.

Technická příprava výroby

Pro technickou přípravu výroby je důležitá relevantnost obdržených dat a vstupů pro vlastní konstrukční práce. Tento proces má výhodu, v možnosti ověření a kontroly jednotlivých výstupů skrze technické prostředky zákazníků.

Obrázek 4 – Technické provedení vs. Kvalita dokumentace



Zdroj: vlastní data

U MSP může nastat problém v kvalitě lidských zdrojů, které jsou nutné pro přípravu dokumentace a v náročnosti na přípravu dokumentace, která roste se zvyšujícími se nároky jednotlivých zákazníků na dokumentaci kvality a z hlediska zvyšujících se nákladů na výrobek. Na druhé straně zvyšující se kvalitou technické přípravy výroby jsou firmy schopny snížit náklady na výrobu a servis, čímž zvyšují výslednou rentabilitu výrobku. Kvalita dokumentace nemá u zákazníků takovou důležitost jako technické a konstrukční provedení, to ovšem neodpovídá moderním trendům zlepšování jednotlivých procesů. Průměrná hodnota důležitosti pro technické a konstrukční provedení je ve všech sledovaných oblastech stejná na úrovni 1,55 bodu. Krátkodobě může vést k naplnění požadavku trhu, ale z dlouhodobého hlediska může přinést zvyšování nákladů na výrobek a zasahuje negativně do procesů servis a obchod. Souběh kvality dokumentace a technického řešení je závislý i na použitých technologiích a jejich postupné inovaci.

Pozáruční servis

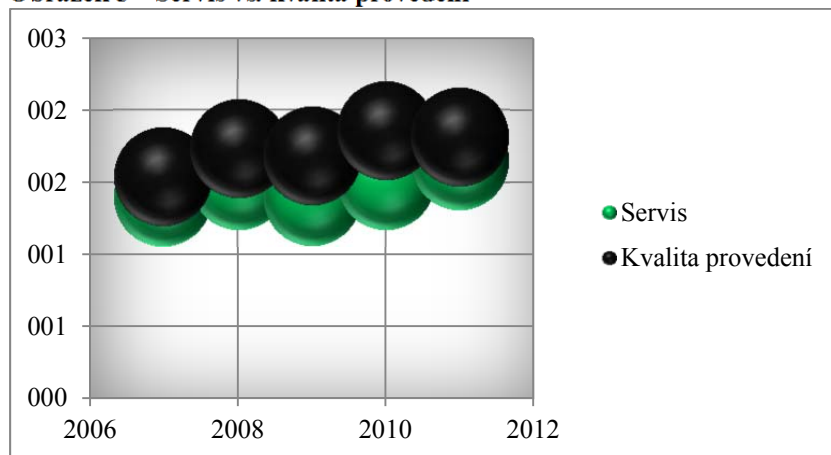
Důležitost pozáručního servisu a jeho kvalita k výrobkům, poskytovaná jako servis k výrobkům, je firmami často neprávem opomíjena. Podle provedeného šetření je pro zákazníky, průměrnou hodnotou 1,53, důležitější než kvalita technické přípravy dokumentace. MSP často s úmyslem krátkodobého výtěžku, tento proces ponechávají na okraji zájmu jejich strategií.

Evropští zákazníci na energetickém trhu kopírují ekonomickou situaci na trhu energií, kdy v období recese a stagnace na energetickém trhu 2011, je servis o více než 9% zákazníků důležitější než kvalita provedení

Tabulka 1 – Teritoriální porovnání důležitosti servisu vs. kvalita produktu

	2007			2008			2009			2010			2011		
	EVROPA	ASIE	USA	EVROPA	ASIE	USA	EVROPA	ASIE	USA	EVROPA	ASIE	USA	EVROPA	ASIE	USA
Servis	42%	51%	47%	56%	50%	46%	61%	43%	36%	57%	49%	46%	67%	50%	49%
Kvalita	39%	58%	57%	61%	63%	50%	63%	52%	54%	73%	54%	58%	58%	60%	63%

Zdroj: vlastní výpočty

Obrázek 5 – Servis vs. kvalita provedení

Zdroj: vlastní data

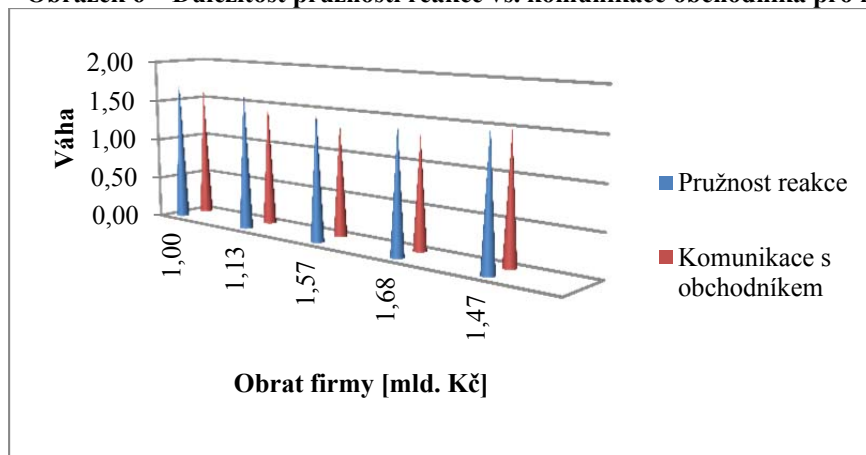
Obchod

Obchodní proces je činnost nebo soubor přesně určených činností a aktivit, které vedou k plnění konkrétních požadavků zákazníků, vlastníků ostatních procesů a konkrétních cílů organizace, které jsou vytýčené vedením, managementem nebo vlastníky MSP. Znamená to klást důraz na to, jak se provádí všechny činnosti v rámci organizace a jejich správná provázanost. V současné době se některé procesy propojují nebo oddělují a zároveň vznikají procesy nové nebo staré zanikají. Malé firmy se zdají být na začátku svého vývoje velmi jednoduché, než však začnou růst. Růst sám, přináší nové složitosti a vývoj stávajících či nových procesů vyžaduje stále více znalých a kvalitnějších zaměstnanců různých zaměření. Jádrem obchodního procesu MSP jsou a) obchod a marketing, b) účetnictví a controlling, c) kvalita, d) řízení lidských zdrojů a e) finance. Na rozdíl od procesu výroby, který se zaměřuje na co vyrobit a proces přípravy jak vyrobit, proces obchodu v průmyslových firmách znamená zhodnotit zdroje vložené do obchodních procesů s cílem dosáhnout co možná nejvyšší rentability a likvidity. Pro každou firmu by měla být jedním z hlavních cílů optimalizace obchodních procesů při současném dodržování legislativních požadavků s ohledem na tržní situaci a nároky zákazníků. Firmy totiž mají největší přehled o svých výrobcích, zákaznících a trzích. Ne vždy jsou však schopni správně rozpoznat kvalitu svých postupů, sloužících k naplňování procesů.

Klíčovou pozici při realizaci strategie MSP má management firmy. Ten nese za realizaci odpovědnost a musí na ni firmu včas a důkladně připravit. Silnou orientací na zaměstnance a jejich důkladným informováním a vysvětlováním výhod nové strategie je musí motivovat tak, aby byla vytvořena příznivá firemní kultura. Tyto faktory poté mají za následek efektivní realizaci zvolené strategie v praxi a tím i zajištění úspěšného rozvoje celé firmy do budoucna. Jak je poznat z obrázku č. 5 hodnoty váhy důležitosti pružnosti reakce a komunikace s obchodníkem reálně klesají a stoupají s velikostí obrátu firmy. Z toho vyplývá, že čím větší je obrát firmy, zákazníci dávají firmě více zakázek, očekává zákazník rychlejší pružnost reakce firem na jejich požadavky, při zároveň stále lepší se komunikaci s obchodníky.

V každém případě kvalitně zpracovaná strategie může podstatně zvýšit pravděpodobnost úspěchu podnikání a stát se tak významnou konkurenční výhodou firmy.

Obrázek 6 – Důležitost pružnosti reakce vs. komunikace obchodníka pro rozhodovací proces zákazníka



Zdroj: vlastní data

Závěr

Informace a jejich zpracování jsou nejdůležitějším zdrojem pochopení chování trhů a přispívají k pochopení a predikci možného vývoje tržního chování. Slouží k úpravě strategií firem a přispívají k jejich vytváření. Propojení všech procesů uvnitř firem je důležité a nelze je chápat odděleně. Podle předběžných výsledků z provedeného průzkumu je zanedbatelná teritoriální příslušnost zákazníka, protože obchodní strategie se zdají být rovnocenné v rámci globální ekonomiky, ale i přesto každý zákazník očekává osobní přístup a pochopení pro jeho požadavky.

Prozatímní výsledky ukazují i připravenost zákazníků preferovat méně kvalitní vzhled výrobků, při současném dodržení kvality, ale za současného snížení ceny. Tento postup je výrazný u Asijských zákazníků v rámci 75% zakázek, které byly s Asijskými firmami realizovány. U Amerických firem je na druhé straně extrémní požadavek na kvalitu a vzhled pro 70% zákazníků a Evropské firmy z 60% považují za nejdůležitější kvalitu vlastního produktu a kvalitu předávané dokumentace.

Procesní řízení, hodnoty kvality a individuální strategie pro MSP jsou, i vzhledem k přiznané absenci podnikové strategie u jedné čtvrtiny podniků a i u těchto podniků, které strategii mají, ji mají písemně formulovanou jen ve 44,1 % (Vaněček, 2011), nepostradatelným pomocníkem k vlastnímu fungování firmy a spolu s vlastní obchodní strategií vytvářejí předpoklad jejího fungování (Scarborough, Zimmerer, 1991), a to podle předběžných závěrů zákazníci od svých partnerů očekávají.

Literatura

- [1] ARMSTRONG, M., VEBER, J. 2008. *Management a leadership: Product and operation management*. 1. vyd. Praha: Grada, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [2] DRUCKER, P. F. 2008. *Management*. Rev. ed. Pymble, NSW: HarperCollins e-books. ISBN 978-006-1686-870.

- [3] KAARST-BROWN, M. L, ROBEY, D. 1999. More on myth, magic and metaphor: Cultural insights into the management of information technology in organizations. *Information Technology*, roč. 12, č. 2, s. 192-218. ISSN 0959-3845.
- [4] MINTZBERG, H. 1993. *Structure in fives designing effective organizations*. Reprint. Englewood Cliffs, N. J: Prentice-Hall. ISBN 01-385-5479-X.
- [5] PORTER, M. E. 2004. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. 1st Free Press Export ed. New York: Free Press. ISBN 07-432-6087-2.
- [6] ROLÍNEK, L. 2008. *Procesní management: vybrané aspekty*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 160 s. ISBN 978-807-3941-482.
- [7] SCARBOROUGH, N. M, ZIMMERER, T., NAUMES, W. 1991. *Effective small business management*. 3rd ed. Columbus, Ohio: Merrill Pub. Co., 1 v. (various pagings). ISBN 06-752-1282-0.
- [8] SLATER, S. F. 2006. Mix and match. *Marketing management*. 08/31/2006, roč. 15, č. 4, s. 32. ISSN 1061-3846.
- [9] SVOBODOVÁ, H., VEBER, J. 2003. *Produktový a provozní management*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 155 s. ISBN 80-245-0611-4.
- [10] VANĚČEK, D. 2011. Strategie malých a středních podniků. *Inproforum 2011: sborník abstraktů z mezinárodní vědecké konference "Globální ekonomická krize - regionální dopady" : 10 -11. listopadu 2011*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 70 s. ISBN 978-80-7394-316-5.

Adresa autora:

Ing. Aleš Kainz, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta / Katedra řízení, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, +420 38 7764 430, kainz@seznam.cz

CO PREFERUJE ZÁKAZNÍK PŘI VÝBĚRU DODAVATELE PLYNU WHAT PREFER CUSTOMER AT SELECTION OF GAS SUPPLIER

JANÁČ František

Abstract

This article deals with preferences of the customer at selection of gas supplier. Economic global movement for several last years had impact on behaviour of many companies and they are changing not only to the market, but to their Customers and others (ie. Shareholders, government etc.). Due to the fact, that hinterland of the Companies are getting similar, it is very important in nowadays to look what other advantages can be reached against competitors? In first part of this article will be make literary summarization focused on purchasing behaviour and customer satisfaction. Following formulation of current stage will be shown an example of set model within multinational company. At the end will be conclusion, where there will be evaluation results of these attitudes and their impact on current situation.

Key words: Customer, Customer satisfaction, questionnaire, ERU (Energetic regulatory office).

JEL Classification: M31

Abstrakt

Tento článek pojednává o preferencích zákazníků při výběru dodavatele plynu. Globální ekonomické změny, které se udály za posledních několik let, měly dopad na chování mnoha firem nejen ve vztahu k trhu, ale také ve vztahu k jejich zákazníkům a dalším (např. k akcionářům, vůči vládě apod.). Vzhledem k tomu, že zázemí firem je velmi podobné, v současné době je podstatné hlavně to, jaké další výhody může být dosaženo oproti konkurenci? V první části tohoto článku bude provedena literární rešerše zaměřená na nákupní chování a spokojenost zákazníků. Následovaná popisem současného stavu a příkladem stanoveného průzkumu v rámci nadnárodní společnosti. V závěru budou prezentovány výsledky průzkumu těchto postav a jejich vliv na současnou situaci.

Klíčová slova: Zákazník, spokojenost zákazníka, dotazník, ERÚ (Energetický regulační úřad).

Úvod, formulace problému

Spokojenost zákazníka můžeme v dnešní době vnímat různým způsobem. Některé společnosti se zaměřují na homogenizaci svých produktů, aby v maximální možné míře využívaly výhody z rozsahu a minimalizovaly tak své náklady za účelem poskytnutí co největšího objemu svých produktů za nízké ceny ve snaze oslovit po cenové stránce co nejvíce zákazníků. Jiné společnosti se zaměřují na diferenciaci produktů a snaží se přizpůsobit

co nejvíce své produkty jednotlivým uživatelům, aby ve finále byl jejich zákazník spokojen, byť za vyšší cenu než u předchozího příkladu. Tyto dva přístupy však nejsou konečné a v praxi nalezneme různé mixy. Co je tedy správné a jak vhodně reagovat na požadavky zákazníka a jeho spokojenost?

Odpověď na tuto otázku budeme hledat velmi složitě a přinejmenším lze konstatovat, že na ni neexistuje jednoznačná globální odpověď. Zcela určitě tomu bude jinak z hlediska geografického, kulturního i sociálního vnímání v Evropě, Asii či Středo-východu. Důležité je, že spokojenost zákazníků je považována bez ohledu na výše uvedené za velmi významný ukazatel, který je třeba analyzovat a výsledky vyhodnocovat. Na základě vyhodnocení je pak možné provádět adekvátní opatření.

I přes výše uvedené existují výjimky, které potvrzují pravidlo. Patří mezi ně produkty zbytné potřeby, jako např. voda, teplo, plyn, elektřina ad. Tento článek se zaměří na jeden z těchto produktů, a to na zemní plyn.

Zemní plyn jako primární produkt se liší zásadním způsobem od spotřebních produktů. Produkt, který zákazník v daném odvětví získává je homogenní, a dá se objektivně říci, že jedinou limitující podmínkou v získání tohoto produktu je distribuční soustava a její kapacita. V sekundárním případě to mohou být např. vstupní náklady na pořízení technologie - kotle.

Společnosti, které se zabývají obchodováním s tímto produktem, jeho distribucí a skladováním, jsou z převážné většiny regulovány státním Energetickým úřadem (ERÚ). Nově vzniklé společnosti, které obchodují s komoditou zemního plynu, poskytují až zavádějící informace, aby přesvědčily zákazníka, že právě jejich společnost je ta nejlepší. Argumentují cenou, která bývá obvykle nižší než u již zavedených společností, ovšem ostatní důležité faktory již nezmiňují. Výsledkem bývá krátkodobý efekt, kdy získají zákazníka, ale již nejsou schopny jej udržet.

Metodika

Použitá metodika vychází z propojení teoretických a praktických zkušeností. Z vědeckého pojetí, zde budou využity zejména metody:

- Literární rešerše různých pramenů.
- Analýza, která pomůže identifikovat podstatné a nutné vlastnosti elementárních částí celku, poznat jejich podstatu a zákonitosti.
- Kompilace – odborný text, který vznikl sestavením poznatků z jiných děl.
- Hypotéza - vědecky přijatelný předpoklad umožňující vědecké vysvětlení jevů. Jedná se o tvrzení o podstatě určité situace ve světě, je to vědecky zdůvodněný předpoklad možného stavu skutečnosti.
- Zkoumání - často popisováno jako aktivní, vytrvalý a systematický proces bádání s cílem objevit, interpretovat nebo přepracovat fakta.

Teoretické vymezení spokojenosti zákazníka

Růst konkurenční schopnosti firmy je rozhodujícím požadavkem existence a rozvoje firmy. Je zřejmé, že vytváření konkurenční schopnosti je úzce svázáno se znalostí nákupního chování a požadavků zákazníků, následně pak s rozvojem výroby, která tyto požadavky plní kvalitativně i kvantitativně. Spokojenost zákazníků je jedním ze základních ukazatelů při rozhodování o cílech v rámci strategického marketingového plánování (Tomek, Vávrová, 2007).

Pojetí spokojenosti zákazníka

Zdroje úspěšnosti firmy jsou hmotného a nehmotného charakteru a spokojenost zákazníka patří do zdrojů nehmotného charakteru. Dle teoretického přístupu vychází spokojenost zákazníka z teorie rozporu. Teorie rozporu u spokojenosti zákazníka spočívá ve stanovení představy zákazníka o charakteristikách výrobku (služby) a následné vzájemné konfrontaci s faktory, charakteristikami výrobku po jeho nákupu. Výsledkem je spokojenost či nespokojenost zákazníka, neboli pozitivní či negativní rozpor mezi tím, co zákazník obdrží, nabude a co očekává. Jestliže nastane shoda, výsledkem je mírná spokojenost (Vaculík, Keřt, 2008).

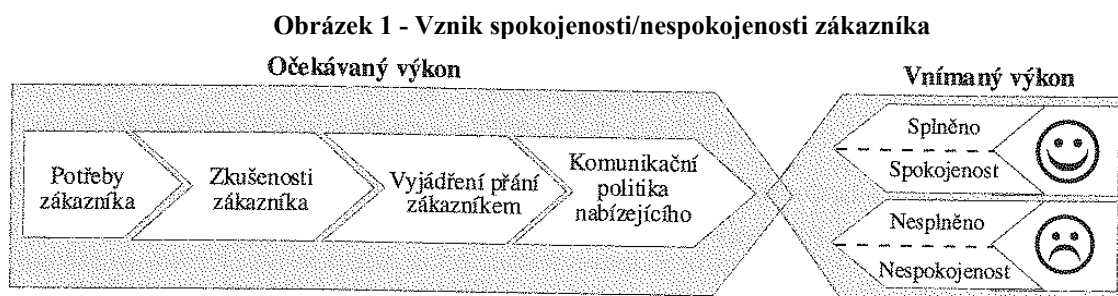
Obecně, možno říci zjednodušeně, je spokojenost zákazníka měřena změnami ukazatele tržního podílu. Hodnotit spokojenost dalšími konkrétními ukazateli je velmi náročné. Chceme-li učinit opatření k odstranění nespokojenosti či dalšímu zvýšení spokojenosti, pak je nutné znát konkrétní důvody spokojenosti, popřípadě nespokojenosti. Spokojenost je bohužel výsledkem hodnocení ex-post, které je možné provést až po uskutečnění nákupního aktu. Je dána individuálními porovnáními očekávání zákazníka se skutečně získanou užžitnou hodnotou. Obě strany této rovnosti či nerovnosti mohou být ovlivněny řadou faktorů. Např. na straně zákazníka to budou:

- Individuální požadavky na uspokojení určité potřeby,
- Přebírání standardů charakteristických pro uspokojení určité potřeby,
- Alternativní možnosti pokrytí potřeb.

Podobně na straně nabízejícího např.:

- Image, značka,
- Zkušenosti,
- Alternativy poskytující uplatnění individuálních požadavků atp.

Vznik spokojenosti, resp. nespokojenosti jako výsledek bezprostředního porovnání přijetí produktu realizovaného a produktu představovaného v myslích zákazníka je na obrázku 1.



Zdroj: Tomek, Vávrová (2007)

Vymezení pojmu hodnota pro zákazníka

V marketingové literatuře je pojem „hodnota (pro) zákazníka“ používán a definován mnoha různými způsoby.

Původně byla hodnota pro zákazníka vztahována ke kvalitě produktu a k relativní ceně. Podle Zeithamla in Lošťáková (2009) hodnota se od kvality liší v tom, že je individuálnější a osobitější než kvalita a proto je širším konceptem. Hodnota zahrnuje porovnání a vyhodnocení toho, co zákazník získá a co musí na získání produktu vynaložit, resp. obětovat. Kvalita v tom smyslu představuje pouze první aspekt, tj. to, co zákazník získává. Je

proto složkou celkové hodnoty pro zákazníka a přispívá k jejímu formování. Později byla hodnota definována ve smyslu celkového ohodnocení užítku (užitečnosti) produktu zákazníkem, založeném na vnímání toho, co zákazník získá a co pro to musí vynaložit (Zeithaml in Lošťáková, 2009).

Přestože existuje poměrně hodně odborných publikací, zabývajících se problematikou vymezení pojmu hodnota pro zákazníka“, neexistuje jednotná a vyčerpávající definice tohoto pojmu (Lošťáková, 2009).

Nákupní chování zákazníků

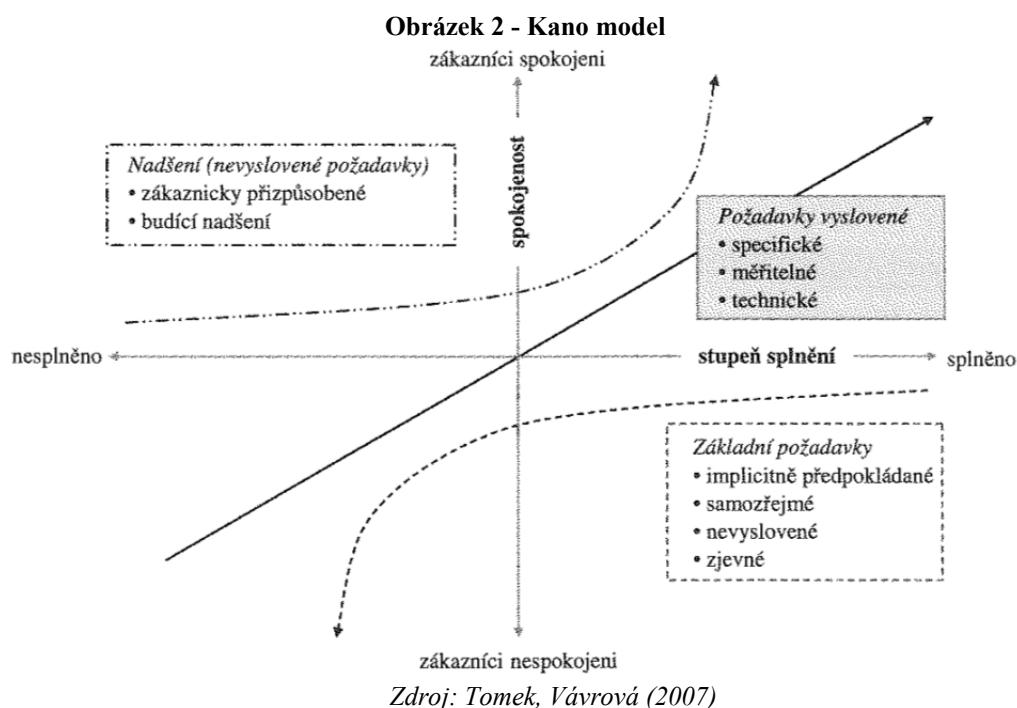
Nákupní podnětový reakční mechanismus (Stávková, 2003), (Vysekalová, 2004) bez větších rušivých proměnných proběhne při nákupu masového spotřebního zboží (např. čaje, mléka apod.). Naopak při koupi bytu či auta hrají velmi výraznou roli i interní proměnné faktory, jež reakční mechanismus velmi ovlivňují. Přirozeným důsledkem výše zmíněné problematiky je stanovení faktorů, proměnných ovlivňujících podstatným způsobem nákup daného statku (výrobku či služby), tj. pomocí prostředků marketingové komunikace vhodným způsobem ovlivnit dané faktory. Samotné spotřební chování není jen tzv. nákupní chování. Je to celý komplex složek, které se navzájem prolínají a které je nutné brát v souvislostech ostatních složek a poloh lidského chování. Je tedy logické, že podniky musí znát motivaci, potřeby a preference svých zákazníků. Analýza potřeb, přání a postojů přináší cenné informace, které každý podnik potřebuje pro vývoj nových výrobků, zdokonalování jejich vlastností, určování cen, způsobů propagace a způsobů distribuce těchto produktů k zákazníkům, což by v důsledku mělo vést ke spokojenému, kupujícímu zákazníkovi (Vaculík, Keřt, 2008).

Kano model

Kano model se zabývá problematikou spokojenosti zákazníka a to včetně názorného zobrazení faktorů působících na vývoj spokojenosti (Jammerneg, Kischka, 2001). Autor modelu vychází z toho, že celková spokojenost zákazníka je tvořena dílčími spokojenostmi s jednotlivými komponentami jejich plnění, které jsou pak jako celek poměřovány s přímo uplatněnými požadavky zákazníka. Co se týče povahy souvislosti mezi dílčí a celkovou spokojeností, je třeba rozlišovat tři rozdílné skupiny faktorů:

1. První kategorie faktorů zahrnuje ty komponenty, které je možno označit jako základní požadavky. Jsou charakteristické tím, že při jejich splnění není celková spokojenost podstatně zvýšena. Avšak jestliže je s nimi spojena velká nespokojenost, vedou ke snížení celkové spokojenosti zákazníků. Odpovídající výkon je zákazníky v těchto dílčích oblastech očekáván, takže plnění základních požadavků často tvoří základ konkurenční schopnosti podniku.
2. Skupinu faktorů, působících u zákazníka nadšení, představuje vlastnost, která v případě nesplnění požadavků neovlivní podstatně celkovou spokojenost, zatímco naopak její splnění vede k významnému růstu celkové spokojenosti. Tyto faktory v sobě obsahují potenciál zvyšování spokojenosti zákazníka a tím i jeho připoutání k podniku.
3. Kategorie výkonových procesů je charakteristická svojí širokou lineární souvislostí mezi stávající spokojeností s nákupním procesem a celkovou spokojeností. Z podnikového hlediska podporuje významnou mírou růst celkové spokojenosti na základě opatření a chování při prodeji.

Tyto tři faktory a jejich účinky jsou znázorněny graficky pomocí Kano modelu na obrázku 2.



Na vertikální ose je spokojenost zákazníka a na horizontální ose je stupeň plnění specifických vlastností produktu. Uvedené volby faktorů charakterizujících spokojenost zákazníka připomínají Herzbergovu teorii, využívanou v souvislosti s psychologickými modely v rámci analýzy nákupního chování jednotlivce či rodiny (Tomek, Vávrová, 2007).

Popis současného stavu

Pro lepší porozumění spokojenosti zákazníka v oblasti plynárenství jakožto porozumění informacím poskytnutým v úvodu tohoto článku je důležité se alespoň v krátkosti zmínit o historii tohoto trhu, o subjektech, které na daném trhu působí, a taktéž o členění zákazníků. V minulosti, kdy nebyla možná volba operátora, se musel zákazník spokojit se stavem, který byl. Nyní je situace odlišná a alespoň z části je možno si svého operátora zvolit.

Historie trhu se zemním plynem

Trh se zemním plynem byl v ČR liberalizován od 1. ledna 2007. Liberalizovaný trh s plynem v České republice je teprve v počátku své existence a jako takový není ještě plně rozvinutý. Všichni koneční odběratelé plynu mají právo na bezplatnou změnu dodavatele a tím i možnost ovlivnit část svých celkových nákladů za dodávku plynu. V praxi se lze setkat s aktivačním poplatkem za převod k novému dodavateli. Výsledná cena dodávky zemního plynu se skládá ze dvou základních částí. Ze složky regulované Energetickým regulačním úřadem (ERU) a z neregulované složky dané smluvním vztahem mezi dodavatelem a odběratelem. Mezi regulované složky patří cena za činnost přepravy a distribuce zemního plynu. K neregulovaným složkám konečné ceny patří cena za uskladnění plynu v podzemních zásobnících plynu a za samotný zemní plyn. Výše těchto nákladů závisí na nabídce jednotlivých obchodníků s plynem nebo poskytovatelů služeb uskladnění. Dodávka plynu a služba uskladňování plynu jsou ty části ceny, které může zákazník ovlivnit volbou svého dodavatele. Problematika zemního plynu je řízena především zákonem č. 458/2000 Sb., o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů (energetický zákon). (Portál Liberalizace, 2012)

Subjekty, které na trhu se zemním plynem působí

- Výrobci - Těží zemní plyn a dodávají jej do plynárenské soustavy
- Přepravci - Držitelem licence pro přepravu zemního plynu v ČR je společnost RWE Transgas Net, s.r.o. Na základě této licence umožňuje třetím stranám přístup do přepravní soustavy. Zajišťuje tranzitní přepravu zemního plynu přes Českou republiku a dovoz od zahraničních partnerů do ČR. Také zajišťuje vnitrostátní přepravu zemního plynu zejména pro regionální plynárenské společnosti. Celková délka plynovodů v soustavě je 2460 km.
- Distributoři - Distributorem se myslí provozovatel distribuční soustavy, to je subjekt (ať už fyzická či právnická osoba), který je držitelem licence na distribuci zemního plynu. Na základě této licence ve svém přiděleném území zabezpečuje spolehlivou distribuci plynu a dodávku chráněným zákazníkům. V České Republice je 8 distribučních území, na nichž působí 8 monopolních distributorů (Pražská plynárenská Distribuce, a.s., JČP Distribuce, s.r.o., STP Net, s.r.o., ZČP Net, s.r.o., SČP Net, s.r.o., VČP Net, s.r.o., JMP Net, s.r.o., SMP Net, s.r.o.). Kromě těchto velkých distributorů jsou v provozu také další lokální distribuční soustavy např. v jižních Čechách společnost E.ON a.s. nebo v Praze Pražská plynárenská, a.s..
- Obchodníci - Jsou držitelem licence pro obchod se zemním plynem. Plyn nakupují za účelem jeho dalšího prodeje ostatním účastníkům trhu. Seznam držitelů licence pro obchod se zemním plynem je k dispozici ke stažení na stránkách ERU.
- Oprávnění zákazníci - Jsou právnické nebo fyzické osoby. Mají právo volby dodavatele plynu, dále mají právo k přístupu k přepravní soustavě, distribučním službám, podzemním zásobníkům plynu, těžebním plynovodům a volné akumulaci.
- Bilanční centrum - Sdružení, které sleduje plánování dodávek, zpracovává a vyhodnocuje bilance plynu, sleduje výkyvy, zpracovává statistiky a zprávy předává Ministerstvu průmyslu a obchodu, ERU a Českému statistickému úřadu.
- Energetický regulační úřad (ERU) - Vydává licence, na jejichž základě je možné podnikat v energetických odvětvích. Je správní úřad pro výkon regulace v energetice. V jeho působnosti jsou také podpora hospodářské soutěže, podpora využívání obnovitelných a druhotných zdrojů energie a ochrana zájmů zákazníků v těch oblastech energetických odvětví, kde není možná konkurence s cílem uspokojení všech přiměřených požadavků na dodávku energií.

Licence udělované ERU mají omezenou dobu platnosti. Licence na obchod s plynem se uděluje na dobu 5 let, licence činnosti operátora trhu se uděluje na dobu 25 let. Zároveň také platí to, že subjekt, který má jednu licenci v oblasti plynárenství již nedostane udělenou další (např. distributor nemůže být zároveň i obchodníkem apod.). (Portál Liberalizace, 2012)

Zákazníci jsou členěni dle spotřeby následovně:

1. Maloodběr a domácnosti (spotřeba do 630 MWh plynu)
Cena za odebraný plyn je stanovena na základě ceníku, který je vydáván pro kalendářní kvartál. Cena zemního plynu se tedy může čtyřikrát za rok změnit.
2. Středoodběr (spotřeba od 630 do 4 200 MWh plynu)
Cena za odebraný zemní plyn je vytvořena na základě individuální nabídky.
3. Velkoodběr (spotřeba nad 4 200 MWh plynu) Cena je opět stanovena individuálně.

Zákazníci jsou dále členěni dle měření. U zákazníků kategorie maloodběr a domácnosti a většiny zákazníků středoodběr se používá typ „C“. U domácností a maloodběru je měření provedeno minimálně jednou ročně fyzickým odpočtem plynoměru. V průběhu roku obvykle platí odběratelé dodavateli zálohy na svůj předpokládaný odběr. U středoodběru se

vyúčtování provádí zpravidla měsíčně na základě odečtených hodnot (Portál Liberalizace, 2012).

Navrhované řešení

K ověření preferencí zákazníka je sestaven dotazník. Data z tohoto dotazníku by měla poskytnout informaci o tom, jaká kritéria jsou důležitá pro zákazníka. Sběr dat byl proveden nejprve osobním pohovorem se zákazníkem a to v průběhu měsíce července 2012. Celkový vzorek pro tento osobní pohovor byl 30 osob. Dále pak elektronickým dotazníkem. Cílem bylo dosáhnout 500 respondentů s bydlištěm v Praze nebo Středočeském kraji, průzkum byl započat v červenci a dosaženo počtu 500 respondentů bylo v říjnu 2012. Jednalo se o osoby z kategorie malooběru.

Dotazník

S ohledem na výše uvedené je nejvíce pravděpodobné, že v oblasti plynárenství je klíčovým ukazatelem pro zákazníka konečná cena, kterou zaplatí operátorovi za odběr média a distribuci v porovnání s ostatními zdroji jako je např. elektrická energie, která je oproti plynu zhruba o čtvrtinu dražší.

V poslední době, kdy zákazníci narážejí na nekalé praktiky prodejců, kteří deklarují, že zastupují velké společnosti a převádějí stávající smlouvy pod jiné společnosti se, mimo ukazatel ceny dostává do popředí i serióznost a stabilita. „Za první čtvrtletí zaznamenal na energetické firmy na 3000 stížností. Dodavatele vyzval proto k nápravě, jinak jim hrozí sankce.“ ČTK o tom informovala 26. 4. 2012 mluvčí ERÚ Jarmila Lehnerová.

Výše uvedenou hypotézu je možno potvrdit či vyvrátit průzkumem spokojenosti zákazníků. Průzkum si klade za cíl zjistit, jaké další faktory mimo cenu ovlivňují spokojenost zákazníků.

Pro tento průzkum a před získáním primárních dat bylo nutné sestavit dotazník. Dotazník je rozdělen do dvou tematických částí, a to na část týkající se respondenta (údaje o věku, pohlaví, vzdělání, bydliště a typu bydlení) a část týkající se našeho specifického zkoumání viz následující otázky: Využíváte ve své domácnosti zemní plyn? Používáte plyn k ohřevu vody? Používáte plyn k vytápění? Znáte svého dodavatele plynu? Je cena nejdůležitějším kritériem výběru dodavatele? Je spolehlivost nebo stabilita další kritérium při výběru dodavatele? Jak důležitou roli při výběru dodavatele plynu má pro Vás cena? Jak důležitou roli při výběru dodavatele plynu má pro Vás spolehlivost a stabilita?

Výsledky průzkumu (elektronického i osobního)

Tabulka 1 - Údaje o respondentovi

Souhrn	<i>Muž</i>	<i>Žena</i>	<i>Celkem</i>
Pohlaví	287	243	530

Souhrn	<i>nezletilí</i>	<i>18 - 30</i>	<i>31 - 40</i>	<i>41 - 50</i>	<i>51 - 60</i>	<i>nad 61</i>	<i>Celkem</i>
Muž	0	65	99	86	36	1	287
Žena	0	41	124	67	11	0	243
Celkem	0	106	223	153	47	1	530

Souhrn	Základní vzdělání	SOU	SŠ	VŠ	Celkem
Muž	0	94	111	82	287
Žena	0	51	128	64	243
Celkem	0	145	239	146	530

Souhrn	Praha	Mimo Prahu	Celkem
Bydliště	293	237	530

Souhrn	Byt	RD	Jiné	Celkem
Typ bydlení	398	123	9	530

Zdroj: vlastní

Tabulka 2 – Průzkum trhu

1) Využíváte ve své domácnosti zemní plyn?

Osobní	Ano	Ne
Muž	12	2
Žena	11	5
Celkem	23	7

Elektronicky	Ano	Ne
Muž	236	37
Žena	206	21
Celkem	442	58

2) Používáte plyn k ohřevu vody?

Osobní	Ano	Ne
Muž	8	4
Žena	7	4
Celkem	15	8

Elektronicky	Ano	Ne
Muž	171	65
Žena	176	30
Celkem	347	95

3) Používáte plyn k vytápění?

Osobní	Ano	Ne
Muž	9	3
Žena	10	1
Celkem	19	4

Elektronicky	Ano	Ne
Muž	107	129
Žena	117	89
Celkem	224	218

4) Znáte svého dodavatele plynu?

Osobní	Ano	Ne
Muž	10	2
Žena	8	3
Celkem	18	5

Elektronicky	Ano	Ne
Muž	177	59
Žena	155	51
Celkem	332	110

5) Je cena nejdůležitějším kritériem výběru dodavatele?

Osobní	Ano	Ne
Muž	11	1
Žena	11	0
Celkem	22	1

Elektronicky	Ano	Ne
Muž	226	10
Žena	198	8
Celkem	424	18

6) Je spolehlivost nebo stabilita další kritérium při výběru dodavatele?

Osobní	Ano	Ne
Muž	3	9
Žena	7	4
Celkem	10	13

Elektronicky	Ano	Ne
Muž	189	47
Žena	196	10
Celkem	385	57

7) Jak důležitou roli při výběru dodavatele plynu má pro Vás cena?

Souhrn	1	2	3	4	5
Muž	2	7	4	98	137
Žena	1	3	9	73	131
Celkem	3	10	13	171	268

Stupnice:

- 1 nedůležité
5 velmi důležité

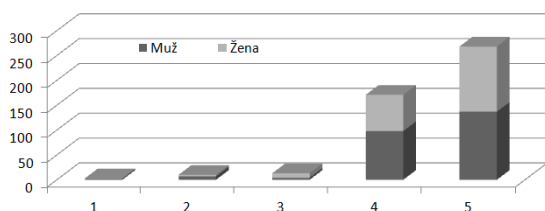
8) Jak důležitou roli při výběru dodavatele plynu má pro Vás spolehlivost a stabilita?

Souhrn	1	2	3	4	5
Muž	14	27	33	93	81
Žena	4	6	14	94	99
Celkem	18	33	47	187	180

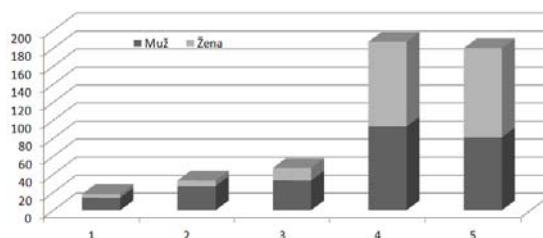
Stupnice:

- 1 nedůležité
5 velmi důležité

Zdroj: vlastní

Obrázek 3 – Jak důležitou roli při výběru dodavatele plynu má pro Vás cena?

Zdroj: vlastní

Obrázek 4 – Jak důležitou roli při výběru dodavatele plynu má pro Vás spolehlivost a stabilita?

Zdroj: vlastní

Po sběru primárních dat došlo k jejich vyhodnocení. Ze sběru dat je patrné, že pro více jak 94,4 % procent dotázaných je cena hlavním kritériem z toho pak 57,6 % ji považuje za velmi důležitou (váha 5) a 36,7 % za důležitou (váha 4). Spolehlivost či stabilitu dodavatele považuje 78,9 % respondentů z toho 38,7 % (váha 5) a 40,2 % (váha 4). Tyto prvotní

informace potvrdily skutečnost, že cena je hlavním kritériem, ale do popředí se dostávají také další kritéria jako spolehlivost či stabilita, které ovlivňují spokojenost zákazníka a jsou důležité při volbě dodavatele plynu.

Závěr

Na základě stanovené hypotézy je možno konstatovat, že dodavatelé zemního plynu by se měli kromě ceny více zaměřit i na další preferovaná kritéria zákazníků, pokud chtějí získat větší podíl na trhu.

Spokojenost zákazníka není ovlivněna jen cenou, ale i jinými kritérii. Cena však hraje nejvýznamnější úlohu. S ohledem na stávající vývoj, kdy firmy soupeří na trhu v některých případech i nekalými praktikami, je více jak pravděpodobné, že tito hráči i přes nabídku nižších cen nebudou dosahovat svých stanovených cílů, jelikož zákazník se bude stále více zaměřovat na ostatní kritéria.

Velké společnosti, které mají stabilní zázemí, se snaží na tyto praktiky reagovat zaváděním kodexu chování, jeho monitorováním a vyvozováním opatření, které má preventivní účel před agresivními společnostmi.

Přes výše uvedené je nutno brát tento průzkum pouze jako orientační pro účely této práce. V případě detailnějšího výzkumu je nutno vzít v potaz mnohem širší spektrum informací, jako např. geografické hledisko, větší soubor respondentů ad.

Zejména bude nezbytné zaměřit se na opakované sledování trhu a na základě výsledků výzkumu pak adekvátně a flexibilně reagovat.

Literatura

- [1] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. 2007. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-45-0.
- [2] VACULÍK, J., KEŘT, R. 2008. *Marketingové řízení I*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. ISBN 978-80-7395-053-8.
- [3] LOŠŤÁKOVÁ, H. 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3155-1.
- [4] Portál Liberalizace [online]. [cit.15.8.2012] Dostupné z <http://liberalizace.nycor.cz/text/liberalizace-trhu-se-zemnim-plynem-v-cr.html>

Adresa autora

Ing. at Bc. František Janáč, Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Ústav podnikové ekonomiky a managementu, Studentská 84, 532 10 Pardubice, Česká republika, Telefon: +420 777 349 300, E-mail: frantisek.janac@student.upce.cz

SPOKOJENOST SPOTŘEBITELŮ SE SOUČASNOU KOMUNIKACÍ NA SOCIÁLNÍCH MÉDIÍCH

CONSUMER SATISFACTION WITH PRESENT COMMUNICATIONS ON THE SOCIAL NETWORKS

UNGERMAN Otakar

Abstract

Social media is undoubtedly one of the important methods of modern marketing communication. This work is focused on small and medium-sized companies that use social media for communication with consumers. The competition on the market continues to grow, and companies are finding it increasingly more difficult to compete with multinational chains. If they want to withstand such tough competition, they must use all means at their disposal to establish long-term relationships with customers. One way to build these relationships is to use social media tools, where activity, creativity, thoughts and ideas play a more crucial role than financial resources. However, it remains at issue how companies should use social media in order to satisfy the individual wishes and needs of customers and retain their positions on the market.

Key words: marketing communication, social media, consumer satisfaction, communication tools, relationship building.

JEL Classification: M31 - Marketing

Abstrakt

Sociální média se bezpochyby řadí k důležitým způsobům současné moderní marketingové komunikace. Předmětem této práce jsou malé a střední firmy, které využívají ke komunikaci se spotřebitelem sociální média. Konkurence na trhu ovšem neustále roste a malé nebo střední firmy mají stále těžší pozici se prosadit proti nadnárodním řetězcům. Chtějí-li v tomto boji tyto firmy obstát, musí využívat všech prostředků k navazování dlouhodobého vztahu se zákazníkem. Jednou z možností jak tento vztah budovat jsou sociální média, kde nerozhodují finanční prostředky, ale aktivita, kreativita, nápad nebo myšlenka. Otázkou však zůstává, jakým způsobem by firmy měly sociální média využívat, aby uspokojily individuální přání a potřeby zákazníků a udržely se na trhu.

Klíčová slova: marketingová komunikace, sociální média, spotřebitelská spokojenost, nástroje komunikace, budování vztahu.

Úvod

Cílem příspěvku bylo na již předem vygenerovaných nástrojích marketingové komunikace provést kvantitativní primární výzkum. Tento výzkum by nabízel komplexní přehled

o spokojenosti a důležitosti, jakou jednotlivým nástrojům přisuzuje vzorek respondentů, který je shodný se všemi uživateli sociálních médií. Sociální media patří k nejrychleji se rozvíjejícím metodám internetového marketingu a každým dalším dnem se k nim připojuje víc a víc uživatelů internetu. Vzhledem k rostoucímu počtu různých sociálních médií vyvstává mnoho nejasností o tom, jak by k nim prodejci měli přistupovat, aby si vytvořili náskok před konkurencí a zajistili si zvyšování odbytu. Jde skutečně o závažnou otázku, protože ve světě obchodu platí víc než kde jinde, že čas jsou peníze. Je proto důležité pochopit způsob fungování různých druhů sociálních médií, všechna pro a proti u každého z nich, a také to, jak lze tyto sítě využít k co nejučinnějšímu vytvoření obchodních příležitostí a zvyšování náskoku před konkurencí. Sociální media jsou přirozenou součástí úvah o prodejních postupech v náročnějších dobách. Pokud jsou správně využita, mohou se stát tím nejlepším mechanismem, který lze využít při budování značky či zvyšování výnosů.

Literární přehled

Sociální média lze charakterizovat jako podmnožinu médií, které využívají internetového spojení. Sociální média mají i jiné označení „new media“, nebo „media 2.0.“ (Milardo 1988). Přesná definice sociálních médií se vyvíjela a nelze ji přesně charakterizovat. Několik zásadních názorů na sociální média se vyvíjelo v čase. Tomáš Bouda (2006) je definuje takto: „sociální média umožňují komunikaci, která není zacílená tak jako tradiční média. Sociální média stojí na interakci mezi lidmi. Klíčovým elementem je zpětná vazba od publika, ať formou komentářů, editování originálního textu nebo obsahu.“ Další zajímavou definici nabízí Victoria Bush (2006): „sociální média poskytují jednoduché užití kolaborativních pracovních prostor za užití různých komunikačních nástrojů“. Neotřelým způsobem se o sociálních médiích vyjadřuje Robert Scoble (2009) „tradiční média nejsou tak rychlá jako sociální média v napravování uveřejněných chyb – na blogu mohou být chyby hned opraveny, nebo na ně může být hned upozorněno. S tradičními médii nelze okamžitě komunikovat a vyjadřovat se k jejich obsahu, na rozdíl od komentářů v blozích. Tradiční média nemají svůj archiv aktuálně a lehce dostupný, na rozdíl od archívu blogů“. Zajímavá a výstižná je definice Chrise Nobla (2009) „sociální médium je jakékoli internetové medium, kde se může shromažďovat skupina stejně smýšlejících lidí a diskutovat určité témata“. Shrnu-li se definice sociálních médií, lze je definovat jako online media, kde je obsah vytvářen a zároveň sdílen uživateli. Tato media se nepřetržitě mění tím, jak se mění jejich obsah a jak se přidávají další funkce. Sociální média je souhrnný název pro tyto dílčí druhy:

- Sociální sítě
- Blogy, mikroblogy
- Diskusní fóra, QaA portály
- Wikis
- Sociální záložkovací systémy
- Sdílená multimedia
- Virtuální světy

Moderní marketing rozeznává několik nástrojů, jež jsou využívány v praxi, a které tvoří takzvaný marketingový mix. *Marketingový mix* je soubor marketingových nástrojů, které firma v optimální skladbě používá k dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu (Kotler 1998). Rozdělení je několik, ale ve všech podobách marketingového mixu se vyskytuje nástroj, který je uveden pod různými názvy (*promotion, channels, communication*), a který lze v češtině prezentovat jako *marketingovou komunikaci*. Nástroje marketingové

komunikace užívané na sociálních médiích již byly definovány v předcházejícím výzkumu, který se uskutečnil kvalitativní metodou „pozorování“. Z výstupu výzkumu byl sestaven komunikační mix, který má následující složení:

- *Reklama* na sociálních médiích obsahuje tyto podoby: reklamní proužek (banner), vyskakovací okno (pop-up), katalog, oborový portál, kontextová reklama (link).
- *Podpora prodeje* na sociálních médiích obsahuje tyto základní podoby, slevy, vzorky, kupony, soutěže a ankety.
- *Public relations* (vztah s veřejností) na sociálních médiích obsahuje tyto podoby: firemní blogy, tiskové zprávy, konference, sponzoring.
- *Přímý marketing* na sociálních médiích obsahuje tyto podoby: newsletter, chat, sociální komunikace, fóra.
- *Guerilla marketing* na sociálních médiích lze charakterizovat takto: provokativní, kontroverzní, erotická, humorná či agresivní sdělování informací.
- *Buzz marketing* na sociálních médiích lze charakterizovat takto: vyvolání rozruchu kolem produktu nekonvenčním, šokujícím, sexy nebo humorným způsobem. O produktech si povídají uživatelé sami bez zásahů firmy.
- *Virový marketing* na sociálních médiích lze charakterizovat takto: vtipné, zajímavé sdělení (fotka, video, text) se šíří po síti pomocí samovolného přeposílání mezi známými
- *Product placement* na sociálních médiích lze charakterizovat takto: výrobky nebo služby jsou cíleně zakomponovány do filmového děje, hudebního klipu, videohry.
- *Mobilní marketing* na sociálních médiích lze charakterizovat takto: využívání zobrazení na mobilních zařízeních na telefonech či iPadech.
- *Engagement marketing* na sociálních médiích lze charakterizovat takto: firmy angažují zákazníky do tvorby nabídky, vzhledu výrobku, návrhu způsobu prodeje. Je to vtáhnutí do hry, aby se zákazník stal aktivním budovatelem značky.
- *Astroturfing* na sociálních médiích lze charakterizovat takto: firmy využívají ke své propagaci placené pozitivní reakce spotřebitelů či fanoušků. Jsou to fiktivní pozitivní/negativní reakce.

Metodika

Pro naplnění cíle byl použit kvantitativní výzkum, který se zabýval četností v odpovědích respondentů. Souhrn výzkumu je znázorněn v tabulce 1.

Tabulka 1 - Charakteristika výzkumu

Základní údaje o výzkumu	
Počet respondentů	524
Datum šetření	2012 červen
Počet otázek	15
Objekt výzkumu	Uživatelé sociálních médií
Téma výzkumu	Nástroje komunikace
Metoda sběru dat	Elektronické dotazování

Zdroj: (vlastní zpracování)

Celkem se výzkumu zúčastnilo 524 respondentů. Vyřazeny byly neúplně vyplněné dotazníky a dotazníky, které měly chyby z hlediska logické souvztažnosti. Pro sběr dat byla zvolena metoda nahodilý kvótní výběr. Výzkum proběhl v červnu roku 2012 elektronickým

dotazováním prostřednictvím internetu a sociálních médií. Obsahem dotazníku bylo 11 již dříve identifikovaných nástrojů komunikace, které se využívají na sociálních médiích. U každého nástroje byla zkoumána nejdříve spokojenost s tímto druhem komunikace a následně důležitost, jakou pro respondenty určitý druh komunikace hraje. Odpovědi byly zaznamenány na škále, kde znamenala 1 – max. nespokojenost/nedůležitost a 7 – max. spokojenost/důležitost. Pro zachování kvótního výběru respondentů byly použity doplňující demografické podotázky. Tím výzkumný tým zachoval stejné rozložení respondentů s rozložením uživatelů v praxi.

Pro výzkum nástrojů komunikace na sociálních médiích byl definován následující cíl: *Určit míru spokojenosti spotřebitelů se současnou komunikací a definovat důležitost současných nástrojů komunikace, které uplatňují obchodní společnosti přes sociální média.*

Pro výzkum spokojenosti se současnou komunikací na sociálních médiích byly zvoleny tři metody. Postupně definovali spokojenost a důležitost respondentů s jednotlivými nástroji komunikace. Jsou to následující metody:

- *Pouze spokojenost* je jednoduchá metoda, kde na sedmibodové škále se u každé proměnné označí míra spokojenosti. Na škále jedna odpovídá naprosté nespokojenosti a sedm odpovídá naprostému nadšení.
- *Diferenční analýza* posunuje průzkum o krok dále tím, že u každého respondenta počítají rozdíl mezi skórem důležitosti a skórem spokojenosti. Bodové hodnocení důležitosti je také měřeno na škále, tentokrát však jedna odpovídá zcela nedůležitému a sedm odpovídá velice důležitému. Tato analytická metoda říká, že důležitost je náhradní jednotkou za zákaznicko očekávání toho, jak by si společnost měla u každé vlastnosti vést. Vlastnosti s největšími rozdíly jsou pak označeny jako ty, které je třeba zlepšit.
- *Model důležitost–spokojenost (D–S)*. Podobně jako diferenční analýza využívá model D–S kvadrantovou mapu k označení oblastí vyžadujících zlepšení srovnáním úrovní spokojenosti a důležitosti u různých měřených vlastností. Zdůrazňuje význam znalosti vlastností, které pokládají zákazníci za nejdůležitější, vedle těch, v nichž podnik dosahuje špatných výsledků. Model D–S zkoumá vztah mezi oběma jevy. Akční priority se spíše než na základě vypočtené numerické hodnoty určují grafickým znázorněním, přičemž nejvyšší akční priority získávají položky s vysokou důležitostí a nízkou spokojeností. Cílem je nalézt vlastnosti nacházející se v kvadrantu 2 – „zlepšit“. Jestliže se v tomto kvadrantu nachází více vlastností, firma se zaměří na vlastnosti s vyšším stupněm důležitosti a nižší úrovní spokojenosti (Headley 1992).

Výsledky

Cílem výzkumu bylo získat přehled o spokojenosti a důležitosti založené na třech analytických metodách, které jsou:

1. Metoda „pouze spokojenost“

První metoda „pouze spokojenost“ seřazuje atributy podle průměrné spokojenosti. U každého nástroje je uveden i rozptyl pro určení vypovídací hodnoty průměru. Metoda „pouze spokojenost“, je představena v tabulce 2. Červenou barvou jsou označeny hodnoty v intervalu $<1;4$), což znamená nespokojenost/nedůležitost. Zvýrazněnou černou barvou jsou označeny hodnoty v intervalu $(4;7>$), což znamená spokojenost/důležitost.

Tabulka 2 - Vyhodnocení metody „pouze spokojenost“

nástroje komunikace	průměrná spokojenost	rozptyl
9 - Mobilní marketing	4.855	2.655
7 - Virový marketing	4.794	2.099
6 - Buzz marketing	4.653	2.314
5 - Guerilla marketing	4.048	1.988
3 - Public relations	3.691	1.736
8 - Product placement	3.588	2.751
2 - Podpora Prodeje	3.527	1.516
4 - Přímý marketing	3.441	2.059
1 - Reklama	3.435	1.353
10 - Engagement marketing	3.252	2.151
11 - Astroturfing	1.626	0.929

Zdroj: (vlastní zpracování, 1 - max. nespokojenost/nedůležitost, 7 - max. spokojenost/důležitost)

V hodnocení spokojenosti jsou čtyři nástroje, s kterými jsou respondenti spokojeni, jsou to mobilní marketing, virový marketing, buzz marketing a guerilla marketing. Dalších šest nástrojů spadá do kategorie nespokojen, od nich je výrazně oddělen nástroj astroturfing, s kterým jsou respondenti výrazně nespokojeni. Nejvíce se respondenti shodli při určování spokojenosti právě na nástroji astroturfing, kde je i výrazně nejnižší rozptyl. Naopak u mobilního marketingu a product placement byli respondenti nejvíce rozptýleni okolo průměru.

2. Metoda „diferenční analýza“

Vyhodnocení touto metodou je prezentováno v tabulce 3.

Tabulka 3 - Vyhodnocení metody „Diferenční analýza“

nástroje komunikace	průměrná spokojenost	rozptyl	průměrná důležitost	rozptyl	diference
10 - Engagement marketing	3,252	2,151	5,876	2,723	2,624
5 - Guerilla marketing	4,048	1,988	5,134	2,627	1,086
2 - Podpora Prodeje	3,527	1,516	4,513	2,971	0,986
6 - Buzz marketing	4,653	2,314	5,401	2,412	0,748
9 - Mobilní marketing	4,855	2,655	5,542	2,341	0,687
7 - Virový marketing	4,794	2,099	5,437	2,091	0,643
11 - Astroturfing	1,626	0,929	1,435	1,303	-0,191
1 - Reklama	3,435	1,353	3,153	2,694	-0,282
4 - Přímý marketing	3,441	2,059	3,061	3,054	-0,38
3 - Public relations	3,691	1,736	2,947	2,463	-0,744
8 - Product placement	3,588	2,751	2,151	2,426	-1,437

Zdroj: (vlastní zpracování, 1 - max. nespokojenost/nedůležitost, 7 - max. spokojenost/důležitost)

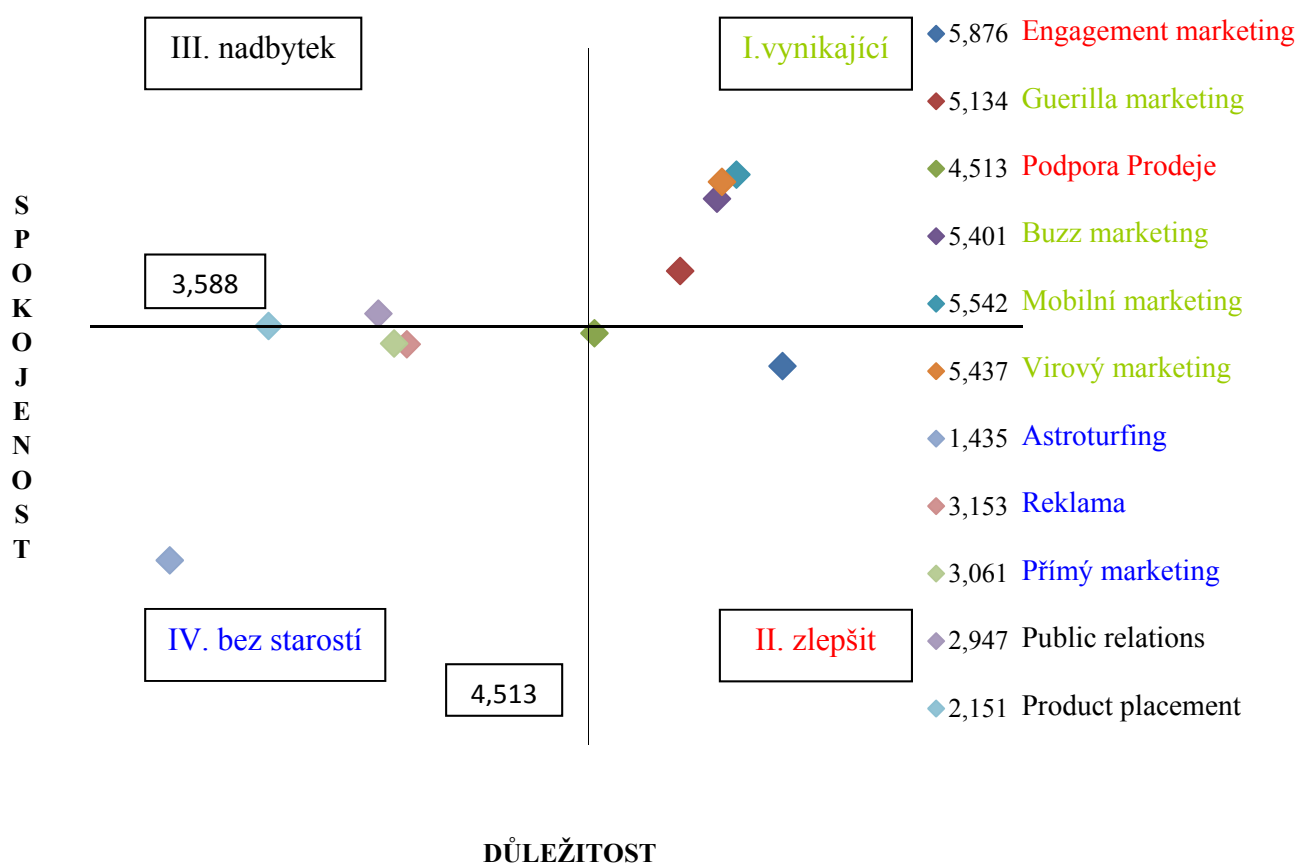
Druhá metoda „diferenční analýza“ je založena na porovnání odlišnosti mezi průměry důležitosti a spokojenosti. Kladná diference je označena černě, což znamená převahu důležitosti nad spokojeností. Záporná diference je označena červeně, což znamená převahu spokojenosti nad důležitostí. Z vyhodnocení vyplývá, že největší rozdíl mezi hodnotou

důležitosti a spokojenosti je u engagement marketingu. U tohoto nástroje je patrná i velká důležitost, což je druhé hledisko při posouzení. Kladný rozdíl je u dalších pěti nástrojů, kterými jsou guerilla marketing, podpora prodeje, buzz marketing, mobilní marketing a virový marketing, kde převládá důležitost nad spokojeností. Zbylých pět nástrojů značí vyšší spokojenost než důležitost. Z hlediska rozptylu důležitosti se nejvíce respondenti shodli na astroturfingu, naopak nevyšší variabilita je u přímého marketingu.

3. Metoda „model důležitost-spokojenost“

Třetí metodou „model spokojenost-důležitost“ je prezentace průměrných hodnot spokojenosti a důležitosti v grafické podobě. Bodový graf je rozdělen na čtyři kvadranty, osy kvadrantové matice tvoří střední hodnoty spokojenosti a důležitosti. Z jednotlivých kvadrantů lze vyzkoušet vztah mezi spokojeností a důležitostí u jednotlivých komunikačních nástrojů. Vyhodnocení touto metodou je prezentováno na obrázku 1. Každý kvadrant je kombinací spokojenosti důležitosti.

Obrázek 1 – Vyhodnocení metody „model důležitost-spokojenost“



Zdroj: (vlastní zpracování)

Do prvního kvadrantu s vysokou spokojeností i důležitostí patří čtyři nástroje komunikace, guerilla marketing, buzz marketing, virový marketing a mobilní marketing. Do druhého kvadrantu „zlepšit“ patří engagement marketing a částečně i podpora prodeje. Ve třetím kvadrantu s vysokou spokojeností a menší důležitostí spadají product placement, public relations a lze k nim přiřadit i hraniční nástroje reklama a přímý marketing. Do čtvrtého kvadrantu patří jednoznačně astroturfing s nízkou spokojeností i důležitostí.

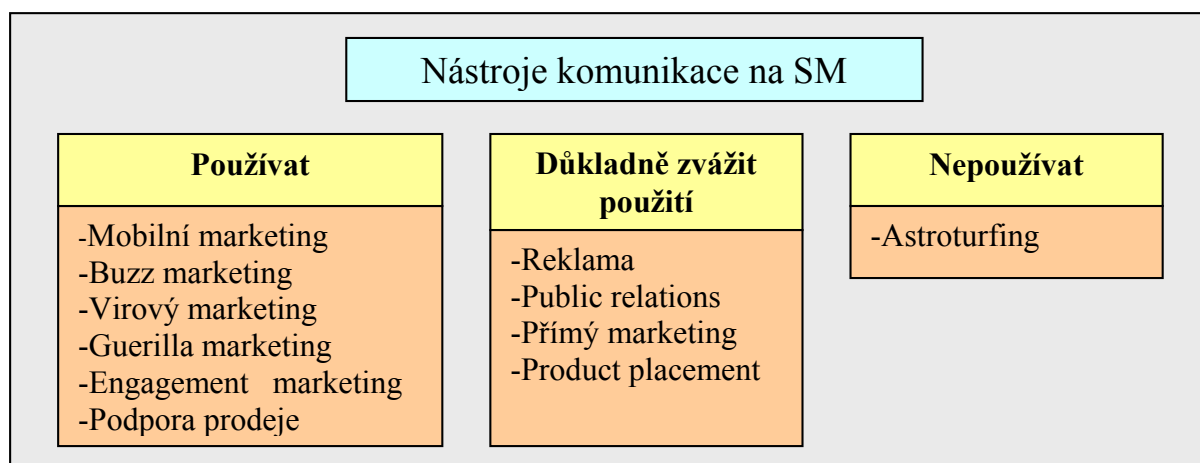
Vyhodnocení analýzy spokojenosti

Po provedení sumarizace výsledků všech metod spokojenosti a důležitosti s nástroji komunikace na sociálních médiích, lze rozdělit atributy do jednotlivých skupin. Engagement marketing je podle respondentů nejdůležitější nástroj, který má zároveň nízkou spokojenost, o čemž svědčí diference. Druhou skupinu tvoří nové nástroje komunikace buzz marketing, virový marketing, mobilní marketing a guerilla marketing, kde se respondenti shodli na vysoké důležitosti a zároveň vysoké spokojenosti. Třetí skupinu tvoří podpora prodeje, kde obě hodnotící kritéria leží na střední hodnotě a zároveň důležitost je mírně vyšší než spokojenost. Čtvrtou skupinu tvoří product placement, public relations, reklama a přímý marketing. U těchto nástrojů je přibližně stejná spokojenost i důležitost, ale absolutní hodnoty jsou nižší než u předchozích nástrojů. Poslední pátou skupinu tvoří astroturfing, s tímto nástrojem jsou respondenti jak nespokojeni, tak je pro ně nejméně důležitý. K negativnímu hodnocení přispívá nejnižší variabilita, což znamená, že se na názoru respondenti shodli.

Závěr

Cílem výzkumu měla být charakteristika současné komunikace na sociálních médiích, která by firmám sloužila jako návod, pro vytváření trvalých vztahů se zákazníky. Ze sekundárních zdrojů bylo charakterizováno jedenáct komunikačních nástrojů, které jsou používány na sociálních médiích. Tyto nástroje byly podrobeny samostatnému výzkumu, kde byly komunikační nástroje zkoumány z hlediska důležitosti a spokojenosti. Z výstupu je patrné, které komunikační nástroje jsou pro firmy vhodné, které stojí za zvážení a které jsou naprosto nepřijatelné. Přehled je znázorněn na obrázku 2.

Obrázek 2 – Nástroje komunikace



Zdroj: (vlastní zpracování)

Uživatelé sociálních médií dávají přednost novým formám komunikace, kterými jsou mobilní, buzz, virový, guerilla a engagement marketing. Tyto nové nástroje jsou doplněny o podporu prodeje, u které respondenti také vyjádřili vysokou důležitost. Tyto nástroje jsou doporučeny pro využití na sociálních médiích. Jestliže však existuje snaha ze strany firem využívat některý z nástrojů ve druhé skupině, je potřeba velké opatrnosti při jejich využití. Poslední komunikační nástroj astroturfing, jak vyplývá z výzkumu, se jednoznačně nedoporučuje k využití na sociálních médiích. Výsledky výzkumu vedou k naplnění stanoveného cíle. Tento teoretický výzkum může posloužit firmám v praxi při vstupu na

sociální média. Zároveň však může posloužit firmám, které již tento progresivní kanál využívají.

Literatura

- [1] BOUDA, T. 2009. *Sociální média*. Inflow: information journal [online]. 2009, roč. 2, č. 8 [cit. 2012-10-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.inflow.cz/socialni-media>>. ISSN 1802-9736.
- [2] SCOBLE, N. 2009. *Digg - Overview* [online]. 2009. [vid. 2009-01-13]. Dostupné z <http://digg.com/about/>
- [3] HEADLEY D. E., CHOI, B. 1992. Achieving Service Quality Through Gap Analysis and a Basic Statistical Approach. *Journal of Services Marketing*. Vol. 6, No. 1, 1992. s. 5–14.
- [4] MILARDO, R. M. 1988. *Families and Social Networks*. CA: Sage Publications, 1988. 22 s. ISBN 080392643X.
- [5] NOBLA, CH. 2009. *Media 2.0 Workgroup - Social, Democratic, Distributed* [online]. 2009 [cit. 12.1.2009]. Dostupné z <http://media2.0workgroup.org/>
- [6] KOTLER, P. 1998. *Marketing management*. Praha: Grada publishing, 1998, 289 s. ISBN 80-7169-372-3.
- [7] BUSH, V. 2006. CILIP supports Blogs and Social Media Conference; CILIP: the Chartered Institute of Library and Information Professionals is supporting one of the UK's first conferences dedicated to blogging and social media. In *M2PressWIRE* 05/03/2006.

Adresa autora:

Ing. Otakar Ungerman, Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta, katedra marketingu, Voroněžská 13, 460 02 Liberec, Česká Republika, 485 352 417, otakar.ungerman@tul.cz

KONKURENCE V MALOOBCHODĚ A POHOSTINSTVÍ COMPETITION IN RETAILING AND HOSPITALITY

ŠKARVADOVÁ Hana

Abstract

The main goal of this work was to verify whether are the theoretical approaches to analyzing competition applied by specific retail units in their practical planning and decision making. This assumption was fulfilled by the study of domestic and foreign literature and with the following synthesis with practical experience. The main approaches to the view of competition, types or level of competition were indicated.

Two case studies were accomplished in the practical part of this paper. There were examined two retail units. Main differences connected with competitive environment were analyzed and summarized.

Key words: analysis, business, competition, competitive advantage, competitive environment, retailing.

JEL Classification: M31 - Marketing

Abstrakt

Hlavním cílem této práce bylo ověřit, zda jsou teoretické přístupy k analyzování konkurence aplikovány konkrétními podnikatelskými subjekty i v jejich praktickém plánování a rozhodování. Tento předpoklad byl naplněn studiem literatury zahraničních i domácích odborníků a následnou syntézou s poznatky získanými kvalitativním výzkumem.

Při studiu teoretických pramenů byly označeny hlavní přístupy ke vnímání a typům či úrovním konkurence a charakterizovány hlavní metody vedoucí k analýze konkurenčního prostředí, a to s přizpůsobením ke konkrétním podmínkám a specifikům retailu, potažmo cestovního ruchu.

V praktické části byly následně provedeny případové studie dvou maloobchodních subjektů tak, aby byly nalezeny hlavní rozdíly v monitoraci konkurence a zároveň zjištěno, zda pro tyto aktivity užívají některý z platných teoretických postupů, či dokáží své chování alespoň správně kategorizovat.

Klíčová slova: analýza, konkurence, konkurenční prostředí, konkurenční výhoda, maloobchod, retail, retailer.

Úvod

Maloobchod dlouhodobě patří mezi hlavní odvětví národního hospodářství České republiky. V této oblasti však dochází v poslední době k celkovým výrazným změnám, a to především v souvislosti se světovou finanční krizí z roku 2009. Lze pozorovat nejen odklon od běžného tržního chápání z pohledu zákazníků, ale současně i převratný vývoj v celkových výsledcích.

V posledním desetiletí tržby maloobchodu plynule rostly, zlom přišel až v roce 2009, kdy se právě vlivem krize poprvé meziročně snížily. (Statistika & my, 2012). V souvislosti se snížením spotřeby domácností se však zvýšil tlak na jednotlivé maloobchodní subjekty, z hlediska udržení tržní pozice. Situace na maloobchodním trhu je extrémně saturovaná a i přes pozitivní prognózy budoucího vývoje (například Skála, 2010), se stává pro některé maloobchodní jednotky dlouhodobě neudržitelnou. Vysoké nároky spotřebitelů totiž vedou k výrazným inovacím, ať už na poli nabízeného sortimentu, či marketingu a komunikace, což s sebou přináší zvýšení nákladů. Ne všichni maloobchodníci jsou schopni tento vývoj následovat, proto se rozdíl mezi jednotlivými jednotkami prohlubují. Znalost konkurence, jejího chování a předvídání reakcí se proto jeví jako zásadní pro udržení či posílení pozice maloobchodníka na trhu.

Jedním z důvodů snížení tržeb maloobchodu v roce 2009 a 2010 byl i nižší počet cizinců, kteří v roce 2009 Českou republiku navštívili. (Statistika & my, 2012). Právě na tomto předpokladu lze demonstrovat velmi úzký vztah mezi maloobchodem a cestovním ruchem. Mluvíme o vzájemném vztahu, neboť pohostinství a ubytování je v současnosti statisticky sledováno samostatně, teoretické rámce pro analyzování konkurence v maloobchodě jsou však aplikovatelné i v podmínkách cestovního ruchu.

Literární přehled

Vnímání konkurence v maloobchodě

Konkurence v retailu může být viděna na mnoha úrovních. Právě retailer je tím, kdo musí jasně označit příležitosti, na které se zaměří a určit zdroje, které budou mít největší efekt. Například Kotler (2010) považuje konkurenci za součást mikroprostředí společnosti. Kromě ní jsou do tohoto přístupu zařazeni i dodavatelé, zprostředkovatelé, zákazníci i veřejnost, jejichž vztahy tvoří hodnotový systém. „Společnosti musejí více než jen adaptovat spotřebitelské potřeby a přání, důležité je zároveň adaptovat strategie ostatních.“ (Kotler, 2010:87). Kotler následně rozlišuje tři možné stupně vnímání konkurence.

Podíl na trhu – jedná se o nejčastěji uváděný ukazatel, jež má za úkol jasně zhodnotit míru úspěšnosti obchodníka v konkurenčním prostředí. Jeho nevýhodou je nemožnost postihnout psychologické faktory, ovlivňující chování zákazníka. Podle Pleshka a Baqera (2008) je nutné hledat souvislost tržního podílu se spokojeností a loajalitou zákazníka. Jejich zajímavým poznatkem je, že spokojenost nemůže spolehlivě predikovat loajalitu, neboť: „loajální zákazníci jsou vždy spokojeni, avšak spokojení zákazníci nemusejí být vždy loajální.“ (Pleshko, Baqer, 2008:113). Samozřejmostí je, že tyto veličiny pozitivním směrem ovlivňují tržní podíl retailera.

Podíl v mysli – v tomto případě již s psychologickou rovinou pracujeme: „Jmenujte první společnost, která se vám vybaví v tomto odvětví.“ Snahou každého obchodníka by tedy mělo být pevné usazení v mysli zákazníka, zvyšování povědomí o svých aktivitách a snaha o utužování vlastních morálních a etických hodnot.

Podíl v srdci – tento stupeň vyjádříme následujícím tvrzením. „Jmenujte společnost, jejíž produkt preferujete před ostatními.“ Jedná se již o vysoký stupeň loajality, o zákaznickou jasnou preferenci a přesvědčení ze strany logické i emocionální.

Tento Kotlerův (2010) psychologicko-sociologický pohled vyjadřuje nutnost abstrahovat od čistých statistických dat a do analyzování vlastní situace zahrnout navíc i přístupy behaviorální, neboť retail je závislý na chování, zkušenostech a racionalitě zákazníka.

Úrovně konkurence

Konkurenční prostředí jako velmi komplexní systém nesmí opomíjet existenci úrovní či typů konkurence. Podle Dunneho a Lusche (2008) rozlišujeme tři základní:

„*Intratyp*“ konkurence – jedná se o situaci, kdy si dva retaileři se shodným sortimentem konkurují přímo ve vztahu k jedné a té samé domácnosti.

„*Intertyp*“ konkurence – v tomto případě jsou konkurenty retaileři s odlišným sortimentem, kteří shodně usilují o jednotku měny stejné domácnosti.

„*Divertivní konkurence*“ - nastává, když retaileři zachycují a přesměrovávají zákazníky od konkurenčních prodejců. Divertivní chování lze pozorovat u zákazníka, který si uvědomuje svou potřebu i místo, kde ji uspokojí a je z náhlého (impulzivního) popudu přesměrován jinde.

Například Kotler (2010) představuje teorii založenou na podobných východiscích, s mnoha shodnými body, avšak primárně zaměřenou na produkt.

Konkurence na úrovni produktu – společnost na této úrovni vidí své konkurenty jako ostatní prodejce nabízející podobný (stejný) produkt, podobným zákazníkům za podobné ceny.

Konkurence na úrovni produktové kategorie – v tomto případě se jedná o všechny společnosti, které nabízí stejnou či podobnou třídu produktu.

Rámcová konkurence – zde je již konkurence vnímána širěji, jako komplex všech společností se stejným nebo podobným zaměřením.

Rozpočtová konkurence – v této úrovni vystupují konkurenti jako všechny subjekty, jež soutěží o tu samou zákaznickou korunu.

Není nutností monitorovat všechny úrovně konkurence, nutností je jasně se rozhodnout, která z nich je pro retailera zásadní.

Analýza konkurenčního prostředí

Porterův model pěti sil

Sám M. Porter (2008) odhaluje, že: „pochopení konkurenční síly a jejích příčin vede k předvídání a ovlivňování (a ziskovosti) konkurence v průběhu času.“ (Porter, 2008:26). Ty nejsilnější konkurenční síly určují běžně ziskovost celého odvětví a jsou nejdůležitější pro tvorbu strategií. „Struktura odvětví, která se projevuje v síle konkurenčních faktorů, zároveň určuje, jak je ekonomická hodnota vytvořená v odvětví rozdělena – kolik z ní je zachováno společnostmi, oproti jejímu rozmělnění mezi zákazníky a dodavatele, s přihlédnutím k omezení jinými substituty a hrozbě vstupu nových konkurentů.“ (Porter, 2008:33). Tento model je všeobecně aplikovatelný, ale vzhledem k zaměření této práce je nutné věnovat pozornost spíše modelům, které zohledňují přímo zkoumané prostředí.

Analytický rámec dle Dunneho a Lusche (2008)

Cena nabízených benefitů – Mnoho retailerů užívá cenu jako hlavní konkurenční výhodu, protože bývá velmi snadné následovat strategii ostatních konkurentů. „Cena však musí být užívána strategicky, avšak není nutností, aby byla vždy, co nejnižší.“ (Levy a kol., 2004:13).

Úroveň služeb – Významným diferenciacním prvkem retailerů jsou poskytované služby. Některé služby (parkování, delší otevírací doba, atp.) bývají vnímány již zcela běžně a není jim přikládán žádný zvláštní význam. Jejich existence nicméně podmiňuje fungování prodejní jednotky na trhu. „Základní výzvou pro retailera je podpořit potřebu přizpůsobené služby.“ (Deshpande, 2003:518).

Výběr produktu – zákazníci jsou nuceni vybírat z široké palety kategorií produktů v prostředí, jež neustále komunikuje informace o možných alternativách. „Je zřejmé, že se prodejci snaží zákazníky přilákat hloubkou i šířkou nabízeného sortimentu. Tím však zvyšují náklady na psychologické zpracování a hodnocení zákazníkem a paradoxně tak snižují

atraktivitu sestavy produktů.“ (*Suri a kol., 2012:169*). Výzkumy (například Diehl, Kornish a Lynch 2003 in Suri 2012) prokázaly, že třídění informací o alternativách výrazně snižuje úsilí spotřebitele a zvyšuje kvalitu rozhodování. Dle Häubla a Triftsové (2000) však třídění sortimentu dle ceny zvyšuje spotřebitelovu cenovou senzitivitu. Tento předpoklad však kontrovali Lynch a Ariely (2000). Ti vyhodnotili, že spotřebitelé platí vyšší průměrné ceny v přítomnosti cenového třídění, než v přítomnosti třídění dle značky – odlišnost je dána subjektivností volby.

Umístění – lokace nebo také přístup k sortimentu je přijímán jako: „primární klíč k úspěšnosti podnikání.“ (*Li a Liu, 2011:592*). V publikaci Levyho a Weitze (2009) nalezneme zajímavé konstatování: „Jaké jsou tři nejdůležitější věci v retailingu? Umístění, umístění a umístění.“ (*Levy, Weitz, 2009:140*). Je zcela jasné, že se jedná o kritický faktor zákaznickova výběru. Proč se však retaileri sdružují, když tak jeden druhému konkurují? Výzkumy prokázaly, že ke sdílení úspor z rozsahu, možnosti podílet se na společných kampaních nebo využívat společného zařízení vede společný zájem, plynoucí především z minimalizace rizika neoslovení koupěschopné poptávky. Navíc: „Obchodní aglomerace jsou pro zákazníky zajímavé z hlediska regulace nákladů a času cesty k obchodníkovi, snižují také náklady na vyhledávání konkrétních příležitostí a zjednodušují komparaci cen jednotlivých retailerů.“ (*Oppewal, Holyoake, 2004:61*). Podle Piconeho, Ridleyho a Zandbergena (2009) však úspěch závisí na schopnosti retailera jasně se odlišit.

Zkušenosti zákazníků – Dunne a Lusch (2008) zdůrazňují především váhu pozitivních pocitů spotřebitele a jeho chování v nákupním procesu. S tím se ztotožňují i Schiffman a Kanuk (2004), kteří navíc staví zákazníka do středobodu celkové organizační kultury: „ve všech odděleních a na všech pozicích, a všichni personál bez rozdílu musí nahlížet na jakékoliv jednání se zákazníkem jako na součást vzájemného vztahu a nikoliv jako na obchodní transakci.“ (*Schiffman, Kanuk, 2004:20*).

Tento rámec je tedy jasně přizpůsoben konkrétním podmínkám fungování maloobchodu.

Analytický rámec dle Lewise (1945)

Spíše pro zajímavost uvádím analytický rámec publikovaný Arthurem W. Lewisem v roce 1945. Již před více než půl stoletím si tento ekonom uvědomoval důležitost některých výše zmíněných kritických faktorů. Jeho přístup označuje tři základní kategorie těchto faktorů. První z nich je počet, velikost a umístění prodejen. Zde je jasně vidět, jak mimořádné postavení bylo a je přikládáno právě umístění prodejní jednotky. V případě druhé kategorie – úrovně služeb sám Lewis (1945) upozorňuje, že: „rychlý servis je velice nákladný, protože tok zákazníků do prodejny je nepravidelný. Pokud se prodejna snaží uchovat tolik asistentů, aby byli schopni vypořádat se s velkým počtem zákazníků, většina z nich bude pravděpodobně nevyužita, prodej na osobu klesnou a náklady vzrostou.“ (*Lewis, 1945:215*). Historicky se tedy potvrdila oprávněnost obezřetnosti ve vztahu k šíři poskytovaných služeb. Třetí kategorií je neférová konkurence. Jedná se o subjektivní vnímání retailera, který za neférové jednání konkurence považuje to, co narušuje jeho očekávání. Autorovým příkladem jsou nástroje komunikačního mixu, například kuponové akce, vnímané jako neférové ovlivňování zákazníků. Tento předpoklad byl již vyvrácen, běžně se s ním tedy nesetkáme.

Komparace analytických metod odhalila vývoj chápání konkurence v maloobchodě v průběhu posledního století. Dnešní metody vycházejí z historických reálií, jsou však upraveny o technický, technologický, psychologický či sociologický pokrok. Jen malé množství z dřívějších poznatků je dnes zcela překonáno. Spíše v nich nacházíme jasnou analogii a poučení z minulých zkušeností.

Metodika

Hlavním cílem tohoto článku je ověřit, zda jsou hlavní teoretické přístupy k analyzování konkurence skutečně uplatňovány i v praktickém plánování a rozhodování konkrétních podnikatelských subjektů.

Vedlejším cílem je vyhodnocení výzkumu, který poskytne syntézu teoretických a skutečně užívaných postupů. V případě zjištění, že zkoumané jednotky neužívají teoretických postupů, ale jednají jen na základě subjektivních zkušeností, bude následovat předložení konkrétního vhodného teoretického zázemí a zkoumáno, zda jsou schopni své jednání alespoň správně kategorizovat.

Metody užité pro dosažení cíle mohou být rozřazeny do dvou rovin. V případě roviny teoretické se bude jednat o studium dostupné literatury k dané problematice a vytvoření přehledu o možných přístupech k analyzování konkurence, které budou následně využity ve vlastním výzkumu. Metodou, užitou v praktické části, bude řízený hloubkový rozhovor, spadající do oblasti primárního kvalitativního výzkumu, jež poskytne žádanou syntézu poznatků.

Z vědeckého hlediska bude práce využita v budoucí vědecké činnosti (vlastní disertační práce), která se zabývá podmínkami rozvoje cestovního ruchu.

Výsledky a diskuse

Problematika analýzy konkurence bude nyní aplikována v podmínkách konkrétních maloobchodních podnikatelských subjektů tak, aby bylo zjištěno, zda je v praxi skutečně užíváno známých teoretických přístupů. Na základě řízených rozhovorů byly nejprve zjištěny užívané postupy pro monitorování konkurence. Pokud se neshodovaly s teoretickým zázemím problematiky, byly následně jednotlivým subjektům předkládány adekvátní teoretické poznatky, jejichž účelem bylo vyjasnit, nakolik jsou schopni správně zařadit své aktivity v oblasti monitorování konkurence.

Pro případové studie byly vybrány dva subjekty, s odlišnou formou podnikání, a to z důvodu diferenciací výsledků monitorování konkurence. Oba subjekty podnikají ve stejném oboru – v pohostinství. Ačkoli je zařazení ubytovacích zařízení mezi maloobchodní jednotky v některých vědeckých a statistických přístupech sporné, byly pro účely této případové studie vybrány s rozvahou, neboť je na nich možné velmi jasně demonstrovat odlišné účinky konkurenčního prostředí. Případové studie byly prováděny formou řízených hloubkových rozhovorů s osobami odpovědnými za PR a marketing.

Hotel Alcron, Radisson Blu; Praha

Hotel Alcron v Praze patří do sítě Radisson Blu, dříve známé jako Radisson SAS, fungující na bázi franchisingu. Síť Radisson provozuje v současné době zhruba 420 ubytovacích zařízení v 73 zemích světa. Hotel Alcron je lokalizován ve Štěpánské ulici, blízko Václavského náměstí v Praze.

Vnímání konkurence

Podíl na trhu – tento ukazatel je pro hotelový management stále jeden z nejzásadnějších. Podléhá pečlivé monitoraci a dennímu sledování. V podmínkách tohoto ubytovacího zařízení se počítá z obsazenosti pokojů ve vztahu k času a celkové kapacitě hotelu. Hotel Alcron obsazoval na pražském hotelovém trhu dlouho první pozici, v současné době se pohybují kolem druhého až třetího místa, s velmi častými výkyvy, způsobovanými především sezónností, úspěšností marketingových kampaní, či vývojem světové finanční situace.

Podíl v mysli – v tomto případě naráží celý hotelový řetězec Radisson Blu na dlouhodobý problém spojený s vnímáním jeho značky. Problémem je historický vývoj v USA i ostatních státech Ameriky, kam tento formát vstupoval na úrovni tří až čtyř hvězdiček. Někteří zákazníci proto neustále usuzují na nižší kvalitu těchto ubytovacích zařízení, ačkoli prošel řetězec kompletní restrukturalizací.

Podíl v srdci – hotel Alcron působí na své zákazníky velmi emotivně, a to především snahou o vysoký standard služeb v kombinaci s jedinečnou atmosférou. Pro nevelkou základnu loajálních klientů, především z kategorie business se pak stává určitým domovem.

Úrovně konkurence

Konkurence na úrovni produktu – na této úrovni jsou nejbližšími konkurenty hotely Hilton, Marriott, Intercontinental a Sheraton. Všechny operují na území hlavního města Prahy a podobně jako Alcron jsou součástí nadnárodní hotelových řetězců. Všechny hotely spadají do kategorie pěti hvězd, jsou srovnatelné kvalitou svého produktu i cenou, každý však nabízí odlišnou přidanou hodnotu. Pro hotel se jedná o nejdůležitější analyzovanou skupinu konkurentů, proto velmi pečlivě monitoruje jejich aktivity.

Konkurence na úrovni produktové kategorie – do této kategorie zařazuje vedení hotelu především hotely s vyšší kvalitativní třídou, což je poměrně neobvyklé, nikoli však neopodstatněné. Jedná se o podobný produkt, který je však poskytován zcela jiným způsobem. Konkrétně jsou to hotely Augustin, Riverside či Mandarine. Tyto ubytovací subjekty nejsou vnímány jako přímá konkurence, protože jejich klientela je odlišná, sledování jejich činností slouží spíše pro poučení.

Rámcová konkurence – ani zde se hotel Alcron nevyhne komparaci s jinými ubytovacími zařízeními. Jako jasné konkurenty stanovuje všechny levnější hotely na území Prahy a v jejím nejbližším okolí, které by mohly být osloveny majoritní business klientelou. Svou pozici však vnímá v tomto segmentu jako velmi silnou, tuto konkurenci proto monitoruje jen okrajově.

Rozpočtová konkurence – tato úroveň je pro hotel Alcron již téměř bezvýznamná. Lze uvažovat o všech typech ubytovacích zařízení v Praze a okolí (penziony, apartmány, ubytování v soukromí atp.), stejně tak jako o dalších možnostech využití volného času. Tento typ konkurence je významný spíše pouze ve vztahu k hotelové restauraci.

Analýza konkurenčního prostředí

Hotel Alcron nevyužívá žádných konkrétních analytických nástrojů, kromě analýzy STEP a SWOT. Obě velmi nepravidelně, především v případě nutnosti. Slouží spíše pro účely marketingové, než ke konkrétním účelům spojeným s monitorováním konkurence. Jako nejsilnější stránku vidí v současné době atraktivní lokalitu přímo v centru Prahy, poskytování zcela bezplatného připojení k internetu, které zatím není v hotelích stejné kategorie zcela běžné a jedinečné konferenční prostory. Jako nejslabší faktor označují malé množství zákazníků v hotelové restauraci a úroveň koberce v hlavním konferenčním salónku. Příležitost k rozvoji hledá hotel na úrovni navyšování nabídky pro domácí klientelu a ohrožení vnímá klasicky ze strany největších konkurentů. Právě v tomto bodě se do analýzy SWOT promítá faktor konkurenčního prostředí, jež nelze opomíjet. Tímto je tedy charakterizován význam SWOT analýzy pro výzkum konkurenčního prostředí. Spíše než samotných analytický přínos se jedná o uvědomění si důležitosti konkurence ve vztahu ke konkrétním činnostem podnikatelského subjektu.

Vyrovňování se s konkurenčním prostředím

Řetězec Radisson Blu vstupuje na zahraniční trhy formou franchisingu. Poskytuje svým franšizantům dlouhodobé smlouvy, s jasnou výhodou záštity značkou a finanční podporou. Přesto je však nutné uvést i některé nevýhody, s tímto konceptem spojené.

Tou nejvýznamnější je, že značka samotná nedovolí hotelu Alcron zamířit výše. Mají podstatně kvalitnější produkt, díky kterému by mohli být vnímáni například na úrovni Rocco Forte nebo Mandarin. Dalším nedostatkem této formy je samozřejmé omezení svobodné vůle, plynoucí ze smluvního zajištění licence. Hotel je tedy limitován v rozhodování, a to především na bázi strategického plánování. Smlouva však ponechává dostatek volného prostoru pro operativní rozhodování, tudíž je tato nevýhoda částečně vyvážena volností v krátkodobém horizontu. Sám manažer hotelu proto vnímá franchisingový koncept jako jednu z nejdůležitějších konkurenčních výhod. Produkt nabízený ve všech hotelích sítě Radisson Blu je téměř unifikovaný, zákazníci se mohou spolehnout, že v jakémkoli z hotelů řetězce jim budou poskytnuty standardně provedené kvalitní služby, což je důležité pro korporátní klientelu, která by samostatný subjekt pro vyjednávání o ubytovacích kontraktech nepřijala. Prostředí ubytovacích služeb, především v Praze, je velmi hektické, prochází překotným vývojem a naráží na současná světová finanční omezení. Je proto výhodné, mít za sebou silného partnera, který poskytuje jasné know-how. V případě, že by nebyl hotel v minulosti franšizován, lze hovořit o jeho úplném zániku, neboť investice do jeho opětovného uvedení do provozu byla pro samostatného podnikatele příliš vysoká. Díky síti Radisson Blu si hotel získal nejen loajální klientelu, ale také širokou základnu potenciálních klientů, jež věří kvalitě.

Hotel Růže; Český Krumlov

V historických prostorách jezuitské koleje Českého Krumlova vzniklo ve 20. století ubytovací s jedinečným vnitřním zařízením, patřící do kategorie high-quality. Jedná se o hotel zámeckého typu, který je zároveň nejluxusnějším ubytovacím zařízením v destinaci. Je sdružen s hotely Old Inn (Český Krumlov) a Duo (Praha) pod akciovou společností Bohemia Properties a.s..

Vnímání konkurence

Podíl na trhu – Hotel Růže se může pyšnit prvním místem na trhu ve srovnatelné kategorii. Těží především ze své pozice nejluxusnější ubytovací jednotky ve městě Český Krumlov a okolí. Svůj podíl si dlouhodobě drží bez výraznějšího ohrožení, nejsou proto nuceni konkurenci monitorovat s takovou pozorností jako předešlý hotel.

Podíl v mysli – tento hotel je v destinaci zavedeným pojmem. Svědčí o tom jeho jasná znalost mezi klienty, kteří navštěvují Český Krumlov například i poprvé.

Podíl v srdci – Hotel Růže je útočištěm pro zákazníky, kteří hledají klidnou relaxaci a často i „inkognito“ pobyty. Opakovaně se vracejí, protože se mohou spolehnout na absolutní servis a anonymitu. Jsou proto velmi silnou skupinou motivovanou loajalitou vůči tomuto konkrétnímu ubytovacímu zařízení, která je spojena nejen s kvalitou a anonymitou, ale také s jedinečností prostředí, atmosféry i poskytovaných služeb a programů.

Úrovně konkurence

Konkurence na úrovni produktu – na této úrovni nemá hotel odpovídajícího konkurenta, přesto je však pro něj tato kategorie důležitá. Pečlivě sledují možnost rozvoje potenciální konkurence. Budoucí vývoj proto ukáže, zda v tomto případě zasáhne do neochvějně tržní pozice otevření hotelu Clarion v Českých Budějovicích. Vzhledem k tomu, že k Hotelu Růže fakticky náleží i hotel Old Inn, který je podstatně snáze substituovatelný, posuzují konkurenci především ve vztahu k němu.

Konkurence na úrovni produktové kategorie – v destinaci se nenacházejí kvalitnější hotely, není proto možné o této úrovni uvažovat jako v předchozím případě hotelu Alcron. Hotel Růže je poměrně stabilní jednotka, avšak v tomto případě již musí počítat i s konkurenty

z nižších, přesto velmi kvalitních skupin. Pro klienty, kteří nejsou jasně rozhodnuti, je hotel substituovatelný především díky vysokým cenám ubytování a dalších služeb.

Rámcová konkurence – zde se již projevují zákonitosti cestovního ruchu v rozvinuté destinaci, která nabízí nespočet ubytovacích zařízení. Hotel prodává pouze minimum svých ubytovacích kapacit na recepci. Z toho plyne, že je zaměřen spíše na smluvní klientelu, proto tuto úroveň konkurence nepovažuje za adekvátní.

Rozpočtová konkurence – v tomto případě hrají roli i jiné možnosti trávení volného času v Českém Krumlově, Hotel Růže si je své stabilní a jasné pozice vědom, proto vnímá rozpočtovou konkurenci spíše ve vztahu k hotelové restauraci, která zdaleka nedosahuje návštěvnosti hotelu.

Analýza konkurenčního prostředí

Stejně jako v předchozím případě, je v Hotelu Růže využíváno pouze analýzy SWOT, která je však tvořena velmi pravidelně, každý rok v souvislosti s tvorbou nového business plánu. Samozřejmě slouží opět především k účelům marketingovým. Nejsilnějšími stránkami je pro ně dominantní postavení nejluxusnějšího hotelu, s největší kapacitou pokojů i společných prostor v destinaci a také vlastní wellness centrum. Nejslabšími stránkami hotelu je parkování příliš vzdálené od hotelu, následně nemožnost uspokojit všechny klienty, protože ač je kapacita největší v destinaci, je stále nedostatečná (především v hlavní sezóně). Svůj rozvoj vidí především ve zvýšení podílu korporátní klientely a zlepšení dopravní infrastruktury v okolí Českého Krumlova, např. vybudováním mezinárodního letiště v Českých Budějovicích. Největšími hrozbami je pro hotel neočekávaný vývoj koruny k EUR, který může způsobit velké kurzové ztráty či navýšení DPH. Významným ohrožením je právě rozvoj konkurence nejen pro hotel Old Inn, ale i pro samotný hotel Růže, spatřovaný především v přestavbě hotelu Gomel v Českých Budějovicích, jež byl v letošním roce otevřen pod značkou Clarion a jedná se tedy o nejbližšího konkurenta ve stejné třídě. Z toho je patrné, jakým způsobem je konkurence a konkurenční prostředí vnímáno hotelem. Je zcela zřejmé, že nezáleží na vzdálenosti u hotelů, pokud se nacházejí v podobné kvalitativní kategorii.

Vyrovňování se s konkurenčním prostředím

Jak již bylo řečeno, je Hotel Růže sloučen s dalšími dvěma hotely pod společnou akciovou společnost Bohemia Properties. O službách, programech a politice však rozhodují hotely sami za sebe, regulace z centrály a.s. je pouze minimální. Umístění hotelu Růže na trhu je natolik silné, že by nemusel vyvíjet téměř žádné marketingové aktivity. Vedení hotelu i jednotliví manažeři však nevnímají svůj podíl na trhu jako jistotu, ale jako výzvu, jak svůj produkt zatraktivnit a zefektivnit jeho poskytování. Jsou si velmi dobře vědomi nástrah mezinárodního cestovního ruchu a změn ve světě. Analyzují prostředí, ve kterém se nacházejí mnohem detailněji, aby předcházeli případným problémům. Tento přístup je nutný, neboť za nimi nestojí silná světová korporace, která může jednoho ze svých členů v krizi podpořit. Z pozice vedoucího a nejúspěšnějšího formátu ve skupině jsou odpovědní nejen za sebe, ale i za fungování ostatních dvou i přesto, že každý z hotelů má vlastní vedení. Mezi těmito hotely jsou jasně patrné výhody kooperace a podpory nejsilnějšího člena. Hotely jsou si schopny navzájem zajistit kapacity či se podpořit v marketingové komunikaci, ale s důrazným zachováním samostatnosti a identity každého z nich. Hotel Růže jako takový využívá pro získání konkurenční výhody a ovládnutí konkurenčního prostředí strategii jasného odlišení. Diferenciace hotelu je zaměřená na atmosféru a zážitek z historické destinace Český Krumlov i samotných prostor, ve kterých návštěvník pobývá. V kombinaci s rodinnou atmosférou a osobní péčí o každého klienta tvoří hotel skvělé místo pro nevední relaxaci a oddech. Tímto přístupem si udržuje pozici silného hráče, se kterým je nutno dlouhodobě počítat.

Závěr

Konkurence jako samostatný pojem je téma velmi široké a rozsáhlé. Jeho konkrétní syntéza s oblastí maloobchodu (cestovního ruchu) však již tak silná není. Literatura nepřináší příliš mnoho jasných pramenů, ze kterých by mohl obchodník vycházet. Často se jedná o kusé útržky z teoretického zázemí obecné konkurence, které jsou více či méně úspěšně aplikované na oblast retailu (cestovního ruchu).

V praktické části tohoto článku byly provedeny dvě případové studie, které přinesly zajímavé výsledky, neboť se prokázalo, že subjekty, které jsou si do jisté míry velmi podobné, se s tržním bojem vyrovnávají naprosto odlišně. V případě hotelu Alcron bylo zjištěno, že jako svou největší konkurenční výhodu vnímá silnou pozici na světovém trhu, opřenou o zázemí stabilní společnosti Radisson Blu. I přes některé nedostatky vnímají franšizový koncept podnikání jako výhodnou strukturu, která do určité míry unifikuje produkt, zároveň jej však posouvá do kategorie snadné rozpoznatelnosti. Naopak hlavní strategií druhého zkoumaného subjektu, Hotelu Růže, je výrazná diferenciacie produktu i prostředí hotelu.

Zaznamenali jsme tedy dva přístupy k monitorování konkurence v pohostinství. Nepotvrdilo se však, že je tato činnost vědomě založená na znalosti konkrétních existujících teoretických přístupů, jedná se spíše o aktivity založené na vlastních zkušenostech.

Je-li však vysvětleno zázemí jednotlivých teorií, jsou podnikatelské subjekty schopny své jednání správně kategorizovat. To se potvrdilo především u vnímání konkurence a jejích úrovní, kdy byly poznatky vždy jednoznačně a správně zařazeny i přesto, že nebyly cíleně užívány ani jednou ze zkoumaných jednotek. V případě rámcových analýz je situace odlišná, v obou případech je užíváno pouze analýzy SWOT, některé důležité faktory (uvedené v literárním přehledu) nejsou zohledňovány vůbec.

Celkově však z tohoto výzkumu vyplývá, že jednotlivé metody přístupu ke konkurenci jsou běžně užívány, avšak nikoli účelově, nýbrž velmi přirozeně.

Literatura

- [1] DESHPANDE, V. a kol. 2003. An Empirical Study of Service Differentiation for Weapon System Service Parts. *Operations Research*, roč. 51, č. 4, s. 518-530.
- [2] DUNNE, P., LUSCH, R. 2008. *Retailing*. Mason: South-Western Cengage Learning. ISBN 978-0-324-36279-4.
- [3] HÄUBL, G., TRIFTS, V. 2000. Consumer Decision Making in Online Shopping Environments: The Effects of Interactive Decision Aids. *Marketing Science*, č. 19, s. 4-21.
- [4] KOTLER, P., BOWEN, T., MAKENS, J. 2010. *Marketing for hospitality and tourism*. New Jersey: Pearson Education Inc., 683 s. ISBN 0-13-245313-4.
- [5] LI, Y., LIU, L. 2011. Assessing the impact of retail location on store performance. *Applied Geography*, roč. 32, č. 2, s. 591-600.
- [6] LEVY, M. a kol. 2004. Emerging trends in retail pricing practice: implications for research. *Journal of Retailing*, č. 80, s. 13-21.
- [7] LEVY, M., WEITZ, B. 2009. *Retailing management*. New York: McGraw-Hill/Irwin. ISBN 978-0-07-338104-6.
- [8] LEWIS, A. 1945. Competition in Retail Trade. *Economica*, roč. 12, č. 48, s. 202-234.
- [9] LYNCH, J., ARIELY, D. 2000. Search Costs Affect Competition on Price, Quality, and Distribution: Wine online. *Marketing Science*, č. 19, s. 83-103.

- [10] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Maloobchod v letech 2000 - 2010* [online]. 2012 [cit. 2012-11-02]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/9C00466639/\\$File/1804120207_09.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/9C00466639/$File/1804120207_09.pdf)
- [11] OPPEWAL, H., HOLYOAKE, B. 2004. Bundling and retail agglomeration effects on shopping behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, č. 11, s. 61-74.
- [12] PICONE, G., RIDLEY, D., ZANDBERGEN, P. 2009. Distance decreases with differentiation: Strategic agglomeration by retailers. *International Journal of Industrial Organization*, č. 27, s. 463-473.
- [13] PLESHKO, L., BAQER, S. 2008. A Path Analysis Study of the Relationship among Consumer Satisfaction, Loyalty and Market Share in Retail Services. *Academy of Marketing Studies Journal*, roč. 12, č. 2, s. 111-127.
- [14] PORTER, M. 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review* [online], č. 42, s. 25-40 [cit. 2012-05-31]. Dostupné z: <http://ieg-sites.s3.amazonaws.com>.
- [15] SCHIFFMAN, L., KANUK, L. 2004. *Nákupní chování*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0094-4.
- [16] SKÁLA, Z. 2010. Český obchod v prvním roce krize. *Moderní obchod*, roč. 18, č. 5, s. 14-17.
- [17] SURI, R. a kol. 2012 Retailers' Merchandise Organization and Price Perceptions. *Journal of Retailing*, roč. 88, č. 1, s. 168-179.
- [18] PARTNEŘI SLAVNOSTÍ PÉTILISTÉ RŮŽE. *Český Krumlov: Světové dědictví UNESCO* [online]. 2012 [cit. 2012-06-03]. Dostupné z: http://obcan.ckrumlov.info/docs/cz/partneri_slavnosti_2012.xml
- [19] *The Rezidor Hotel Group* [online]. 2011 [cit. 2011-06-04]. Rezidor. Dostupné z WWW: <www.rezidor.com>. *The Radisson Blu* [online]. 2011 [cit. 2011-06-04]. Dostupné z WWW: <www.radissonblu.com>.
- [20] Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2007 [cit. 2012-06-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-rizeni-mspkomplexnianalyza/1001663/45239/>

Adresa autora:

Ing. Hana Škarvadová, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta/Katedra obchodu a cestovního ruchu, Rooseveltova 29, 381 01 Český Krumlov, Česká republika, + 420 723 86 24 60, h.skarvadova@gmail.com

INOVACE – PŘEHLED SOUČASNÉHO STAVU V ČR

INNOVATION – CURRENT OVERVIEW IN THE CZECH REPUBLIC

ŽAHOUR Jan

Abstract

Innovation is the engine of the entire economy. All industries currently have changed in terms of their dissemination through scientific activities. Come up with a new product on the market it offers a tempting vision of gigantic profits. With this vision is inevitably linked the risk that entrepreneurs undergo every day and tries to eliminate. Milestone in the current economy was in the year 2008 when the global economic crisis began. Companies started to have considerably worse access to capital. The aim of this paper is to give a comprehensive picture of what innovation is, how can we distinguish innovation and finally compare and analyze the performance of innovative environment in the Czech Republic before and after the year 2008.

Key words: analysis, innovation, crisis, company, risk.

JEL Classification: O10, O31

Abstrakt

Inovace jsou motorem celé ekonomiky. Všechny obory v současné době doznávají změn v podobě jejich rozšiřování díky vědecké činnosti. Přijít s novým výrobkem na trh tak skýtá lákavou vidinu gigantických zisků. S touto vidinou je však spojeno zákonitě riziko, které podnikatelé každodenně podstupují a snaží se jej eliminovat. Milníkem současné ekonomiky byl rok 2008, kdy propukla celosvětová ekonomická krize. Podniky tak měly o poznání horší přístup ke kapitálu. Cílem tohoto článku je podat ucelený obraz o tom, co inovace jsou, jakým způsobem je můžeme rozlišovat a v neposlední řadě porovnat a zanalyzovat situaci v oblasti inovací v České republice před a po roce 2008.

Klíčová slova: analýza, inovace, krize, podnik, riziko.

Úvod a literární přehled

Svět se neustále mění. Co bylo včera novinkou, je dnes už samozřejmostí. Jedině ten, kdo se snaží využívat aktuálních poznatků, zkušeností, principů a metod, jejichž pomocí inovuje, může být konkurenceschopný. Všechny obory doznávají změn v podobě jejich rozšiřování díky vědecké činnosti. Inovace jsou motorem celé ekonomiky. Podnikatelé musí neustále hledat možnosti a trhy, kde by mohli inovovat. Přijít s novým výrobkem na trh skýtá lákavou vidinu gigantických zisků. Vše umocňuje fakt, na který poukazuje Smith (2006): „Nejvíce inovativní firmy generují 75% svých tržeb z výrobků nebo služeb, které ještě před pěti lety neexistovaly.“

Procento nových výrobků, které je neúspěšně uváděno na trh, dosahuje 80 – 90% u baleného zboží hromadné spotřeby a 20-30% u průmyslového zboží. Důvodem tohoto rozdílu je to, že nové značky rychloobrátkového spotřebního zboží se často velice podobají existujícím značkám, jsou uváděny na trh s halasnou reklamou, která má nejistý účinek, a musí zvrátit pevně zakořeněné nákupní návyky spotřebitelů, kteří dávají přednost současným značkám. Podniky vyrábějící průmyslové zboží obvykle přicházejí s novými produkty tehdy, lze-li doložit existující potřebu, mohou-li si svůj produkt předem otestovat u skupiny zainteresovaných firem a mají-li k dispozici seznam jmen nadějných potenciálních zájemců (Kotler, 2007).

Inovaci se rozumí vytvoření něčeho nového. Samotné slovo inovace vzniklo z latinského slovesa „innovare“, což znamená obnovovat. Definic inovací existuje celá řada. Otcem teorií inovací je český rodák z Třešti na Moravě, Rakušan Joseph A. Schumpeter, který ve svém díle „Teorie hospodářského vývoje“ (Schumpeter, 1987) z roku 1911 charakterizoval inovaci jako ekonomicky aplikovanou invenci, což je praktické převedení nápadu či myšlenky do reality. Myšlenka tak není pouze na papíře, nebo v podobě nápadu, ale je realizovaná. Schumpeter tak zdůrazňoval nutnost dotahovat věci až do úplného konce.

Peter Drucker (1993) se o inovacích vyjadřuje jednoduše a výstižně: „V inovacích jde především o utváření nějaké hodnoty a přispění něčeho nového.“ Evropská unie definuje inovace v publikaci „Evropská unie a inovace“ jako „soubor činností, které vedou k úspěšné výrobě, vstřebávání a využití novinek v ekonomické a sociální sféře“ (Prnka, Hronek, Šterlink, 2002: 6).

OECD přináší vymezení inovace v dokumentu Oslo manual, který se soustředí zejména na technické inovace, které charakterizuje jako „implementace nových nebo významně zlepšených produktů (zboží nebo služeb) nebo procesů, nových marketingových metod nebo organizačních metod v obchodní činnosti, na pracovišti nebo externích vztazích. Minimálním požadavkem je, že produkt, proces, marketingová anebo organizační metoda musí být pro firmu nové (nebo významně zlepšené)“ (Klímová, 2006: 17).

Ministerstvo obchodu a průmyslu Velké Británie definuje inovace jako úspěšné využívání nových myšlenek. Evropská komise pro změnu používá následující definici: „Inovace je obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly.“ (MPR VB, 2006)

Cíl a metodika příspěvku

Cílem tohoto článku je podat ucelený obraz o tom, co inovace jsou, jakým způsobem je OECD rozděluje a v neposlední řadě za pomoci analýzy veřejně dostupných informací ze stránek ČSÚ porovnat a zanalyzovat situaci v oblasti inovací v České republice před a po roce 2008 (rozdělení podniků do jednotlivých kategorií vychází z dělení ČSÚ). Grafy v tomto příspěvku jsou převzaty ze stránek ČSÚ (2012a).

Výsledky a diskuze

Organizace OECD v dokumentu „Oslo Manual Innovation“ rozlišuje inovace dvou základních typů: technické (jejichž předmětem se stává zavedení nových technologických výrobků a technologií) a netechnické (jejichž předmětem jsou zejména organizační a podnikatelské inovace), (ČSÚ, 2012b).

Inovace produktové, které představují zavedení nového, či zlepšeného produktu (zboží, či služeb) na trh. Zlepšení může být významné především v technických specifikacích, komponentech a materiálech, software, uživatelské vstřícnosti, či jiných funkčních charakteristikách.

Procesní inovace představují zavedení nového nebo významně zlepšeného procesu produkce anebo dodavatelských metod. To zahrnuje významné změny v technice, zařízení, nebo softwaru.

Marketingové inovace představují zavedení nové marketingové metody obsahující významné změny v designu produktu nebo balení, umístění produktu, podpoře produktu či ocenění. Jsou zaměřeny na otevření nových trhů, nebo na nové umístění podnikového produktu na trh, s cílem zvýšit své prodeje.

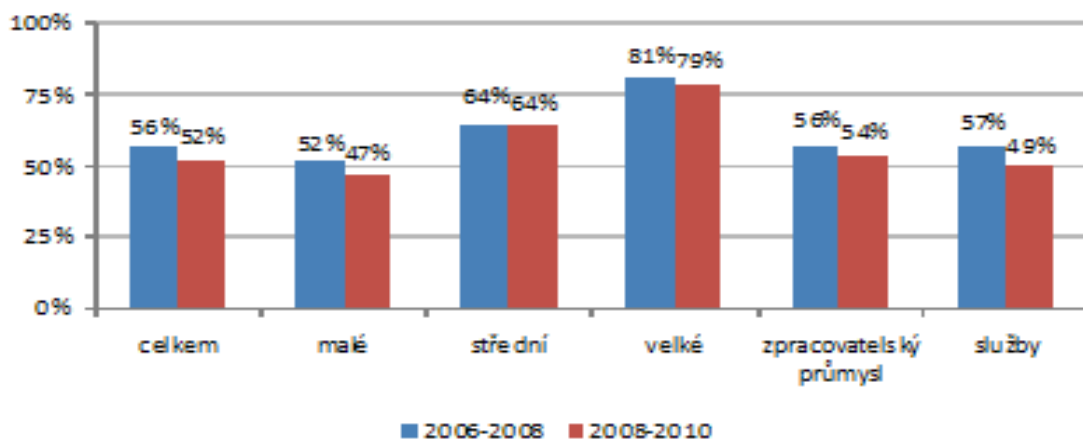
Organizační inovace představují zavedení nové organizační metody v podnikových obchodních praktikách, organizaci pracovního místa nebo externích vztazích.

Inovace produktů a inovace procesů se úzce vztahují ke konceptu technické inovace produktu a technologické inovace procesu. Marketingové a organizační inovace ve srovnání s předchozí definicí rozšiřují řadu inovací pokrytou manuálem.

Finanční a navazující ekonomická krize se do značné míry negativně promítla do inovačních aktivit podniků. Poklesl nejen podíl inovujících podniků, ale především se výrazně snížily náklady jak na technické inovace, tak i tržby za inovované výrobky a služby.

Obrázek 1 ukazuje, že inovační aktivita všech podniků poklesla v letech 2008 - 2010 oproti období 2006 - 2008 o 4 procentní body. Přičemž největší propad zaznamenaly malé podniky, jejichž inovační aktivita klesla o pět procentních bodů, podniky střední velikosti zůstaly na svém (64%) a inovační aktivita se rovněž snížila u velkých podniků o dva procentní body. Jak u zpracovatelského odvětví, tak u služeb došlo ke snížení inovační aktivity oproti období 2006 – 2008. Zejména u malých podniků se zde nabízí otázka, do jaké míry za sníženou inovační aktivitu může zpřísnění podmínek získávání úvěrů oproti období 2006 -2008.

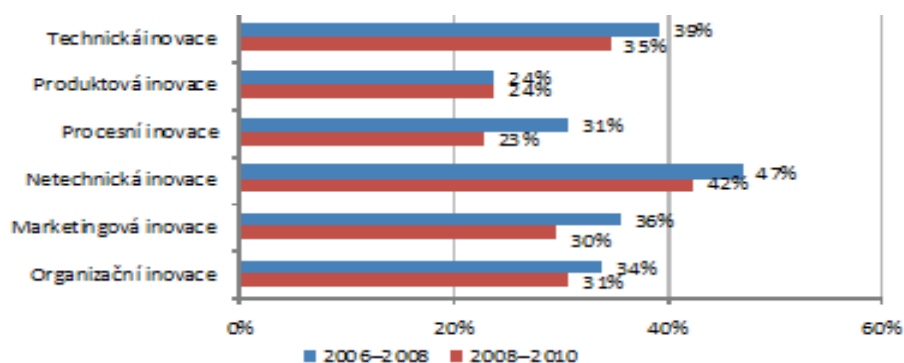
Obrázek 1 – Podíl inovujících podniků



Zdroj: ČSÚ (2012a)

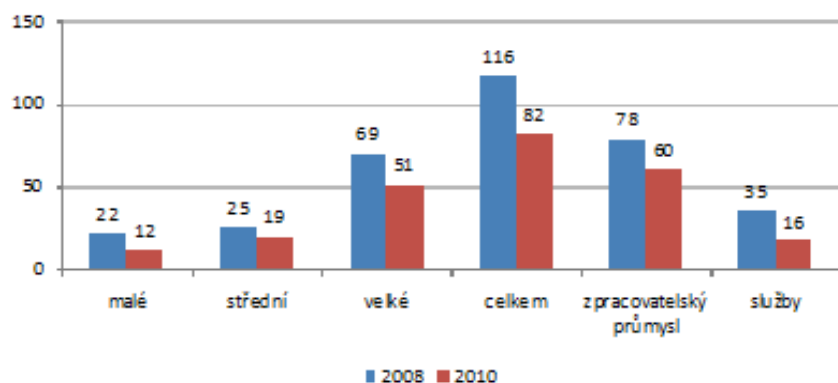
Obrázek 2 poukazuje na to, jaký druh inovací trpěl v období 2008 -2010 oproti minulému období nejvíce. Z grafu je zřejmé, že jím byly procesní inovace, které spolu s produktovými považovány za stěžejní pro výrobu a konkurenceschopnost podniku.

„Pokles technických inovačních aktivit byl zaznamenán ve všech velikostních skupinách. (ČSÚ, 2012a)“ Zavádění nových výrobků a služeb zůstalo na stejné úrovni (24 %) jako v předchozím období. Netechnické inovace klesly o 5 procentních bodů oproti minulému období.

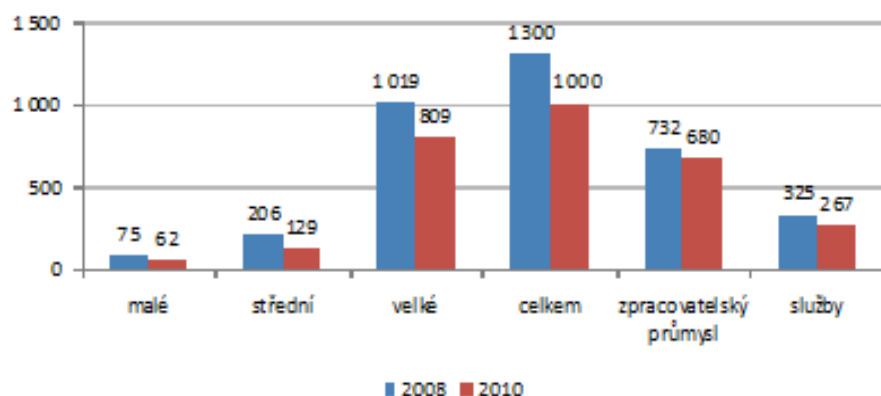
Obrázek 2 – Podíl inovujících podniků dle typu inovace

Zdroj: ČSÚ (2012a)

Obrázek 3 ukazuje na to, že v období 2008 -2010 došlo k markantnímu poklesu výdajů na technické inovační aktivity. V roce 2010 bylo vynaloženo podniky na inovace produktu a procesu dohromady 82 mld. Kč, přičemž v roce 2008 to bylo 116 mld. Kč., což poukazuje na 29% propad. Náklady na technické inovace poklesly u všech kategorií podniku, nejvíce však u malých podniků (téměř o 50%). U oblasti služeb došlo k propadu výdajů o 54% oproti roku 2008.

Obrázek 3 - Náklady na technické inovační aktivity (mld. Kč)

Zdroj: ČSÚ (2012a)

Obrázek 4 – Tržby za inovované produkty (mld. Kč)

Zdroj: ČSÚ (2012a)

Z obrázku 4 je zřejmé, že nižší inovační aktivita vyprodukovala rovněž nižší tržby za inovované výrobky v porovnání s předchozím obdobím. Nejmarkantnější rozdíl je možné sledovat u středně velkých podniků a velkých podniků. V rámci tohoto výzkumu mimo jiné vyplynulo, že podniky při inovačních aktivitách často spolupracují s partnery na území ČR. Ke spolupráci se přihlásilo 62% velkých inovujících firem a 46% středních podniků. Nejčastějším partnerem pro spolupráci pak byli dodavatelé, klienti a zákazníci. Za nejvíce přínosné považují firmy spolupráci s klienty a zákazníky. Na druhém pólu jsou vládní organizace a veřejné výzkumné instituce.

Dle názoru autora je snižování výdajů na inovace přirozeným jevem v období recese. Zejména u malých podniků, kde výdaje klesly o padesát procent oproti minulému období, je tento jev pochopitelný. Velké podniky se snaží útočit na trh nízkými cenami, aby tak získaly vyšší podíl. Chce-li malý podnik ustát svou pozici a udržet v „rozumných mezích“ rentabilitu, je nucen snižovat cenu také. Společně s tím tak musí jít ruku v ruce snižování nákladů. První na řadě jsou náklady, které podnik na první pohled „nebolí“. Jedná se především o náklady na výzkum a vývoj a na marketing. Pokud podnik tyto náklady sníží, efekt je okamžitý. Výše popsáný pohled je ale velmi krátkodobý a podniky by měly hledět do budoucna. Tím, že podnik sníží náklady na výzkum a vývoj, ztratí zaměstnance, kteří budou hledat uplatnění v jiných firmách s podobným zaměřením. Vzhledem k tomu, že mají patřičné know-how a společnost, která je podporuje, mohou svůj potenciál naplno rozvíjet, zatímco firma, která tyto zaměstnance označila za „nadbytečné“, bude muset hledat nové poté, co výrobek bude zastaralý. Podobný efekt bude mít snížení nákladů na marketing. Podnik se bude postupně dostávat ven z mysli zákazníků na úkor podniků, které dávají o sobě a svých aktivitách vědět. Velké podniky se v této době rovněž zbavují projektů, které nemají pro podnik zásadní význam pro business. Jejich cílem bývá zasáhnout ve své oblasti podnikání co největší segment zákazníků. Tím opomíjejí zákazníky na okrajích, kterým produkty velkých firem nevyhovují. V tom autor spatřuje ohromnou šanci pro malé podniky, které mohou využít této situace ve svůj prospěch tím, že se zaměří na malý segment zákazníků, kteří vyhledávají speciální produkty a jsou za ně ochotni zaplatit i vyšší cenu.

Závěr

Finanční a navazující ekonomická krize se do značné míry negativně promítla do inovačních aktivit podniků v České republice. Poklesl nejen podíl inovujících podniků, ale především se výrazně snížily náklady jak na technické inovace, tak i tržby za inovované výrobky a služby. V porovnání inovací v období 2008-2010 oproti letům 2006-2008 nejvíce utrpěly inovace procesní, které jsou spolu s produktovými považovány za stěžejní pro výrobu a konkurenceschopnost podniku. Rovněž v období 2008 -2010 došlo k markantnímu poklesu výdajů na technické inovační aktivity. V rámci tohoto výzkumu mimo jiné vyplynulo, že podniky při inovačních aktivitách často spolupracují s partnery na území ČR. Ke spolupráci se přihlásilo 62% velkých inovujících firem a 46% středních podniků. Nejčastějším partnerem pro spolupráci pak byli dodavatelé, klienti a zákazníci. Za nejvíce přínosné považují firmy spolupráci s klienty a zákazníky. Na druhém pólu jsou vládní organizace a veřejné výzkumné instituce.

Literatura

- [1] ČSÚ. *Inovační aktivity podniku v letech 2008-2010*. available from:
http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/inovacni_aktivity_podniku_v_obdobi_2008_2010_2012_0312
- [2] ČSÚ, Metodika statistika inovací, available from:
http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/metodika_statistika_inovaci
- [3] DRUCKER, P. F. 1993. *Inovace a podnikavost*. Praha: Management Press, 266 s. ISBN 80-85603-29-2.
- [4] KLÍMOVÁ, V. 2006. *Inovační procesy*. Brno: Masarykova univerzita, 180 s., ISBN 80-210-4166-8.
- [5] KOTLER, P., CASLIONE, CHAOTIKA, J. 2009. Praha: Computer Press, a.s.. ISBN 978-80-251-2599-1.
- [6] KOTLER, P. 2007. *Marketing management*. 12. Vydání. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [7] KOTLER, P., DE BES, F. 2005. *Inovativní marketing*. Praha: Grada Publishing, 199 s. ISBN 80-247-0921-X.
- [8] PRNKA, T., HRONEK, F. ŠTERLINK, K. 2002. *Inovace v EU 1. Evropská unie a inovace*. Repronis: Ostrava, 134 s. ISBN 80-7329-010-3.
- [9] SCHUMPETER, J. A. 1987. *Teória hospodarského vývoja*. Bratislava: Pravda, 1987, 478 s.
- [10] MINISTERSTVO OBCHODU A PRŮMYSLU VB. 2006. *Inovace*. Available from:
<http://www.equalcr.cz/files/clanky/7/INOVACE.pdf>
- [11] SMITH, D. 2006. Designing an innovative Britain. *ESRC The Edge* (21), available from: http://www.esrc.ac.uk/_images/The%20Edge%2021_tcm8-8228.pdf

Adresa autora:

Ing. Jan Žahour, Univerzita Pardubice, ekonomicko-správní fakulta, Studentská 84, 532 10 Pardubice, ČR, Telefon: +420 466 036 664, E-mail: jzahour@seznam.cz

PODNIKOVÉ INFORMAČNÉ SYSTÉMY V MANAŽMENTE VINÁRSKÝCH PODNIKOV NA SLOVENSKU

BUSINESS INFORMATION SYSTEMS IN THE MANAGEMENT OF THE COMPANIES DEALING WITH VINICULTURE IN SLOVAKIA

HORNÁKOVÁ Erika

Abstract

Timely decisions of the management based on the relevant information from the external environment, as well as on internal information, are the main prerequisite not only for gaining and maintaining competitiveness of the company, but also expansion into new markets. The information must therefore meet the attributes of accuracy, timeliness, reliability, completeness and the company management should take care to prevent using of distorted information, eliminate duplication of data and to exclude irrelevant information from the decision-making process. The article portrays the business information system as the primary source of internal information which, fulfill their purpose only if they are properly used in the decision-making process.

Key words: decision making, information, business information system, subsystems, reports.

JEL Classification: M15 - IT Management

Abstrakt

Základným predpokladom nadobudnutia a udržania konkurencieschopnosti podniku, ako aj expanzie na nové trhy sú včasné rozhodnutia manažmentu podložené relevantnými informáciami z externého prostredia, ako aj internými podnikovými informáciami. Informácie preto musia spĺňať atribúty presnosti, včasnosti, hodnovernosti, úplnosti. Manažment podniku by preto mal dbať na zabránenie skreslenosti interných informácií, odstrániť duplicitu údajov a vyčleniť z rozhodovacieho procesu nerelevantné informácie. Predkladaný príspevok vykresľuje podnikový informačný systém ako základný zdroj vnútro podnikových informácií, ktoré plnia svoj účel len ak sú správne použité v rozhodovacom procese.

Kľúčové slová: rozhodovanie, informácia, podnikový informačný systém, podsystémy, výstupné zostavy/reporty.

Úvod

Informácia a znalosť priniesla nový rozmer do celej spoločnosti, čím si súčasná spoločnosť vyslúžila prívlastok – informačná, nakoľko používanie informačných a komunikačných technológií sa stále viac stáva samozrejmosťou vo všetkých jej oblastiach, či už ide o domácnosti, verejnú a štátnu správu alebo o podnikateľské subjekty. Nakoľko príspevok

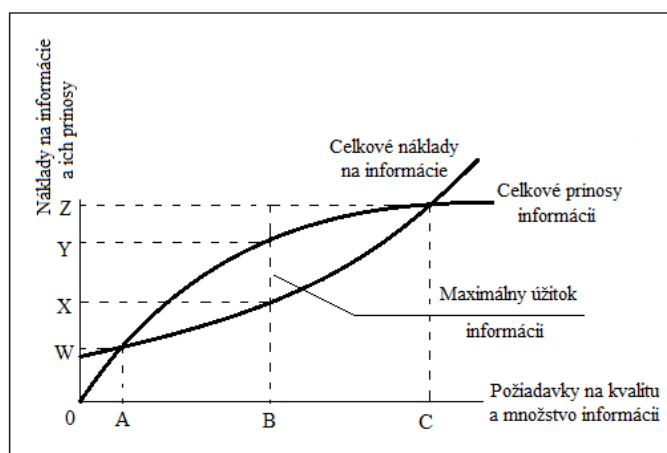
pojednáva o využívaní podnikových informačných systémov vo vinárskych podnikoch na Slovensku, dôraz bude kladený práve na sféru podnikateľských subjektov.

Literárny prehľad

Rozhodovanie je možné právom považovať za základ manažmentu a to napriek tomu, že neexistuje jediná všeobecná teória rozhodovania, ktorá by prinášala systematický súbor poznatkov určených k riešeniu všetkých rozhodovacích problémov podniku. Rozhodovanie je sústavná, uvedomelá činnosť manažéra a môže sa vzťahovať k rôznym oblastiam, uvádza Malejčík, A. (2010).

Ako už bolo spomenuté, správne rozhodnutia si vyžadujú kvalitné informácie, na základe ktorých sa manažment môže rýchlo rozhodovať, pričom rolu zohráva aj hodnota informácie. Keřkovský, M. – Drdla, M. (2003) približujú problematiku hodnoty informácie s využitím teórie hraničného úžitku, podľa ktorej investovať je vhodné ešte vtedy, keď prírastky prínosov sú väčšie ako prírastky investícií/hraničných nákladov, pričom maximálny úžitok (maximálna návratnosť vynaložených nákladov) nastane, ak sa hraničné náklady rovnajú hraničným prínosom, ako znázorňuje Obrázok 1, pričom uvedený graf má pre manažérov skôr význam myšlienkovvej schémy, v ktorej by sa manažéri mali pri rozhodovaní o svojich požiadavkách a nákladoch na informácie pohybovať, nakoľko v praxi ich väčšinou nie je možné uspokojivo kvantifikovať.

Obrázok 1 – Závislosť nákladov na informácie a prínosov z nich plynúcich



Zdroj: Keřkovský, M. – Drdla, M. (2003) - *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*.

Podľa Murgáča, M. (2012) má manažment v dnešnej dobe často nadbytok informácií na rozdiel od minulosti, kedy bolo rozhodovanie obmedzené ich nedostatkom. Obrovské množstvo dát však neznamená pridanú hodnotu, až roztriedené informácie, ktoré sú inteligentne využívané a prezentované v kontexte, môžu podniku priniesť konkurenčnú výhodu.

Konkurenčnou výhodou sa preto môže stať práve kvalitný podnikový informačný systém, ktorý dokáže dáta rýchlo spracovať a efektívne ich premietnuť do konkrétnych reportov/výstupných zostáv. Látečková, A. – Kučera, M. (2012) zdôrazňujú schopnosť ERP systémov využiť údajovú základňu vytváranú všetkými podsystémami podnikového informačného systému s prepojením na externé zdroje. ERP systémy sa štandardne skladajú

z dátového modelu, business logiky a reportovacích nástrojov, ktoré ponúkajú široké možnosti pre vytváranie, správu a používanie zostáv, ktoré si môže používateľ sám vytvárať.

Ekonomický softvér (ERP systém) sa v súčasnosti stáva vhodným nástrojom na zber, spracovanie a archiváciu dát, rovnako ako na generovanie rôznych výstupných zostáv. Avšak spoločnosti so zložitými podnikovými procesmi a objemnými dátami často ku svojej činnosti potrebujú aj ďalšie softvérové riešenia. Tieto softvérové riešenia načrtli vo svojej publikácii Čarnický, Š. – Dugas, J. – Neufeld, J. (2010) s odvolaním sa na holisticko-procesnú klasifikáciu, podľa ktorej je podnikový informačný systém tvorený týmito časťami:

1. ERP (Enterprise Resource Planning) – systém na riadenie interných podnikových procesov,
2. CRM (Customer Relationship Management) – systém obsluhujúci procesy smerované k zákazníkom,
3. SCM (Supply Chain Management) – systém riadiaci dodávateľský reťazec, ktorého súčasťou môže byť aj APS systém, slúžiaci k pokročilému plánovaniu a rozvrhovaniu výroby,
4. MIS (Management Information System) – systém, ktorý zbiera dáta zo systémov ERP, CRM, APS/SCM a tiež z externých zdrojov a na ich základe poskytuje informácie pre rozhodovací proces podnikového manažmentu.

Prístup manažérov k agregovaným dátam umožňujú nástroje Business Intelligence (BI), ktorých hlavným cieľom je poskytnúť interaktívny prístup k dátam najmä na účely vykonávania rôznych analýz, uvádza Čarnický, Š. (2010). Podľa Haag, S. – Cummings, M. – Phillips, A. (2007), nástroje BI slúžia na zabezpečenie včasných a kvalitných vstupov do rozhodovacích procesov, čo sa (na základe výskumu uskutočneného spoločnosťou Gartner Group) v podnikoch odzrkadľuje v lepších rozhodnutiach. Vyššou kvalitou v manažérskom rozhodovaní získavajú spoločnosti využívajúce nástroje BI výhodu v porovnaní s ostatnými spoločnosťami. BI poskytuje manažérom požadované informácie v správnom čase, na správnom mieste a v správnej forme. Napriek tomu, že výhody BI sú evidentné, mnohé spoločnosti nimi dnes ešte nedisponujú. Jedným z dôvodov je, že manažéri ešte nedocenili ich hodnotu ako nástroja poskytujúceho konkurenčnú výhodu. Ďalší dôvod zahŕňa prípady, kedy nástroje BI boli nainštalované, ale neboli efektívne využívané.

Protipólom k veľkým spoločnostiam s objemnými dátami a zložitými podnikovými procesmi sú malé a stredné podniky, ktoré často využívajú outsourcing, či už na úrovni prevádzkovateľa softvéru alebo na úrovni spracovania agend v podobe outsourcingového vedenia účtovníctva. Pre tieto podniky môže byť práve outsourcing konkurenčnou výhodou. Kokles, M. – Romanová, A. (2007) priblížili výhodu outsourcingu v rovine zníženia prácnosti a nákladov na nadobudnutie a prevádzku IS/IT infraštruktúry, nakoľko udržanie vysokej úrovne IS/IT je príliš technologicky náročné na neustále sledovanie svetových trendov, na investície do inovácií a na náklady spojené s nepredvídanými výkyvmi svetového IS/IT rozvoja, ako aj na náklady na expertov a technológie.

Metodika

Cieľom príspevku je zhodnotenie využívania podnikových informačných systémov v manažmente vinárskych podnikov na Slovensku.

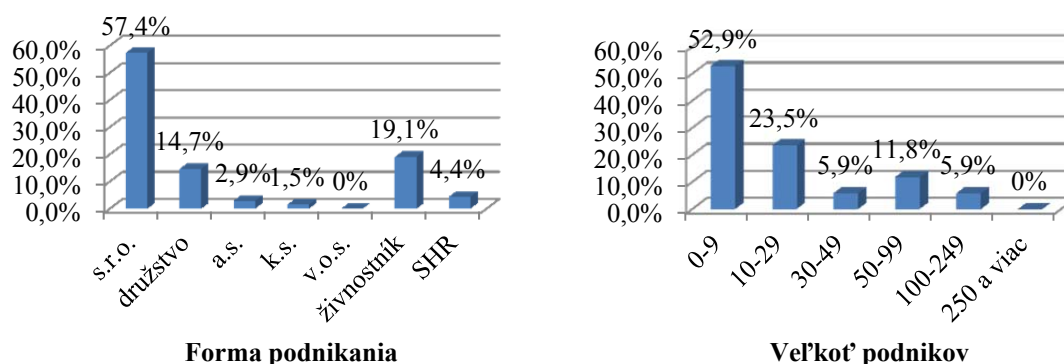
Podkladové údaje boli čerpané z dotazníkového prieskumu, pričom do prieskumu sa aktívne zapojilo 68 podnikov z celkového počtu 150 dopytovaných. Dopytovanú vzorku tvorili podniky zaoberajúce sa vinárstvom v akejkoľvek forme (výrobcovia vína z vlastných viníc, výrobcovia vína z hrozna pochádzajúceho od externých dodávateľov, importéri vína a spoločnosti zaoberajúce sa obchodovaním s vínom), pričom 5% z uvedených spoločností sa

venuje navyše aj produkcii, resp. predaju nealko hroznových nápojov. 35% podnikov uvádza ešte aj iný predmet podnikania, mimo vinárstva a vinohradníctva.

Zastúpené boli malé a stredné podniky takmer všetkých foriem podnikania, (s výnimkou verejných obchodných spoločností), vrátane živnostníkov a samostatne hospodáriacich roľníkov (táto skupina tvorila 23,5% z celku), ako je viditeľné z grafov (obrázok 2).

Okrem dotazníkového prieskumu boli použité metódy analýzy, komparácie a syntézy na zhodnotenie celkových výsledkov a metóda štúdia a spracovania odbornej literatúry.

Obrázok 2 – Zastúpenie respondentov podľa formy podnikania a podľa veľkosti podnikov



Zdroj: (Vlastný dotazníkový prieskum, vlastné výpočty)

Výsledky a diskusia

Pri implementácii podnikového informačného systému zohráva rolu viacero faktorov, od množstva peňažných prostriedkov, ktoré podnik plánuje investovať do podnikového informačného systému (nielen v rovine implementácie, ale aj jeho ďalšej údržby), cez objem dát, ktoré prostredníctvom daného systému bude spracúvať, modularitu systému, kompatibilitu s doteraz využívanými softvérmi, zohľadnenie zložitosti podnikových procesov, ako aj prepojenie počítačovými sieťami v rámci podniku aj mimo neho. Na to, aby implementácia a následné využívanie podnikového informačného systému boli efektívne a zabezpečili návratnosť prvotnej investície, každý podnik musí mať zodpovedané uvedené otázky, ktoré sú základnými kritériami pre správny výber. Podnikom s malým objemom dát postačujú bežné účtovnícke/ekonomické softvéry, navyše, malé firmy často využívajú možnosti outsourcingu a to nielen v oblasti údržby softvéru, ale aj priamo vo vedení účtovníctva, kedy podnik nedisponuje podnikovým softvérom, nakoľko jeho agenda je spracúvaná externe v tzv. „účtovníckych firmách“, ktorých predmetom podnikania je práve zmluvné vedenie účtovníctva iným podnikom. Podniky s veľkým objemom dát a so zložitými podnikovými procesmi, naopak disponujú podnikovými informačnými systémami, ktoré zohľadňujú workflow, umožňujú generovať výstupné zostavy/reporty na základe individuálneho zadefinovania parametrov podľa požiadaviek užívateľa, poskytujú nástroje na rozhodovanie manažmentu, navyše najmä v oblasti služieb je veľmi často využívané CRM (Customer Relationship Management) a do popredia sa začínajú dostávať aj nástroje Business Intelligence.

Dotazníkový prieskum

Dotazníkový prieskum bol zameraný na využívanie podnikových informačných systémov vo vybraných vinárskych podnikoch na Slovensku. Dôraz bol kladený na viacero oblastí. Prvým kritériom bolo, či podnik vôbec podnikový informačný systém (PIS) využíva, ktoré softvérové riešenia v rámci PIS aktívne využíva, nakoľko sú jednotlivé aplikácie integrované v PIS, ako aj na analýzu mnohých ďalších funkcií podnikového informačného systému.

Na oblasť manažmentu sa dotazníkový prieskum odvolával najmä pri otázkach ohľadom používania výstupných zostáv (reportov), ktoré sú hlavným zdrojom vnútropridomkových informácií pre manažment.

Celkový dotazníkový prieskum na účely mojej dizertačnej práce bol ešte omnoho širší, avšak z hľadiska rozsahu predkladaného príspevku nie je možné prezentovať všetky výsledky. V príspevku sú preto zhodnotené len vybrané oblasti dotazníkového prieskumu.

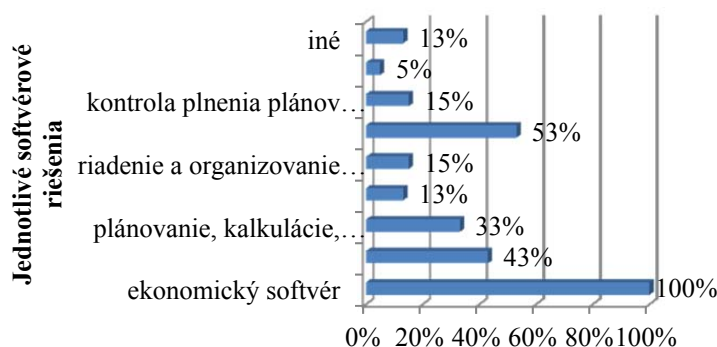
Podnikový informačný systém, jednotlivé softvérové riešenia a výstupné zostavy

Ako už bolo spomenuté, do dotazníkového prieskumu boli zahrnuté aj malé spoločnosti a živnostníci, respektíve samostatne hospodáriaci roľníci, ktorí podnikový informačný systém nevyužívajú z dôvodu malého objemu dát. Túto skupinu tvorilo až 41% respondentov. Mnohé z týchto spoločností vedú skladovú evidenciu na klasických „papierových“ skladových kartách a všetku agendu, vrátane faktúr, pokladničných dokladov, bankových výpisov a pod. následne postupujú profesionálnej spoločnosti, ktorá účtovníctvo spracuje priamo na svojom softvéri. Náklady na zakúpenie a prevádzkovanie softvéru teda odpadajú, respektíve sa presúvajú na „účtovnícku firmu“.

Zvyšných 59% respondentov (40 podnikov) bolo ďalej dopytovaných ohľadom používania konkrétnych softvérových riešení (Obr. 3). Ak sa už podnik rozhodne využívať podnikový informačný systém, základom je ekonomický softvér, ktorý pokrýva oblasť evidencie dlhodobého majetku, pokladňu, banku, personalistiku a mzdy, fakturáciu, účtovníctvo a skladovú evidenciu, pričom niektoré ekonomické softvéry obsahujú ešte ďalšie podsystémy. Výhodou podsystémov (modulov), z ktorých je softvér zložený je možnosť dokúpenia ďalších podsystémov v prípade, že sa podnik rozrastie a stúpnu jeho požiadavky na softvérové a technologické zabezpečenie nových oblastí, ktoré zatiaľ podnik nevyužíval a z toho dôvodu neboli doposiaľ ani softvérovo riešené. Všetky dopytované podniky, ktoré uviedli, že podnikový informačný systém využíva, majú implementovaný aspoň základný ekonomický softvér.

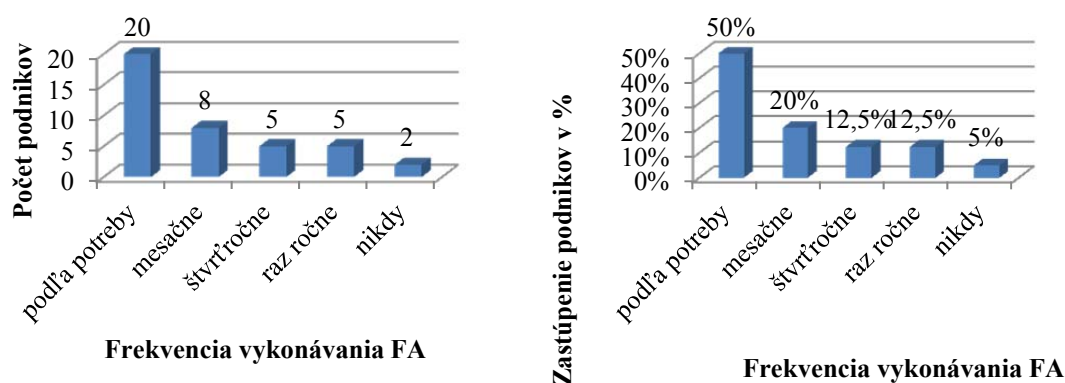
Za konkurenčnú výhodu v oblasti manažérskeho rozhodovania je možné považovať softvérové riešenia na podporu rozhodovacích procesov manažmentu, ktoré manažérom pomáhajú dospieť k rýchlemu a správne rozhodnutiu. Boli zaznamenané u 13% respondentov využívajúcich PIS.

Pre obchodného manažéra je z hľadiska sledovania výkonnosti predajcov kľúčová najmä kontrola plnenia plánov predaja, pričom manažér má možnosť (vďaka včas zisteným odchýlkam od stanoveného plánu) vykonať nápravné opatrenia, ako napríklad preškolenie zamestnanca, respektíve uplatniť iné nástroje - krátanie mzdy a pod., softvérové riešenie v tejto oblasti môže teda podniku priniesť konkurenčnú výhodu, nakoľko manažment sa včas dozvie o nízkom pracovnom výkone svojich zamestnancov a problém dokáže vyriešiť v čase, kým vzniknutá situácia nezačne negatívne vplyvať na postavenie podniku na trhu. Softvérové riešenie kontroly plnenia plánov predaja aktívne používa 15% dopytovaných podnikov (zo štyridsiatich).

Obrázok 3 – Využívanie jednotlivých softvérových riešení u respondentov

Zdroj: (Vlastný dotazníkový prieskum, vlastné výpočty)

Finančný manažment, respektíve top manažment všeobecne zodpovedá za celkovú prosperitu podniku, jeho napredovanie a finančnú situáciu. Vykonávanie finančných analýz by preto malo byť v podnikoch jednou z priorit. Napriek tomu, že automatizovaným spracovaním finančných analýz disponuje len 43% z podnikov, ktoré uviedli, že používajú podnikový informačný systém (Obr. 3), finančná analýza je vykonávaná skoro vo všetkých štyridsiatich podnikoch s výnimkou dvoch (Obr. 4). Nakoľko už niektoré základné ekonomické softvéry obsahujú možnosť vykonávať finančnú analýzu automatizovane, riešením pre podniky, ktoré zatiaľ túto možnosť nevyužívajú by bol prechod z jedného ekonomického softvéru, ktorý túto možnosť nepodporuje, na iný, kvalitnejší. Napriek tomu, že prechod medzi dvomi softvérmi si bude vyžadovať zaškolenie zamestnancov a je možné, že v procese implementácie prinesie do podniku ich prvotné odmietavé stanoviská, nakoľko „zžitie sa“ s novým softvérom si bude vyžadovať určitý čas, v konečnom dôsledku v dlhodobom horizonte zlepši efektívnosť práce, zníži prácnosť spojenú s vykonávaním finančnej analýzy a manažment bude mať výsledky finančnej analýzy k dispozícii okamžite, čo prispeje ku kvalitnejšiemu a rýchlejšiemu rozhodovaniu.

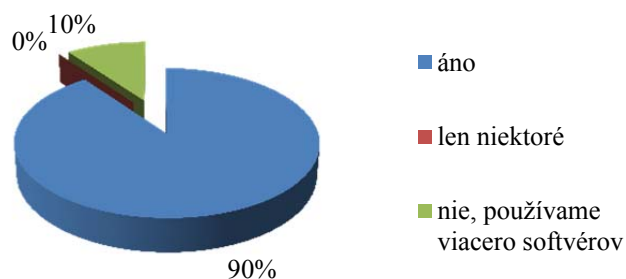
Obrázok 4 – Frekvencia vykonávania finančnej analýzy u respondentov

Zdroj: (Vlastný dotazníkový prieskum, vlastné výpočty)

Obrázok 3 približuje množstvo softvérových riešení, ktoré vinárske podniky používajú. Optimálnou alternatívou je, keď sú všetky integrované v jednom podnikovom informačnom systéme s centralizovaným dátovým skladom, nakoľko informácie z neho sú prístupné všetkým užívateľom a vzájomné prepojenie jednotlivých podsystémov dáva priestor na

elimináciu duplicitných dát a v neposlednom rade zefektívňuje prácu, keďže ten istý údaj nie je potrebné zadávať viackrát. Nasledovný graf (Obr. 5) znázorňuje odpoveď respondentov používajúcich PIS (40 podnikov) na otázku, či sú všetky softvérové riešenia, ktoré zobrazuje obrázok 3 súčasťou jedného PIS alebo či používajú viacero softvérov.

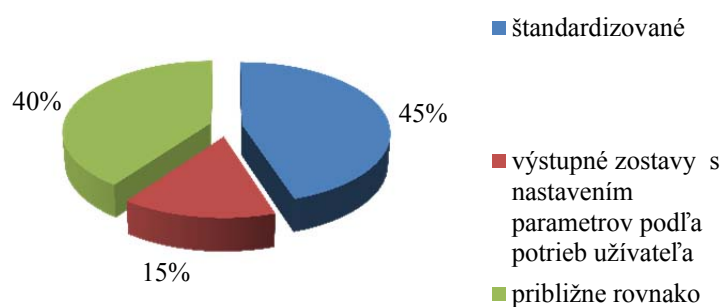
Obrázok 5 – Integrácia softvérových riešení v rámci PIS



Zdroj: (Vlastný dotazníkový prieskum, vlastné výpočty)

Neodškriepiteľnú úlohu pri rozhodovaní manažmentu zohrávajú výstupné zostavy/reporty generované podnikovým informačným systémom a to nielen štandardizované, ktoré sú v softvéri prednastavené a užívateľ nemá možnosť meniť ich parametre, ale predovšetkým výstupné zostavy s možnosťou individuálneho nastavenia parametrov, pri ktorých si užívateľ sám môže nadefinovať preňho podstatné kritériá. Výhodou reportov s individuálnym nastavením parametrov je zlepšenie prehľadnosti informácií a vyčlenenie nerelevantných informácií z rozhodovacieho procesu. Nasledovný graf znázorňuje, ktoré výstupné zostavy respondenti používajúci PIS preferujú (Obr. 6).

Obrázok 6 – Využívanie výstupných zostáv/reportov



Zdroj: (Vlastný dotazníkový prieskum, vlastné výpočty)

Záver

Vzorku respondentov tvorili malé a stredné podniky, čo sa prejavilo vo výraznom zastúpení outsourcingu vedenia účtovníctva v dotazníkovom prieskume. Pre malé podniky

a živnostníkov, resp. SHR, s malým objemom spracúvaných dát táto alternatíva predstavuje úsporu nákladov na implementáciu a prevádzku ekonomického softvéru, ako aj mzdových nákladov na vlastného informačného technika a na vlastného účtovníka, ktorý by viedol účtovníctvo priamo v podniku. Avšak živnostník, respektíve malý podnik sa týmto spôsobom ochudobňuje o možnosť rozvoja svojich zručností v oblasti informačných technológií. Vhodným riešením pre túto skupinu respondentov je využívanie cloud computingu na princípe SaaS (software as service, t.j. softvér ako služba), kde rovnako ako v prípade outsourcingu účtovníctva odpadajú mzdové náklady na informačného technika a samozrejme aj prvotné investičné náklady na implementáciu softvéru a následne náklady na jeho údržbu. Podstata cloud computingu spočíva v tom, že softvérové riešenie je prístupné online, za údržbu, update a upgrade zodpovedá prevádzkovateľ softvéru, základným predpokladom pre užívateľa je pripojenie na internet. Jednoduché cloud computingové riešenia sú zväčša bezplatné, zložitejšie softvérové riešenia sú spoplatnené, avšak cenovo dostupné, nakoľko užívateľ platí len za licenciu, nemusí riešiť výkonné hardvérové vybavenie, budovanie vnútro podnikovej počítačovej siete, operačný systém a pod., nakoľko cloud computing je využiteľný aj na málo výkonných počítačoch. Výhodou je možnosť použitia všade tam, kde je možnosť pripojenia na internet a to nielen cez počítač alebo notebook, ale aj prostredníctvom tabletu alebo mobilného telefónu. Na trhu je v súčasnosti mnoho cloud computingových riešení od najzákladnejšej podpory fakturácie až po komplexné ERP systémy. Pre živnostníkov, resp. malých podnikateľov s odmietavým stanoviskom k informačným technológiám by bolo riešením začať s bezplatnou aplikáciou podporujúcou fakturáciu, kde budú mať príležitosť oceniť výhody softvérovej podpory v kontraste k bežnej fakturácii „na papieri“. Tieto aplikácie často podporujú nielen vystavenie faktúry, ale aj prehľad faktúr po splatnosti, faktúr čakajúcich na úhradu, uhradených faktúr a pod., čím dokážu podnikateľovi pomôcť zabrániť druhotnej platobnej neschopnosti. Po ocenení výhod podnikateľ možno sám siahne po ERP systéme a začne využívať aj iné moduly.

Využívanie podnikových informačných systémov vo zvyšných štyridsiatich podnikoch, je rôznorodé v závislosti od objemu spracúvaných dát, zložitosti podnikových procesov, veľkosti podniku a ochoty podniku investovať do inovácie podnikového informačného systému. Bez ohľadu na počet podsystémov, ktoré podnik používa, mali by byť podsystémy integrované a mali by zdieľať jeden centralizovaný dátový sklad. Ako už bolo spomenuté, väčšina podnikov podsystémy integrované má, čo predstavuje výhodu v eliminácii duplicitných dát a centralizovaný dátový sklad prináša výhodu kvalitných výstupných zostáv/reportov, ktoré užívateľovi zobrazujú úplné a hodnoverné informácie. V podnikoch s veľkým objemom dát a zložitými podnikovými procesmi je vhodné na úrovni manažmentu okrem štandardizovaných výstupných zostáv používať aj zostavy s možnosťou individuálneho nastavenia parametrov, nakoľko manažérom dokážu poskytnúť informácie v požadovanej forme a je nimi možné vylúčiť z rozhodovacieho procesu nerelevantné informácie, čo zlepšuje prehľadnosť reportu a umožňuje zobrazit' len kľúčové informácie, ktoré sú podstatné pre konkrétne rozhodnutie. Napriek výhodám zostáv s individuálnymi nastaveniami parametrov ešte stále 45% skúmaných podnikov používajúcich PIS využíva častejšie štandardizované výstupné zostavy na úkor reportov s možnosťou individuálneho zadefinovania parametrov. Avšak na rozdiel od podnikov, ktoré sa držia štandardizovaných nástrojov, 13% podnikov uviedlo, že používa navyše aj softvérové riešenia na podporu rozhodovania, čím sa snažia svoje rozhodnutia čo najviac objektivizovať a znížiť chybovosť rozhodnutí. Pre potreby manažmentu je podstatná čo najlepšia informovanosť, ktorú je možné dosiahnuť len za predpokladu, že je venovaná náležitá pozornosť údržbe a aktualizácii podnikového informačného systému, vzájomnej integrácii jeho podsystémov a prepojeniu počítačovými sieťami.

Literatúra

- [1] ČARNICKÝ, Š. 2010. Prínosy a faktory úspešnosti riešení Business Intelligence v riadení podnikov. In *In look days 2010: international scientific conference, 11. - 13. November 2010, Castle Hotel Hédervár, Hungary*. Košice: INTER M & K, spol s r.o., s. 1-11. ISBN 978-80-970118-1-9.
- [2] ČARNICKÝ, Š., DUGAS, J., NEUFELD, J. 2010. Zavádzanie nástrojov Business Intelligence v praxi. In *Faktory úspešnosti zavádzania a využívania Business Intelligence v riadení podnikov na Slovensku: zborník vedeckých prác: 1. vedecký workshop k riešeniu projektu VEGA č. 1/0350/10 Košická Belá, 10. 12. 2010* [elektronický zdroj]. Košice: Výskumný ústav stavebnej informatiky, s.r.o., s. 60-72. ISBN 978-80-89338-09-2.
- [3] HAAG, S., CUMMINGS, M., PHILLIPS, A. 2007. *Management information systems for the information age*. New York: The McGraw Hill Companies, Inc., 558 s. ISBN-13 978-0-07-110610-8.
- [4] KEŘKOVSKÝ, M., DRDLA, M. 2003. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 187 s. ISBN 80-7179-730-8.
- [5] KOKLES, M., ROMANOVÁ, A. 2007. *Informačný systém podniku*. Bratislava: Ekonóm, 183 s. ISBN 978-80-225-2286-1.
- [6] LÁTEČKOVÁ, A., KUČERA, M. 2012. Softvérová podpora nákladového systému podniku. In *Globálne komoditné trhy: nové výzvy a úloha verejných politik: Medzinárodné vedecké dni 2012: zborník recenzovaných príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie: 16-18 máj, Nitra*. [elektronický zdroj]. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2012. s. 851-856. ISBN 978-80-552-0792-6.
- [7] MALEJČÍK, A. 2010. *Základy manažmentu*. 4. vyd. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 162 s. ISBN 978-80-552-0476-5.
- [8] MURGÁČ, M. 2012. Informácie sú hrozbou aj príležitosťou. *Infoware*, roč. VIII., č. 3, s. 29. ISSN 1335-4787.

Adresa autora:

Ing. Erika Horňáková, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Fakulta ekonomiky a manažmentu / Katedra informačných systémov, Tr. Andreja Hlinku 2, 949 76 Nitra, Slovenská republika, +421 37 641 4179, hornakova.e@gmail.com

OBSTARÁVACÍ PROCES SOFTVÉRU

SOFTWARE ACQUISITION PROCES

ČERNÝ Matej

Abstract

Right software acquisition is important to the success of an organization. This paper presents approaches to software acquisition. It compares two main streams, which are ISO standard and CMM models. Draft of a software acquisition process is based mainly on ISO standard 12207:2008. This process consists from strategy planning, implementation of acquisition procedure, acquisition preparing, identification of potential supplier, make or buy decision, supplier selection, agreement acceptance and closure.

Key words: software acquisition, acquisition process, ISO standard, CMM models.

JEL Classification: M15 - IT Management

Abstrakt

Správny výber softvéru je kľúčovou oblasťou pre úspešnosť firmy. Tento článok poskytuje prehľad o prístupoch k obstaraniu softvéru. Porovnáva dva hlavné smery normu ISO a CMM modely. Návrh obstarávacieho procesu softvéru je založený hlavne na norme ISO 12207:2008. Akvizícia nového softvéru je proces skladajúci sa z viacerých fáz od prípravy podkladov na zrealizovanie výberu, cez rozhodovanie o nákupe alebo vývoji až po uzavretie zmluvy a prebratie riešenia.

Kľúčové slová: obstarania softvéru, obstarávací proces, norma ISO, CMM modely.

Úvod

Obstaranie nového softvéru, hlavne v oblasti podnikových informačných systémov, je pre organizáciu kritickou skúškou. Pri zlyhaní jej hrozí celý rad rizík. Z tohto dôvodu by firmy mali túto problematiku pochopiť a jej význam nepodceňovať. Je pravdepodobné, že nie všetky budú mať zdroje na kvalitné zabezpečenie tohto procesu a preto sa navrhuje táto zjednodušená verzia obstarávacieho procesu softvéru, ktorá však obsahuje všetky dôležité oblasti a východiská.

Literárny prehľad

V literatúre sa stretávame s rozličných metodológiami v oblasti obstarania softvéru. Jednu z nich nám poskytuje americký inštitút pre elektrické a elektronické inžinierstvo vo svojich štandardoch IEEE 1062. Táto metodológia poskytuje detailný opis procesu obstarania softvéru v požadovanej kvalite a rozsahu. Jej nevýhodou je však absencia možnosti ako je

obstaranie softvéru naprogramovaného na zákazku. Inštitút momentálne pracuje na novej verzii týchto štandardov, v ktorej by mala byť zapracovaná aj táto voľba.

Ďalšou metodológiou sú celosvetovo uznávané štandardy, normy ISO. Oblasťou akvizície softvéru sa zaoberá medzinárodný štandard 12207:2008. Tento štandard bol prvým, ktorý sa zaoberal komplexným procesom životného cyklu softvéru a v jednej jeho časti je riešený aj obstarávací proces. Sú tu jasne definované operácie, úlohy, aktivity a je aj zobrazený pomocný proces dodania softvéru zo strany dodávateľa. Obsahuje aj oblasti ako riadenie ľudských zdrojov a riadenie životného cyklu infraštruktúry. Nevýhodou tohto štandardu je, že sa v ňom nenachádzajú odporúčania a možné kritické oblasti. Organizácií poskytuje možnosť osvojiť si zručnosti potrebné pre úspešné zvládnutie daného procesu, avšak neurčí na akom stupni zrelosti sú tieto zručnosti v organizácií.

Iný prístup k akvizícii softvéru je navrhnutý v SA-CMM /Software Acquisition Capability Maturity Model/ modeli. Ako aj preklad anglického názvu hovorí, prístup k obstaraniu softvéru sa tu určuje podľa kvalifikačnej zrelosti organizácie. To znamená, že v tomto modeli sú postupy zhromaždené do piatich úrovní zrelosti, pričom vyššie úrovne sú postavené na úspešnom zvládnutí predchádzajúcich. Tieto úrovne sú zobrazené v tabuľke 1 „Úrovne SA-CMM modelu“.

Tabuľka 1 - Úrovne SA-CMM modelu

Úroveň	Popis	Zameranie
1.	Počiatočná	Kompetentní zamestnanci
2.	Opakovateľná	Procesy projektového manažmentu
3.	Definovaná	Technické procesy a organizačná podpora
4.	Riadená	Produktová a procesná kvalita
5.	Optimalizovaná	Kontinuálny proces zlepšovania

Zdroj: TIAN, J. 2005, Software Quality Engineering, New Jersey : John Wiley & Sons, 2005, 233 str., ISBN 0-471-71345-7

K akvizičnému modelu CMM existuje aj softvérový model. Tento je hlavne zameraný na návrh a realizáciu softvéru.

Nevýhodou prístupu SA-CMM je, že organizácia musí prechádzať určitými vývojovými stupňami, čo môže pre firmu znamenať dlhšiu adaptáciu.

Nástupcom modelu SA-CMM je model CMMI-ACQ /Capability Maturity Model Integration for Acquisition/. Tieto modely sú súborom osvedčených postupov, ktoré pomáhajú organizáciám vylepšiť ich procesy. Poskytuje komplexný integrovaný súbor usmernení pre obstaranie produktov a služieb. Štruktúra tohto modelu je veľmi podobná s jeho predchodcom. Jej úrovne sú počiatočná, riadená, definovaná, kvantitatívne riadená a optimalizujúca. Výhodou tohto modelu je, že umožňuje spoločnosti prechod medzi fázami v závislosti od existujúcich schopností. Pre organizáciu to znamená, že nie je nútená, aby každá úroveň bola úplne dokončená, hlavne ak sa daná úroveň úplne nevzťahuje na potreby firmy. Podnik má možnosť vykonávať v modeli určité prispôbenia v špecifických oblastiach a problémoch, ktoré považuje za dôležité. Okrem tejto výhody novší model rieši aj ďalšie nedostatky ako napríklad narastajúcu potrebu určenia rozsahu aktivít, či zavádzanie špecifických preddefinovaných úloh.

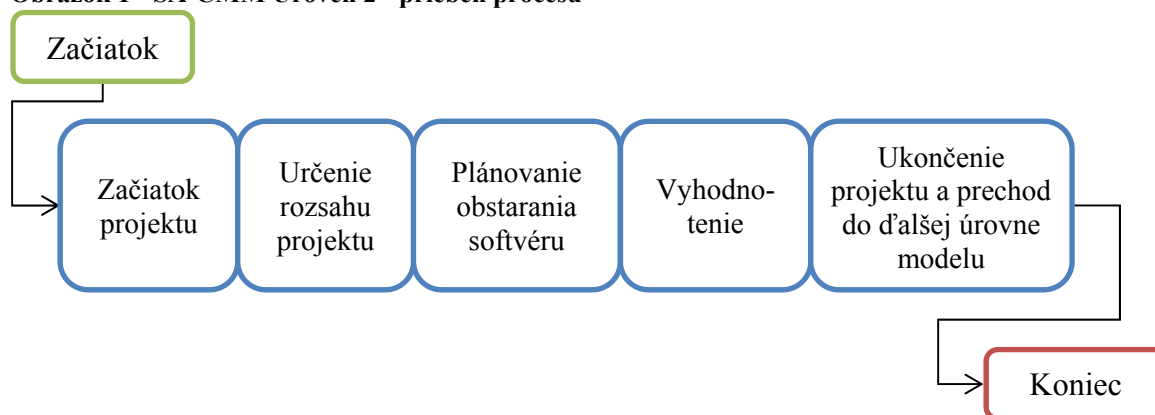
Medzi oblasti, ktoré ani novší model nevyriešil, patrí absencia priorit na procesné oblasti počas kontinuálneho fungovania. Tento nedostatok priorit spôsobuje zvýšenú náročnosť pre

implementátorov procesov určiť správne priority pre jednotlivé úlohy, respektíve ich postupnosť.

Základný proces modelu SA-CMM bol identifikovaný na úrovni 2 /Opakovateľná/ a obsahujú ho aj vyššie úrovne tohto modelu. Tento proces je vyobrazený na obrázku 1 „SA-CMM Úroveň 2 - priebeh procesu“. Tiež sa objavuje na všetkých úrovniach CMMI-ACQ a aj z časti v rámci akvizičného procesu popísaného v ISO/IEC 12207. Kľúčové procesné oblasti sú mixom kompetencií a procesných oblastí zahrňujúce technické, právne a aspekty riadenia a plánovania projektu akvizičného procesu. Táto etapa vyžaduje zapojenie odborníkov z viacerých oblastí.

Kroky určené v modeli akvizície softvéru sú štandardom vzhľadom na kľúčové procesné oblasti. Určenie konkrétnych úloh a aktivít v rámci procesných oblastí však závisí od podniku. Tiež náklady a potrebné zdroje sa líšia od jednotlivých organizácií.

Obrázok 1 - SA-CMM Úroveň 2 - priebeh procesu

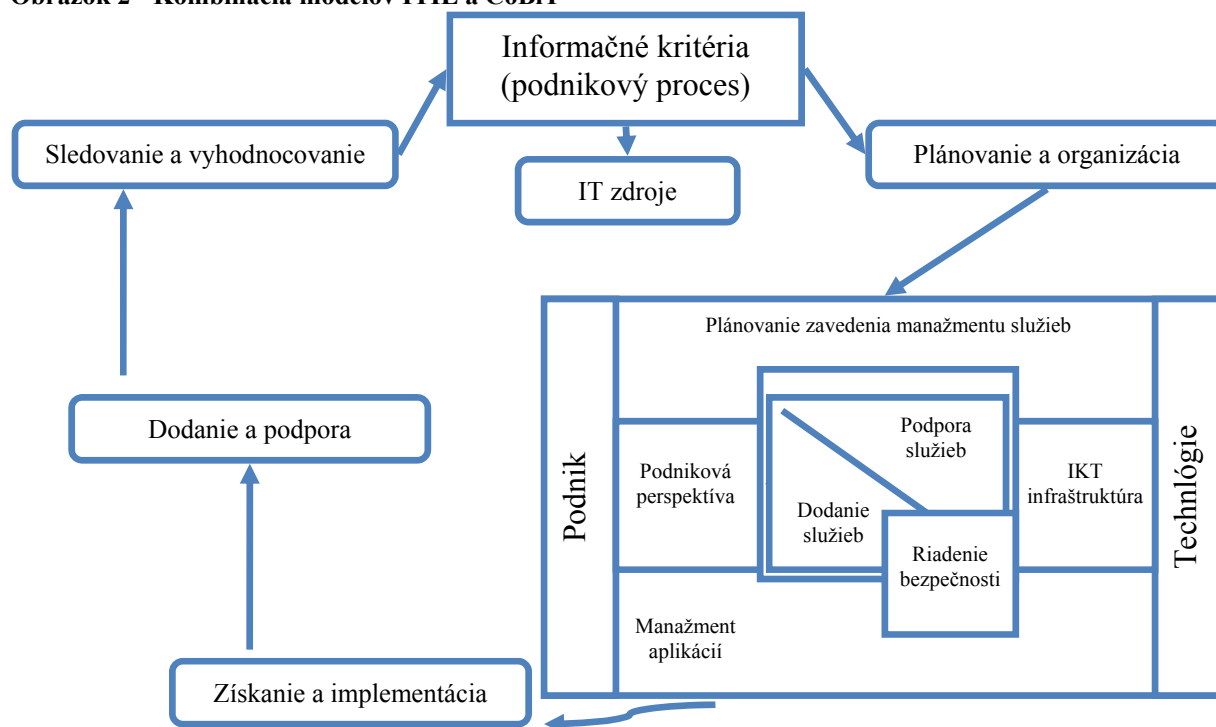


ZDROJ: *Software Acquisition Capability Maturity Model (SA-CMM) Version 1.03 [online] Software Engineering Institute, [14.11.2010] Dostupné na internete: <
<http://www.sei.cmu.edu/library/abstracts/reports/02tr010.cfm> >*

Významnosť definovania priebehu procesu na obrázku „SA-CMM Úroveň 2 - priebeh procesu“ podporuje aj fakt, že väčšina firiem, ktoré používajú SA-CMM pre popisovanie procesu akvizície softvéru sa nachádza práve na úrovni číslo 2 (Meyers, Oberndorf, 2001).

V praxi však, organizácie budú potrebovať implementovať osvedčené postupy s konkrétnymi úlohami a aktivitami, ktoré môžu byť odvodené buď od potrieb organizácie alebo identifikované z iných modelov a knižníc s osvedčenými postupmi. Medzi takéto možno zaradiť Information Technology Infrastructure Library /ITIL/ a Control Objectives for Information and Related Technology /CoBiT/. V oblasti ITIL sa zameriame na Software Asset Management, ktorý táto knižnica vymedzuje vo všetkých oblastiach životného cyklu. Z tejto oblasti sa získajú postupy a štandardy, z ktorých môže podnik ľahko určiť konkrétne úlohy a aktivity. Kombináciu ITIL a CoBiT modelov je možné zrealizovať pomerne jednoducho a je zobrazená na obrázku 2 „Kombinácia modelov ITIL a CoBiT“. Poskytuje nám zlúčenie manažérskej funkcie a podnikových úloh. Presunie teda akvizíciu softvéru z čisto manažérskej pozície do oblastí, ktorá zahŕňa zamestnancov na všetkých úrovniach v podniku.

Obrázok 2 - Kombinácia modelov ITIL a CoBiT



ZDROJ: ALFARAJ, H. - QIN, S. 2010, *Deriving Software Acquisition Process from Maturity Models - An Experience Report*, [online] *Scientific Research*, 2010, < <http://www.scirp.org/journal/jsea/> >

Pri návrate ešte k samotným základným modelom, ktoré sú vymedzené na začiatku kapitoly, existujú medzi modelmi CMM a normou ISO tieto hlavné rozdiely:

- CMM je viac detailný a špecifický (Oskarsson, Glass, 1996).
- ISO má jednu úroveň pre všetky subjekty, pričom CMM rozlišuje podľa skúseností daného subjektu (Oskarsson, Glass, 1996).
- ISO je hlavne zameraná na vzťah zákazník - dodávateľ, na druhej strane CMM sa zameriava na vývoj softvéru ako takého (Oskarsson, Glass, 1996).
- ISO je model životného cyklu, pričom CMM sú modely založené na schopnostiach alebo zrelosti organizácie (Alfaraj, 2010).

Metodika

Zdroje použité pre literárny prehľad boli čerpané z odborných publikácií. Získané boli pomocou internetu. Vytvoril sa prehľad dostupných modelov, prístupov a metodológií k danej problematike. Ako hlavné zdroje boli použité štandard IEEE 1062, norma ISO 12207:2008, modely SA-CMM a CMMI-ACQ a knižnice, postupy ITIL a CoBiT.

Na základe analýzy a následnej syntézy dostupných poznatkov sa zostavil návrh modelu obstarávacieho procesu vhodný pre podnikateľské subjekty bez ohľadu na ich veľkosť alebo vývojový stupeň. Samotný proces tvorí rámec činností a odporúčaní s primárnym dôrazom na problematiku rozhodovania sa medzi voľbou typového alebo aplikačného softvéru. Pre použitie procesu vo verejnom sektore je nutné jeho zladenie s legislatívnym rámcom.

Cieľom zostavenia procesu je vytvorenie univerzálneho rámca činností a odporúčaní pre firmy s ohľadom na primárne rozhodnutie v celom procese a to či si firma zvolí typový aplikačný softvér alebo sa pokúsi o vývoj vlastného softvéru. Základ procesu tvorí norma ISO 12207:2008. Pre jej doplnenie boli do procesu dopracované odporúčania k jednotlivým častiam procesu.

Výsledky a diskusia

Navrhnutý vlastný proces obstarania softvéru zahŕňa najdôležitejšie kroky, ktoré musí podnik v tejto oblasti uskutočniť. Obstarávací proces, ktorý sa navrhol, je zobrazený na obrázku č. 3 „Návrh obstarávacieho procesu softvéru“ a vychádza primárne zo štandardu ISO, keďže táto norma poskytuje komplexný postup akvizície softvéru v rámci jeho životného cyklu, ktorý môže uplatniť akákoľvek organizácia. Tento postup je doplnený o odporúčania z iných zdrojov. Ďalším dôvodom výberu noriem ISO ako základu je ich známosť na Slovensku, pričom zvyšné základné modelové prístupy pochádzajú hlavne z USA, kde sa aj primárne používajú.

Navrhnutý model zobrazený na obrázku 3 „Návrh obstarávacieho procesu softvéru“ je zameraný na zjednodušenie jednotlivých krokov. To z dôvodu ľahšieho pochopenia organizáciou, ktorá nemá dostatok prostriedkov na zavádzanie zložitých procesov. Model rešpektuje najnovšie poznatky a potreby. Zameriava sa aj na problém výberu typového alebo individuálneho aplikačného softvéru.

Záver

Na základe realizovaného prehľadu dostupných metodológií v oblasti obstarania nového softvéru do organizácie sa stretávame s dvoma hlavnými prístupmi. Prvým sú modely CMM, ktoré sú založené na zrelosti organizácie a na základe nej určujú potrebné kroky k úspešnému výberu. Ďalšou oblasťou je norma ISO, ktorá abstrahuje od zrelosti organizácie a definuje potrebné kroky obstarávacieho procesu.

Navrhnutý proces vychádza prioritne z normy ISO, pričom je doplnený odporúčaniami z iných zdrojov.

Závery obsiahnuté v tejto práci majú slúžiť ako východisko pre ďalší výskum tejto oblasti. Aplikovateľnosť navrhovaného procesu je nutné ešte overiť v hospodárskej praxi.

Literatúra a prehľad citácií

- [1] ALFARAJ, H., QIN, S. 2010. *Deriving Software Acquisition Process from Maturity Models - An Experience Report*, [online] Scientific Research, Dostupné na internete: <http://www.scirp.org/journal/jsea/>
- [2] ALFARAJ, H., QIN, S. 2010. *Deriving Software Acquisition Process from Maturity Models - An Experience Report*, [online] Scientific Research, < <http://www.scirp.org/journal/jsea/> >
- [3] IEEE 1062: *IEEE Recommended Practice for Software Acquisition* [online], The Institute of Electrical and Electronics Engineers, Inc. : New York, 1998, Dostupné na internete: <http://igs.nigc.ir/IGS/IEEE/1062.PDF>
- [4] ISO/IEC 12207:2008. *Systems and software engineering - Software life cycle processes* [online]. ISO, 2008, Dostupné na internete: < www.iso.org >
- [5] MEYERS, C., OBERNDORF, P. 2001. *Managing software acquisition: Open systems and COTS products*. Sydney : Addison-Wesley, 2001, 400 str., ISBN 978-0201704549.
- [6] OSKARSSON, O., GLASS, R. 1996. *An ISO 9000 Approach to Building Quality Software*. USA : Prentice Hall, 274 s. ISBN 978-0132289252.
- [7] SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE. 2010. *Software Acquisition Capability Maturity Model (SA-CMM) Version 1.03* [online], [14.11.2010] Dostupné na internete: < <http://www.sei.cmu.edu/library/abstracts/reports/02tr010.cfm> >

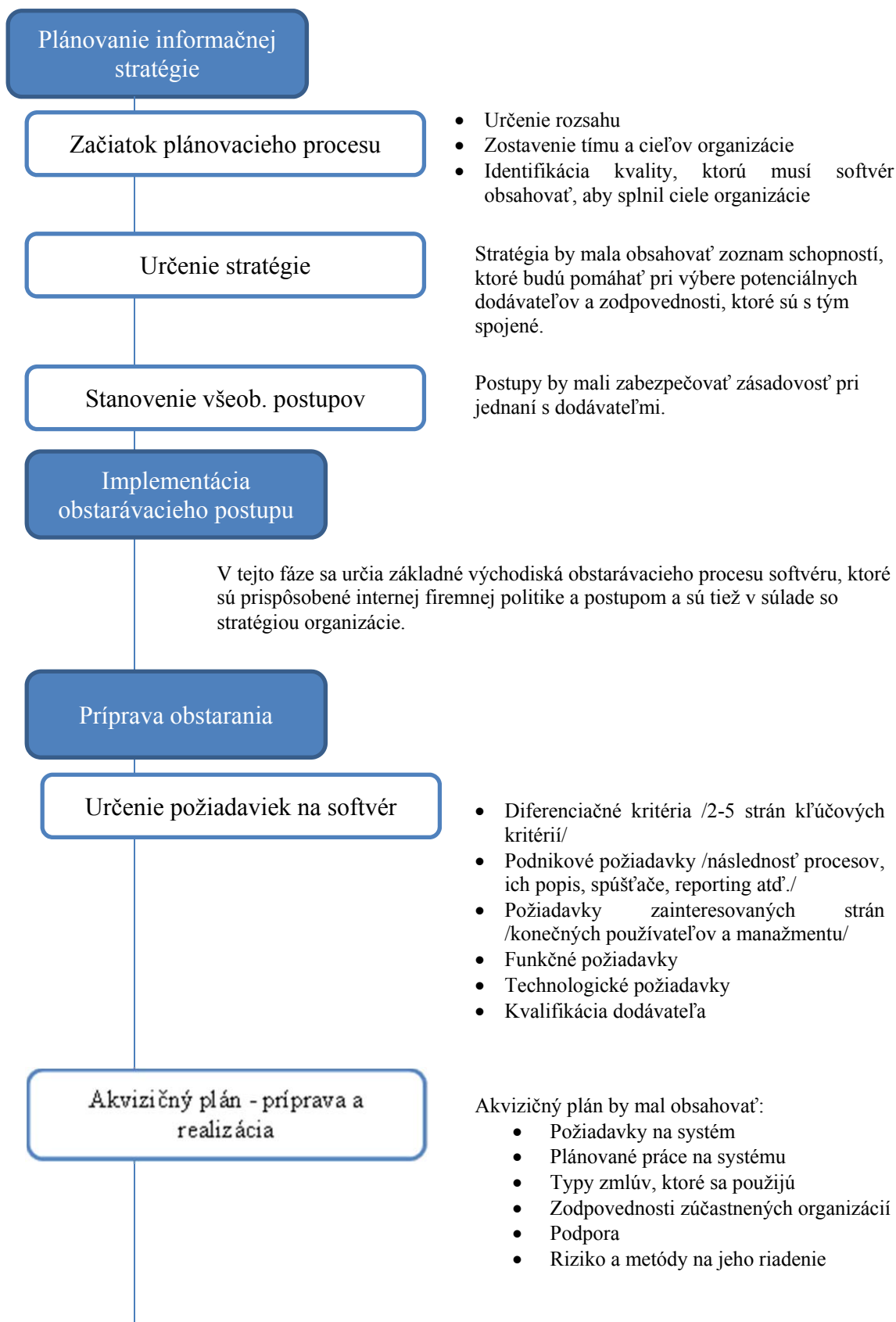
- [8] SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE. 2010. *CMMI® for Acquisition, Version 1.3* [online], [14.11.2010] Dostupné na internete: <
<http://www.sei.cmu.edu/reports/10tr032.pdf> >
- [9] TIAN, J. 2005. *Software Quality Engineering*. New Jersey : John Wiley & Sons, 2005, 412 str., ISBN 0-471-71345-7.

Adresa autora:

Ing. Matej Černý, Ekonomická Univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu / Katedra informačného manažmentu, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovenská Republika, 00421905942857, matej.cerny@euba.sk

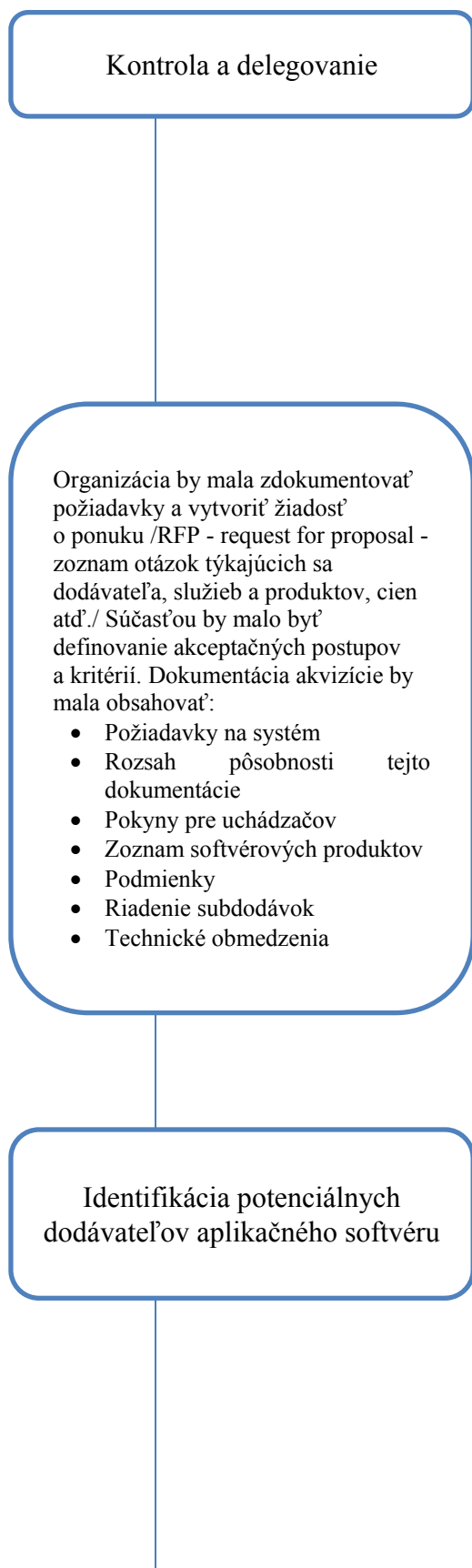
Přílohy

Obrázok 3 - Návrh obstarávacieho procesu softvéru 1/3



Zdroj: Vlastné spracovanie

Obrázok 3 - Návrh obstarávacieho procesu softvéru 2/3



Dokumentácia akvizície

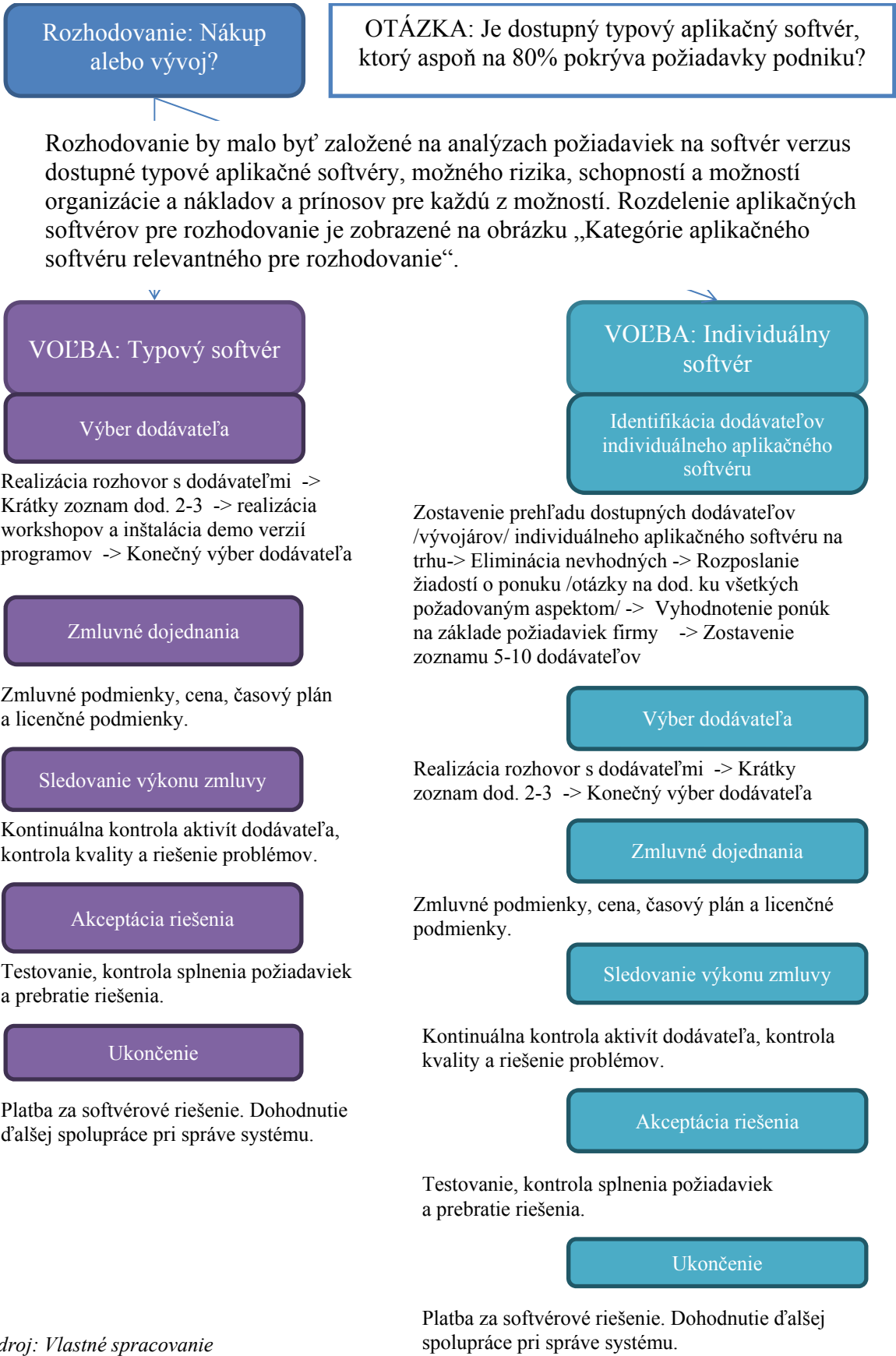
- Obsahuje oboznámenie zainteresovaných strán s prípravou akvizície.
- Kontroluje sa zhoda navrhnutého riešenia s plánmi a požiadavkami.
- Odovzdanie podkladov osobám zodpovedným za výber softvéru.

- Zostavenie prehľadu dostupných riešení na trhu /možné zdroje informácií: publikácie, prezentácie, konzultanti, web atď./
- Identifikácia softvérového riešenia na základe požiadaviek na softvér.
- Eliminácia nevhodných riešení a vytvorenie dlhého zoznamu možných dodávateľov.
- Rozposlanie žiadostí o ponuku /RFP/ a zozbieranie odpovedí. RFP obsahuje:
 - Detaily o systémovej funkcionalite
 - Požiadavky na hardvér a softvér
 - Služby a podpora, úroveň služieb
 - Užívateľské školenie a pomoc
 - Náklady
 - Právne podmienky

Kritické faktory RFP. Je treba dbať na to, aby striktné požiadavky na funkcionalitu nezatenili možné prínosy z inovácií. Neeliminovať softvér, ktorý síce neobsahuje určitú funkcionalitu, ale pritom je výborný v ostatných. Nevytvárať extra dlhé zoznamy a vyvarovať sa dlhým a nákladným diskusiám.

Zdroj Vlastné spracovanie

Obrázok 3 - Návrh obstarávacieho procesu softvéru 3/3



Zdroj: Vlastné spracovanie

PROCES ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH V JIHOČESKÉM KRAJI[#]

PROCESS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM- SIZED BUSINESSES IN SOUTH BOHEMIA

DOLEŽALOVÁ Vlasta

Abstract

The aim of this paper is to identify significant areas and indicators selected process Human resources that small and medium-sized enterprises mainly from South Bohemia monitor the management of significant business processes. Data were collected through a questionnaire survey 190 small and medium-sized enterprises. The research results indicate the growing importance of process management organizations and show significant indicators of small and medium enterprises.

Key words: human resources management, business processes, small and medium-sized enterprises, indicators.

JEL Classification: M12, M54, O15, O32, L53

Abstrakt

Cílem příspěvku je identifikace zásadních oblastí a ukazatelů vybraného procesu Řízení lidských zdrojů, který malé a střední podniky z Jihočeského kraje sledují v rámci řízení podstatných podnikových procesů. Data byla získána prostřednictvím dotazníkové šetření 190 malých a střední podniků. Výsledky výzkumu svědčí o rostoucí důležitosti procesního řízení organizací a ukazují významné ukazatele jednotlivých malých a středních podniků.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, podnikové procesy, malé a střední podniky, ukazatele.

Úvod

Malé a střední podniky patří v současné době k hlavní hnací síle evropské ekonomiky. Aktuální trend v neustále se měnícím globálním prostředí systematicky směřuje k řízení procesů. Převážná většina podniků dnes prvky procesního řízení využívá. V blízké budoucnosti budou malé a střední podniky, které se nemění v procesně řízené organizace, spíše výjimkou než pravidlem. Vstupujeme do období, ve kterém bude jednoznačně vládnout procesní organizace.

[#] Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu Projekt GA JU 068/2010/S: „Procesní management a možnosti jeho zavedení v MSP“ (hlavní řešitel Doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.)

Literární přehled

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, to je v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů (Armstrong, 2006). Lidé a jejich potenciál se stávají klíčovým faktorem efektivity firmy. Řízení lidských zdrojů, které rozvíjí tento lidský potenciál, tvoří jádro firmy a je nejdynamičtější složkou podnikového řízení (Horalíková, 1999).

Řízení lidských zdrojů je filosofie řízení lidí založená v důležitosti pro trvalý úspěch podnikatelské činnosti se lidským zdrojům nemůže nic vyrovnat. Účinným řízením pracovníků a těžením z jejich odborných znalostí, důvtipu a tvořivosti při plnění jasně vymezených cílů může organizace získat významnou konkurenční výhodu (Dytrt, 2006).

Pomocí procesu řízení lidských zdrojů lze zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidského kapitálu úspěšně plnit cíle, dále je řízení lidských zdrojů rozhodujícím nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti podniku (Armstrong, 2010).

Procesní přístup v sobě spojuje jednotlivé činnosti do logických posloupností, tj. procesů. Proces může být uváděn jako posloupnost logiky, která vysvětluje vztah mezi různými vstupy (nezávislé proměnné) a výstupy (závislé proměnné). Dále proces popisuje kategorie pojmů vyjadřující individuální nebo kolektivní činy nebo aktivity. Následně proces může být posloupnost událostí a aktivit, která popisuje, jak se jevy mění v čase. (Mallya, 2007).

Šmída (2007) chápe proces jako organizovanou skupinu vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka. Procesní řízení (management) představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejich cílem je naplnit stanovené strategické cíle. Účelem procesního přístupu k řízení podniku je odhalit procesy, které jsou překryty funkční organizací, tyto procesy oprostit od všech činností, jež nepřidávají hodnotu, učinit je středem pozornosti a vytvářet infrastrukturu a podnikovou kulturu, které umožní hladké vykonávání a neustálé zlepšování stávajících procesů a podle potřeby tvorbu a neustálé zlepšování nových procesů.

Veber (2008) uvádí, že prioritním pro koncipování procesů je výsledek procesu – výstup, který má užitek pro zákazníka, dále procesní postup obohatil řídicí praktiky o celkový pohled na řešení určitých úkolů, včetně integrace různých profesí do jednoho celku (procesu).

Klíčový proces lze definovat jako takový proces, který přímo naplňuje zásadní funkci organizace, a reprezentuje základní oblast jejího podnikatelského zaměření. Mezi klíčové procesy se řadí především produkce výrobků a služeb, obchod, marketing, finanční řízení, řízení lidských zdrojů nebo logistika. Základní a společnou charakteristikou všech klíčových procesů je to, že probíhají napříč celou organizací (Řepa, 2012). Význam podpůrných procesů pak tkví v tom, že jsou základem realizace procesů klíčových, a to buď přímo, nebo prostřednictvím podpory dalšího podpůrného procesu. Zatímco klíčové procesy jsou typicky specifické pro každý podnik na základě jeho konkrétních výrobků nebo služeb, podpůrné procesy jsou zaměřeny obecněji. Jsou orientovány na poskytování produktů a služeb konečným zákazníkům. Mohou být však v případě potřeby zajišťovány i pomocí outsourcingu (Dědina a Odcházal, 2007).

Smith a Fingar (2006) tvrdí, že malé a střední podniky, které disponují schopností řídit své podnikové procesy, jsou schopny uspokojit zákazníky lépe a rychleji než ostatní podniky, které setrvávají u funkčně zaměřeného managementu. Mohou nabízet vyšší kvalitu za nižší

cenu v důsledku větších úspor z rozsahu výroby a dosahovat tak vyšších zisků. Flexibilněji a rychleji reagují na tržní změny a příležitosti prostřednictvím navázání efektivních vztahů v rámci nabídky i poptávky.

Burlton (2001) přirovnává procesy k „výrobním linkám“ nové znalostní ekonomiky. Stávají se významnými aktivy organizace, stejně jako lidé, technologie nebo informace.

Ve světě podnikání, služeb a státní správy existuje pouze minimum procesů, které by probíhaly bez účasti fyzických osob. I zcela automatizované procesy mají své tvůrce, dohlázeje, koordinátory a průběžně podléhají cyklům celkové inovace nebo alespoň částečného doladění. Nejčastěji se v životních cyklech procesů setkáváme se zákazníkem, dodavatelem, sponzorem, provozovatelem či vlastníkem podniku (Svozilová, 2011).

Procesy se měří souborem ukazatelů zohledňujících úroveň konečné hodnoty, která je poskytována zákazníkovi (Truneček, 2003).

Metodika

Cílem příspěvku bylo na základě průzkumu 190 malých a středních podniků z Jihočeského kraje identifikovat hlavní ukazatele, které v rámci řízení procesu Řízení lidských zdrojů považují tyto podniky za nejdůležitější.

Primární data byla získána od majitelů a top managementu 190 malých a středních podniků z Jihočeského kraje prostřednictvím dotazníkového šetření s využitím standardizovaného dotazování, které se uskutečnilo v průběhu roku 2011 v rámci komplexního výzkumného projektu GAJU 068/2010/S „Procesní management a možnosti jeho zavedení v malém a středním podnikání“. Hlavním cílem tohoto projektu je rozpracování metodických přístupů procesního řízení a navržení způsobu jejich aplikace ve vybraných malých a středních podnicích.

Na základě výzkumu vybraných malých a středních podniků z Jihočeského kraje byl vytvořen dotazník rozdělen do částí, který byl mimo jiné důležité oblasti zaměřen na podnikové procesy: Marketing a obchod, Produkce, Řízení lidských zdrojů, Finanční řízení. Tento příspěvek je zaměřen na proces Řízení lidských zdrojů.

Top manažeři reagovali na otázky zaměřené na oblasti a ukazatele jednotlivých procesů a zároveň byla zjišťována jejich četnost, významnost, aktuální stav a trend.

Příspěvek je zaměřený na kategorizaci malých a středních podniků z Jihočeského kraje dle počtu zaměstnanců, a to konkrétně 1 – 24 zaměstnanců, 25 – 49 zaměstnanců a 50 – 249 zaměstnanců a porovnání těchto rozdělení s celkovým vzorkem malých a středních podniků.

Těchto 190 malých a středních podniků se specializují v oblastech stavebnictví; inženýrské výroby; dřevovýroby, papír a tisk; výroba potravin a obchodu a služeb.

Výsledky a diskuse

Proces Řízení lidských zdrojů zajišťuje schopnosti společností prostřednictvím svých kompetentních pracovníků plnit strategické cíle. Schopnost efektivně pracovat s lidskými zdroji společností rozhoduje na základě zkušeností manažerů úspěšných firem, zda tyto podniky na globálním trhu uspějí, proto organizace může být efektivní pouze tehdy, pokud jí řídí zkušení a schopní manažeři.

Proces Řízení lidských zdrojů

Proces Řízení lidských zdrojů sleduje 144 malých a středních podniků z Jihočeského kraje z celkového počtu 190 dotazovaných podniků. Tyto podniky se specializují v odlišných oblastech, konkrétně se tyto podniky s různým zaměřením člení na 42 stavebních podniků, 43 podniků s inženýrskou výrobou, 15 podniků s dřevovýrobou, papírem a tiskem, 7 podniků zabývajících se výrobou potravin a 37 podniků s obchodem a službami. Těchto 144 podniků má roční obrát v průměru ve výši 126 mil. Kč s průměrným počtem zaměstnanců 47.

V procesu Řízení lidských zdrojů se podniky s relativní četností nad 50 % zabývají těmito ukazateli: Výběr (kvalifikace, vzdělání, praxe) v podprocesu Výběr zaměstnanců, dále ukazatele Nemocnost, Úrazovost, Produktivita práce, Využití pracovní doby a Spokojenost zaměstnance v podprocesu Hodnocení zaměstnance a na konec ukazatel Kvalifikační růst v podprocesu Školení a další vzdělávání.

Ukazatel Výběr zaměstnanců sleduje 105 podniků, ukazatel Nemocnost 79 podniků, Úrazovost 76 podniků, Produktivita práce 111 podniků, Využití pracovní doby 93 podniků, Spokojenost zaměstnance 77 podniků a Kvalifikační růst 77 podniků.

V tabulce 1, tabulce 2, tabulce 3 a tabulce 4 sloupec s názvem „Počet“ uvádí počet podniků, jež uvedly nejčastěji sledovaný ukazatel. Sloupec relativní četnost uvádí procentuální poměr celkového počtu podniků daného vzorku. Top management malých a středních podniků měl na výběr u sloupce „Četnost zjišťování“: týdně, měsíčně, ročně, průběžně a nahodile. Dále „Aktuální stav“ mohli představitelé podniků zvolit: velmi dobrý, dobrý, průměrný, špatný, velmi špatný. Následně u sloupce „Trend“ mohl top management určit: rychle rostoucí, rostoucí, stagnující, klesající a rychle klesající. U sloupce „Význam“ manažeři uváděli, jak je pro ně ukazatel významný, z nabídky mohli vybrat tyto možnosti: velmi významný, spíše významný, průměrný, spíše nevýznamný, nevýznamný.

Tabulka 1 - Četnost nejčastěji sledovaných ukazatelů procesu Řízení lidských zdrojů

Ukazatel	Četnost zjišťování	Relativní četnost	Aktuální stav	Relativní četnost	Trend	Relativní četnost	Význam	Relativní četnost
Výběr	průběžně	39,6	dobry	31,3	stagnující	36,1	velmi významný	42,4
Nemocnost	měsíčně	25,7	velmi dobrý	22,2	stagnující	31,3	velmi významný	25,7
Úrazovost	průběžně	22,9	velmi dobrý	29,2	stagnující	25,7	velmi významný	29,2
Produktivita práce	průběžně	45,1	dobry	28,5	rostoucí	31,3	velmi významný	37,5
Využití prac. doby	průběžně	39,6	dobry	32,6	rostoucí	32,6	velmi významný	45,1
Spokojenost zaměstnance	průběžně	30,6	dobry	30,6	rostoucí	25,7	velmi významný	28,5
Kvalifikační růst	průběžně	31,3	průměrný	26,4	rostoucí	25,7	spíše významný	19,4

Zdroj: vlastní výpočty

Z tabulky 1 je zřejmé, že nejčastěji sledované ukazatele procesu Řízení lidských zdrojů sledují průběžně, až na ukazatel Nemocnost, jež podniky sledují měsíčně, zároveň u tohoto ukazatele shledal top management malých a středních podniků jako velmi dobrý zároveň i s ukazatelem Úrazovost. Aktuální stav nejčastěji sledovaných ukazatelů u zbylých ukazatelů shledávají jako dobrý, pouze Kvalifikační růst pouze průměrný, přičemž tento ukazatel jako jediný z nejčastěji sledovaných ukazatelů shledávají top manažeři jako spíše významný

a ostatní ukazatele velmi významné. Přesto Kvalifikační růst s ukazatelem Spokojenost zaměstnance, Využití pracovní doby a Produktivita práce uvádí jako rostoucí, což je pro podniky žádoucí, stejně jako v případě ukazatelů Nemocnost a Úrazovost, jež se nacházejí na úrovni stagnace.

Pro tento článek bylo použito detailnější třídění podniků z hlediska rozdělení podniků dle počtu zaměstnanců na tři skupiny, a to 1 – 24 zaměstnanců, 25 – 49 zaměstnanců a 50 – 249 zaměstnanců.

Proces Řízení lidských zdrojů malých a středních podniků s počtem zaměstnanců 1 - 24

Proces Řízení lidských zdrojů sleduje 73 podniků s počtem zaměstnanců v rozmezí od 1 do 24. Tyto podniky se člení na 24 stavebních podniků, 18 podniků s inženýrskou výrobou, 12 podniků s dřevovýrobou, papírem a tiskem, 3 podniky zabývajících se výrobou potravin a 16 podniků s obchodem a službami. Těchto 73 podniků má obrat v průměru na úrovni 24 mil. Kč s průměrným počtem zaměstnanců 15.

V procesu Řízení lidských zdrojů se podniky s počtem zaměstnanců 1 - 24 s relativní četností nad 50 % zabývají těmito ukazateli: Výběr (kvalifikace, vzdělání, praxe) v podprocesu Výběr zaměstnanců, dále ukazatel Úrazovost, Produktivita práce a Využití pracovní doby v podprocesu Hodnocení zaměstnanců. Ukazatel Výběr sleduje 54 podniků, ukazatel Úrazovost 38 podniků, Produktivita práce 55 podniků a Využití pracovní doby 48 podniků.

Pro srovnání se všemi malými a středními podniky z Jihočeského kraje, sledující proces Řízení lidských zdrojů, byly do tabulky 2 zařazeny i ukazatele, které podniky s počtem zaměstnanců 1 - 24 nesledují s relativní četností nad 50 %. Tyto ukazatele, jež jsou zvýrazněny šedou barvou v tabulce 2, jsou následující: Nemocnost a Spokojenost zaměstnance v podprocesu Hodnocení zaměstnanců a Kvalifikační růst v poprocesu Školení a další vzdělávání.

Tabulka 2 - Četnost nejčastěji sledovaných ukazatelů procesu Řízení lidských zdrojů podniků s počtem zaměstnanců 1 - 24

Ukazatel	Četnost zjišťování	Relativní četnost	Aktuální stav	Relativní četnost	Trend	Relativní četnost	Význam	Relativní četnost
Výběr zaměstnanců	průběžně	38,4	dobry	31,5	stagnující	37	velmi významný	45,2
Nemocnost	měsíčně	23,3	velmi dobrý	23,3	stagnující	26	velmi významný	30,1
Úrazovost	průběžně	24,7	velmi dobrý	34,2	stagnující	23,3	velmi významný	32,9
Produktivita práce	průběžně	49,3	dobry	45,2	rostoucí	45,2	velmi významný	58,9
Využití prac. doby	průběžně	42,5	dobry	31,5	rostoucí	32,9	velmi významný	47,9
Spokojenost zaměstnance	průběžně	37	dobry	31,5	rostoucí	28,8	velmi významný	28,8
Kvalifikační růst	průběžně	28,8	průměrný	26	rostoucí	21,9	velmi významný	19,2

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka 2 vyjadřuje, že Četnost sledování nejčastěji sledovaných ukazatelů i 3 ukazatele sledované jen pro porovnání s celým vzorkem malých a středních podniků sledují průběžně, pouze ukazatel Nemocnost top manažeři uvedli, že sledují měsíčně. U Aktuálního stavu je zřejmá odlišnost, nejlépe ohodnoceny jsou ukazatele Nemocnost a Úrazovost, ostatní

ukazatele top management ohodnotil na úrovni dobrý případně průměrný. Trend je v porovnání s tabulkou 1 (celkový vzorek podniků) shodný u všech ukazatelů. Jak lze předpokládat u malých a středních podniků s počtem zaměstnanců 1 – 24 všechny nejčastěji sledované ukazatele i 3 ukazatele sledované pro porovnání s celým vzorkem malých a středních podniků top management považuje za velmi významné.

Proces Řízení lidských zdrojů malých a středních podniků s počtem zaměstnanců 25 - 49

Proces Řízení lidských zdrojů sleduje 28 podniků s počtem zaměstnanců v rozmezí od 25 do 49. Tyto odlišně specializované podniky se skládají z 8 stavebních podniků, 8 podniků s inženýrskou výrobou, 1 podnik s dřevovýrobou, papírem a tiskem, 1 podnikem zabývajícím se výrobou potravin a 10 podniků s obchodem a službami. Těchto 28 podniků má obrat v průměru na úrovni 64 mil. Kč s průměrným počtem zaměstnanců 33.

V procesu Řízení lidských zdrojů se podniky s počtem zaměstnanců 25 - 49 s relativní četností nad 50 % zabývají těmito ukazateli: Výběr (kvalifikace, vzdělání, praxe) v podprocesu Výběr zaměstnanců, dále ukazatel Nemocnost, Produktivita práce, Využití pracovní doby a Spokojenost zaměstnance v podprocesu Hodnocení zaměstnanců, ukazatel Kvalifikační růst v podprocesu Školení a další vzdělávání. Ukazatel Výběr sleduje 22 podniků, ukazatel Nemocnost 17 podniků, Produktivita práce 24 podniků, Využití pracovní doby 19 podniků, Spokojenost zaměstnance 15 podniků, Kvalifikační růst sleduje 14 podniků.

Opět pro srovnání s celkovým vzorkem 190 malých a středních podniků je naznačen i ukazatel Úrazovost, zvýrazněný šedou barvou v tabulce 3, jež nedosáhl na úroveň relativní četnosti nad 50 %.

Tabulka 3 - Četnost nejčastěji sledovaných ukazatelů procesu Řízení lidských zdrojů podniků s počtem zaměstnanců 25 - 49

Ukazatel	Četnost zjišťování	Relativní četnost	Aktuální stav	Relativní četnost	Trend	Relativní četnost	Význam	Relativní četnost
Výběr zaměstnanců	průběžně	42,9	průměrný	32,1	stagnující	35,7	velmi významný	32,1
Nemocnost	měsíčně	25	dobry	25	stagnující	35,7	spíše významný	28,6
Úrazovost	průběžně	17,9	velmi dobrý	32,1	klesající	21,4	velmi významný	25
Produktivita práce	průběžně	53,6	dobry	64,3	rostoucí	64,3	velmi významný	60,1
Využití prac. doby	průběžně	39,3	dobry	28,6	rostoucí	39,3	velmi významný	50
Spokojenost zaměstnance	průběžně	32,1	dobry	28,6	rostoucí	28,6	velmi významný	25
Kvalifikační růst	průběžně	32,1	dobry	21,4	rostoucí	35,7	velmi významný	21,4

Zdroj: vlastní výpočty

Z tabulky 3 je zřejmé, že ukazatele s relativní četností nad 50 % i ukazatel Úrazovost sledují malé i střední podniky s počtem zaměstnanců 25 – 49 průběžně, pouze ukazatel Nemocnost sledují měsíčně. Jako dobrý u většiny podniků považuje top management Aktuální stav. Trend opět manažeři malých a středních podniků stanovili shodně jako u celkového vzorku podniků a podniků s počtem zaměstnanců 1 – 24 s výjimkou ukazatele Úrazovost, kde uvedli trend klesající. Jak lze předpokládat u nejčastěji sledovaných ukazatelů,

významnost opět na nejvyšší úrovni tzn. velmi významný a ukazatel Nemocnost na úrovni spíše významný.

Proces Řízení lidských zdrojů malých a středních podniků s počtem zaměstnanců 25 - 249

Proces Řízení lidských zdrojů sleduje 43 podniků s počtem zaměstnanců v rozmezí od 50 do 249. Tyto podniky s odlišnou specializací se dělí na 10 stavebních podniků, 17 podniků s inženýrskou výrobou, 2 podniky s dřevovýrobou, papírem a tiskem, 3 podniky zabývající se výrobou potravin a 11 podniků s obchodem a službami. Těchto 43 podniků má obrát v průměru ve výši 340 mil. Kč s průměrným počtem zaměstnanců 112.

V procesu Řízení lidských zdrojů se podniky s počtem zaměstnanců 50 – 249 s relativní četností nad 50 % zabývají těmito ukazateli: Výběr (kvalifikace, vzdělání, praxe) v podprocesu Výběr zaměstnanců, dále ukazatele Nemocnost, Úrazovost, Produktivita práce, Využití pracovní doby a Spokojenost zaměstnance v podprocesu Hodnocení zaměstnance a na konec ukazatel Kvalifikační růst v podprocesu Školení a další vzdělávání. Ukazatel Výběr sleduje 29 podniků, ukazatel Nemocnost 27 podniků, Úrazovost 25 podniků, Produktivita práce 32 podniků, Využití pracovní doby 26 podniků, Spokojenost zaměstnance 25 podniků a Kvalifikační růst sleduje 29 podniků.

Tabulka 4 - Četnost nejčastěji sledovaných ukazatelů procesu Řízení lidských zdrojů podniků s počtem zaměstnanců 50 – 249

Ukazatel	Četnost zjišťování	Relativní četnost	Aktuální stav	Relativní četnost	Trend	Relativní četnost	Význam	Relativní četnost
Výběr zaměstnanců	průběžně	44,2	dobry	34,9	stagnující	34,9	velmi významný	44,2
Nemocnost	měsíčně	30,2	dobry	16,8	stagnující	37,2	velmi významný	23,3
Úrazovost	průběžně	23,3	dobry	32,6	stagnující	34,9	velmi významný	25,6
Produktivita práce	průběžně	32,6	dobry	41,9	rostoucí	37,2	velmi významný	58,1
Využití prac. doby	průběžně	34,9	dobry	37,2	stagnující	27,9	velmi významný	37,2
Spokojenost zaměstnance	nahodile	18,6	dobry	30,2	stagnující	32,6	velmi významný	30,2
Kvalifikační růst	průběžně	34,9	průměrný	32,6	stagnující	32,6	velmi významný	27,9

Zdroj: vlastní výpočty

Z tabulky 4 je patrná Četnost zjišťování vyjádřená top managementem jako průběžná u většiny ukazatelů, přičemž Nemocnost je sledována měsíčně a Spokojenost zaměstnance naopak nahodile. Aktuální stav byl určen shodně u všech ukazatelů dobrý, výjimkou byl Kvalifikační růst, jenž byl ohodnocen možností průměrný. Trend ukazatelů s relativní četností nad 50 % stanovili top manažeři stagnující, pouze ukazatel Produktivita práce byl označen jako rostoucí, což je pro podniky žádoucí. Všechny ukazatele v tabulce 4 byly shodně sledovány top manažery jako velmi významné.

Závěr

Cílem příspěvku bylo na základě průzkumu 190 malých a středních podniků z Jihočeského kraje identifikovat hlavní ukazatele, které v rámci řízení procesu Řízení lidských zdrojů považují tyto podniky za nejdůležitější.

Na základě průzkumu bylo zjištěno, že z celkového počtu 190 malých a středních podniků sleduje celkem 144 podniků proces Řízení lidských zdrojů, tato část tvoří 75,8 %.

Top management 144 malých a středních podniků sleduje a zároveň uvádí největší význam u následujících ukazatelů: Výběr (kvalifikace, vzdělání, praxe) v podprocesu Výběr zaměstnanců, dále ukazatele Nemocnost, Úrazovost, Produktivita práce, Využití pracovní doby a Spokojenost zaměstnance v podprocesu Hodnocení zaměstnance a na konec ukazatel Kvalifikační růst v podprocesu Školení a další vzdělávání.

Po rozdělení podniků na kategorie dle počtu zaměstnanců 1 – 24 (73 podniků; 50,7 %), 25 – 49 (28 podniků; 19,4 %) a 50 – 249 (43 podniků; 29,9%) pouze podniky s počtem zaměstnanců 50 – 249 se shodují ve všech ukazatelích, které sledují nejčastěji a zároveň s největším významem. Podniky s počtem zaměstnanců 1 – 24 nejčastěji sledovali a největší význam shledávali u ukazatelů: Výběr (kvalifikace, vzdělání, praxe) v podprocesu Výběr zaměstnanců, dále ukazatel Úrazovost, Produktivita práce a Využití pracovní doby v podprocesu Hodnocení zaměstnanců. To znamená, že tato kategorie podniků nejčastěji nesleduje ukazatele: Nemocnost a Spokojenost zaměstnance v podprocesu Hodnocení zaměstnance a Kvalifikační růst v podprocesu Školení a další vzdělávání. Podniky s počtem zaměstnanců 25 – 49 se až na ukazatel Úrazovost v podprocesu Hodnocení zaměstnanců ve výčtu nejčastěji sledovaných ukazatelů shodují.

Řízení lidských zdrojů se v dnešní době stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou, zároveň rozhodujícím nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti podniku, proto bylo navrženo, aby proces Řízení lidských zdrojů sledovalo větší množství podniků než zmíněných 144 malých a středních podniků. Návrh byl proveden majitelům a top manažerům pomocí náhledu do výsledků průzkumu procentuálního podílu procesu Řízení lidských zdrojů sledovaných malými a středními podniky z Jihočeského kraje.

Další doporučení bylo navrženo zaměřením se u podniků s počtem zaměstnanců 1 – 24 na ukazatel Kvalifikační růst nejen z důvodu významnosti a rostoucího trendu tohoto ukazatele, ale také proto, že tyto podniky tvoří 50,7 % všech, co proces Řízení lidských zdrojů sledují. Návrh byl proveden obdobným způsobem jako u návrhu sledování procesu Řízení lidských zdrojů větším množstvím malých a středních podniků, a to opět nahlédnutím do výsledků průzkumu a poukázáním na důležitost kvalifikačního růstu zaměstnanců.

Literatura

- [1] ARMSTRONG, M. 2010. *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward 3rd* London: Kogan Page Ltd. ISBN 0749466472.
- [2] BURLTON, R. T. 2001. *Business Process Management: Profiting from process*. 1st ed. Pennsylvania: Sams. ISBN 0-67232063-0.
- [3] DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. 2007. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [4] DYTRT, Z. 2006. *Dobré jméno firmy*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-45-1.
- [5] HORALÍKOVÁ, M. 1999. *Personální řízení*. 1. vyd. Praha: ČZU Praha. ISBN 80-213-0562-2.

- [6] MALLYA, T. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [7] ŘEPA, V. 2012. *Procesně řízená organizace*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4128-4.
- [8] SMITH, H., Fingar, P. 2006. *Business Process Management: The Third Wave*. 1st ed. New York: Meghan Kiffer Pr. ISBN 0-92965233-9.
- [9] SVOZILOVÁ, A. 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3938-0.
- [10] ŠMÍDA, F. 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [11] TRUNEČEK, J. 2003. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-35-5.
- [12] VEBER, J. 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2409-6.

Adresa autora:

Ing. Vlasta Doležalová, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta / Katedra řízení, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, vdolezalova11@seznam.cz

POROVNÁNÍ PŘÍSTUPU K ROZVOJI LIDSKÉHO POTENCIÁLU VE DVOU VYBRANÝCH PODNICÍCH

COMPARISON OF DIFFERENT APPROACHES TO HUMAN DEVELOPMENT POTENTIAL IN TWO SELECTED COMPANIES

PRŮŠOVÁ Jindřiška

Abstract

This paper discusses the development of human potential. It tries to find out a way of training and development of workers by analyzing the results of structured interviews with selected staff of monitored companies.

Keywords: human development , HR strategy, education.

Abstrakt

Příspěvek je věnován problematice rozvoje lidského potenciálu. Analýzou výsledků strukturovaného rozhovoru s vybranými pracovníky sledovaných podniků šetří, jak je ve vybraných podnicích přistupováno ke vzdělávání a rozvoji pracovníků.

Klíčová slova: rozvoj lidského potenciálu, personální strategie, vzdělávání.

JEL klasifikace: M12

Úvod

Trvalý úspěch firmy, podniku či hospodářské organizace závisí do značné míry na té části jejího kapitálu, která představuje schopnosti, znalosti, dovednosti, pracovní ochotu a nasazení lidí, kteří v ní pracují (Bedrnová, Nový a kol., 2007). Investicemi do vzdělávání pracovníků mohou firmy zvyšovat výkonnost jednotlivých zaměstnanců i celého podniku, svou konkurenceschopnost, ale i lépe a pružněji reagovat na změny uvnitř i vně podniku.

Literární přehled

Heinová (2010) definuje 3 základní zdroje, nezbytné pro fungování jakékoliv organizace: lidské, materiálové a finanční. Lidské zdroje považuje za lidský potenciál. Znalosti, dovednosti a schopnosti jsou pak faktory, ovlivňující stav lidských zdrojů a lidského potenciálu v organizaci. Plamínek (2011) rozděluje zdroje odlišně, a to na lidské a tvrdé. Lidskými zdroji, podle něj, nejsou lidé, ale lidské vlastnosti, schopnosti a postoje. Navíc definuje specifický zdroj „systém firemních myšlenek“. Autor hovoří o jasných cílech rozvoje lidských zdrojů: současných i budoucích kompetencích lidí, dobrém výběru lidí z pohledu vlastností a rozvojovém potenciálu schopností a postojů.

Je-li lidský kapitál charakterizován jako souhrn vrozených a získaných vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků, jimiž lidé disponují, pak lidské zdroje představují lidi v pracovním procesu, nositele lidského kapitálu a potenciálu. Lidský kapitál lidé vlastní bez ohledu na své pracovní zařazení v organizaci. V případě, že lidé cílevědomě aktivizují své schopnosti v činnostech vedoucích k rozvoji podniku, k jeho pohybu vpřed, hovoříme o lidském potenciálu. Lidský kapitál je možno pokládat za základnu lidského potenciálu (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Složkami lidského potenciálu jsou:

- potenciál zdraví;
- poznatkový a dovedností potenciál;
- hodnotově orientační potenciál;
- sociálně participační potenciál;
- individuálně integrativní a regulační potenciál;
- tvořivý potenciál (www.novesluzby.cz).

Hroník (2006) definuje potenciál jako trojsložkový:

- kognitivní předpoklady jsou identifikovány pomocí výkonových testů;
- u flexibility je hodnoceno, do jaké míry vyhovuje testovanému podnětově bohaté či chudé prostředí, do jaké míry je otevřen změně a do jaké míry je cílený či situační;
- zaujetí představuje schopnost nadchnout se, žít něčím, schopnost nasadit se.

Za důležitou myšlenkou teorie lidského kapitálu považuje Armstrong (2002) to, že by zájem o lidský kapitál neměl odvádět pozornost od jiných stránek intelektuálního kapitálu – od společenského a organizačního kapitálu – které se týkají rozvoje a osvojování si znalostí, které má lidský kapitál dané organizace.

Strategický přístup ke vzdělávání se týká dlouhodobého pohledu na potřebu organizace v oblasti dovedností, znalostí a schopností jejích pracovníků. Filozofie vzdělávání zdůrazňuje, že vzdělávání a rozvoj by měly být integrální součástí procesu řízení. Řízení pracovního výkonu vyžaduje, aby manažeři pravidelně u svých podřízených týmů a jedinců zkoumali výkon z hlediska odsouhlasených cílů a aby také zkoumali faktory ovlivňující výkon a odhalovali potřeby rozvoje a vzdělávání, které z tohoto zkoumání vyplynou. Uspokojování těchto potřeb je společnou záležitostí manažerů, týmů i jedinců, a to prostřednictvím koučování, konzultování a odpovídajících způsobů osvojování si znalostí a dovedností, vzdělávacích aktivit a akcí. Řízení výkonu vyúsťuje do plánů osobního rozvoje a do dohod nebo smluv o vzdělávání (Armstrong, 2002).

Zatímco základní myšlenka strategického plánování spočívá v nalezení konkurenční mezery organizace, strategické řízení je pak realizováno vrcholovými manažery a zahrnuje činnosti zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a vnějším prostředím, v němž organizace působí (GRASSEOVA, a kol., 2010).

Strategie představuje koncept celkového chování organizace, dlouhodobý program a pojetí činnosti organizace a alokace zdrojů, potřebných k dosažení zamýšlených záměrů (Veber, 2005). Hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů je formovat strategickou schopnost organizace zabezpečováním kvalifikovaných, oddaných a dobře motivovaných pracovníků, které jsou zapotřebí k dosahování trvalé konkurenční výhody (Armstrong, 2002). K dosažení tohoto cíle je vhodné pomocí kombinace měkkých i tvrdých prvků strategického řízení lidských zdrojů. Podle tohoto autora se strategický rozvoj lidských zdrojů týká vytváření strategií poskytování příležitostí k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání za účelem zlepšení výkonu jedince, týmu i organizace. Politika rozvoje lidských zdrojů je úzce spojena s tou

stránkou řízení lidských zdrojů, která se týká investování do lidí a rozvíjení lidského kapitálu organizace.

Při vytváření systému a plánu rozvoje je nutné odvodit požadavky na vzdělávání a rozvoj pracovníků ze strategie organizace a podnikových cílů (Barták, 2006, Belcourt, Wright, 1998). Rozvoj lidských zdrojů je odlišnou koncepcí ve srovnání s rozvojem zaměstnanců. Jedná se o rozvoj pracovní schopnosti a flexibility organizace jako celku (Heinová, 2010).

Vztah ke vzdělání a rozvoji vedoucích pracovníků a zaměstnanců je možné rozdělit do pěti typů: Nulová varianta, Náhodný přístup, Organizovaný přístup, Cílená koncepce a Koncepce učící se organizace (J. Siller in Barták, 2006).

I malá firma musí mít v každém okamžiku jasnou koncepci vzdělávání svých pracovníků a v případě potřeby tuto koncepci realizovat. Důraz se přitom klade na vzdělávání pracovníků přímo na pracovišti, při výkonu práce, na předávání znalostí a zkušeností mezi pracovníky, ale využívá se i možnosti vzdělávání pracovníků mimo pracoviště, především instruktážních kurzů organizovaných výrobcí nejrůznějších strojů a zařízení, kurzů organizovaných vzdělávacími institucemi. Menší firma by měla v každém případě podle svých možností vytvářet podmínky pro to, aby se její pracovníci mohli podle svých vlastních potřeb vzdělávat a rozvíjet své schopnosti a měla by jejich zájem o vzdělávání podporovat, pokud možno nejen morálně (Koubek, 2007).

Nejnovějšími přístupy, ze kterých lze právě při tvorbě koncepce vzdělávání zaměstnanců v malých a středních podnicích vycházet, jsou koncepce učení se v organizaci a koncepce učící se organizace. V podnicích využívajících koncepci učící se organizace dochází k intenzivnějšímu a efektivnějšímu vzdělávání a rozvoji zaměstnanců než v podnicích využívajících koncepci učení se v organizaci, avšak tento proces vzdělávání a rozvoje klade vysoké nároky na finanční, časové i lidské zdroje (Koubek, 2007).

Čechová (2010) došla ve své studii k závěru, že mezi důvody nízké efektivity investic do lidského kapitálu, patří např. nedostatečné plánování a organizování investic do lidského kapitálu, nedostatečné definování a monitorování klíčových kompetencí klíčových zaměstnanců, ale i chybějící vztah mezi investicemi do lidského kapitálu a podnikovou strategií

Metodika

V létě v roce 2012 byl proveden strukturovaný rozhovor s vybranými pracovníky dvou podniků v Jihočeském regionu. Cílem strukturovaného rozhovoru bylo seznámit se se stávajícím systémem motivace a stimulace pracovníků a zjistit, jakým způsobem je v podniku přístupováno k rozvoji lidského potenciálu.

Strukturovaný rozhovor se skládal ze 6ti otázek, týkající se personální činnosti v podniku, následovala volná diskuse o současném stavu v podniku. Vybranými pracovníky byly v podniku „A“ personalistka a účetní (v jedné osobě), v podniku „B“ personalistka.

Další údaje byly získány studiem dostupných informačních zdrojů, zejména výročních zpráv za období 2006 - 2010, zpráv auditora a vnitropodnikových směrnic. Z důvodu zachování anonymity, byly podniky označeny jako podnik „A“ a podnik „B“.

Na základě získaných informací byla vytvořena SWOT analýza řízení lidských zdrojů, vybraných podniků „A“ a „B“. Zobecněné výsledky mohou sloužit jako doporučení malým podnikům.

Výsledky a diskuse

V tabulce 1 jsou uvedena základní kritéria, podle kterých byly vybrány podniky „A“ a „B“. Cílem použití kritérií bylo zajistit srovnatelnost podniků, například v oblasti struktury zaměstnanců a v druhu podnikatelské činnosti.

Tabulka 1 - Kritéria výběru podniků „A“ a „B“

Sídlo v Jihočeském kraji	Ano
Malé podniky	Ano – podle obecné definice pro MSP
Existence podniku	20 let
Struktura zaměstnanců	Cca 87 % zaměstnanců jsou muži
	Ženy pracují v administrativě
	Převažující věk (60%) v kategorii 40 – 50 let
Minimální fluktuace pracovníků	Do 5 zaměstnanců za sledované období 2006 - 2010
Hlavní činnost	Zpracovatelský průmysl; Výrobně-montážní činnost, prodej
Hospodářský výsledek - trend	Ve sledovaném období ziskový
Podobnost strategie	Strategie zaměřena na individuální přístup k zákazníkovi
Organizační struktura	Plochá (jednatel - 4 nižší manažeři, - řadoví pracovníci

Zdroj: (vlastní výzkum)

Podnik „A“ nemá plán vzdělávání definován. Politika výběru a přijímání nových pracovníků je následující: potřeba, nábor a přijetí pracovníka je zajišťováno jednotlivými nižšími manažery (mistry). Uchazeči musí být samostatní, kvalifikovaní a s dlouholetou praxí. Úkolem personalistky je pouze administrativa. Noví pracovníci jsou zaškoleni (např. seznámení s vnitropodnikovými předpisy, s podnikovou kulturou apod.). Zákonná školení sleduje a organizuje externí firma. Vzdělávání pracovníků je ponecháno na aktivitě jednotlivých pracovníků, jednatel individuálně posuzuje poskytnutí finančního či nefinančního příspěvku. Krátkodobé zvýšení požadavků na počet pracovníků je řešeno náborem brigádníků a povoláním bývalých pracovníků (v důchodu). Spoluprací s bývalými pracovníky podnik snižuje ztrátu tacitních znalostí. Podnik nespolupracuje s učilišti. Nevychovává „novou generaci“ pracovníků.

Využívané druhy vzdělávání na pracovišti: instruktáž, učení se akcí, pověření úkolem

Využívané druhy vzdělávání mimo pracoviště: přednášky, školení, kurzy apod.

Podnik „B“ zřídil vlastní vzdělávací středisko. Zavedl nový informační systém. Obojí bylo financováno dotací. Potřeba nových pracovníků, výběr a nábor zajišťuje personální pracovnice ve spolupráci s nižšími manažery (mistry). Konečné rozhodnutí o přijetí pracovníků je v pravomoci jednatele. Uchazeči jsou seznámeni s požadavky na vzdělávání již při přijímacím řízení. Pracovníkům je umožněno „spolupracovat“ při sestavování plánu osobního rozvoje.

Využívané druhy vzdělávání na pracovišti: instruktáž, koučování, asistování, rotace práce aj.

Využívané druhy vzdělávání mimo pracoviště: team building, apod.

SWOT ŘLZ - Podnik „A“

Silné stránky: kvalitní, ochotní, loajální a samostatní pracovníci, zodpovědně rozvíjející svůj potenciál (pracovně starší, především nižší management, administrativa). Spolupráce s bývalými pracovníky.

Slabé stránky: úroveň vnitropodnikové komunikace, sdílení informací, neexistence kompetenčních modelů. Nerealizování certifikace ISO. podnik nespolupracuje s učilišti, nevychovává si „novou generaci“ pracovníků.

Příležitosti: možnost zažádat o finanční dotaci k vytvoření a realizaci plánu rozvoje lidského potenciálu. Získání certifikace ISO

Hrozby: ztráta tacitních znalostí - odchod klíčových zaměstnanců ke konkurenci, popř. do důchodu. Pracovníci rezignují na soukromé vzdělávání.

SWOT ŘLZ - Podnik „B“

Silné stránky: fungující systém podnikového vzdělávání, přiměřeně motivování zaměstnanci, přístupní k probíhajícím změnám. Certifikace ISO

Slabé stránky: podnik nespolupracuje s učilišti, nevychovává si „novou generaci“ pracovníků

Příležitosti: zavedení systému Idea management

Hrozby: ztráta tacitních znalostí, odchod klíčových zaměstnanců. Neshoda mezi členy představenstva.

Závěr

Sledované podniky „A“ a „B“ mají rozdílný přístup k rozvoji lidského potenciálu. V podniku „A“ bylo zjištěno nedostatečné plánování a organizování investic do lidského kapitálu. Kompetence klíčových zaměstnanců je hodnocena při přijetí. Dále jsou sledovány pouze výsledky jejich práce. Vzdělávání je ponecháno na individuální aktivitě pracovníků.

V podniku „B“ je otázka vzdělávání a investic do vzdělávání řešena již od počátku nástupu pracovníka do zaměstnání. Vzdělávání je podrobně plánováno min. 1 rok dopředu.

Sledované podniky „A“ a „B“ nespolupracují s učilišti, snižují tím především možnost získávání a výchovy „nové generace pracovníků“.

Malé podniky obecně neplánují investice do rozvoje lidského potenciálu kvůli jejich finanční náročnosti. Tyto investice je však možné financovat pomocí dotací či fondů. Dalšími možnostmi, mnohdy opomíjenými, je vzdělávání na pracovišti. Pracovně starší zaměstnanci jsou odborníci s praxí, nositelé tacitních znalostí. Mentoring, koučování či rotace práce jsou dostupnými vzdělávacími aktivitami pro každý podnik.

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BARTÁK, J. 2006. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa nakladatelství, 183s. ISBN 80-86851-17-6.
- [3] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [4] BELCOURT, M. WRIGHT, P. C. 1998. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*, Grada, Praha, 248s. ISBN 80-7169-459-2.

- [5] ČECHOVÁ, Z. 2010. *The Competitiveness of Human Capital : Working Papers Fakulty mezinárodních vztahů*. 4/2010. Vysoká škola ekonomická v Praze : Nakladatelství Oeconomica, 20 s. ISBN 978-80-245-1676-9.
- [6] GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. 2010. *Analýza podniku v rukou manažera : 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno : Computer press, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [7] HEINOVÁ, H. 2010. *Rozvoj lidských zdrojů*. [cit. 2011-11-27]. Dostupný z WWW: http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:_nvGwW2juA8J:www.cmkos.cz/data/articles/down_2533.pdf+lidsk%C3%A9+zdroje+jsou+lidsk%C3%BDm+potenci%C3%A1+em&hl=cs&gl=cz&pid=bl&srcid=ADGEEShORye0mCh7lpFDkyRx7u0CoR9_s39PfhHM3NveeV3hK1ldMBD0VUfFFs0KSqPCYHIKOBvI6EsfOeyfuDKjzXj_clBC0Q0NI21R7xAiheSgIZyOMbYCYhcxg83w7DzgzKNwESXc&sig=AHIEtbTnHQEq2cVXZuzlsb6St5WPKRNvmw
- [8] HRONÍK, F. 2006. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [9] KOUBEK, J. 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [10] *Lidský potenciál ve firmě*, [online]. 2010.[cit. 2012-04-01]. Dostupné z WWW: <http://www.novesluzby.cz/zamestnani.211/lidsky-potencial-ve-firme.20410.html>
- [11] PLAMÍNEK, J. 2011. *Vedení lidí, týmu a firem : Praktický atlas managementu vzdělávání dospělých* [online]. 4. zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011 [cit. 2011-11-28]. Dostupné z WWW: http://www.grada.cz/vedeni-lidi-tymu-a-firem_6518/kniha/katalog/listovani-google/
- [12] VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, J. a kol. 2005. *Podnikání malé a střední firmy*. první. Praha: Grada Publishing a. s., 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
- [13] VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 240 s., 2.akt. a rozšířené vydání, ISBN 978-80-247-3654-8.

Kontaktní adresa:

Ing. Průšová Jindřiška, Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta / Katedra řízení, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, Telefon: 605 514 111, Email: prusova.j@volny.cz

STRATEGIE V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

STRATEGY IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

ATTLOVÁ Irena

Abstract

This paper deals with the evaluation of chosen areas in human resources management. This areas were inquired by questionnaire survey with respondents working in limited liability companies. The chosen areas are linked to communication and motivation of employees. Basic information of this limited liability companies were found out as well.

Key words: communication, motivation, limited liability company, human resources management.

JEL Classification: M12

Abstrakt

Tento příspěvek se zabývá zhodnocením vybraných oblastí v řízení lidských zdrojů. Tyto oblasti byly zjišťovány pomocí dotazníkového šetření u respondentů pracujících ve společnostech s ručením omezeným. Jedná se zejména o oblasti související s komunikací a motivací zaměstnanců; zjišťovány však byly i základní údaje o těchto podnicích.

Klíčová slova: komunikace, motivace, společnost s ručením omezeným, řízení lidských zdrojů.

Úvod

Komunikace je důležitou oblastí řízení lidských zdrojů. Slouží k výměně informací mezi podnikem a okolním prostředím, nezastupitelná je však její úloha uvnitř podniku, kde představuje důležitý prostředek při zjišťování potřeb zaměstnanců. Ze znalosti těchto potřeb pak lze vycházet při snaze o zvyšování motivace zaměstnanců a tím i jejich pracovní výkonnosti.

Literární přehled

Řízení lidských zdrojů je významnou oblastí mající vztah k dosahování cílů podniku, neboť je zaměřeno na jeden z výrobních faktorů podniku – efektivní práci. Armstrong (2007) definuje řízení lidských zdrojů „jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ Koubek (2007) pak definuje pojem strategické řízení lidských zdrojů: „strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace“. Podle Synka (2000) je cílem řízení lidských zdrojů „jak

zabezpečení potřebné kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, struktura a formální kvalifikace), tak zabezpečení kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy)“.

Komunikace je jedním z klíčových faktorů úspěšné spolupráce mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem v oblasti řízení lidských zdrojů. Dle Jandy (2004) „vnitřní komunikace spojuje všechny manažerské funkce, rozhoduje o efektivním využívání zdrojů“. Právě efektivní využívání lidských zdrojů může pro podnik představovat úsporu nákladů v personální oblasti. Fungující komunikace umožňuje zaměstnavateli a řídicím pracovníkům zjistit pracovní zaměření zaměstnanců, případně směr jejich kariérního směřování, což může být velmi nápomocné při plánování vzdělávání zaměstnanců. Komunikace rovněž plní svou funkci při odhalování prostoru pro případné zlepšení fungování podniku. Adair (2010) zařazuje komunikaci mezi 1 z 8 hlavních znaků vysoce výkonného týmu.

Zásadní roli pak má komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem v oblasti sledování spokojenosti zaměstnance, s cílem odhalit faktory hrající roli v ovlivňování motivace konkrétního zaměstnance. Spokojenost zaměstnance se pozitivně odráží na jeho motivaci a tím i pracovním výkonu, což pro podnik znamená efektivnější využívání práce jako jednoho z výrobních faktorů. Dle Karlöfa a Lövingsonna (2006) je motivace „kombinace intelektuálních, psychologických a fyzických procesů, které v daných situacích určují, jak energicky jednáme a jakým směrem je naše energie zacílena“. Vliv motivace na individuální výkon pracovníka pak Provazník a Komárková (1996) vyjadřují vztahem, kdy „individuální výkon je součinem motivace (M), schopností (S) a možností či podmínek (P)“. Důležitý poznatek pak zmiňují Duchoň a Šafránková (2008): „motivování může fungovat efektivně jen tehdy, je-li založeno na řádném poznání a pochopení potřeb a přání motivovaných subjektů, tzn. pracovníků“. Pozornost však nelze věnovat pouze sledování individuality u jednotlivých pracovníků; nutné je rovněž vzít v potaz požadavky na dovednosti, které vyžaduje konkrétní pracovní pozice. Např. Katz (2009) stanovil 3 druhy manažerských dovedností, které jsou důležité pro řídicí pracovníky.

Vzhledem k individualitě jednotlivých pracovníků podniku nelze opomenout ani stále častěji zmiňované řízení talentů. Armstrong (2007) zdůrazňuje, že „talenty jsou hlavním zdrojem podniku“. Na správné chápání pojmu procesu řízení talentů upozorňuje Koubek (2011) formulací, že řízení talentů by nemělo být omezováno „jen na několik málo favorizovaných jedinců, ale i na rozpoznávání, rozvíjení a využívání talentu každého pracovníka firmy“. Z tohoto pohledu komunikace představuje efektivní nástroj pro rozpoznávání potřeb jednotlivých pracovníků a stimulů ovlivňujících jejich motivaci, s cílem zvýšit úroveň lidského kapitálu v podniku, a tím i jeho hodnotu a pracovní výkonnost.

Metodika

Tento příspěvek si klade za cíl informovat o provedeném pilotním průzkumu v oblasti řízení lidských zdrojů, který byl uskutečňován pomocí dotazníkového šetření, přičemž autorka článku využívá podkladové materiály, které již byly k dispozici na Katedře řízení Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. V rámci dotazníkového šetření byly zjišťovány a následně analyzovány odpovědi respondentů v různých personálních oblastech, týkajících se mj. informovanosti pracovníků o vybraných probíhajících procesech v podnicích.

Respondenty byli studenti kombinovaného studia studijních oborů Obchodní podnikání a Účetnictví a finanční řízení podniku, uskutečňovaných na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Respondenti byli seznámeni a proškoleni ohledně obsahu jednotlivých otázek a následně vyplňovali dotazníky.

Předkládaný dotazník obsahoval otázky zaměřené na 20 tematických okruhů. Pro účely tohoto příspěvku byly vybrány odpovědi na některé otázky z 10 tematických okruhů a to u dotazníků, ve kterých respondenti zaškrtnuli formu podnikání „s.r.o.“.

Zkoumaný soubor byl tvořen 18 podniky. Analyzované odpovědi z 10 tematických okruhů se týkaly otázek zaměřených na obecné informace o podnicích, v nichž byli v době provádění dotazníkového šetření respondenti zaměstnáni. Jednalo se mj. o podíl zahraniční účasti v podniku, jeho geografickou působnost, celkový počet pracovníků ve společnosti; otázky však byly směřovány rovněž na zjištění existence personálního oddělení v podnicích, existenci odborů a jejich funkčnost (v případě existence odborů). Sledován byl i subjektivní názor respondentů, zda si váží svého vedoucího pracovníka, kterým jsou v podniku řízeni, a na to, zda se respondenti cítí v organizaci spokojeni či nikoliv. Zejména však byla zjišťována míra informovanosti zaměstnanců o některých probíhajících procesech v podniku.

Výsledky a diskuse

1. Zahraniční účast

Na otázku ohledně zahraniční účasti v podniku uvedlo 11 respondentů (61,11 %) odpověď „ne“, 6 respondentů (33,33 %) odpovědělo „ano“ a 1 respondent (5,56 %) na otázku neodpověděl.

2. Geografická působnost

Respondenti měli na výběr ze 4 možností, a to: lokální, regionální, národní nebo nadnárodní působnost. Nejčastěji zvolenou byla působnost regionální, a to 11 respondenty (61,11 %), 5 respondentů (27,78 %) uvedlo lokální působnost, 1 respondent (5,56 %) působnost nadnárodní a 1 respondent (5,56%) působnost neuvedl. Působnost „národní“ nebyla v odpovědích respondentů zastoupena ani 1x (0 %).

3. Celkový počet pracovníků

Celkový počet pracovníků byl uváděn respondenty ve formě konkrétního údaje. Z tohoto důvodu bylo při zpracovávání odpovědí respondentů vytvořeno několik kategorií o určitém rozmezí počtu pracovníků, do nichž byly uvedené odpovědi klasifikovány. Tyto údaje jsou pro přehlednost zaneseny v Tabulce 1.

Tabulka 1 – Celkový počet pracovníků

Celkový počet pracovníků	Četnost výskytu	
	Absolutní	Relativní [%]
0 – 49	12	66,67
50 – 99	1	5,56
100 – 149	0	0
150 – 199	2	11,11
200 – 249	1	5,56
250 – 299	1	5,56
Neuvedeno	1	5,56

Zdroj: vlastní zpracování

4. Informovanost pracovníků

V této části byla zjišťována informovanost respondentů o budoucí strategii a plánech podniku, ve kterém respondenti v době provádění dotazníkového šetření pracovali, o jeho hospodářských výsledcích, o personálních změnách, a také o tom, zda jsou zaměstnanci informováni o svém dalším působení ve firmě. Zjištěné údaje jsou uvedeny v Tabulce 2.

Tabulka 2 – Informovanost pracovníků

Otázka: Jste informován:	Odpověď „ano“		Odpověď „ne“	
	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
o budoucí strategii a plánech Vaší organizace	14	77,78	4	22,22
o hospodářských výsledcích	12	66,67	6	33,33
o personálních změnách	14	77,78	4	22,22
o Vašem dalším působení ve firmě	14	77,78	4	22,22

Zdroj: vlastní zpracování

5. Informovanost pracovníků o probíhajících procesech ve firmě

Respondenti odpovídali na tuto otázku zaškrtnutím odpovědi „ano“ nebo „ne“ u následujících procesů: plánování pohybu pracovníků (propouštění, přijímání), plány kariéry, plány vzdělávání, rozvoje. Četnosti odpovědí jsou zaznamenány v Tabulce 3.

Tabulka 3 – Informovanost pracovníků o probíhajících procesech ve firmě

Otázka: Probíhají a jsou s Vámi projednávány následující procesy?	Odpověď „ano“		Odpověď „ne“	
	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Plánování pohybu pracovníků (propouštění, přijímání)	6	33,33	12	66,67
Plány vzdělávání, rozvoje	10	55,56	8	44,44
Plány kariéry	8	44,44	10	55,56

Zdroj: vlastní zpracování

6. Mzdový předpis a pracovní náplň

V této části dotazníku bylo zjišťováno, zda je respondentům v podniku k dispozici mzdový předpis a pracovní náplň. Ohledně mzdového předpisu uvedlo 15 respondentů (83,33 %), že je jim k dispozici a 3 respondenti (16,67 %) uvedli zápornou odpověď. Pracovní náplň pak byla respondentům dle jejich odpovědí k dispozici v 15 případech (83,33 %), odpověď „ne“ zaškrtnuli 3 respondenti (16,67%), přičemž 1 z nich zaškrtnul odpověď „ne“ a připojil poznámku „dočasná situace“.

7. Existence personálního oddělení

Respondenti byli dotazováni na existenci personálního oddělení v podniku. Odpověď „ano“ byla zaškrtnuta 6 respondenty (33,33%), zatímco odpověď „ne“ byla označena 12 respondenty (66,67 %).

8. Existence odborů a jejich funkčnost

Respondenti odpovídali na otázku „Jsou zde odbory, odborová organizace, rada zaměstnanců?“. Na základě jejich odpovědí bylo zjištěno, že 15 respondentů (83,33 %) zaškrtnulo odpověď „ne“ a 3 respondenti (16,67 %) zaškrtnuli odpověď „ano“. Funkčnost odborů pak byla sledována pouze v těch dotaznících, kde respondenti kladně odpověděli na otázku ohledně existence odborů v podniku. 2 respondenti (66,67 %) označili existující odbory za funkční, 1 respondent (33,33 %) nikoliv.

9. Vztah k vedoucímu pracovníkovi

Zjišťován byl subjektivní názor respondentů, zda si váží vedoucího pracovníka, který je řídí. Odpověď „ano“ označilo 15 respondentů (83,33 %), odpověď „ne“ označili 2 respondenti (11,11 %) a 1 respondent (5,56 %) odpověď neuvedl.

10. Pracovní klima a komunikace

Respondenti byli dotazováni, zda jsou v organizaci spokojeni. Odpověď „ano“ byla respondenty zvolena ve 14 případech (77,78 %) a odpověď „ne“ ve 4 případech (22,22 %).

Vyhodnocením výsledků dotazníkového šetření byly zjištěny následující poznatky:

- Respondenti vykazovali poměrně vysokou úroveň informovanosti o budoucí strategii podniku (77,78 %), hospodářských výsledcích (66,67 %), personálních změnách (77,78 %) a o svém dalším působení ve firmě (77,78 %).
- Projednávání probíhajících procesů v podniku se zaměstnanci nejeví ani výrazně kladnou, ani výrazně zápornou tendenci - s výjimkou ukazatele „plánování pohybu pracovníků (propouštění, přijímání)“, kdy odpověď „ne“ uvedlo 66,67 % respondentů a odpověď „ano“ 33,33 % dotazovaných zaměstnanců.
- Personální oddělení existovalo pouze u 33,33 % podniků, zatímco u 66,67 % nikoliv.
- Existence odborů byla zjištěna pouze u 16,67 % podniků.
- Subjektivní postoj k nadřízenému pracovníkovi byl hodnocen ve většině případů kladně, neboť 83,33 % respondentů uvedlo, že si váží vedoucího pracovníka, který je řídí.

Závěr

Bylo provedeno dílčí vyhodnocení dotazníkového šetření u respondentů pracujících celkem v 18 společnostech s ručením omezeným. Cílem tohoto šetření a vyhodnocení výsledků bylo získat informace o některých procesech v nich probíhajících a také úroveň informovanosti zaměstnanců o nich.

Provedené šetření nedává prozatím zcela objektivní informace o některých jevech ve zkoumaných podnicích. Závěry tak nemají definitivní charakter a ve vyhodnocování získaných dat bude pokračováno.

Stěžejní závěry jsou následující:

1. Dvě třetiny respondentů uvedly, že v jejich podniku neexistuje personální oddělení. V další části průzkumu autorka doporučuje zaměřit se na zjištění, zda úkoly v této oblasti zajišťuje personalista, případně jinak označený zaměstnanec, případně s kumulovanou pracovní náplní či statutární orgán apod.
2. 77,78 % respondentů uvedlo, že je informováno o budoucí strategii a plánech podniku, 77,78 % respondentů uvedlo, že je informováno o svém dalším působení ve firmě a 77,78 % respondentů uvedlo, že je informováno o personálních změnách. Na druhé straně 66,67 % respondentů uvedlo, že není informováno o plánování pohybu zaměstnanců (propouštění, přijímání).

Z výše uvedených závěrů lze vyvodit doporučení zlepšit úroveň informovanosti pracovníků o strategiích v řízení lidských zdrojů.

Vyhodnocování dotazníkovým šetřením získaných informací bude pokračovat, zejména z důvodu ne zcela jednoznačných výstupů provedeného šetření, bude zváženo rozšíření průzkumu na další subjekty.

Literatura

- [1] ADAIR, J. E. 2010. *Strategic leadership: how to think and plan strategically and provide direction*. 1st ed. London: Kogan Page, 125 s. ISBN 978 0 7494 6203 1.
- [2] ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. 2008. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 1. vydání. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- [4] JANDA, P. 2004. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- [5] KARLÖF, B., LÖVINGSSON, F. H. 2006. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 309 s. ISBN 80-251-1001-X.
- [6] KATZ, R. L. 2009. *Skills of an Effective Administrator*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press, 77 s. ISBN 978-1-4221-4789-4.
- [7] KOUBEK, J. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [8] KOUBEK, J. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [9] PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. 1996. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
- [10] SYNEK, M. a kol. 2000. *Podniková ekonomika*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 456 s. ISBN 80-7179-388-4.

Adresa autora:

Ing. Irena Attlová, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta / Katedra řízení, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, +420 387 772 844, attlova@ef.jcu.cz

ČÁST 3 – EKONOMIE A EKONOMIKA NEZISKOVÉHO SEKTORU

EKLEKTICKÁ TEORIE PŘÍMÝCH ZAHRANIČNÍCH INVESTIC V GLOBÁLNÍ EKONOMICE A JEJÍ MOŽNÁ ROZŠÍŘENÍ

ECLECTIC THEORY OF FOREIGN DIRECT INVESTMENTS IN THE GLOBAL ECONOMY AND ITS POSSIBLE EXTENSIONS

HARUŠŤÁKOVÁ, Pavlína

Abstract

The paper reviews John H. Dunning's eclectic theory, which is among international business researchers one of the most influential and at the same time also largely contradicted theory. From the first moment when it was presented in 1976, it has become a topic of many discussions. Some academics have followed Dunning's view, while the others have had critical objections against its strands and contextual framework. The biggest claim put forward is, if eclectic theory with its OLI framework can really explain the patterns of foreign direct investment.

In the first part of proposed article the eclectic theory is presented, to create the better understanding of its baseline and three main variables, known as OLI. In following chapters, the papers and research work of other scholar are introduced. Not only the opinions in conformity with the theory, but also the suggestions for possible extensions and views of authors, who brought forward their dissatisfaction with the theory from various reasons.

The main objective this paper deals with, is to present theory of eclectic theory and its development through more than three decades and the concepts of other authors, relating to the theory to understand the complexity of international production especially in today's environment of fast and omnipresent changes. The main question, which the article is concerned about, is the possibility to create one single theory to explain the forms of foreign direct investment.

Key words: Dunning's eclectic theory, International production, Multinational enterprise, Foreign direct investment.

JEL Classification: F20, F23

Abstrakt

Článek shrnuje eklektickou teorii John H. Dunninga, která je v oblasti výzkumu mezinárodního obchodu jedna z nevlivnějších a zároveň také často rozporovaná teorie. Od prvního okamžiku, kdy byla prezentována v roce 1976, se stala tématem mnoha diskusí. Někteří akademici následovali Dunningův koncept, zatímco jiní měli kritické námítky proti jeho atributům a kontextuálnímu rámci. Největší pochybnosti souvisí s problematikou, jestli může eklektická teorie s jejím konceptem tří základních faktorů OLI skutečně vysvětlit formy přímých zahraničních investic.

První část navrhovaného článku tvoří výklad eklektické teorie, s cílem porozumět její podstatě a rozpoznat váhu tří hlavních proměnných, známých jako OLI. V následujících kapitolách jsou uvedeny výzkumné práce ostatních autorů. Nejen jejich stanoviska v souladu

s teorií, ale i návrhy na případné rozšíření. Taktéž názory autorů, kteří vznesli z různých důvodů kritický názor ve vztahu k teorii.

Hlavním cílem, kterým se tato práce zabývá, je představení eklektické teorie a její rozvoj v průběhu více než tři desetiletí. Zároveň je úkolem uvést přehled konceptů jiných autorů zabývajících se touto teorií a pochopit složitost mezinárodní produkce, zejména v dnešním prostředí rapidní a všudypřítomné změny. Hlavní otázkou, která je předmětem diskuse je, je-li možné vytvořit jedinou teorii pro vysvětlení jednotlivých forem přímých zahraničních investic.

Klíčová slova: Dunningova eklektická teorie, Mezinárodní produkce, Nadnárodní organizace, Přímé zahraniční investice.

Introduction

The world's marketplace is being globalized in the increasing trend. On one hand it means that some companies are not going to sustain the raising competition, which is sometimes impossible to cope with, so that it can even endanger their existence. But on the other hand it serves new possibilities to exploit and explore markets abroad, and gain higher profit.

The Multinational Company is described as company pursuing its activities abroad with the certain level of control. One of the many variables of foreign direct investment (FDI) is market failure in the market for existing assets. Not in every case the aim of internalization are assets. For instance the companies might seek to gain the resources and compensate the imbalance induced by inefficiency in resource market (Moon, et al., 2001).

The targets of foreign investments are not anymore between developed countries, but also in and recently also by emerging economies, which are trying to attract the investors or to find their own investing opportunities. The countries as China and India, which were closed to international trade, have found the advantages of the foreign investments and open their markets, in 1979 and in 1991 respectively. Even though the economic crisis has caused slower the upward trend of FDI after reaching the peak at 1,9 trillion USD in 2007, the prediction by UNCTAD for 2012 is about 1,6 trillion USD. Further they should rise to 1,8 trillion USD in 2013 and 1,9 trillion USD in 2014 (UNCTAD, 2012).

The rapid speed of the globalization takes place in most parts of the world and therefore, there is the need to create the formal model to understand the motives and reasons of internalization processes. The field of international business and the generalization of the relating theory caught the attention of many researchers, because its complexity, increasing potential and growing importance. Several theories have been developed and empirically tested, but the existing academic society does not take an agreement, which of the framework and construct should explain the incentives and motives of the companies to serve the foreign investments abroad.

Theoretical review of eclectic theory

In the past few decades the academics have provided different theories. Some of them are conflicting, while the others are expanding already existing concepts. There are also many scholars, who first review other theories and paradigms, before developing their own framework. One of the most influential theories of determining the motives of the foreign investors is Dunning's eclectic theory (Dunning, 1980, 1977). The framework was first introduced in 1976 by Dunning at Nobel Symposium in Stockholm on The International

Allocation of Economic Activity. The main concept put forward was identifying the importance of choice of the market entry mode and the later growth of the company. The notion “eclectic” has the main idea explaining, that the international investment is pursued by number of entry modes and channels, and they are influenced by many factors, which are common for all of them (Dunning, 1988). The reason, why it cannot fully explain the relation of individual enterprise lies in its generality. Dunning in his restatement work (Dunning, 1988) admits, that whole international activity industry cannot be fully explained by the eclectic theory.

The fundamental goal of organization is transforming outputs into inputs. According to Dunning (1980), there are two types of assets. One group consists of those, which are available to all firms (e.g. natural resources, labour, proximity to markets and legal and political environment, where the assets are used). Possessing them, doesn't create any benefit from the internalization, because they are free and accessible by all companies in one location. The second type of assets contains the one, which the company can create for itself or buy from other institutions (e.g. technology, know how). Those assets can be protected by patent, trademarks or commercial monopoly. Furthermore company can have exclusive control over market or even wins the market share with economy of scale. The multinational company can devise also the advantage, such as transfer pricing, which means to be able to move the liquid assets between different currency areas, with bearing the risk of this activity (Rugman, 1979). The assets of the second group are ownership-specific, and are related to specifics of the country in which the company operates (the host country) and the country of origin (home country) indeed.

The level, to which the company is able to realize the foreign investment, depends on three factors:

1. The extent to which the company owns of assets, which the competitor doesn't possess.
2. The willingness to sell the assets, the company owns to another company abroad. It determines whether the firm will enter the market by trade (production) or non-trade (export).
3. In what extent it is more profitable to invest abroad, than in the home market. It explains, why the company chooses the way to internalize, rather than externalize, by using contracts or license.

Further development of the concept led to creating three advantages, firm has to possess to pursue the foreign investment (Dunning, 1980), also named as sub-paradigms (Dunning, 2000):

1. Ownership advantage

The ownership advantage is represented by for example firm's production process in local market, which outweighs the competitor's production process (Wadhwa, et al., 2011). What is more this ownership should involve also patents, copyrights, technological know-how and management skills (Dunning, 1980). The possession of those advantages answers, which firms will exploit the foreign market and additionally are often called competitive or monopolistic advantages (Dunning, 1980).

2. Location advantage

The location advantage means, the foreign market should own the location advantage to attract the investors to operate abroad directly and not through export. Those advantages involve lower production and transportation cost, favourable tax treatments, lower risks, access to protected markets (Wadhwa, et al., 2011)

The explanation of the location advantage is not presented sufficiently and is generally discussed less than ownership advantage. What has changed through last decades is, that not only the cost of the factor, transport costs and demand levels play the important role, but also transaction costs, externalities, knowledge transfer and organizational learning take an

considerable part (Dunning, 2000). The work of Cantwell, Narula et al. (2001) also demanded the incorporating the knowledge possession and exploitation as a competitive advantage, as a response to complex global environment.

The comparative advantage of location was previously addressed by importance of immobile natural resources and capabilities. On contrary, now is based more on unique assets, attached to the certain location, and which are not able to be imitated (Dunning, 2000). Some countries are becoming dependent on the international activities and by the same token it makes them successful in the global market.

3. Internalization advantage

Internalization advantage as a transaction attribute should enable the companies to invest efficiently through internal networks and with lower transaction costs, minimum technology imitation, effective management and good quality control.

All analyzed main three determinants (ownership, location and internalization) are positively influencing the internalization process to happen. The more powerful the factors are, the stronger the effect is. The factors cannot exist separately, because the single factor is not enough to explain sufficiently the international production. Adding the definition of transaction cost theory (according which the company invests abroad, when the costs of production abroad are lower than in home country) makes the eclectic theory complete.

The early theorist of foreign investment stated that the transactional market failure is the reason to enter the foreign market (Teece, 1986) and the ownership advantage should be used in both perspective – the asset and transaction as well. Greater risk from transactional market failure means for the company greater interest in the internalization activities (Dunning, 1988).

It is true that the company can sustain the transactional market failure. However, not only assets should be involved, providing that those failures are often connected with the country specifics. Therefore the company has to take into account also the location and similarly the location choice is affected by another type of market failure: spatial market failure (Dunning, 1988). Especially many kinds of barriers to entry or the governmental interventions are influencing of the trade. The responses done by government as enhancing arbitrage and leverage opportunities are creating structural market distortion, the additional kind of market imperfection. The relationships between market failure, OLI elements and specifics of the firm, industry and country are simplified and depicted in the Figure 1.

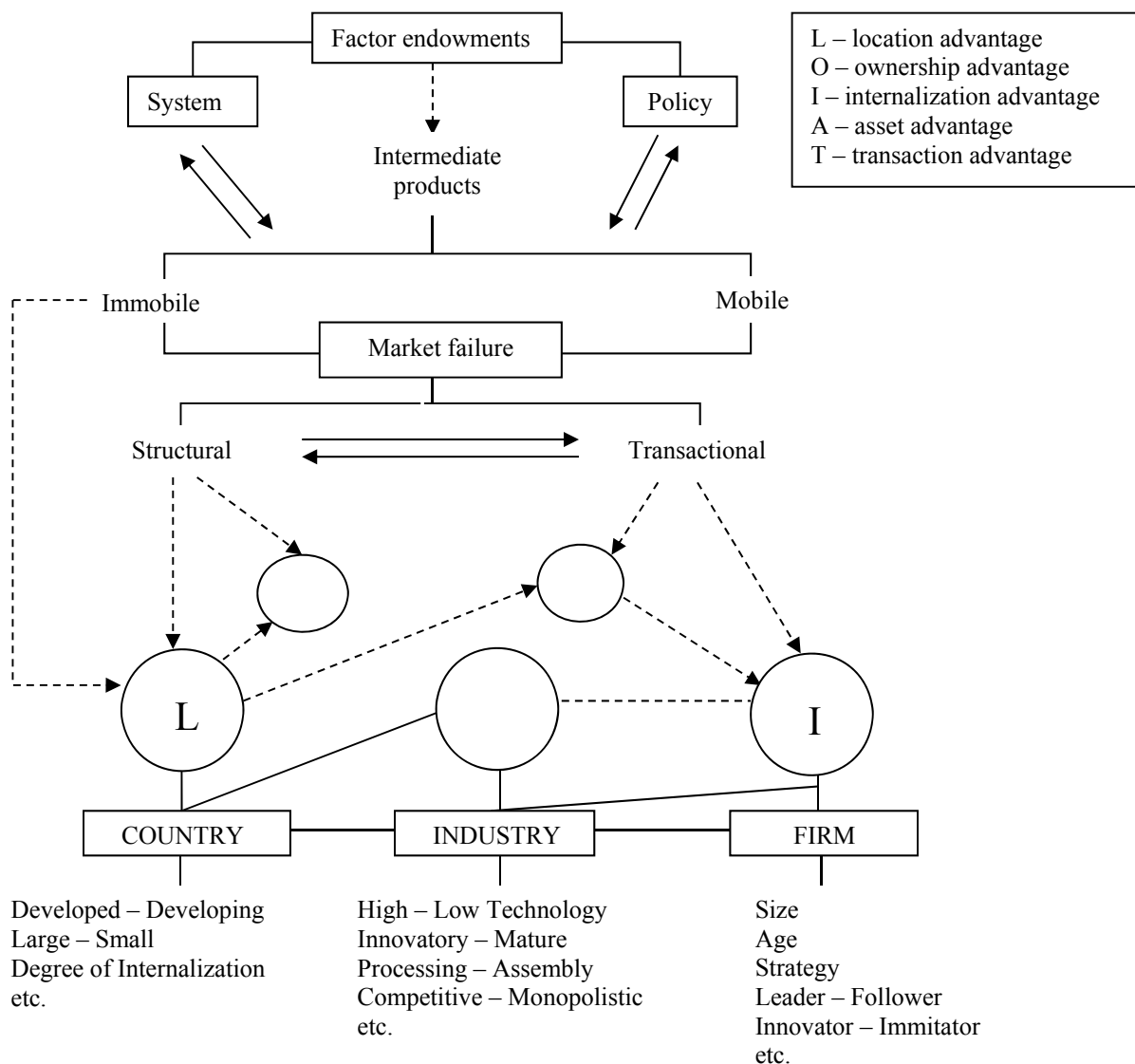
The OLI framework was later expanded by Dunning to constitute of four types of FDI (Dunning, 1988, Wadhwa, et al., 2011):

1. Resource seeking (companies are trying the acquire raw material, pool of labor, infrastructure, physical resources, well motivated skilled or semi-skilled labour and technological capability at cheaper price as in their home country)
2. Market seeking (companies supplying their goods or services to other markets, according to their market size, market growth, structure of domestic market)
3. Efficiency seeking (the companies are wishing to internationalize in the most rational way through new sources of competitiveness, economies of scope and specialization and low cost of production)
4. Strategic seeking (companies acquiring the assets and/or capabilities of other companies along with long-term strategic objectives)

The criticism of the internalization theory, which has been in the middle of the attention long time before the rise of eclectic theory, has been put forward by Dunning (2000). The main reason is supported by three points. The first is that it does not include all costs and benefits, when evaluating the internalization process. Mostly it ignores the functions, which are not connected to transactions. The second one stems from the theory's static appearance. It also doesn't answer the issue on trade-off between creating new assets or exploit the current

ones. And the third point concerning to criticism of orthodox international theory is related to increasing trend of inter-firm coalitions, who actually have the proprietary rights, but doesn't own any equity and to limited time agreements, e.g. marketing projects, or research and development projects.

Figure 1 - The Endowment/Market Failure Paradigm of International Production (simplified version)



Source: Je zadán neplatný pramen.

Methodology

In the paper secondary sources of literature related to international business and the eclectic theory and its extensions are used. The research works and comments of scholars are also taken into account to bring clear understanding of the eclectic theory, mainly its advantages, disadvantages and possible extensions. This is constituted in the compiled form, which creates valuable and original overview. The papers chosen and used here are sourced from the leading authors in this field, whose work has been published in the leading research papers during the period of almost three decades, e.g. Journal of International Business Studies, International Business Review, International Journal of the Economics of Business,

etc. The selected papers by scholars are analyzed, compared and put into the relation with later Dunning's restatements of the theory.

Findings and discussion

Criticism of eclectic theory

In later works the authors were trying to extend the theory and to bring the missing parts. The others categorically denied this approach and found it not competent to use as a theory of international production.

Narula (2010) as a former student and co-writer of J.H.Dunning claims, all new additional enhancements to the theory are making the eclectic paradigm unpractical and what is more, the role of the framework as a "big tent" is diminishing. He suggests keeping the theory simple and the other concepts could be served as complementary. Narula is proposing the "eclectic paradigm lite" concept, because such theory should be general to create "the envelope" for other theories (Narula, 2010, Dunning, 2000). Also the further deconstruction the ownership variable to more and more parts does not establish the bright version. Andersen (1997) has the similar view. He admitted that the strength of the framework lies in its richness and creativity, but they in the same time represent the framework's weakness, as its increasing number of variables.

Therefore the suggestion extending the theory to the firm-level, as single best-practice with optimal 'right' way is very complex and can end up with irrelevant results. Nonetheless, this does not mean that each economic unit's unique features make general explanations futile, although scholarly work on strategy that focuses on a few examples (of exceptional firms) for generalization is not the best direction of the theory. The generality allows it to be applied to a wider context of issues.

Narula (2010) is especially not satisfied with the extensions related to the firm's behaviour, because every firm is complex and unique consisting of individuals, who are unique, idiosyncratic and path dependent. According to him it might be difficult to devise one single theory of the firm or to explain the specific strategic behaviour of firms. This main issue around the OLI framework that stands in the question, how far OLI framework can explain the behaviour of the firm, was addressed in Dunning's work as well (Dunning, 2000). Dunning claims that even though it is hard to predict the behaviour of single firm, especially because of idiosyncratic actions, it is possible to presume the behaviour of the representative firm in the certain group of firms.

On the contrary Rugman (2010) advises the extension to firm-level strategy, because of its current industry-level state, which was not sufficient. Rugman demonstrates to create the firm specific advantages built upon internalization theory accompanied by country-level advantages of the home country, while criticising, that Dunning only specializes on the location advantages of host country. The eclectic paradigm has continuously been in danger of metamorphosing into a theory of the firm, especially since its application has become broader than MNE activity. Its "eclecticity" is encouraging the researchers to make it more precise and to explain all strategies. That can, however, cause the theory to be not empirically applicable.

Professor Kojima (1982) disputes with the eclectic theory, because of its concept concerning to just micro- or business-environment. He presented his idea of transaction of intermediate products. On contrary, according to Dunning, also Kojimas's theory has flows, mainly because of close tight to neoclassical economy predicting perfect competition, which does not involve market imperfection. In present economic situation it not relevant to talk about perfect competition, and it is reasonable here to agree with Dunning.

Later Aliber (Aliber, 1983) and his criticism of eclectic theory assumes, that the main concept of multinational companies lies not in the willingness of the production activities abroad, but in the financing of foreign direct investment. However his view is omitting the non-financial markets, especially with technology and management services and he specialises more on foreign exchange market imperfection. This makes his view not general at all and we rather consider Aliber's work as the research inspired by eclectic theory and not the one, which can replace it. Still it remains interesting direction for the future research, because the internalization of the banking sector is growing considerably.

The Vernon's (Vernon, 1985) dissatisfaction with the eclectic theory stems from asserting, that the theory cannot describe the environmental dynamics and change. The OLI variables are not enough sufficient to explain the interaction between oligopolists. The decision and choice of the strategy is affected also by the behaviour and actions of the other market players, and this view is not incorporated in OLI framework. However this criticism has been conceded by Dunning as the right one, and in his later restatement of the theory, he incorporated the dynamics, which was definitely missing element. What is more, today it would be impossible for the theory to be applicable without the dynamic features.

The authors Moon and Roehl (Moon, et al., 2001) claim, that the eclectic theory doesn't give much explanation to imbalance, as the driver of foreign direct investment. Imbalance is understood as a "disadvantage" and not "advantage", which OLI elements represent. The theory is answering, why the firms experiencing failure in resource accumulation are willing the spread their international activities abroad without any necessary resources to lower the imbalance. The first reason of their disagreement with the theory relates to "advantages", which are solely not able to explain all types of foreign investments, especially the unconventional ones and suggest the modification of Dunning's eclectic theory. This extension could be fruitful for the eclectic theory; nevertheless more empirical research and case studies should be done, to make it generally applicable.

Buckley and Hashai (Buckley, et al., 2009) suggested in their work the creation of formalized model consisted of three OLI advantages in hand with the equilibrium concept as a decision making model. The model is supposed to work as a simplified one to help the companies, when deciding about the location and the control mode of foreign investment. The novelty of this extension lies in combining the ownership, location and internalization advantages from international business literature with general equilibrium model favoured by international economists. The model sheds the light on foreign direct investments as way how to maximize the utility, with explaining the role of markets for know-how and labour. They demonstrated the importance of knowledge seeking FDI. The main purpose of the research work of Buckley and Hashai is to create the possibility to examine the eclectic paradigm empirically, because of developing the measurable variables or variables with reasonable proxies. They should be used in more studies to be examined, because any attempt to measure something put the practical use of the theory in danger, especially of many qualitative determinants. Buckley and Hashai also presented their concept of internalization process from economic view, which makes their contribution unique in combining the theory of international business and the economic utility maximization.

The way, how has the eclectic paradigm been restricted just to company and its subsidiaries, has been point of the discussion in the work of Guisinger (2001). He argued that the more fine grained company structures, e.g. business processes, are missing in the framework. The extension relates to decomposition of the multinational enterprise into business processes and to restate the elements of the company's environment, named "geovalent elements". The new enhanced eclectic paradigm is called OLMA, for ownership, location, mode of entry and geovalent adjustment. This concept needs to be proved empirically; however it is not clear, if it this kind of restatement wouldn't be

counterproductive, especially going again to firm level specifics. This would harm the theory's generality.

Specific extension was suggested by Singh and Kundu (Singh, et al., 2002) and is reflecting the development of Internet and electronic marketplace. They present the framework, which could enhance the explanatory value of eclectic theory especially including the network-oriented advantages of OLI framework, which are starting to be more and more the centre of research, especially in small and medium sized firms' internalization activities.

Further possible implications and extensions of the eclectic theory

Dunning (1988) extended theory to cover the ability to respond the changes of international business environment. He admitted that some industries as consumer electronics, motor vehicles pharmaceuticals, etc. have inside of each industry more different features than between the industries. The reason is that they produce different products (Stophord, 1982). That means, that they have different motives for internalization, they don't use same entry modes, their strategic moves and accompanied risk perceiving are not identical. Dunning (1988) also admitted that there is the need for the more precise OLI parameters, that could be testable and what is more the formal model for better choice of entry choice mode and internalization processes is missing. Nevertheless I suggest keeping the balance between the robustness of the variables for explanation of more entry choice modes and keeping the theory general.

Also the theory should be enhanced by dynamic component (Dunning, 2000), innovation perspective and cross-border networks. With incorporating the explanation of responding to technological change by multinational companies and by introducing the international growth by transaction cost approach, Dunning made an important contribution to the eclectic theory (Dunning, 1988) and partly satisfied its opponents as well. He developed the advantages related to ownership, which are not static and can sustain and by creating new assets, they can increase its income over time. As mentioned above, this extension was inevitable, especially in the turbulent business environment of today.

Later on Dunning presented the perspective of international process not from the view of company, but from the country. He introduced the concept of investment development path as a five stages process, proxied by the Gross Domestic Product (GDP), when in the first stage the country has negative net outward investment and through development can theoretically come to the fifth stage and become net outward investor. (Dunning, 1986). The fifth stage is, when the ownership advantage is more transaction minimizing type than the asset-based type and the location choice is less influenced by comparative advantage and more affected by other factor, as competitors' behaviour, willingness to exploit the economy of scale or to reduce the risk. With less equally distributed assets and higher transactional market imperfection, the dispersion of countries will be wider in the last fifth stage of investment development path. What is more, he stated, that the three advantages (ownership, location and internalization) can differ according to country, whether it is emerged or emerging, bigger or smaller, or they require labour or capital intensive production and whether they are competitive or monopolistic (Dunning, 1988). The main issue remains, and it involves the increasing importance of the internalization activities of emerging countries and the countries in transition. It is not clear, if the investment development path would be the same for those countries. Definitely some of them will hardly achieve the last stage, and the others would have different flow. This should be tested in the cases of single countries. Furthermore the length of the stages would be different for the emerging countries, as their economic situation and access to resource is different, they might be not able to become net outward investor that quickly.

Other extension of the theory, introduced by its author Dunning (1988), is to include more types of international strategies (e.g. arms-length trade, joint venture, non-contractual agreements). The unconventional ways of foreign direct investments can occur, when the company is trying to acquire the knowledge about the technology or market. Dunning (1995) also admitted that those elements are missing in his framework. Reasonable number of other strategies would make the theory more active and recent.

The locus decision making in the way of centralization or decentralization of management is also considerable possibility for further restatement of the theory. Supposed, the choice of the locus depends on the different factors (firm specific and country specific) determining higher possibility of competitive advantage either by centralizing the control in home country (training local managers or sending expatriates) or by decentralizing (when the decisions need customized local view) (Dunning, 1986). This view opens the new perspective of the theory, which is cross-cultural differences, which has to be taken into consideration when investing in country with high cultural and institutional distance.

Understanding the divestment of foreign direct investment can be another area of enhancement of the theory (Dunning, 1988). The process is different to the entry process of internalization. There are two main points, which have to be taken into account. The first one is that the reduction of the activities abroad is caused by failure of one of OLI strands. The second important point is existence of the barriers of exit, which are different to barriers of entry. Many companies enter the market, but then have problems to exit the market because of high costs. Knowing the barriers and exit process could help them to leave the market and sustain competitive on the others.

In changing environment, where the industries are developing, the emerging countries are becoming developed or newly industrialized, the strategies are being restated or evolved, the companies have to change their international strategy as well, e.g. by moving the production home or to another country, the international theories have to adjust rapid changes and undergo the appropriate restatements.

The suggestion for the future extension put forward is mainly coming from the recent economic and liberalization changes. Financial liberalization creates additional ownership and location-specific advantages in transition economies that are additional pull factors for the firms from developed countries. The future research should also put more attention to knowledge-based society and efficient exploitation of firm's ownership advantages.

Conclusion

The power of eclectic paradigm lies in its consistency with other theories. On the other hand it has inspired many scholars to create additional revisions to enhance the existing one. Most of the criticism comes from the doubts of theory's generality, or requires remaking the framework, which can be rather called eclectic paradigm inspired theories. The paradigm has been commented by many authors. Some of them were in favour with it, some of them were not. Dunning in his later papers admitted certain comments of the reviewers.

Firstly, behavioural concept of the firm that is not incorporated in the theory has been the aim of discussion. The eclectic paradigm has been designed and illustrated as a theory related to single firms, but the main purpose was to understand the international production. The behavioural concept of the single firm has been suggested by as many authors, by as many it has been denied. The result is that Dunning never extended the paradigm to firm-level; as he stated that the firms are complex and composed by individuals, who are idiosyncratic. For maintaining the theory as a base and source for other theories and frameworks, firm-level view and variables would not work in that way.

Secondly, as the paradigm has been revised by its author several times or motivated by the suggestions of other authors, the robustness of the theory has been demonstrated as the rising weakness of the paradigm. Some of opponents have even created different structure of advantages, incorporating extra elements. Dunning wanted to keep the eclectic theory as the envelope for other theories and keep it general enough. However as the global environment has been changing rapidly, the question of appropriate robustness remained the issue till today. The conclusion to this point is to maintain the theory active adding new variables and removing the inappropriate ones, but still keep in mind the trade off between generality and inclusion of more types of strategies.

Thirdly, dynamics played the central role in many opposing papers, which were alleging that the paradigm is too static. This phenomenon has arisen due to technological change and the higher importance of knowledge transfer within the multinational companies and their affiliates. It was beneficial step that the suggestions relating to dynamism were taken by Dunning into consideration in the way of creating new assets, which can raise the income through the period of time.

Dunning indeed presented papers as answers to criticisms by other authors, who asked for more neoclassical approach or taking into account just financial assets. By presenting those reasons and arguments, he has not regarded them as potential elements of the paradigm's improvement. The concepts towards perfect competition without the failure would not lead the development of the theory in the right way.

The theory revised by Dunning according his consideration about missing parts of, as putting more attention to locus of the control and investment development path, has updated the theory to current state of the business environment. He also over the time devised other types of international strategy modes and stated that the barriers of exit need to be explored more.

What the future research should not omit is the eclectic theory for multinational companies from emerging markets. Those markets have fast speed of growth and are becoming the important playground for global competitors. Despite of uncertainty and risk, the world's business is moving there the attention. Furthermore would be essential the research involving the concept of network oriented advantages as lower transaction cost, especially for small and medium sized enterprises, because the literature concerning to this topic is not extant. Eclectic theory would probably not be able to involve all strategies, but surely it would be applicable as general concept. Additionally the interdependency between ownership and location variables should be highlighted due to market saturation, fast technology development and growing importance of emerging economies.

On the whole, it remains to believe, that the designed extensions have enhanced the theory in the right way. In the same time, it is necessary to state, that the eclectic feature of the theory makes it not usable for all forms of foreign direct investments and it remains to repeat Dunning's own opinion, that the differences inside of the industry are sometimes bigger than between the industries and that every company is individual consisting from individuals. Therefore it is necessary to keep the balance between the theory's generalisation and robustness.

Literatura

- [1] ALIBER, R. 1983. Money, multinationals and sovereigns. [book auth.] C.P. Kindleberger and D.B. Audresch. *The multinational corporations of 1980s*. Cambridge : MIT Press, 1983. ISBN 9780262610445.

- [2] ANDERSEN, O. 1997. Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review*. 1997, Vol. 37, pp. 27-42. ISSN 0938-8249.
- [3] BUCKLEY, P.J., HASHAI, N. 2009. Formalizing internationalization in the eclectic paradigm. *Journal of International Business Studies*. 2009, Vol. 40, pp. 58–70. ISSN 0047-2506.
- [4] CANTWEL, J., NARULA, R. 2001. The eclectic paradigm in the global economy. *The International Journal of the Economics of Business*. 2001, Vol. 8(2), pp. 155-172. ISSN 1466-1829(Online).
- [5] DUNNING, J. H. 1977. *Trade location of economic activity and the multinational enterprise. A search for an eclectic approach in the international allocation of economic activity*. London : MacMillan, 1977. ISBN 1840647000.
- [6] —. 1986. *Decision-making structures in US and Japanese manufacturing affiliates in the UK: Some similarities and contrasts*. Geneva : International Labour Office, 1986. ISBN 9221054292.
- [7] —. 1986. Investment development cycle and the third world multinationals. [book auth.] K.M. Khan. *Multinational of the south: New Actors in the International Economy*. London : Francis Porter, 1986. ISBN 0861876296.
- [8] —. 1995. Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. *Journal of International Business Studies*. 1995, Vol. 26(3), pp. 461–491. ISSN 0047-2506.
- [9] —. 2000. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*. 2000, Vol. 9, pp. 163–190. ISSN 0969-5931.
- [10] —. 1988. The Eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*. 1988, Vol. 19, pp. 1-31. ISSN 0047-2506.
- [11] —. 1980. Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*. 1980, Vol. 11(1), pp. 1-31. ISSN 0047-2506.
- [12] GUISENGER, S. 2001. From OLI to OLMA: Incorporating higher levels of environmental and structural complexity into the eclectic paradigm. *International Journal of the Economics of Business*. 2001, Vol. 8(2), pp. 257-272. 1466-1829 (Online).
- [13] KOJIMA, K. 1982. Macroeconomic versus international business approach to foreign direct investments. *Hitotsubashi journal of economics*. 1982, Vol. 23, pp. 1-19. ISSN 0018-280X.
- [14] MOON, H.CH., ROEHL, T.W. 2001. Unconventional foreign direct investment and the imbalance theory. *International Business Review*. 10, 2001, pp. 197–215. ISSN 0969-5931.
- [15] NARULA, R. 2010. Keeping the eclectic paradigm simple: A brief commentary and implications for ownership advantages. *Multinational Business Review*. 2010, Vol. 18(2), pp. 1-23. ISSN 1525-383X.
- [16] RUGMAN, A.M. 1979. *International diversification and the multinational enterprise*. Lexington, MA : Lexington books, 1979. ISBN 9780762312207.
- [17] —. 2010. Reconciling internalization theory and the eclectic paradigm. *Multinational Business Review*. 2010, Vol. 18(2), pp. 1-12. ISSN 1525-383X.
- [18] SIGH, N., KUNDU, S. 2002. Explaining the growth of e-commerce corporations (ECCs): An extension and application of the eclectic paradigm. *Journal of international business studies*. 2002, Vol. 33(4), pp. 679-697. ISSN 0047-2506.
- [19] STOPHORD, J. 1982. *The world directory in multinational enterprises*. Basingstok : McMillian, 1982. ISBN 9780871964403.

- [20] TEECE, D. 1986. Transaction cost economics and the multinational enterprise: An assessment. *Journal of Economic Behavior and Organization*. 1986, Vol. 7(1), pp. 21-45. ISSN 0167-2681.
- [21] UNCTAD. 2012. *World Investment Report 2012 (United Nations Conference on Trade and Development)*. New York and Geneva : United Nations Publication, 2012. ISBN 9789211128437.
- [22] VERNON, R. 1985. Comment on chapter by J.H.Dunning and G.Norman. [book auth.] A. Erdilek. *Multinational as mutual invaders; intra-industry direct foreign investment*. London : Croom Helm, 1985. ISBN 9780312552602.
- [23] WADHWA, K., REDDY, S.S. 2011. Foreign direct investment into developing Asian countries: The role of market seeking, resource seeking and efficiency seeking factors. *International Journal of Business and Management*. 2011, Vol. 6(11), pp. 219-226. ISSN 1833-3850.

Adresa autora:

Ing. Pavlína Harušťáková, Vysoká škola ekonomická, Fakulta podnikohospodářská / Katedra managementu, Nám. W. Churchilla 4, Praha 13067, Česká republika, +420 777657191, xharp10@vse.cz

METODY ZJIŠŤOVÁNÍ POTENCIÁLNÍHO PRODUKTU[#]

METHODS OF DETECTING THE POTENTIAL PRODUCT

ŠTEFKO Martin

Abstract

The sequence of individual steps is use for the calculation of the structural and cyclical balance of public budgets. One of the basic steps is detecting the potential product; because of it is possible to calculate the influence of the cycle on the public finance. The paper is focusing on the specification of three methods that are used for the calculation, and pointing on the usage of methods in practice and primarily focusing on the amount of quotations in scientific papers. The paper evaluates application of methods and shows current trends on the field of methods for calculation of potential product.

Key words: potential product, structural balance, cyclical balance, beta-convergence, Hodrick-Prescott filter, Cobb-Douglas function.

JEL Classification: E01, H70, B41

Abstrakt

Pro výpočet strukturálního a cyklického salda veřejných rozpočtů se používá sled jednotlivých kroků, výpočtů. Základním krokem je odhad potenciálního produktu, díky němuž je možné vypočítat, jaký je vliv cyklu na veřejné finance. Příspěvek se zaměřuje na vymezení tří metod, které jsou pro určení potenciálního produktu použitelné, poukazuje na to, jaké jsou v praxi skutečně užívané, a především se zaměřuje na to, jak jsou citovány ve vědeckých pracích. Příspěvek zhodnocuje metody a poukazuje na to, jaké jsou v současnosti trendy v oblasti využívání metod pro výpočet potenciálního produktu.

Klíčová slova: potenciální produkt, strukturální saldo, cyklické saldo, beta konvergence, Hodrickův-Prescottův filtr, Cobb-Douglasova funkce.

Úvod

Ve svém výzkumu se dlouhodobě zabývám tím, jaký je vývoj ekonomiky a jaké jsou dopady tohoto vývoje na oblast veřejných financí. Konkrétně se zaměřuji na rozpočtové chování obcí v návaznosti na jednotlivé fáze hospodářského cyklu. Hospodářský cyklus je tak stěžejním trendem, který můj výzkum vyžaduje. Z tohoto důvodu jsem se rozhodl prezentovat základní přehled, který určuje metody, jež je možné využít pro výpočet potenciálního produktu, bez něhož není možné, aby byl vypočítán cyklický vliv ekonomiky na veřejné finance.

[#] Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu grantu GAJU 029/2011/S.

Metodika v této oblasti se postupem let rozvinula a existují různé metody, jak čistě teoretické, tak i takové, které mají své využití v praxi. Práce se zaměřuje na metody, které mají možnost využití v praxi. V některých případech se jedná o možnost omezenou specifiky dané metody, v jiných příkladech nemusí být vždy dostupná potřebná data, která metoda vyžaduje. Práce poukazuje na jednotlivé metody a na jejich výhody i nevýhody v praxi a poukazuje na jejich užití, pokud se týká jiných vědeckých prací. Cílem příspěvku je podat přehled o používaných metodách a o jejich využití v praxi.

Literární přehled

Schneider a Krejdl (2000) navrhuje postup, který vychází z toho, že je snazší určit cyklickou složku, která se následně odečítá, čímž se vyjádří složka strukturální. Z tohoto přístupu bude dále vycházeno. Schneiderův a Krejdlův (2000) přístup je možné chronologicky zapsat do těchto bodů:

- 1) **Odhad potenciálního produktu** – Existuje více metod, které budou dále popsány. Nikdy se nemůže jednat o přesnou metodu, ale pouze o odhad, který ukazuje, jaký je předpoklad výše potenciálního produktu.
- 2) **Určení produkční mezery** – Je možné určit na základě předchozího odhadu jednoduše jako procentní podíl skutečného produktu (v podobě HDP) na potenciálním produktu, respektive na jeho odhadu. Produkční mezera se pak vyjadřuje jako procento potenciálního HDP v daném roce.
- 3) **Určení elasticity veřejných příjmů (celková elasticita a elasticita cyklické složky)** – Je nutné vymezit, které složky veřejných příjmů jsou citlivé na změny HDP.
- 4) **Určení elasticity veřejných výdajů (celková elasticita a elasticita cyklické složky)**
- 5) **Dopočítání strukturální složky**

Jak je patrné, pokud není odhadnut potenciální produkt, je nemožné se zaměřit blíže na zjištění toho, jaký je vliv cyklu na ekonomiku, ale i na veřejné finance. Existuje několik způsobů, které je možné použít. V rámci metody pro zjištění strukturální složky, která je v tomto případě prezentována, je vhodné zvolit jeden z následujících způsobů výpočtu potenciálního produktu:

- β -konvergence,
- časový trend (konkrétně Hodrickův-Prescottův filtr),
- produkční funkce (konkrétně Cobb-Douglasova křivka).

První metodou je **β -konvergence**, která vychází z empirických výsledků, které byly zjištěny dlouhodobým pozorováním, a to na příkladu Spojených států amerických. Barro a Sala-I-Martin (1996) přišli s tím, že mezi zeměmi existuje určitá forma ekonomického sblížení. Autoři tvrdí, že země, které jsou si podobné na základě určitých charakteristik (geografické postavení, přírodní zdroje a jejich objem, systém školství, technologie, apod.) jsou zeměmi, jejichž ekonomické úrovně se sblíží. Podle uvedených autorů se jedná o konvergenci v podobě zhruba 3% za rok. Každý rok je tedy slabší země o 3 % blíže úrovni zemi ekonomicky silnější. Ekonomické úrovně se tak vyrovnávají, kdy během 35 let by země s nižší ekonomickou úrovní měla odstranit zhruba polovinu rozdílu, který mezi oběma zeměmi byl na počátku. (Barro, Sala-I-Martin, 1996) Lze vycházet z minulých hodnot, což znamená na základě minulosti odhadnout, jaký bude budoucí vývoj silnější ekonomiky. Výpočet by pak vypadal zhruba takto:

- 1) Určí se, na jaké úrovni silnějšího státu je sledovaná země – rozdíl je v procentních bodech.

- 2) Během třiceti pěti let by se sledovaná země měla dostat na polovinu rozdílu, což znamená, že pokud je rozdíl v procentních bodech například 50, sledovaná země by se měla dostat na rozdíl pouhých 25.
- 3) Silnější ekonomika bude také růst – je třeba predikovat, jaké bude její tempo růstu, které je možné odvodit z předchozích časových řad.
- 4) Na základě předchozích dat se určí procento, podle kterého by se měla vyvíjet sledovaná země, aby za 35 let skutečně smazala 25 procentních bodů rozdílu vůči silnější ekonomice. Tempo musí být vyšší než v případě silnější ekonomiky.

V posledním bodě je získáno procento, které určuje potenciální výši růstu produktu, což znamená, že pro každý rok v následujícím intervalu 35 let je možné zjistit, jaký by měl být potenciální produkt, na který by ekonomika sledované země měla dosáhnout. Metoda je velmi ovlivněna predikcemi a minulým vývojem, což by na jednu stranu mohlo poskytnout potřebná data, ale na druhou stranu je potřeba znát skutečně dlouhý předchozí interval vývoje daných zemí, aby bylo možné dostatečně kvalitně určit, jaký bude potenciální vývoj silnější ekonomiky. Data je možné získat a z tohoto důvodu je poměrně snadné metodu využít.

Druhou metodou je **časový trend**. Časový trend vychází přímo z časových řad a jednou z metod, které tyto využívají, je metoda **Hodrickova-Prescottova filtru (HP filtr)**. Nevýhodou této metody je skutečnost, že je potřeba zjistit, zda je naplněn předpoklad racionálního chování ekonomických subjektů. Pokud tento předpoklad naplněn není, znamená to, že použití HP filtru je velmi omezené, respektive výsledky metody budou nejisté, těžko použitelné v praxi s tím, aby bylo možné považovat závěry zjištěné na základě těchto dat za průkazné. Pokud je tedy dodržen primární předpoklad, že subjekty, které maximalizují zisk, zároveň efektivně využívají výrobní faktory, a odchylky cyklu jsou způsobeny pouze ekonomickými šoky, je možné metodu použít. Metoda je náročná na data. Průběh výpočtu lze obecně shrnout do následujících bodů: (Hodrick, Prescott, 1997)

- 1) **Zajištění čtvrtletních dat** – čtvrtletní data se využívají proto, že jejich součástí je sezónnost. Mohou být použita i data ex ante.
- 2) **Odstranění sezónnosti ze získaných čtvrtletních dat** – sezónnost je potřeba vyrovnat a vytvořit taková data, která budou dostatečně srovnatelná.
- 3) **Použití HP filtru** – dochází k vyhlazení získaných dat na linii, která sama již představuje hodnotu potenciálního produktu v jednotlivých sledovaných obdobích.

Známostou a používanou metodou je metoda výpočtu potenciálního produktu na základě **produkční funkce**. Produkční funkce je funkcí, která není využívána pouze v oblasti makroekonomie nebo veřejných financí, ale jedná se o funkci, která má obecné použití v oblasti financí. Produkční funkce sama o sobě je obecným pojmem, který lze dále rozepsat na různé druhy funkcí, kdy tou, která je využívána pro zjištění potenciálního produktu, je Cobb-Douglasova produkční funkce, která sestává z výrobních faktorů, jimiž společnost disponuje a určuje tak, jaký výstup by na základě těchto vstupů měl potenciálně vzniknout. Obecný zápis Cobb-Douglasovy funkce je následující: (Solow, 1957)

$$Y^* = L^\alpha \cdot K^{(1-\alpha)} \cdot A \quad (1)$$

kde:

Y* potenciální produkt

L vstupní faktor práce

K vstupní faktor kapitál

A vyjádření technického pokroku

α podíl práce na produktu (analogicky $1-\alpha$ je podíl kapitálu na produktu)

Základním předpokladem pro prezentovaný model jsou konstantní výnosy z rozsahu a zároveň konstantní podíl práce. Pro zjištění potenciálního produktu je potřeba znát proměnné na pravé straně rovnice, kdy za L je možné dosadit plnou zaměstnanost, K se pak rovná zásobám kapitálu. Hodnota A je spočtena jako reziduál k L a K , přičemž dochází k vyhlazování na základě některé ze statistických metod. Problémem pak může být určení α , protože se jedná o prvek poměrně náročně zjiřitelný. Hájek a Bezděk (2000) využili pro zjištění α ukazatel podílu náhrad zaměstnanců na HDP. Podíl kapitálu se pak na základě tohoto zjištění pouze dopočítává. Tento ukazatel je využíván i McMorrowem a Roegerem (2001) v jejich metodice určené pro státy Evropské unie.

Metodika

Ve následující části práce se text zaměřuje na odhalení četnosti použití metod v odborných textech, a to v následujících oborech:

- Ekonomie,
- Obchodní finance,
- Politické vědy,
- Veřejná správa,
- Management,
- Obchod.

Pro zhodnocení metodologií byl primárně použit přístup toho, jak jsou metody pro výpočet potenciálního produktu využívány ve vědeckých pracích. Jako základní zdroj byla využita mezinárodní databáze Web of Knowledge (Thomson Reuters, 2012), kde byly vyhledávány následující výrazy:

- „beta-convergence“,
- „Hodrick Prescott filter“,
- „Cobb-Douglas function“.

Podrobněji na témata, kterými se odborné práce zabývají, se zaměřuje diskuse, která je součástí práce.

Výsledky

Pro tyto výrazy byly zpracovány tabulky, kde je uvedena četnost vyhledávaného výrazu, nejprve obecně a následně podle specificky zaměřených vědních oborů.

Tabulka 1 – Četnost použití metod

Metoda	Záznamů celkem	Záznamy po odstranění nevhodných kategorií
β-konvergence (1)	153	69
Hodrickův-Prescottův filtr (2)	135	78
Cobb-Douglasova funkce (3)	629	194

Zdroj: Thomson Reuters (2012), vlastní zpracování

Ukazuje se – nikoli příliš překvapivě – že nejvyužívanější metodou je Cobb-Douglasova funkce. Do jisté míry je to dáno tím, že tato se využívá i v podnikových financích a při různých analýzách, ale v tomto směru je nutné odhalit i další nedostatky, které se vlivem

vyhledávání mohou projevit. V případě, že byly vyloučeny z vyhledávání články, které se zabývaly jinými než ekonomickými tématy, došlo k výraznému snížení počtu vyhledaných záznamů. Toto je důležité především u β -konvergence a Hodrickova-Prescottova filtru. První metoda disponovala po prvním vyhledávání více záznamy než Hodrickův-Prescottův filtr. Po odstranění nevhodných témat se však situace obrátila a Hodrickův-Prescottův filtr je variantou častěji použitou v oblasti ekonomie. Tato skutečnost je pochopitelná, protože Hodrickův-Prescottův filtr je přímo určen pro předpovědi, pro vyrovnávání časových řad, atd. Tabulka č. 2 pak podrobněji prezentuje data, která určují zařazení do jednotlivých ekonomických témat, která by mohla souviset s hospodářským cyklem.

Tabulka 2 – Četnost použití metod podle kategorií

	1	2	3
Ekonomie	63	75	166
Obchodní finance	8	7	15
Politické vědy	4	4	5
Veřejná správa	1	-	3
Management	1	14	22
Obchod	2	3	16

Zdroj: Thomson Reuters (2012), vlastní zpracování

Zařazení do jednotlivých kategorií není úplně přesné, protože je do nich zařazují sami autoři, ale je patrné, že problematika cyklu není spojována s veřejnými financemi, ale především s ekonomikou obecně. V této oblasti je pak možné najít články, které se skutečně váží ke zvolenému tématu, a to jak v oblasti zjišťování potenciálního produktu, tak obecně v oblasti hospodářských cyklů, jak je podrobněji rozebráno v diskusi.

Diskuse

Diskuse v tomto případě představuje porovnání využití metod v pracích různých autorů. Podrobnější analýza určuje, že využití pro cykly je ještě menší. Především pak β -konvergence není používána pouze pro cykly, ale používá se v oblasti konvergence zemí, což souvisí například s výzkumem v oblasti Evropské unie. Samotné zaměření na cykly zde chybí. Mezi prvními položkami ve vyhledávání jsou články Mate-Sancheze et al. (2012), kteří se věnují finančnímu hodnocení, Stanisice (2012), který se zaměřuje na příjmovou konvergenci EU, či Bruna et al. (2012), kteří se zabývají problematikou konvergence finančních systémů. Mezi prvními deseti vyhledanými články pro pojem „beta-convergence“ pak není ani jeden, který by se přímo věnoval cyklům. K této metodě je tedy nutné přistupovat velmi opatrně a je vhodné ji volit spíše jako doplňkovou, která může být jiným pohledem na problematiku, ale není vhodné vycházet pouze z ní. V praxi není příliš používána.

V případě pojmu „Hodrick Prescott filter“ se jedná o jiný případ. Tento model je navržen proto, aby se využíval pro zjišťování potenciálního produktu, tudíž je s cykly spojený. Je to patrné i na vyhledaných výsledcích tohoto pojmu, kdy na prvním místě (výpis řazený od nejnovějšího po nejstarší článek) v době psaní příspěvku (září 2012) je Proiettiho článek (2012), který se věnuje problematice předpovědi a nejistoty, která vychází z hospodářského cyklu. Využití Hodrickova-Prescottova filtru na bankovním sektoru, a to opět v souvislosti s cyklicitou, prezentuje Bouvatier et al. (2012), Fukuda (2012) zase poukazuje na využití metody v rámci nabídkových šoků. Prvních deset vyhledávaných záznamů k pojmu „Hodrick Prescott filter“ jsou články, které se převážně cyklem skutečně zabývají, a to z různých pohledů. Jsou zde pouze dvě výjimky, kdy McElroy (2011) prezentuje především možnosti

Hodrickova-Prescottova filtru a zaměřuje se na jeho metodiku, a Fattahi (2011) zase metodu využívá pro určení racionálních očekávání inflace. Tyto výsledky prezentují, že metoda je v současné době poměrně využívanou, a to zejména k určení výstupů, pro které byla vytvářena. Její zásadní nedostatek je zejména v tom, zda jsou dostupná data, na která je metoda poměrně náročná.

Pojem „Cobb-Douglas function“ také odhalil, že použití funkce je mnohem širší a není nutně spojována s výpočtem potenciálního produktu pro potřeby zjištění cyklického vývoje v dané ekonomice. Bucci et al. (2012) využili funkci pro oblast ekonomického růstu, ale nikoli přímo pro zjištění potenciálního produktu. Zaměřili se na soukromý a veřejný kapitál v době ekonomického růstu. Yunker (2012) využil funkci v naprosto jiné oblasti, a to pro zjišťování výdajů, které souvisejí s prosazováním protidrogového práva. Funkce je v jeho případě využita pro zjištění sociálního bohatství. Mezi deseti prvními vyhledávanými články byl tak pouze jeden, který částečně využíval Cobb-Douglasovu funkci pro zjištění produkční mezery, ale pouze určení vlivu na soukromý sektor, kdy bylo porovnáváno více faktorů. (Liu et al., 2012) Přesto je Cobb-Douglasova funkce v současné době jednou z nejvyužívanějších právě v oblasti zjišťování potenciálního produktu. Metodika OECD využívá právě Cobb-Douglasovu funkci. (MF ČR, 2012) Toto využití je pochopitelné, neboť pro funkci jsou dostupná data, která lze zajistit a následně funkci vypočítat. Využití Hodrickova-Prescottova filtru je v tomto směru náročnější a vyžaduje lepší datovou základnu.

Závěr

Článek se zaměřil na porovnání využití tří vybraných metod pro zjištění potenciálního produktu. Hledisko, které bylo primárně sledováno, bylo použití těchto metod v praxi. Na základě zjištěných skutečností, je možné shrnout, že metodou, která je nejvhodnější a v současné době nejpoužívanější, je Cobb-Douglasova funkce, která je používána i metodikou OECD, kterou přejímá například Česká republika a její Ministerstvo financí. Právě využitím v metodice OECD se stala metoda velmi používanou, na druhou stranu se ukázalo, že současná vědecká obec uznává i další metodu, kterou je Hodrickův-Prescottův filtr, jenž byl vytvořen právě pro potřeby zjištění potenciálního produktu. Jediné omezení pro použití metody je v dostupnosti dat. Je ještě nutné uvažovat o racionálním chování, a zda je tato podmínka pro použití filtru splněna. V článku byla prezentována ještě jedna funkce, kterou je beta konvergence, ale v jejím případě se ukázalo, že využití v praxi pro výpočet potenciálního produktu je minimální.

Literatura

- [1] BARRO, R. J., SALA-I-MARTIN, X. 1996. *Economic Growth*. London: McGraw Hill, ISBN 0-0700-3697-7.
- [2] BOUVATIER, V., LOPEZ-VILLAVICENCIO, A., MIGNON, V. 2012. Does the banking sector structure matter for credit procyclicality? *Economic Modelling*, vol. 29, no. 4, pp. 1035-1044.
- [3] BRUNO, G., DE BONIS, R., SILVESTRINI, A. 2012. Do financial systems converge? New evidence from financial assets in OECD countries. *Journal of Comparative Economics*, vol. 40, no. 1, pp. 141-155.
- [4] BUCCI, A., DEL BO, Ch. 2012. On the interaction between public and private capital in economic growth. *Journal of Economics*, vol. 106, no. 2, pp. 133-152.

- [5] FATTAHI, S. 2011. The Rationality of Inflation Expectations: Experience from a Developing Country. *Challenges and Opportunities of global Business in the New Millenium: contemporary Issues and Future Trends*, vol. 20, pp. 146-149.
- [6] FUKUDA, K. 2012. Illustrating extraordinary shocks causing trend breaks. *Economic Modelling*, vol. 29, no. 4, pp. 1045-1052.
- [7] HÁJEK, M., BEZDĚK, V. 2001. *Odhad potenciálního produktu a produkční mezery v ČR*. Praha: ČNB, Výzkumné práce sekce měnové, č. 26.
- [8] HODRICK, R. J., PRESCOTT, E. C. 1997. Post-war U. S. Business Cycles: An Empirical Investigation. *Journal of Monetary Economics*, vol. 29, no. 1, pp. 1-16.
- [9] LIU, L., ONDRICH, J., RUGGIERO, J. 2012. Estimating multiple-input-multiple-output production functions with an analysis of credit unions. *Applied Economics*, vol. 44, no. 12, pp. 1583-1589.
- [10] MATE-SANCHEZ, M., HERNANDEZ, F. A. L., LACAMBRA, J. M. 2012. Analyzing long-term average adjustment of financial ratios with spatial interactions. *Economic Modelling*, vol. 29, no. 4, pp. 1370-1376.
- [11] MCELROY, T. 2011. A Nonparametric Method for Asymmetrically Extending Signal Extraction Filters. *Journal of Forecasting*, vol. 30, no. 7, pp. 597-621.
- [12] MCMORROW, K., ROEGER, W. 2001. Potential Output: Measurement Methods, "New" Economy Influences and Scenarios for 2001-2010: A Comparison of the EU15 and the US. Brussels: European Communities, *Economic Papers*, 2001, no. 150.
- [13] MF ČR. 2012. *Metodologické poznámky* [online] 2012. [cit. 2012-09-18]. Dostupné z WWW: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makroekonom_10483.html.
- [14] PROIETTI, T. 2012. Seasonality, Forecast Extensions and Business Cycle Uncertainty. *Journal of Economic Surveys*, vol. 26, no. 4, pp. 555-569.
- [15] SCHNEIDER, O., KREJDL, A. 2000. Strukturální schodky veřejných rozpočtů v ČR. *Finance a úvěr*, roč. 50, č. 3, s. 160-174.
- [16] SOLOW, Robert M. 1957. Technical Change and the Aggregate Production Function. *Review of Economics and Statistics*, vol. 39, pp. 312-320.
- [17] STANISIC, N. 2012. The Effects of the Economic Crisis on Income Convergence in the European Union. *Acta Oeconomica*, vol. 62, no. 2, pp. 161-182.
- [18] THOMSON REUTERS. *Web of Science* [online] 2012. [cit. 2012-05-29]. Dostupné z WWW: <http://webofknowledge.com>.
- [19] YUNKER, J. A. 2012. Estimated optimal drug law enforcement expenditures based on US annual data. *Journal of Policy Modelling*, vol. 34, no. 3, pp. 356-371.

Adresa autora:

Ing. Martin Štefko, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta / Katedra účetnictví a financí, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika
728 224 010, stefko.martin@gmail.com

KOMUNÁLNÍ PODNIKY VE STRUKTUŘE PRÁVNICKÝCH OSOB V ČESKÉ REPUBLICĚ[#]

COMMUNAL ENTERPRISES IN STRUCTURE OF LEGAL ENTITIES IN THE CZECH REPUBLIC

PETRÁCH Filip

Abstract

This paper focuses on the structure of legal entities in the Czech Republic. In the first part legal entities are divided by the type of ownership, legal form and by institutional sectors and subsectors. In the second part there are legal entities in municipal ownership studied from angle of a legal form, number of employees, institutional sectors and sub-sectors, as well as the principal activity in the CZ-NACE classification. The underlying data for this contribution are used from database RES (Register of Economical Subjects), which contains a total of 716,229 legal economic entities for year 2012.

Key words: Communal Enterprises, Structure, Legal Entities.

JEL Classification: R53

Abstrakt

Tento příspěvek je zaměřen na strukturu právnických osob v České republice. Právnické osoby jsou zde členěny v první části podle druhu vlastnictví, právní formy a podle institucionálních sektorů a subsektorů. Ve druhé části jsou sledovány právnické osoby v komunálním vlastnictví dle právní formy, počtu zaměstnanců, institucionálních sektorů a subsektorů a také na dle převažující činnosti v rámci členění CZ-NACE. Podkladová data pro tento příspěvek jsou použita z databáze RES (Registr ekonomických subjektů), která obsahuje celkem 716229 právnických ekonomických subjektů pro rok 2012.

Klíčová slova: komunální podniky, struktura, právnické osoby.

Úvod

Komunální podniky jsou považovány za důležitý prvek při zajišťování veřejných služeb. V České republice tyto společnosti jsou reprezentovány formou právnických osob v různých typech vlastnictví. Dle Kraftové (2002) je možné rozdělit municipální firmy z institucionálního hlediska na základě kritéria zřizovatele, charakteru vlastnictví, vztahu k motivu zisku a právní formě.

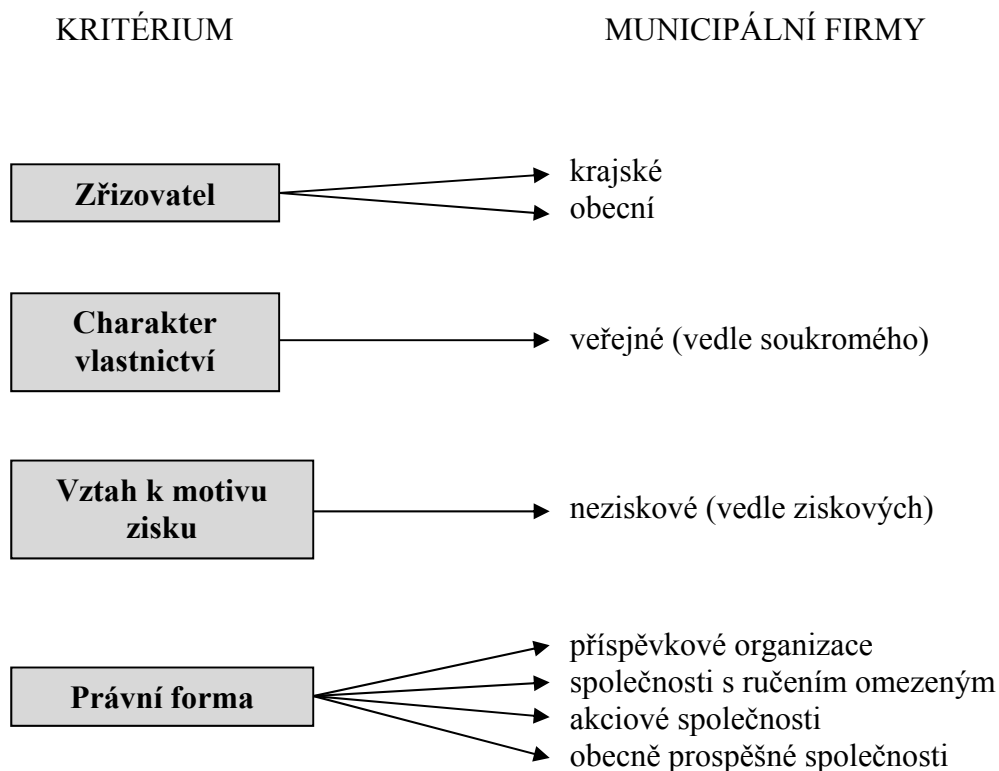
Obsahem tohoto příspěvku je rozdělení a bližší specifikace struktury právnických osob na území ČR všeobecně a bližší specifikace společností v komunálním vlastnictví.

[#] Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumných projektů Municipální podniky - jejich význam pro region a Institucionální přístupy k regionálnímu rozvoji u Grantové agentury Jihočeské univerzity pod evidenčními čísly 125/2012/S a 029/2011/S.

Literární přehled

Obce disponují jednak samosprávnými funkcemi, ale zároveň vystupují v některých případech také jako majitelé firmy. Zakládají podniky, které mají sloužit ve prospěch obyvatel těchto obcí, např. dopravní obslužnost, letiště, kulturní a rekreační zařízení, pečovatelské domy, školy a další veřejné služby (Martin, 2010).

Obrázek 1 – Kritéria určení municipálních firem



Zdroj: Kraftová, I. *Finanční analýza municipální firmy*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002, 206 s. ISBN 80-7179-778-2.

Obecní podniky mohou být definovány jako podniky využívané městy či obcemi ke zprostředkování statků a služeb s vysokými náklady poptávanými občany. U této formy zprostředkování statků a služeb se však objevují pochybnosti, týkající se efektivity a účinnosti těchto podniků, vedoucí k požadavku privatizace a inovacím (Stumm, 1997). Ani čistě veřejná, ani čistě soukromá produkce se však neprokázala jako optimální forma, a proto stále více obcí experimentuje se smíšenou formou této produkce (Warner, 2008).

Pavel (2006a) říká, že obce a kraje drží své podíly v obchodních společnostech především z důvodu zajištění veřejných služeb, získání dalších finančních prostředků z této formy podnikání je spíše sekundárním efektem. Na území České republiky převažují obecní obchodní společnosti, kde obce mají více než 50 % majetkový podíl nebo vlastní více než 50 % akcií, tudíž zde obce mají rozhodující vliv na chod společnosti.

Wright (2003) říká, že rozdíly mezi veřejným a soukromým sektorem je možné rozdělit do tří oblastí:

- rozdílnost ve stanovení potřeb - soukromý sektor reaguje na potřeby stanovené trhem. Naproti tomu veřejný sektor působí na základě politicky stanovených potřeb. Tento fakt zdůrazňuje u veřejných organizací neexistenci ziskového motivu na rozdíl od soukromého sektoru.

- u soukromého sektoru je tedy zřejmý ziskový motiv, na jehož základě je možné měřit výkonnost v tomto sektoru. Veřejný sektor tedy kvůli absenci ziskového motivu představuje nejasnost v systému měření výkonnosti těchto organizací a zároveň tedy chybí dostatečný odraz efektivnosti a účinnosti.
- rozdílnost právního prostředí - v soukromém sektoru je manažerům zákony zakazováno to, co nesmějí dělat. Naopak pro veřejný sektor je charakteristické to, že zákony manažerům říkají to, co mohou dělat.

Tabulka 1 – Typy organizací a společností k poskytování veřejných služeb

Typ organizace	Zákonná úprava	Vztah k obci	Příklad použití
Organizační složka obce (kraje)	§ 24 – 26 z.č. 250/2000 Sb.	Zřizuje obec zřizovací listinou. Nemá právní subjektivitu.	Sociální služby Veřejně prospěšné práce
Příspěvková organizace	§ 27 – 37 z.č. 250/2000 Sb.	Zřizuje obec zřizovací listinou.	Mateřské školy Základní školy Technické služby
Obecně prospěšná společnost	z.č. 248/1995 Sb.	Zakládá buď sama obec zakládací listinou, nebo smlouvou s jinými subjekty.	Sociální služby Komunitní centrum
Svazek obcí	§ 49 – 53 z.č. 128/2000 Sb., § 39 z.č. 250/2000 Sb.	Více obcí založí svazek smlouvou a stanovami.	Mikroregion Svaz obcí
Zájmové sdružení právnických osob	§ 20 pís.f) Občanského Zákoníku	Obec je členem (spoluzřizovatel) zájmového sdružení právnických osob.	Základní škola Agentura
Společnost s ručením omezeným nebo akciová společnost	§ 105 – 153e Obchodního zákoníku	Zakládá obec zakladatelskou listinou nebo společenskou smlouvou.	Technické služby Svoz odpadu Správa majetku
Družstvo	§ 221 – 260 Obchodního zák.	Obec je členem družstva.	Bytové záležitosti

Zdroj: Ochrana, F.: Veřejné služby: jejich poskytování, zadávání a hodnocení (Teorie a metodika poptávkového způsobu poskytování a zadávání veřejných služeb na úrovni municipalit). Praha. Ekopress, 2007b. ISBN 978-80-86929-31-6.

Metodika

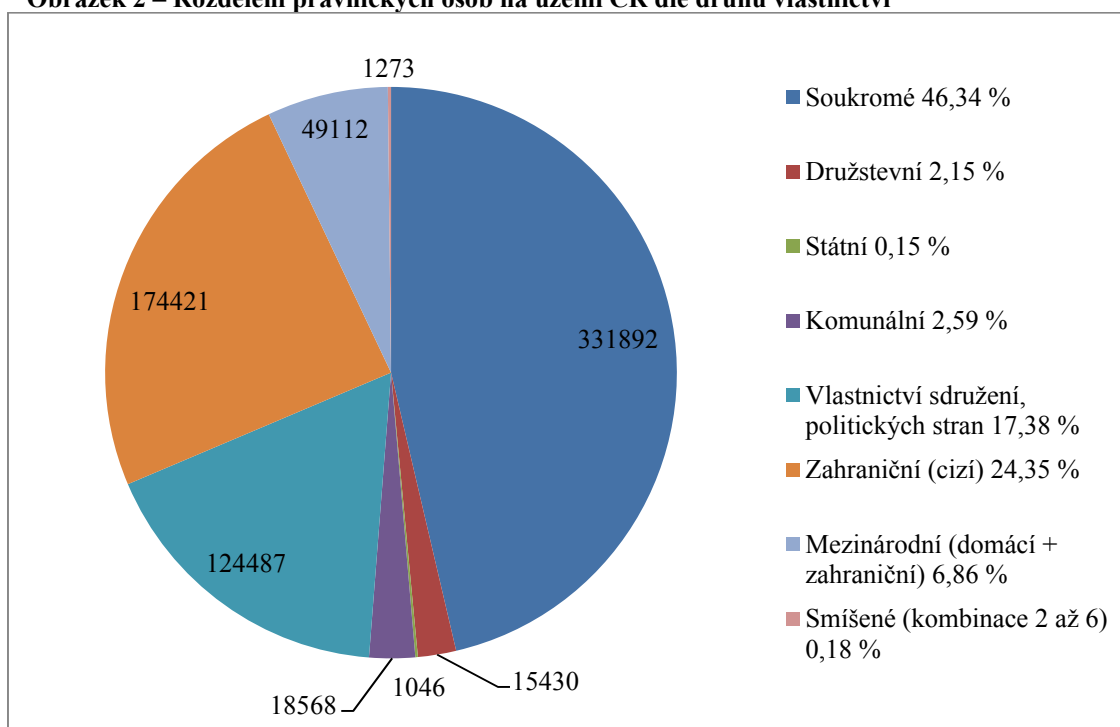
Podkladová data pro tento příspěvek byla použita z databáze RES (Registr ekonomických subjektů) Českého statistického úřadu s výběrem právnických osob pro rok 2012, která obsahovala celkem 716229 právnických ekonomických subjektů. Cílem tohoto příspěvku bylo zjištění zastoupení jednotlivých forem právnických osob v České republice dle druhu vlastnictví, právní formy podnikání, zařazení do jednotlivých sektorů a subsektorů se zaměřením na subjekty v komunálním vlastnictví. Zpracování databáze probíhalo na základě výběrů dle jednotlivých, výše uvedených, kritérií a pomocí kontingenčních tabulek byl zjišťován jejich podíl na celku. Tyto výstupy byly dále zachyceny v grafickém vyjádření tabulek či grafů.

Výsledky a diskuse

Struktura PO na území ČR

Prvním výběrovým kritériem byl zvolen druh vlastnictví PO. Zde bylo zjištěno nejvyšší zastoupení vlastnictví soukromého ve výši 46,34 %. Naproti tomu bylo možné zařadit nejméně obvyklé formy vlastnictví státního (0,15 %) a vlastnictví smíšeného, v němž byly zachyceny kombinace vlastnictví sdružení, družstevního, státního, komunálního a zahraničního (0,18 %).

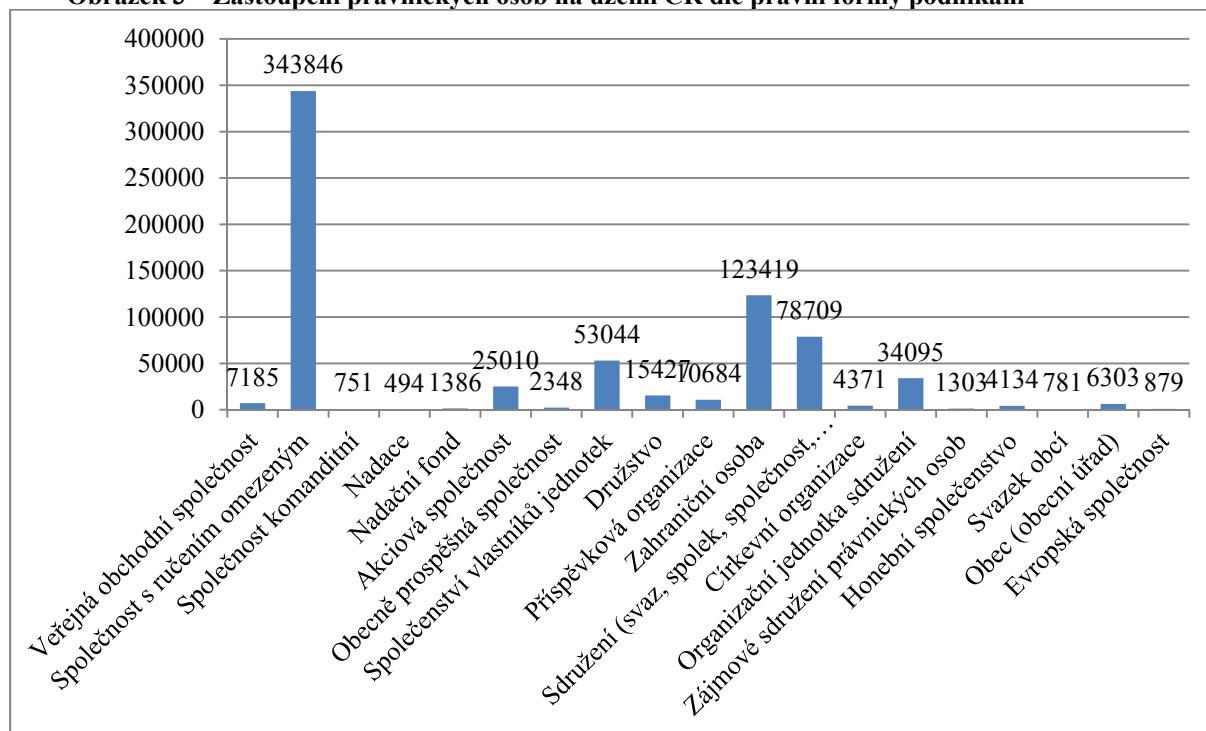
Obrázek 2 – Rozdělení právnických osob na území ČR dle druhu vlastnictví



Zdroj: Data ČSÚ – Databáze registru ekonomických subjektů, vlastní zpracování

Dalším kritériem pro hodnocení struktury byla právní forma podnikání. Do tohoto kritéria byly zahrnuty formy, které byly zjištěny minimálně u třech set subjektů z důvodu grafického vyjádření, přičemž jako nejčastější varianta byla na území zjištěna společnost s ručením omezením, která byla využívána u 343846 společností, a tvořila téměř polovinu z celkového počtu subjektů. Tato forma byla také velice často využívána u společností zajišťujících „technické služby“ pro územní samosprávné celky, které byly evidovány ve vlastnictví komunálním a smíšeném.

Z pohledu sektorového rozdělení sledovaných subjektů náleželo nejvíce právnických osob do sektoru Nefinanční podniky soukromé národní. V této kategorii bylo obsaženo 325454 společností, což představovalo téměř 50 %. Druhá nejpočetnější skupina zde byla označena jako Nefinanční podniky soukromé pod zahraniční kontrolou, což znamenalo, že více než čtvrtina právnických osob je vlastněna z části nebo zcela zahraničními vlastníky.

Obrázek 3 – Zastoupení právnických osob na území ČR dle právní formy podnikání

Zdroj: Data ČSÚ – Databáze registru ekonomických subjektů, vlastní zpracování

Tabulka 2 – Rozdělení právnických osob dle institucionálních sektorů a subsektorů

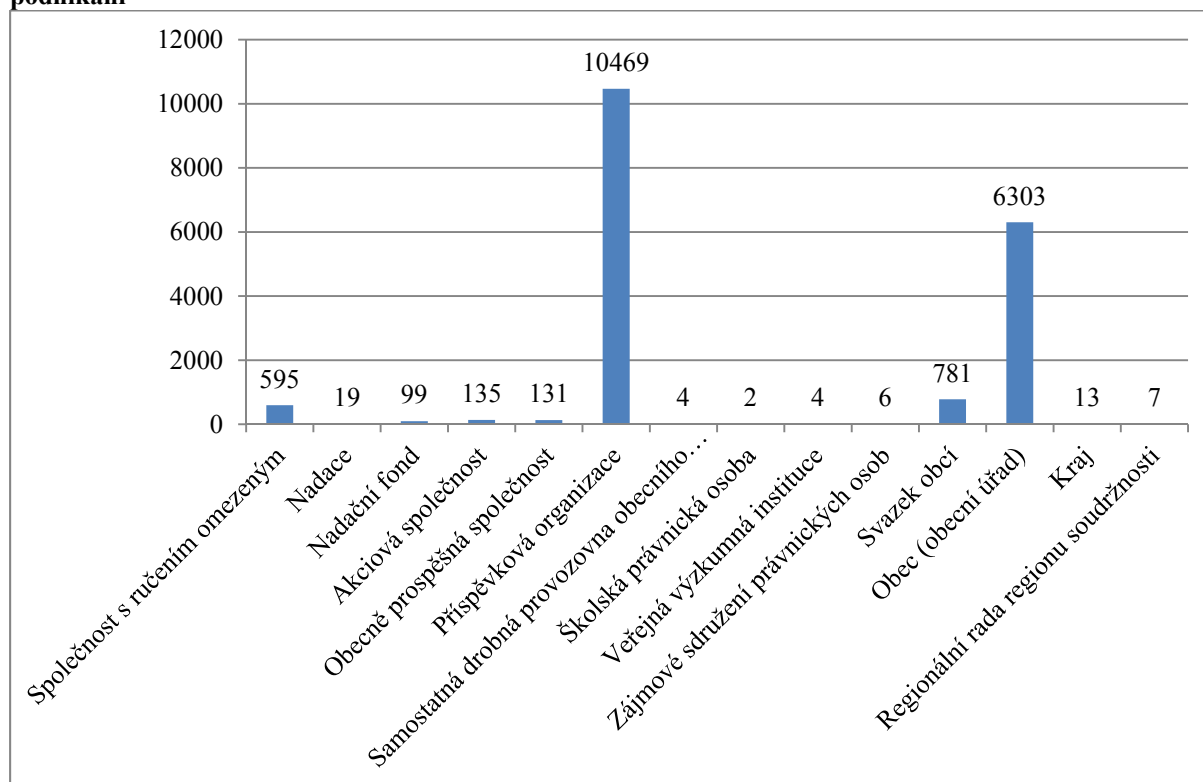
Sektory a subsektory	Počet	Procentuální vyjádření
Nefinanční podniky soukromé národní	325454	45,440
Nefinanční podniky soukromé pod zahraniční kontrolou	188824	26,364
Neziskové instituce sloužící domácnostem	126643	17,682
Ostatní domácnosti	53044	7,406
Místní vládní instituce	17057	2,382
Nefinanční podniky veřejné	1888	0,264
Ostatní finanční zprostředkovatelé soukromí národní	1031	0,144
Pomocné finanční instituce soukromé národní	814	0,114
Ústřední vládní instituce	551	0,077
Ostatní finanční zprostředkovatelé soukromí pod zahraniční kontrolou	274	0,038
Ostatní země a mezinárodní instituce	240	0,034
Pomocné finanční instituce soukromé pod zahraniční kontrolou	196	0,027
Pojišťovací společnosti a penzijní fondy soukromé pod zahraniční kontrolou	52	0,007
Ostatní měnové finanční instituce soukromé národní	51	0,007
Ostatní měnové finanční instituce soukromé pod zahraniční kontrolou	43	0,006
Členské země Evropské Unie	25	0,003
Fondy sociálního zabezpečení	16	0,002
Pojišťovací společnosti a penzijní fondy soukromé národní	15	0,002
Ostatní měnové finanční instituce veřejné	4	0,001
Ostatní finanční zprostředkovatelé veřejní	3	0,000
Pojišťovací společnosti a penzijní fondy veřejné	3	0,000
Ústřední banka	1	0,000

Zdroj: Data ČSÚ – Databáze registru ekonomických subjektů, vlastní zpracování

Struktura PO v komunálním vlastnictví na území ČR

V komunálním vlastnictví bylo zjištěno celkem 18568 ekonomických právnických subjektů, které představovaly 2,59 % z celkového počtu sledovaných subjektů.

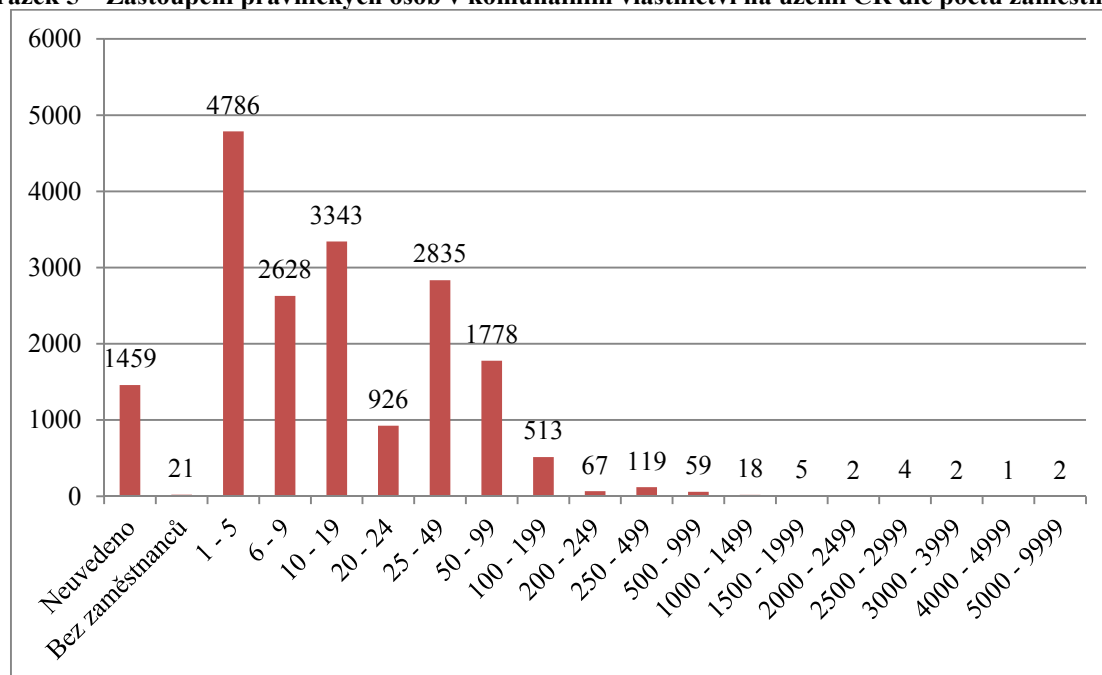
Obrázek 4 – Zastoupení právnických osob v komunálním vlastnictví na území ČR dle právní formy podnikání



Zdroj: Data ČSÚ – Databáze registru ekonomických subjektů, vlastní zpracování

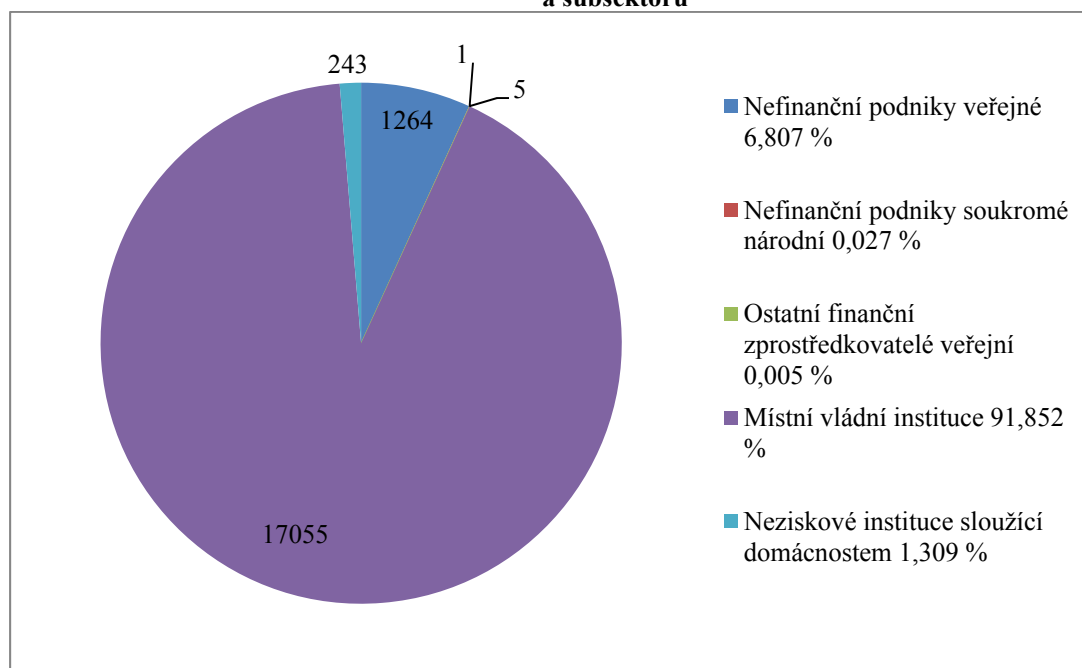
Nejčetnější právní forma v této skupině byla reprezentována příspěvkovými organizacemi s celkovým počtem 10469, což byl více jak padesátiprocentní podíl na celku. Do této kategorie byly zařazeny například školy. Na území České republiky bylo v roce 2012 evidováno 781 svazků obcí. Tyto svazky vznikají mimo jiné také z důvodu kooperaci jednotlivých obcí respektive obecních úřadů a umožňují tak obcím například dosáhnout na vybrané dotační tituly. Nezanedbatelnou formou byly společnosti s ručením omezeným, které jsou zakládány převážně většími městy.

Z hlediska struktury počtu zaměstnanců byly u PO v komunálním vlastnictví nejpočetnější skupinou subjekty s jedním až pěti zaměstnanci, přičemž většinové zastoupení zde bylo zjištěno u obcí. Celkově převažovaly PO s menším počtem zaměstnanců. Největšími zaměstnavateli byly Dopravní podnik hlavního města Prahy (10743 zaměstnanců) a Krajská zdravotní, a.s. (6236 zaměstnanců).

Obrázek 5 – Zastoupení právnických osob v komunálním vlastnictví na území ČR dle počtu zaměstnanců

Zdroj: Data ČSÚ – Databáze registru ekonomických subjektů, vlastní zpracování

Z pohledu sektorového členění tvořily místní vládní instituce téměř 92 % všech subjektů, přičemž do této kategorie náleží například svazky obcí, obce a jimi vlastněné příspěvkové organizace (školy, mateřské školy, podniky atd.). Nejméně zastoupenou kategorií, ve které existoval pouze jediný subjekt, byla skupina Ostatní finanční sprostředkovatelé veřejní zastoupena právnickou osobou Regionální podpůrný zdroj, s.r.o., jejímž jediným vlastníkem byl Zlínský kraj.

Obrázek 6 – Rozdělení právnických osob v komunálním vlastnictví dle institucionálních sektorů a subsektorů

Zdroj: Data ČSÚ – Databáze registru ekonomických subjektů, vlastní zpracování

V rámci členění CZ-NACE tvořily tři nejpočetnější skupiny (Všeobecné činnosti veřejné správy – především obce resp. obecní úřady, Základní vzdělávání na druhém stupni základních škol a Předškolní vzdělávání) více než dvě třetiny z celkového počtu 18568 sledovaných subjektů.

Tabulka 3 – Právníkové osoby v komunálním vlastnictví v zastoupení více než 20 společností dle převažující činnosti při členění CZ-NACE

	Počet	Procentuální vyjádření
Všeobecné činnosti veřejné správy	6332	34,10
Základní vzdělávání na druhém stupni základních škol	3331	17,94
Předškolní vzdělávání	2884	15,53
Veřejná správa a hospodářská a sociální politika	745	4,01
Primární vzdělávání	633	3,41
Střední odborné vzdělávání na středních odborných školách	443	2,39
Umělecké vzdělávání	414	2,23
Sociální péče v domovech pro seniory	324	1,74
Střední všeobecné vzdělávání	260	1,40
Činnosti organizací dětí a mládeže	239	1,29
Střední odborné vzdělávání na učilištích	204	1,10
Ostatní zábavní a rekreační činnosti j. n.	174	0,94
Shromažďování a sběr odpadů, kromě nebezpečných	167	0,90
Stravování ve školních zařízeních, menzách	161	0,87
Činnosti muzeí	156	0,84
Sociální péče v zařízeních pro osoby s chronickým duševním onemocněním	155	0,83
Ostatní pobytové služby sociální péče	151	0,81
Činnosti knihoven a archivů	148	0,80
Ústavní zdravotní péče	119	0,64
Výroba a rozvod tepla a klimatizovaného vzduchu, výroba ledu	115	0,62
Provozování kulturních zařízení	95	0,51
Provozování sportovních zařízení	89	0,48
Činnosti ostatních organizací sdružujících osoby za účelem prosazování společných zájmů j. n.	79	0,43
Činnosti ostatních organizací j. n.	68	0,37
Pronájem a správa vlastních nebo pronajatých nemovitostí	61	0,33
Správa nemovitostí na základě smlouvy nebo dohody	61	0,33
Ambulantní nebo terénní sociální služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením	60	0,32
Těžba dřeva	55	0,30
Jiné ambulantní nebo terénní sociální služby j. n.	47	0,25
Shromažďování, úprava a rozvod vody	46	0,25
Ostatní úklidové činnosti	43	0,23
Lesní hospodářství a jiné činnosti v oblasti lesnictví	27	0,15
Všeobecná ambulantní zdravotní péče	26	0,14
Ostatní vzdělávání j. n.	23	0,12
Ostatní činnosti související se zdravotní péčí j. n.	22	0,12

Zdroj: Data ČSÚ – Databáze registru ekonomických subjektů, vlastní zpracování

Závěr

Na základě analýzy sledované databáze Registru ekonomických subjektů právnických osob v České republice bylo zjištěno nejvyšší zastoupení PO v soukromém vlastnictví v právní formě společnosti s ručením omezeným. Při podrobnější specifikaci právnických ekonomických subjektů v komunálním vlastnictví (2,59 % z celkového počtu 716229 sledovaných subjektů) byla nejvíce zastoupena právní forma příspěvkové organizace (více než 50 % z celkového počtu 18568 právnických osob). Z hlediska struktury počtu zaměstnanců byly u PO v komunálním vlastnictví nejpočetnější skupinou subjekty s jedním až pěti zaměstnanci, přičemž většinové zastoupení zde bylo zjištěno u obcí. Celkově převažovaly PO s menším počtem zaměstnanců. Dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE, která byla sledována u PO v komunálním vlastnictví, tvořily tři nejpočetnější skupiny (Všeobecné činnosti veřejné správy – především obce resp. obecní úřady, Základní vzdělávání na druhém stupni základních škol a Předškolní vzdělávání) více než dvě třetiny z celkového počtu 18568 sledovaných subjektů. Zastoupení komunálních právnických osob bylo poměrně nízké, nicméně pro fungování územních samosprávních celků nezbytné především v podobě místních samospráv, respektive obcí. Komunální podniky v právní formě akciová společnost a společnost s ručením omezeným byly využívány jako prostředek k zajišťování veřejných služeb a statků, tzn., že jejich význam nebyl a není zanedbatelný.

Literatura

- [1] MARTIN, R. 2010. Municipal enterprises could be run in a more business-like manner. *Municipal World*, 120(7), 33-34. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/750495497?accountid=9646>
- [2] KRAFTOVÁ, I. 2002. Finanční analýza municipální firmy. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 206 s. ISBN 80-7179-778-2.
- [3] STUMM, T. J. 1997. *Comparing Alternative Service Delivery Modes: Municipal Enterprises Require Special Consideration*. Journal of Urban Affairs, vol. 19, no. 3, p. 275-289. ISSN 1467-9906.
- [4] WARNER, M. E., G. BEL. 2008. *Competition Or Monopoly? Comparing Privatization Of Local Public Services In The US And Spain*. Public Administration, vol. 86, no. 3, p. 723-735. ISSN 1467-9299.
- [5] PAVEL, J. 2006. *Efektivnost a transparentnost obecních obchodních společností*. Praha: Transparency International - Česká republika.
- [6] WRIGHT, G., NEMEC, J. 2003. *Management veřejné správy teorie a praxe*. 1. vydání. Praha: Ekopress s. r. o., 419 s. ISBN 80-86119-70-X.
- [7] OCHRANA, F. 2007. *Veřejné služby: jejich poskytování, zadávání a hodnocení (Teorie a metodika poptávkového způsobu poskytování a zadávání veřejných služeb na úrovni municipalit)*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-31-6.

Adresa autora/ů:

Ing. Filip Petrách, Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta / Katedra ekonomiky, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, 724 124 898, fpetrach@seznam.cz

EFEKTIVNÍ POSKYTOVÁNÍ VEŘEJNÝCH SLUŽEB MUNICIPALNÍMI OBCHODNÍMI SPOLEČNOSTMI

EFFECTIVE DELIVERY OF PUBLIC SERVICES BY PUBLIC ENTERPRISES

KOČKOVÁ, Hana

Abstract

The work deals with the efficient provision of public services. The report aims to: a) analyze and compare the forms of provision public service, b) analyze the provision public service of public enterprise. The main task of the municipalities is the provision of public services to its Citizen. Community should ensure that public services are provided at the highest quality at the lowest cost. The paper analyzed the public enterprises of municipalities with extended powers in the South Bohemian and West Bohemian Region, This paper deals with the close community property shares in companies, analysis of business and municipal companies closer analysis of companies engaged in providing services and companies that manage forests. A positive aspect of these companies is greater flexibility in accounting, taxation and property management. Downside is that these companies are regulated by the Commercial Code, which may endanger the transparency and efficiency.

Key words: public services, city, public enterprise, efficiency.

JEL Classification: H41

Abstrakt

Tento příspěvek se zabývá efektivním poskytováním veřejných služeb. Cílem příspěvku je a) analyzovat a porovnat formy poskytování veřejných služeb, b) analyzovat efektivnost poskytování veřejných služeb municipálními obchodními společnostmi. Hlavním úkolem obcí je poskytování veřejných služeb pro své občany. Obec by měla zajistit, aby byly veřejné služby poskytovány v co nejvyšší kvalitě a za co nejnižší náklady. V příspěvku jsou analyzovány municipální společnosti obcí s rozšířenou působností v Jihočeském a Plzeňském kraji. Příspěvek se blíže zabývá majetkovými podíly obcí v obchodních společnostech, analýzou předmětu podnikání municipálních společností a bližší analýze společností zabývajících se poskytováním služeb a společností hospodařících s lesy. Pozitivem těchto společností je větší flexibilita v účetnictví, daních a hospodaření s majetkem. Negativem je, že tyto společnosti se řídí obchodním zákoníkem, což může vést k ohrožení transparentnosti a efektivnosti.

Klíčová slova: veřejné služby, město, obchodní společnost, efektivnost.

Úvod

Hlavním úkolem obcí je poskytování veřejných služeb. V rámci zajištění efektivnosti se musí rozhodnout, zda budou služby poskytovat ve vlastní režii nebo prostřednictvím externího dodavatele. Obec by měla zajistit, aby byly veřejné služby poskytovány v co nejvyšší kvalitě za co nejnižší náklady. Je třeba si uvědomit rozdíl mezi zajišťováním

a poskytováním veřejné služby. Zatímco produkci veřejných služeb může obec svěřit externímu subjektu, financování zůstává v její působnosti. Příspěvek se zabývá porovnáním forem poskytování veřejných služeb, obchodním společnostem, které jsou 100% vlastněny městy a efektivnosti těchto společností z pohledu veřejných zakázek. Pro analýzu byly vybrány města s rozšířenou působností Jihočeského a Plzeňského kraje. Hlavním úkolem obcí je poskytování veřejných služeb pro své občany. Tyto služby jsou obcí poskytovány buď bezplatně, nebo za poplatek, který nepokryje náklady, které jsou s touto službou spojeny. Aby nedocházelo k plýtvání zdrojů, měly by být tyto služby poskytovány na principu hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti. Značnou část těchto služeb zajišťují obce vlastními zaměstnanci, popř. organizační složkou, příspěvkovou organizací. Stále častěji dochází k zajišťování veřejných služeb obchodní společností, kterou obec 100% vlastní. Pozitivem těchto společností je větší flexibilita v účetnictví, daních a hospodaření s majetkem. Negativem je, že tyto společnosti se řídí obchodním zákoníkem, což může vést k ohrožení transparentnosti a efektivnosti.

Literární přehled

Obce zajišťují pro své občany veřejné služby. Dle Ochrany (2007) jsou veřejné služby z hlediska jejich ekonomického charakteru především veřejnými (kolektivními) statky veřejné spotřeby.

Co jsou vlastně veřejné služby. Dle Humphreyse (1998) můžeme veřejné služby definovat jako služby, které jsou zcela nebo z části financovány z daní. Musgrave, Musgraveová (1994) definují veřejné statky jako „statky, které jsou dostupné bez poplatků jednotlivých spotřebitelů. Jak se vyrábějí, nehraje roli.“

Zajišťování veřejných statků územní samosprávou souvisí s využitím alokační funkce veřejných financí, která je tradičně decentralizována. Základní otázkou při využití alokační funkce na různých vládních úrovních je rozhodnutí, zda veřejné statky mají být zabezpečovány a financovány centralizovaně ze státního rozpočtu, nebo decentralizovaně z rozpočtů jednotlivých stupňů územní samosprávy. Tato otázka se řeší v návaznosti na analýzu prospěchu, to znamená, kdo má prospěch z veřejného zabezpečování a financování veřejných statků. (Peková, 2004)

Také využívání municipálních podniků vyplývá s existující decentralizace ve veřejném sektoru. Administrativní decentralizace je zaměřena na rozdělení pravomoci, odpovědnosti a fiskálních zdrojů k poskytování veřejných statků mezi různé úrovně veřejné vlády. Jedná se o přenos odpovědnosti za plánování, financování a řízení některých veřejných funkcí z centrální vlády a na jí podřízené místní jednotky nebo na částečně autonomní veřejné podniky. (Jílek, 2008)

Prostřednictvím municipálních podniků a neziskových organizací je vhodné zabezpečovat veřejné statky pro občany tehdy:

- jde-li o nezbytné služby,
- není-li konkurenční prostředí,
- nebude-li možné v konkurenčním prostředí najít soukromou firmu ochotnou zajišťovat veřejné statky pro občany. (Peková, 2004)

Dle Provazníkové (2007) konkurenční prostředí mezi jednotlivými alternativními typy organizací vede obecně k vyšší hospodárnosti ve výdajích a lepší kvalitě poskytovaných služeb. Proto je vhodné, aby službu zajišťovaly jak obecní, tak soukromé organizace ve vzájemné konkurenci na základě výběrového řízení.

Mezi výdaje na zabezpečení čistých veřejných statků patří na municipální úrovni výdaje na:

- udržení veřejného pořádku a bezpečnosti, tzn. např. výdaje na financování obecní policie a hasičů,
- veřejné osvětlení,
- veřejné komunikace, tzn. ulice, chodníky apod.
- veřejná zeleň
- likvidace negativních externalit, např. provoz a výstavba čističek odpadních vod, budování veřejných kontrolovaných skládek odpadů, třídění a likvidace odpadů apod.
- vlastní správa. (Peková, 2004)

Obce si mohou zvolit formu, jakou budou veřejné služby poskytovat. Formy poskytování veřejných služeb jsou pro názornost rozděleny v následující tabulce 1.

Tabulka 1 – Formy poskytování veřejných služeb

Interní				Externí			
Zaměstnanci obecního úřadu	Rozpočtová organizace	Příspěvková organizace	Obchodná společnost vlastněná obcí	Obchodní společnost vlastněná	Obchodní společnost s majoritním	Obchodní společnost s minoritním	Klasické zadání soukromému subjektu PPP
	Organizační vydělení v rámci sektoru		Organizační vydělení s využitím obchodního práva		Externí zajištění se zachováním majetkového vlivu		Klasické zajištění externí

Zdroj: (Pavel, 2008)

Negativa poskytování veřejných služeb prostřednictvím rozpočtové organizace jsou:

- jejich začlenění do rozpočtu je jen málo pobízí k co největšímu zisku, či snižování nákladů,
- jejich skutečné náklady lze obtížně zjistit, mnohé z nich nejsou odděleny od celkových režijních nákladů úřadu,
- vyznačují se malou mzdovou pružností.

Výhody: přímá kontrola a vliv obce nad jejich činností.

Výhody poskytování veřejných služeb příspěvkovou organizací:

- PO jsou již více motivovány k tomu, aby služby poskytovaly efektivně, protože nesou náklady na jejich provozování, mají větší volnost při odměňování zaměstnanců a mohou bez omezení ponechat případný nerozpočtovaný provozní přebytek.

Co rozumíme vlastně pod pojmem municipální obchodní společnost. Dle Ramanadhama (1991) je to organizace, která spojuje prvky veřejného sektoru a podnikání.

Výhody poskytování veřejných služeb obchodními společnostmi:

- nižší vklad,
- menší administrativní náklady,

- menší riziko podnikání,
- účetní a daňové aspekty.

Obecní obchodní společnosti lze v obecné rovině rozdělit do dvou skupin. První skupinu tvoří společnosti zřízené příslušnou municipalitou primárně z důvodu podnikání na „klasickém“ konkurenčním trhu. Cílem je dosažení zisku a zajištění dodatečných zdrojů finančních prostředků pro obecní rozpočet. Druhou skupinu obecních obchodních společností představují právnické osoby založené obcí s cílem poskytovat určité veřejné služby, které by jinak musela obec zajistit ve vlastní režii. (Pavel, 2006)

Pokud je možné touto formou zajistit občanům poskytování požadované služby v příslušné kvalitě s minimem nákladů, tedy pokud je cesta přes obecní společnosti levnější než přes klasický interní nebo externí model, nelze proti volbě tohoto řešení nic namítat. Problémem však je, že forma obchodní společnosti je primárně určena pro subjekty, jejichž cílem je dosahování zisku. Z výše uvedených důvodů je tato organizační forma do značné míry nekompatibilní. (Pavel, 2008)

Metodika

Cílem příspěvku je analyzovat a porovnat formy poskytování veřejných služeb a analyzovat efektivnost poskytování veřejných služeb municipálními obchodními společnostmi. Efektivnost je v tomto příspěvku spojena s dodržováním zákona o veřejných zakázkách a transparentností hospodaření municipálních obchodních společností. Východiskem příspěvku je pohled na funkci veřejných zakázek jako nástroje pro efektivní alokaci zdrojů. Pro analýzu byly vybrány municipální společnosti, které jsou 100% vlastněny obcemi s rozšířenou působností Jihočeského a Plzeňského kraje. V první části bylo z dostupných dat zjišťováno, jaké společnosti obce s rozšířenou působností výše zmíněných dvou krajů vlastní, jakou mají v těchto společnostech majetkovou účast a pro jakou oblast poskytování veřejných služeb volí obce formu obchodní společnosti. V další části byly blíže analyzovány společnosti, které hospodaří s lesy obcí s rozšířenou působností a společnosti provozující služby pro tyto obce, pozornost je v této části věnována dodržování zákona o veřejných zakázkách a transparentnosti jejich hospodaření. Podkladová data byla zjišťována z internetového Obchodního rejstříku.

Výsledky a diskuse

V roce 2012 vlastnilo 12 měst s rozšířenou působností majetkové podíly ve 44 společnostech. V následující tabulce 2 jsou subjekty dále rozděleny dle majetkové účasti a předmětu podnikání, kde R – rozhodující majetková účast, P – podstatná majetková účast, O- majetková účast menší než 20 %.

Nejvyšší počet majetkových účastí vykazuje město Plzeň, následované Českými Budějovicemi a Strakonice. V případě klasických veřejných služeb převládá rozhodující majetková účast. Pouze dvě města mají firmu s lokálním monopolem, jedná se o České Budějovice a Plzeň, do této skupiny patří městské dopravní podniky. Nejvyšší počet majetkových účastí mají výše zmíněná města v klasických veřejných službách. Vysokou majetkovou účast mají města také v klasickém podnikání.

Tabulka 2 – Společnosti obcí s rozšířenou působností

Město	Klasické veř. služby			Kultura a sport			Firmy – lokální monopol			Klasické podnikání			Celkem
	R	P	O	R	P	O	R	P	O	R	P	O	
České Budějovice	2	1					1			2			6
Český Krumlov	3												3
Jindřichův Hradec	1												1
Písek	3									1			4
Prachatice	3									1			4
Strakonice	1	1	1	1						2			6
Tábor	1			1						1			3
Domažlice	2			1									3
Klatovy	1												1
Rokycany	1												1
Tachov	2												2
Plzeň	1	1	1	2			2			3			10

Zdroj: vlastní zpracování, Obchodní rejstřík

V následující tabulce 3 jsou uvedeny majetkové účasti ve vybraných oblastech poskytování veřejných služeb. Pokud není uvedeno žádné číslo, zajišťuje město vybranou službu vlastními zaměstnanci nebo externím dodavatelem. Z tabulky vyplývá, že nejvíce majetkových účastí mají města v lesích a technických službách. Všechna výše zmíněná města mají v těchto společnostech 100% podíl, díky čemuž mají velký vliv na chování obchodních společností.

Tabulka 3 – Majetková účast obcí s rozšířenou působností v municipálních obchodních společnostech

	MHD	Lesy	Komunikace	Technické služby	Teplárny	Vodovody a kanaliz.	Komunální odpad
České Budějovice	100	100			80		25
Český Krumlov		100		100			
Jindřichův Hradec				100			
Písek		100		100		100	
Prachatice		100		100	100		
Strakonice				100	77,35		
Tábor		100		100			
Domažlice		100					
Klatovy		100			100		
Rokycany		100					
Tachov				100			
Plzeň	100			100	100	2	

Zdroj: vlastní zpracování, obchodní rejstřík

Problém obecních obchodních společností se týká zákona o veřejných zakázkách. Proto, aby byla obchodní společnost považována za veřejného zadavatele, musí být založena za účelem uspokojování potřeb veřejného zájmu.

Nebylo by logické, aby se jak příjmy, tak výdaje daného subjektu musely řídit zákonem o veřejných zakázkách. Proto vztah mezi obecní obchodní společností, která představuje pouze jinou formu interní produkce, je předmětem výjimky ze zákona o veřejných zakázkách. Jedná se o obecnou výjimku, která se vztahuje na ty zakázky, „jejichž předmětem je

poskytnutí dodávek, služeb nebo stavebních prací veřejnému zadavateli osobou, která vykonává převážnou část své činnosti ve prospěch tohoto veřejného zadavatele a ve které má veřejný zadavatel výlučná majetková práva. (Peková, 2004)

Tabulka 4 – Výběrová řízení municipálních obchodních společností zajišťujících služby

Firma	Počet vyhlášených VZ	Počet zrušených zakázek	Označení zadavatele v dokumentaci	Hodnota zadaných VZ bez DPH
Služby města Český Krumlov	-			
Služby města Jindřichův Hradec	0			
Městské služby Písek	-			
Technické služby Prachatice.	-			
Technické služby Strakonice	-			
Technické služby Tábor	6	0	Zimní údržba	
Správa majetku a údržby Tachov	1	0	Plynová kotelna	850.000,-

Zdroj: vlastní zpracování, Obchodní rejstřík

První skupinou municipálních obchodních firem jsou technické služby. Z tabulky je patrné, že tyto služby provozuje osm měst s rozšířenou působností. Ve sledovaném období v letech 2010 až 2012 vypsalý výběrové řízení (VZ) pouze dvě firmy.

Tabulka 5 – Výběrová řízení municipálních společností hospodařících v lesích

Firma	Počet vyhlášených VZ	Počet zrušených zakázek	Označení zadavatele v dokumentaci	Hodnota zadaných VZ bez DPH
Lesy a rybníky města Českých Budějovic	-			
Lesy města Český Krumlov	-			
Lesy města Písku	-			
Městské lesy Prachatice	-			
Správa lesů města Tábora	1	0	Lesní hospodářský plán	511.300,-
Domažlické městské lesy	-			
Lesy města Rokycan	-			

Zdroj: vlastní zpracování, Obchodní rejstřík

Podobná je i situace v případě firem hospodařících v lesích, jak je patrné z tabulky, kde ve sledovaném období vypsalý výběrové řízení pouze jedna firma.

Závěr

Z provedené analýzy bylo zjištěno, že obce s rozšířenou působností v Jihočeském a Plzeňském kraji nejčastěji používají municipální obchodní společnosti k poskytování klasických veřejných služeb. Při bližší analýze municipálních obchodních společností provozujících technické služby a municipálních obchodních společností hospodařících s lesy můžeme dojít k závěru, že v tomto případě se neefektivnost týká nedodržování zákona o veřejných zakázkách. V případě společností zabývajících se poskytováním služeb vyhlásily v letech 2010 – 2012 veřejnou zakázku dvě společnosti Technické služby Tábor s.r.o.

a Správa majetku a údržby Tachov s.r.o. V případě společností hospodařících s lesy vyhlásila výběrové řízení v letech 2010 – 2012 pouze jedna společnost a to Správa lesů města Tábora s.r.o. Problém s nedodržením zákona o veřejných zakázkách je dán zejména špatným zařazením některých subjektů do jednotlivých kategorií zadavatelů. Neefektivnost těchto obchodních společností je dána také nedostatečnou kontrolou ze strany obcí. Dalším problémem těchto společností je, že nemají přístupné výroční zprávy na internetových stránkách, více než polovina analyzovaných obchodních společností nemá přístupnou výroční zprávu. Jako žádoucí se jeví zvýšení kontroly municipálních obchodních společností, jako je tomu např. u příspěvkových organizací a dodržování zákona o veřejných zakázkách.

Literatura

- [1] HUMPHREYS, P. C. 1998. *Improving public service delivery*. 1st ed. Dublin: Institute of public administration, 1998. 90s. ISBN 1 902448 00 6.
- [2] JÍLEK, M. 2008. *Fiskální decentralizace, teorie a empirie*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. 426 s. ISBN 978-80-7357-355-3.
- [3] MUSGRAVE, R. A., MUSGRAVEOVÁ, B. 1994. *Veřejné finance v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 581s. ISBN 80-856-03-76-4.
- [4] OCHRANA, F., ŠUMPÍKOVÁ, M., PAVEL J., NEMEC, J. 2007. *Efektivnost zabezpečování vybraných veřejných služeb na úrovni obcí*. 1. vyd. Praha: VŠE, 2007. 140 s. ISBN 978-80-245-1259-4.
- [5] OCHRANA, F. 2007. *Veřejné služby – jejich poskytování, zadávání a hodnocení*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 165 s. ISBN 978-80-86929-31-6.
- [6] PAVEL, J. 2006. *Efektivnost a transparentnost obecních obchodních společností*. Studie. Praha: Transparency International – Česká republika, 2006. 20 s.
- [7] PAVEL, J. 2008. *Používání obecních obchodních společností v České republice na příkladu krajských měst*. 1. vyd. Praha: Transparency International, 2008. 52 s. ISBN 978-80-87123-03-4.
- [8] PEKOVÁ, J. 2004. *Hospodaření a finance územní samosprávy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 375 s. ISBN 80-7261-086-4.
- [9] PROVAZNÍKOVÁ, R. 2007. *Financování měst, obcí a regionů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-2097-5.
- [10] RAMANADHAM, V. V. 1991. *The Economics of Public Enterprise*. 1 st ed. London, 1991. 464 s. ISBN 0-415-04332-8.

Adresa autora:

Ing. Hana Kočková, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, katedra účetnictví a financí, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, Telefon 732 845 966, E-mail: hanka.kockova@seznam.cz

DOPADY ZMĚN ZÁKONNÝCH PARAMETRŮ NA REÁLNÉ ZOBRAZENÍ EKONOMIKY PODNIKU NEZISKOVÉHO TYPU

EFFECTS OF CHANGES IN THE LEGAL PARAMETERS FOR THE REAL ECONOMY OF THE NON-PROFIT-ORGANIZATION COMPANY VIEW TYPE

DVOŘÁKOVÁ Jana

Abstract

Long run, the theatres, acting on the territory of the Czech Republic are faced with a shortage of financial resources to ensure their operation, irrespective of whether it is a theatre founded by the public sector or the private sector. The theatres, founded in accordance with the law no 250/2000 Coll., as amended, which have the status of contributory organisations have at their disposal several legal instruments, both partially deal with the lack of financial resources. The aim of this contribution is to find out how legal norms can affect the results of real bodies of management of the theatres and their economic status.

Key words: reproduction of the capital assets Fund, contribution organization, budget, territorial self-governing unit.

Abstrakt

Dlouhodobě se divadla působící na území České republiky potýkají s nedostatkem finančních prostředků na zajištění jejich provozu, a to bez ohledu na to, zda jde o divadla zřizovaná veřejným sektorem nebo sektorem soukromým. Divadla, založená v souladu se zákonem č. 250/2000 Sb. v platném znění mající statut příspěvkové organizace, mají k dispozici několik zákonných nástrojů, jak se částečně vyrovnat s nedostatkem finančních prostředků. Cílem tohoto příspěvku je zjistit, jak mohou zákonné normy reálně ovlivnit výsledky hospodaření divadel a jejich ekonomický stav.

Klíčová slova: fond reprodukce investičního majetku, příspěvkové organizace, rozpočet, územně samosprávný celek.

Úvod

V současné době existuje na území České republiky poměrně rozmanitá síť právních forem divadel, která jsou zakládána jednak podnikatelským sektorem, zejména ta komerčně založena a jednak veřejným sektorem, který je zřizuje k zabezpečení veřejně prospěšných činností. V pořadí druhá jmenovaná divadla jsou charakteristická svou neziskovostí, nejsou tedy zakládána za účelem zisku a jejich provoz je dotován veřejnými rozpočty prostřednictvím provozního příspěvku poskytovaný jejich zřizovateli. Podle Krejčí (2009) tak tento příspěvek pokrývá 70-80% jejich rozpočtu. Divadla v ČR jsou financována především z městských rozpočtů, stát a kraj se na jejich financování podílí minimálně, celkem z cca 10% (Dvořáková, Kouřilová, 2012). Vzhledem k tomu, že jsou rozpočty územně samosprávných

celků, nyní v ekonomicky nestabilní době, napjaté, snižují se logicky, nebo alespoň stagnují finanční prostředky určené pro jimi zřizované organizace. Snahou vedení divadel majících statut příspěvkové organizace a jejich zřizovatelů, je zapojit do jejich financování více stát a územně samosprávné celky, jimiž jsou zpravidla kraje. V současné době nepřesahuje podpora státu a krajů těmto organizacím 10% z jejich rozpočtu. Ve srovnání s německy hovořícími zeměmi, je toto procento zanedbatelné, když v těchto zemích se na financování zpravidla podílí stát a region dvěma třetinami, jednu třetinu zajišťuje město. V České republice, kde divadelní síť je postaveno na německých základech, neboť, jak uvádí J. Hermann (2010), české území bylo až do roku 1945 přirozenou součástí německého kulturního prostoru, proto na našem území probíhaly v zásadě shodné vývojové procesy jako v kulturním prostoru německém. Je proto logické, že tak významné instituce, jejichž přesah působení je v mnohých případech neregionální, budou podporovány výše uvedenými územně samosprávnými celky a státem. Tuto hypotézu navíc podporuje i fakt, že téměř 40% diváků těchto divadel se generuje z regionu mimo území statutárních měst. Tolik k otázce financování divadel, která jsou založená v podobě příspěvkové organizace. Cílem příspěvku je zhodnotit, jak se příspěvkové organizace resp. divadla, zřizované dle zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územně samosprávných celků, vyrovnávají s faktem různé úrovně stanoveného příspěvku na provoz a dosažených vlastních výnosů na provoz a jak účtují dle vyhlášky č. 549/2004 Sb. v platném znění³, o všech účetních případech a krytí investičního fondu povinně těmito organizacemi zřizovaný, pakliže dochází k dlouhodobému podfinancování a jeho nekrytí. Jedná se o fond reprodukce investičního majetku (dále jen FRIM), který je tvořen organizací k financování svých investičních potřeb, oprav malého a velkého rozsahu, případně je jeho část odvedena do rozpočtu zřizovatele.

Literární přehled

Příspěvkové organizace hospodaří s prostředky získanými vlastní činností a příspěvkem přijatým z rozpočtu zřizovatele, který je závislý na výkonech organizace, příp. jiných kritériích a bývá ve většině případů doplněn subvencí krajů a případně státu. Závazným se pro ně stává rozpočet, který představuje jeden ze základních typů zákonných finančních analýz. Rozpočet se soustředí hlavně na příjmy a výdaje v hlavní a vedlejší činnosti a při finanční analýze se pracuje s jejich plněním či aktivitou (Hrůza, 2012). Rozpočet těchto organizací je stanovován zřizovatelem a je pro ně závazný, v konečném výsledku má být vyrovnaný a hospodaření končit v závěru kalendářního roku s nulovou hodnotou. V rámci rozpočtu jsou stanovovány závazné ukazatele, které musí organizace dodržet v nastavených hodnotách, jinak hrozí sankce od zřizovatele za porušení rozpočtové kázně např. v podobě odvodu finančních prostředků do rozpočtu zřizovatele.

Příspěvkové organizace také disponují prostředky svých peněžních fondů, peněžitými a nepeněžitými dary od fyzických a právnických osob, granty a jinými subvencemi. Vytváří dle §29 zák. č. 250/2000 Sb. v platném znění čtyři peněžní fondy, jejichž zůstatky se po skončení roku převádějí do následujícího roku, z nichž tři lze použít v průběhu roku v podstatě na krytí neočekávaných výdajů nebo k překlenutí nepříznivého stavu hospodaření (rezervní fond, investiční fond, fond odměn). Níže je uvede výčet zřizovaných fondů, jejich tvorba a čerpání.

³ Vyhláška č. 549/2004 Sb., kterou se mění vyhláška č. 505/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou územními samosprávnými celky, příspěvkovými organizacemi, státními fondy a organizačními složkami státu, ve znění vyhlášky č. 477/2003 Sb. V současné době vyhlášku č. 549/2009 Sb. nahrazuje její aktualizované znění 410/2009 Sb..

a) **Rezervní fond** – je tvořen ze zlepšeného výsledku hospodaření příspěvkové organizace na základě schválení jeho výše zřizovatelem po skončení roku, sníženého o případné převody do fondu odměn. Zdrojem rezervního fondu mohou být též peněžní dary.

Rezervní fond používá příspěvková organizace

- k dalšímu rozvoji své činnosti,
- k časovému překlenutí dočasného nesouladu mezi výnosy a náklady,
- k úhradě případných sankcí uložených jí za porušení rozpočtové kázně,
- k úhradě své ztráty za předchozí léta.

Zřizovatel může dát příspěvkové organizaci souhlas k tomu, aby část svého rezervního fondu (s výjimkou prostředků převedených do dalšího roku a poskytnutých na úhradu provozních výdajů, které jsou nebo mají být kryty z rozpočtu Evropské unie, včetně stanoveného podílu státního rozpočtu na financování těchto výdajů a s dotací na úhradu provozních výdajů podle mezinárodních smluv, na základě kterých jsou České republice svěřeny peněžní prostředky z finančního mechanismu Evropského hospodářského prostoru, z finančního mechanismu Norska a programu švýcarsko-české spolupráce) použila k posílení svého investičního fondu.

b) **Investiční fond** vytváří příspěvková organizace k financování svých investičních potřeb. Jeho zdrojem jsou

- peněžní prostředky ve výši odpisů hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku prováděné podle zřizovatelem schváleného odpisového plánu,
- investiční dotace z rozpočtu zřizovatele,
- investiční příspěvky ze státních fondů,
- příjmy z prodeje svěřeného dlouhodobého hmotného majetku, jestliže to zřizovatel podle svého rozhodnutí připustí,
- dary a příspěvky od jiných subjektů, jsou-li určené nebo použitelné k investičním účelům,
- příjmy z prodeje dlouhodobého hmotného majetku ve vlastnictví příspěvkové organizace,
- převody z rezervního fondu ve výši povolené zřizovatelem.

Investiční fond příspěvkové organizace se používá

- k financování investičních výdajů,
- k úhradě investičních úvěrů nebo půjček,
- k odvodu do rozpočtu zřizovatele, pokud takový odvod uložil,
- k posílení zdrojů určených na financování údržby a oprav majetku ve vlastnictví zřizovatele, který příspěvková organizace používá pro svou činnost; takto použité prostředky se z investičního fondu převádějí do výnosů příspěvkové organizace.

Příspěvkové organizace, resp. divadla v průběhu let shromažďovaly ve svém FRIM poměrně velké finanční prostředky, které vydávaly na obnovu majetku s velkou nepravidelností a tak docházelo v tomto fondu k neefektivnímu vázání finančních prostředků. Na druhou stranu se nedostávalo z veřejných rozpočtů finančních prostředků na provoz takto zřizovaných organizací a proto došlo vyhláškou č. 549/2004 Sb. v platném znění k postupným úpravám v čerpání FRIM. V počátečním období působení vyhlášky bylo možno nejprve profinancovávat vedle investičních záměrů opravy rozsáhlého charakteru a později se přidaly i opravy menšího charakteru. Pokud dochází z důvodů podfinancovanosti organizace k nekrytí FRIM v závěru roku, zúčtovával se tento nepokrytý rozdíl záporně na straně odpisů, v současné době se tyto rozdíly zúčtovávají do výnosů. Vedle této zákonné aplikace může zřizovatel nařídit odvod do jeho rozpočtu, kdy ponechá příspěvkové organizaci určitý podíl vytvořeného FRIM na opravy a plánované investice.

c) Fond odměn, je tvořen ze zlepšeného výsledku hospodaření příspěvkové organizace, a to do výše jeho 80 %, nejvýše však do výše 80 % stanoveného nebo přípustného objemu prostředků na platy.

Tvorbu fondu odměn provede příspěvková organizace na základě schválení výše zlepšeného výsledku hospodaření a jeho rozdělení zřizovatelem.

Z fondu odměn se hradí odměny zaměstnancům. Přednostně se z fondu odměn hradí případné překročení prostředků na platy, jehož výše se zjišťuje podle zvláštního právního předpisu.

d) Fond kulturních a sociálních potřeb je tvořen základním přidělem na vrub nákladů příspěvkové organizace z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, popřípadě na mzdy a náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost, na odměny a ostatní plnění za vykonávanou práci. Tento fond je naplňován zálohově z roční plánované výše v souladu s jeho schváleným rozpočtem ve výši 1% z úhrnu hrubých mezd a je určen k zabezpečování kulturních, sociálních a dalších potřeb a je určen zaměstnancům v pracovním poměru k příspěvkové organizaci, případně rodinným příslušníkům zaměstnanců a jiným fyzickým nebo i právnickým osobám.

Další příjmy, výši tvorby a hospodaření s fondem kulturních a sociálních potřeb stanoví Ministerstvo financí vyhláškou.

Metodika

V tomto příspěvku bude uveden vývoj nákladů a výnosů třech divadel v rozmezí let 2006 - 2011, z nichž jedno je zřizované v souladu se zákonem č. 250/2000 Sb. v platném znění přímo Ministerstvem kultury ČR a dvě divadla zřizovaná podle stejného zákona, ale obcemi, respektive statutárními městy. Všechna tři divadla mají statut příspěvkové organizace. U všech divadel budou sledovány pohyby na FRIM a zjišťováno, zda v průběhu let byla vybraná divadla nucena, s ohledem na jejich vývoj hospodaření, použít ustanovení vyhlášky č. 549/2004 Sb. v případě finančního nekrýtí tohoto fondu a jaký měl tento fakt dopad na vypovídací schopnost dosaženého hospodaření. Díky použité časové řadě u každého subjektu a jejich sledovaných ekonomických ukazatelů tak rozdíly mezi subjekty není třeba obtížně hodnotit.

Vzhledem k tomu, že si sledované subjekty nepřály být v rámci tohoto příspěvku identifikovány, jsou dále v textu označeny jako subjekt A, subjekt B a subjekt C. Identifikační údaje o sledovaných subjektech jsou uloženy u autorky příspěvku.

Výsledky a diskuse

Z výsledků šetření je patrné, že každý sledovaný subjekt v rámci svého hospodaření užil ustanovení vyhlášky č. 549/2004 Sb. v platném znění v závislosti na množství finančních prostředků, se kterými v průběhu sledovaných let hospodařil, a to na opravy menšího a většího charakteru. Subjekt C navíc použil ustanovení vyhlášky z důvodu nepokrytí FRIM v závěru roku, a to v celém sledovaném období. U všech třech subjektů došlo, z různých důvodů, k odvodům finančních prostředků do rozpočtu zřizovatele.

Subjekt A (tabulka 1) odvádí do rozpočtu zřizovatele přibližně polovinu vytvořených odpisů v průběhu roku s tím, že mu je ponecháno určité množství finančních zdrojů na opravy a pořízování investic. Jeho FRIM je plně pokrytý, ustanovení výše uvedené vyhlášky v případě nekrýtí FRIM v závěru roku nemuselo být uplatněno a nedochází tím pádem

k faktickému snižování výše investičního fondu a má k dispozici dostatečné množství finančních zdrojů na krytí svých investičních potřeb a oprav.

U Subjektu B (tabulka 2) můžeme vidět, že v polovině sledovaného období začal profinancovávat z FRIM opravy. O tyto částky de facto, stejně jako subjekt A a C zlepšil svou finanční situaci, neboť finanční prostředky, které by jinak musel v rámci stanoveného rozpočtu použít na úhradu oprav, mohl takto použít v jiných kapitolách rozpočtu. Vzhledem k tomu, že v závěru každého sledovaného roku byl jeho FRIM plně pokrytý, nemusel snižovat výši odpisů, resp. zúčtovat případný rozdíl do výnosů a finanční prostředky tak mohl, po nařízených odvodech do rozpočtu zřizovatele, vkládat do obnovy majetku.

Subjekt C (tabulka 3), jako jediný, díky dlouhodobé podfinancovanosti, použil ustanovení vyhlášky č.549/2004 Sb. v platném znění a uplatnil v průběhu sledovaných let v případě nedostatečných finančních prostředků na krytí vytvořeného FRIM nejprve snížení výše odpisů v závěru účetního období a později zúčtování rozdílu do výnosů (rok 2011). Dle této vyhlášky profinancoval všechny opravy, které byly v daném období realizovány. Odvody finančních prostředků do rozpočtu zřizovatele byl povinen subjekt C realizovat z důvodu pořizování investic pro daný subjekt prostřednictvím jeho zřizovatele.

Tabulka 1 – Ekonomické ukazatele subjektu A v tis. Kč

	r. 2006	r.2007	r.2008	r.2009	r.2010	r.2011
celkové náklady	680752	702127	751247	762524	754064	717398
celkové výnosy	681431	704305	752265	765801	758094	721889
zisk/ztráta	679	2178	1018	3277	4030	4491
odpisy	76074	67693	71773	73344	73476	75948
čerpání FRIM	62048	65956	84714	111639	95616	63902
odvod zřizovateli	34288	34386	35563	36370	36526	28200
investiční dotace	0	0	0	0	0	0
pořízení investic	27760	31570	47151	65246	40063	35702
opravy	0	0	2000	10023	19027	0
proúčtování nekrytého FRIM dle vyhlášky 549/2009 Sb.v platném zn.	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2 – Ekonomické ukazatele subjektu B v tis. Kč

	r. 2006	r.2007	r.2008	r.2009	r.2010	r.2011
celkové náklady	99062	107739	114661	114929	120913	124760
celkové výnosy	100838	107762	116463	116875	122101	127050
zisk/ztráta	1776	23	1802	1946	1188	2290
odpisy	4374	4874	6673	6949	8357	11599
čerpání FRIM	9223	2334	2263	11123	7704	13546
odvod zřizovateli	6213	0	0	10363	5483	7600
investiční dotace	1280	0	1000	45	422	4014
pořízení investic	3010	2334	2263	256	1493	5019
opravy	0	0	0	504	728	927
proúčtování nekrytého FRIM dle vyhlášky 549/2009 Sb.v platném zn.	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

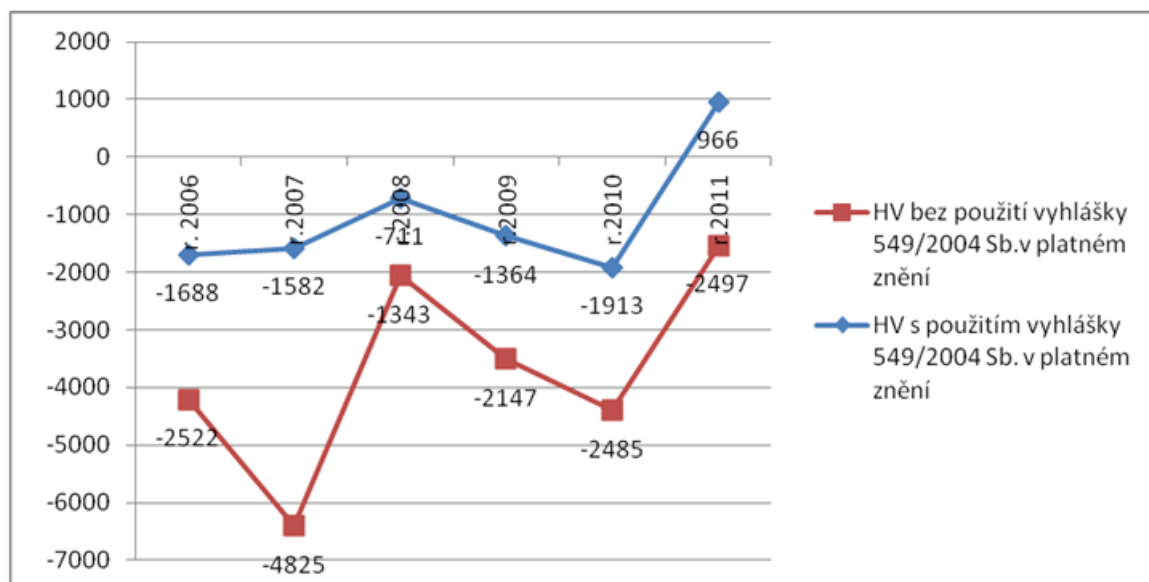
Tabulka 3 – Ekonomické ukazatele subjektu C v tis. Kč

	r. 2006	r.2007	r.2008	r.2009	r.2010	r.2011
celkové náklady	108542	114967	127243	135334	136043	143886
celkové výnosy	106854	113385	126532	133970	134130	144852
zisk/ztráta	-1688	-1582	-711	-1364	-1913	966
odpisy	3896	1719	4480	4547	4942	5838
čerpání FRIM	5540	7094	11948	8168	3149	7636
odvod zřizovateli	0	0	0	6335	708	3126
pořízení investic	3035	1456	6457	0	0	0
opravy	1671	2395	4859	1050	1869	1047
proúčtování nekrytého FRIM dle vyhlášky 549/2004 Sb. v platném zn.	834	3243	632	783	572	3463

Zdroj: vlastní zpracování

Subjekt C, ačkoliv dosahuje oproti subjektu B vysoký podíl vlastní soběstačnosti (Dvořáková, Kouřilová, 2012), vykazuje každoročně zhoršený hospodářský výsledek (dále jen HV) a není schopný zajistit svou vlastní činností a po zapojení příspěvků územně samosprávných celků a soukromého sektoru vyrovnané hospodaření. K tomu, aby se nedostal do platební neschopnosti, používá k úhradě svých závazků finanční zdroje z FRIM, který tak není k datu sestavení účetní závěrky plně pokrytý. Proúčtováním nekrytého FRIM dle vyhlášky 549/2004 Sb. v platném znění dochází k faktickému úbytku finančních prostředků určených na obnovu majetku a ke zkrácení hospodářského výsledku.

Obrázek 1 – Porovnání HV s uplatněním a bez uplatnění vyhlášky 549/2004 Sb./v tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování

V obrázku 1 jsou uvedeny skutečné hodnoty HV subjektu C v období let 2006 – 2011 s použitím vyhlášky č. 549/2004 Sb. v platném znění a hypotetické hodnoty HV ve stejném sledovaném období, tj. bez použití této vyhlášky. Z obrázku 1 je tak patrné, že by HV subjektu C bez uplatnění vyhlášky 549/2004 Sb. v platném znění dosáhl daleko nižších hodnot. Toto nepřímé zkrácování HV je však platností zákonných parametrů umožněno a lze jej

odhalit pouze po podrobnějším prostudování účetních výkazů na daných účtech. Paradoxní situace nastává v roce 2011, kdy sledovaný subjekt dosáhl, přes odhadovanou ztrátu, kladného HV. Kladně do výnosů zúčtoval rozdíl (viz tabulka 3) nepokrytého FRIM v závěru roku ve výši 3,463 mil. Kč

Závěr

Z výše uvedených analýz je zřejmé, že platnost vyhlášky č. 549/2004 Sb. v oblasti tvorby a čerpání FRIM umožňuje příspěvkovým organizacím vedle efektivnějšího nakládání s takto vázanými finančními prostředky v případě jejich užití na opravy malého a většího rozsahu, také zlepšovat jejich finanční situaci a HV pokud nedojde ke krytí FRIM při sestavování roční účetní závěrky. Pokud se ale jedná o příspěvkovou organizaci, která je dlouhodobě podfinancovaná, dochází ke snižování konečných stavů na účtech FRIM a v konečném důsledku ke snižování shromažďovaných finančních zdrojů na reprodukci a pořízování majetku. Navíc tak dochází i ke skrytému zkreslování HV, které není možné odhalit pouhým prostudováním účetních výkazů (rozhleda a výsledovka). Východiskem z této situace může být komplexnější řešení financování příspěvkových organizací, resp. divadel v podobě jejich kofinancování státem a kraji tak jak bylo uvedeno výše v příspěvku.

Literatura

- [1] DVOŘÁKOVÁ, J., KOUŘILOVÁ, J. 2012. Divadla, jejich činnost z ekonomického pohledu, diskuse. *Auspicia*, v tisku.
- [2] HERMAN, J. 2010. *Koncepční model operního divadla v Praze*, pp. 7 – 8, p. 41 (pro odbor umění a knihoven Ministerstva kultury České republiky).
- [3] HRŮZA, F. 2012. Finanční analýza a obce v ČR. In *Sborník příspěvků : Veřejná správa 2012*. Pardubice: Univerzita Pardubice, s. 31-40. ISBN 978-80-7395-533-5.
- [4] KREJČÍ, H., 2009. *Základní typy právních forem profesionálních divadel v České republice a jejich vliv na proces řízení*. 1.vyd. Brno: Ediční středisko JAMU, 214 s. ISBN 978-80-86928-57-9.
- [5] *Zákon č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů* [online]. 2000 [cit. 2010-10-7]. Dostupné z <http://zakony.gastronews.cz/finance-rozpocety/zakon-c-250-2000-sb-o-rozpocetovych-pravidlech-uzemnich-rozpocetu>

Adresa autora:

Jana Dvořáková, Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, katedra účetnictví a financí, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, ČR, +420 731 558 658, E-mail: jana.dvorakova@jihoceskedivadlo.cz

ROZPOČET JAKO NÁSTROJ ŘÍZENÍ ORGANIZACE, KTERÁ NENÍ ZALOŽENA ZA ÚČELEM TVORBY ZISKU[#]

BUDGET AS A TOOL MANAGEMENT OF NOT-FOR-PROFIT ORGANIZATION

HÁLEK Miroslav

Abstract

To allow nonprofit organization effectively carry out its major purpose for which it was founded, it is a necessary to correctly set a financial management of the whole organization. The basic tool of financial management is its budget. Appropriately selected and properly assembled type of budget shows the organization whether it has enough financial resources for upcoming projects. The budget also reveals the current financial management shortcomings by deviation of the desired state from the actual one and thus it allows full management of the organization and it permits presentation of its activities to internal and external users.

Key words: Nonprofit Organization, Project Budget, Source Budget, Cash Flow Budget.

JEL Classification: L31, L44

Abstract

K efektivnímu řízení musí mít nezisková organizace správně nastavené financování ve všech stupních organizace, aby mohla vykonávat účel, pro který byla založena. Základním nástrojem finančního řízení je její rozpočet. Vhodně zvolený druh a správně sestavený rozpočet ukáže organizaci, zda má dostatek finančních prostředků na připravované projekty. Rozpočet také odhalí nedostatky současného finančního řízení pomocí odchylek (porovnávání skutečného stavu se stavem žádoucím), a díky tomu lze organizaci dokonale řídit a prezentovat tak činnosti interním i externím uživatelům.

Klíčová slova: nezisková organizace, projektový rozpočet, zdrojový rozpočet, cash flow rozpočet.

Úvod

Neziskový sektor představuje jednu část trhu, který vyplňuje místo vedle ziskového sektoru a sektoru veřejných institucí. Samotnou ekonomiku neziskového sektoru lze vidět dvěma pohledy (Steinberg, R., 2004) – „*Role neziskové organizace a chování neziskové organizace*“.

[#] Příspěvek byl zpracován jako jeden z výstupů projektu Interní grantové agentury VŠE v Praze „Výzkum transparentnosti a dostupnosti výročních zpráv (účetních závěrek) veřejných a nestátních neziskových organizací“ (registrační číslo F1 15/2012).

Role organizace vychází z odvětví, ve kterém je provozována. Nalezneme mnoho oborů, kde se organizace vyskytují – právní pomoc, občanská spolupráce, zdravotní péče, udržování kulturní tradice. Můžeme si klást otázky: Proč se vyskytuje organizace právě v příslušném oboru? Má organizace konkurovat ziskovému či veřejnému sektoru? Má organizace potenciál existovat v příslušném oboru či vyplňuje mezeru na trhu, o kterou nikdo nemá zájem?

Funkce neziskové organizace ukazuje, jaký účel vytváří. Může se chovat čistě neziskově, ale také částečně ziskově, aby dokázala financovat svůj hlavní účel, za kterým byla založena. Organizace si stanoví cíle, kterých chce dosáhnout, dostatečně motivovuje řídicí pracovníky a komunikuje s okolím.

Finanční řízení neziskové organizace představuje oblast, která ovlivňuje **chování** neziskové organizace. Výstupem chování může být redukce (navýšení) zaměstnanců či dobrovolníků, uskutečnění (neuskutečnění) plánovaných projektů, získání (nezískání) současných i potencionálních donátorů či spolupráce (nespolupráce) s jinou neziskovou organizací či dokonce zánik organizace. Efektivní a koordinované řízení dokáže organizaci pomoci, udržet se na trhu a dostát primárního účelu založení.

Cíl a metodika

Zdroje financování neziskové organizace mají zásadní konsekvence na finanční řízení. Jaké druhy a četnost finančních a nefinančních zdrojů organizace má, takový musí nastavit vhodný systém finančního řízení. Článek je zaměřen na vhodně nastavený rozpočet (nástroj finančního řízení), který ovlivňuje celkový chod neziskové organizace a její budoucí aktivity; poukazuje na druhy rozpočtu, jejichž tvorba je zásadní pro existenci organizace. Metodicky je článek založen na deskriptivní optice.

Výsledky

Při finančním řízení neziskové organizace je potřeba si uvědomit, z jakých zdrojů může organizace čerpat. Podle charakteru finančních zdrojů čerpání přizpůsobuje organizace své finanční řízení.

Finanční zdroje (Rektořík, 2007):

- státní dotace a příspěvky,
- fondy EU,
- granty nadací a nadačních fondů,
- finanční prostředky získané vlastní hospodářskou činností,
- členské příspěvky,
- dárcovství soukromých osob,
- dárcovství firem,
- veřejné sbírky.

Existuje tedy mnoho forem zdrojů, na které může nezisková organizace dosáhnout. Vždy pro jednotlivý zdroj čerpání – výsledek fundraisingu - „*Fundraising můžeme definovat jako systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů*“ (Novotný, J., 2006) se sestavují individuální rozpočty, které ukazují efektivnost a hospodaření každého zdroje v organizaci.

Rozpočty

Rozpočet – nástroj finančního řízení se používá jako plán činnosti organizace na určité období vyjádřený v hodnotových jednotkách. V rozpočtu neziskové organizace se musí zjistit, kolik peněžních jednotek bude potřeba k zajištění své činnosti a z jakých zdrojů tyto peněžní jednotky hodlá získat. Z této definice vyplývá velmi úzká návaznost na strategické plánování organizace, neboť nejdříve musí vědět, jaké činnosti hodlá realizovat, a teprve potom může sestavovat rozpočet. „*Management musí používat rozpočet, pokud chce mít přehled, zda jednotlivé projekty (programy) jsou ufinancovatelné - proveditelné*“ (Bryce, H.J.).

Vedle vhodně nastaveného rozpočtu, významnou roli při finančním řízení, hraje také vývoj organizace, plánování, kalkulace, správné vedení účetnictví, vyhodnocování řízení procesů v organizaci a fundraising. Nezisková organizace si může vybrat z mnoha druhů rozpočtů. Projektový, zdrojový a cash flow rozpočet patří mezi velmi často využívané nástroje finančního řízení.

Projektový rozpočet se rozděluje podle jednotlivých oblastí aktivit – nazývaných projekty. Ukazuje na jedné straně předpokládané náklady k zabezpečení každého jednotlivého projektu organizace a na straně druhé předpokládané zdroje finančních prostředků na každý jednotlivý projekt. Cílem je zachytit komplexně předpokládané výnosy a náklady v daném období nezávisle na skutečných finančních tocích.

Rozpočet přímo navazuje na plán činnosti organizace a zároveň je východiskem pro tvorbu dalších typů rozpočtů. Jeho nejdůležitějším požadavkem je přehlednost. Klasický rozpočet má dvě části – výnosy a náklady. Tradičně jsou umístěny pod sebou na levém kraji, zatímco jednotlivé projekty a režie organizace jsou nadepsány nahoře směrem doprava. Pozdější práci s rozpočtem si lze velmi usnadnit a zpřehlednit tím, že struktura výnosových a nákladových kategorií je navržena v souladu s členěním evidence majetku a závazků.

Kroky tvorby sestavení projektového rozpočtu:

- 1) podle plánu činnosti organizace identifikovat jednotlivé projekty (mohou být specifikovány jako nákladová střediska),
- 2) vyjádřit potřeby jednotlivých projektů v peněžních jednotkách – přímé náklady
- 3) vyjádřit potřeby celkového řízení - administrativa a režijní náklady
- 4) rozdělit režijní náklady organizace mezi jednotlivé projekty,
- 5) identifikovat a rozdělit zdroje financí mezi jednotlivé projekty - vyjádřit výnosy organizace.

Tabulka 1 - Projektový rozpočet – přímé náklady (v tis.)

Položka	Projekt 1	Projekt 2	Projekt „n“	Celkové náklady
Energie	10	12	17	39
Materiál	2	5	3	10
Mzdy	15	18	22	55
Celkové náklady	27	35	42	104

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 1 ukazuje rozpočtované přímé náklady projektů v organizaci, u nichž se vyčíslují nákladové položky energie, materiál a mzdy. Projektový rozpočet pracuje s agregovanými hodnotami pro jednotlivé projekty, na základě kterých je možno se rozhodnout, zda se některý projekt uskuteční či nikoliv. Slouží jako finální výkaz pro finanční řízení.

Zdrojový rozpočet ukazuje (v rozdělení podle jednotlivých projektů), z kterých finančních zdrojů bude organizace hradit své druhy nákladů. Rozpočet využijí organizace,

kteří mají více finančních zdrojů na svou činnost. V určité formě se tento druh používá při získávání zdrojů na činnost organizace, neboť ukazují komplexně a samostatně náklady a výnosy jednoho určitého projektu. Ve většině případů donátoři pouze přispívají určitým podílem do celkového rozpočtu projektu, který podpoří, nicméně chtějí vidět, že projekt je finančně zabezpečen celý – což umožňuje zdrojový rozpočet.

Zdrojový rozpočet se sestavuje pro každý projekt zvlášť. Samozřejmě se může poté sestavit celková tabulka pro organizaci, aby se získal ucelený přehled o zdrojích financí na jednotlivé kategorie nákladů. Takto sestavený zdrojový rozpočet okamžitě ukáže, zda jsou zajištěny výnosy pro všechny druhy nákladů, nebo zda struktura příjmů a jejich specifikací nepokrývá potřeby. Z toho se mohou následně vyvodit příslušné závěry a zaměřit se na získání zdrojů pro krytí konkrétních nákladových kategorií.

Tabulka 2 - Zdrojový rozpočet – Projekt 1 (v tis.)

Položka	Výnos aktivity 1	Výnos aktivity 2	Výnos aktivity „n“	Celkové náklady
Energie	7	2	1	10
Materiál	0	0	2	2
Mzdy	5	5	5	15
Celkové náklady	12	7	8	27

Zdroj: Vlastní tvorba

Zdrojový rozpočet Projektu 1 (viz tabulka 2) nám ukazuje, jak nákladové položky (energie, materiál a mzdy) ovlivní získávání finančních prostředků z dílčích aktivit, které přináší dostatek finančních prostředků na úhradu nákladů a zanechají patřičný zisk pro samotný Projekt 1.

Nezisková organizace (vychází se opět z tabulky 2) bude získávat peněžní prostředky pro děti bez domova, rozhodne se pro tři aktivity, ze kterých bude financovat projekt Děti bez domova. Aktivita č. 1 bude veřejná sbírka, jejíž nákladové položky budou energie, materiál a mzdy ve výši 12. U aktivity č. 2 – Prodej památečních pohlednic jsou náklady ve výši 7. Takovéto rozdělení platí i pro další aktivity. Pro finanční řízení vyplyne zásadní informace, zda jednotlivé aktivity jsou rentabilní, tj. patřičný výnos s pokrytím nákladů a zda je i celý projekt rentabilní.

Rozpočet finančních toků “cash flow“ navazuje na projektový rozpočet a upravuje jej vzhledem ke skutečným tokům finančních prostředků, které nastanou během rozpočtovaného období. Tento typ rozpočtu v podrobné měsíční či čtvrtletní formě je důležitým nástrojem operativního finančního řízení.

Na rozdíl od projektového rozpočtu, rozpočet cash flow (dále také tabulka 3) operuje s příjmy a výdaji, tedy se skutečnými toky peněžních jednotek. Neobjeví se zde dobrovolná práce nebo hmotné dary. Tento typ rozpočtu rozděluje veškerou činnost organizace z hlediska financí na tři základní oblasti. Za prvé je to vlastní provoz organizace, tedy činnosti související s posláním a s cílovými skupinami. Druhá oblast jsou hmotné či nehmotné investice – výdaje související s jejich pořízením a příjmy na jejich financování. Třetí oblast jsou finanční investice – např. tvorba fondu uvnitř organizace jako prostředku pro zajištění dlouhodobé existence organizace.

Roční finanční plán organizace je jedním ze zásadních výkazů, které charakterizují plánovanou činnost organizace. Proto se schvaluje vrcholnými orgány (výkonnými a správními). Přípravu rozpočtu (součást ročního finančního plánu) po odborné stránce provádí výkonný ředitel, ekonom nebo účetní a poté předkládá návrh rozpočtu vrcholnému orgánu, který jej připomínkuje a posléze schválí. „Rozpočet („budgeting“) slouží jako důležitý nástroj k dosahování efektivnosti a účinnosti zdrojů řízení“ (Leon, H.E. – Earl, W.R.)

Tabulka 3 - Rozpočet peněžních toků (v tis.)

Položka	Celkem
Počáteční stav finančních prostředků k 1. 1. 20XX	100
Příjmy z provozních činností	120
Výdaje na provozní činnosti	107
Příjmy z investičních činností	40
Výdaje na investiční činnosti	0
Příjmy z finančních činností	0
Výdaje na finanční činnosti	0
Předpokládaný konečný zůstatek finančních prostředků k 31. 12. 20XX	153

Zdroj: *Vlastní tvorba*

Nezbytná součást rozpočtů připadá na jeho *kontrolu* v průběhu činnosti organizace nebo po skončení plánovaného projektu či časového intervalu. Metoda kontroly musí dodržovat princip „Cost Over Benefit“, tudíž náklady na kontrolu nesmějí převýšit užitek z takovéto kontroly. Kontrola vychází z porovnání skutečného stavu se stavem plánovaným. Rozdíl mezi těmito stavy se zachycuje pomocí odchylek, které odhalí překročení či nedodržení stanoveného rozpočtu. Řešením může být odložení plánované generální opravy majetku, omezení nepravdivých výdajů či úprava celkového rozpočtu (Stejskalová, 2006).

Diskuse

V České republice tvorba rozpočtu nemá příliš velké uplatnění zejména v malých neziskových organizacích, zde si management může postačit s informacemi z jiných dokumentů. Je-li však organizace většího charakteru, bez pravidelného sestavování rozpočtu ji není možné řídit s úspěšným koncem. Rozpočet požadují management, současní i potencionální donátoři, kontrolní orgány, zřizovací orgán či poskytovatelé úvěrů a podobných finančních produktů. Na rozpočet je navázána i legislativa (např. zákon o obecně prospěšných společnostech či o nadacích a nadačních fondech), která implicitně vyžaduje existenci rozpočtu u konkrétní právní formy organizace. Poskytne-li státní instituce dotaci neziskové organizaci, musí organizace prokázat čerpání finančních prostředků prostřednictvím rozpočtu. Do roku 2011 musely loterijní a podobné firmy „darovat“ část svých zisků právě neziskové organizaci – tyto získané finanční prostředky se prokazovaly opět pomocí rozpočtu.

Závěr

Tvorba a využití rozpočtu je nedílnou součástí středních a větších neziskových organizací. Rozpočet slouží pro finanční řízení managementu, prokázání čerpání finančních prostředků interním i externím donátorům či kontrolním orgánům. Rozpočet je částečně ovlivněn tím, že se nedá přesně predikovat, kolik neměřitelného dobrovolného kapitálu organizace získá. Tím je myšlena lidská práce, která bývá neplacená, tím pádem se v rozpočtu neprojeví, ale musí se s ní počítat, neboť by mohl být díky tomuto faktoru rozpočet neproveditelný.

V článku byly zmíněny tři druhy rozpočtu – projektový, zdrojový a cash flow. Cash flow rozpočet se odlišuje od ostatních, neboť používá skutečné finanční toky. Pomocí tohoto rozpočtu organizace predikuje stav hotovostní pokladny a bankovního účtu. Ostatní zmíněné rozpočty operují na bázi nákladů a výnosů (akruální koncept účetnictví), jejichž použití

ovlivňuje výkaz zisku a ztrát a určuje výnosové a nákladové položky pro budoucí aktivity organizace.

Organizace si musí zvolit právě takový druh/y rozpočtu/ů, který/é nejlépe vyhovuje/i jejímu způsobu řízení a jejímu charakteru činností. Nelze definovat vzor, jaký druh rozpočtu pro danou aktivitu organizace se má použít. Je doporučena kombinace alespoň dvou rozpočtů, které na sebe budou navazovat. Sestavování rozpočtu a jeho praktické použití má dopad i na dotační politiku organizace. Bez tvorby rozpočtu nemůže management čerpat informace o způsobech profinancování dotacemi či obdobnými transfery (dotace jsou typické právě pro neziskový sektor). Prokazatelnost uplatnění dotace pomocí rozpočtu slouží i poskytovateli dotace, zejména jde-li o státní instituci.

Na sestavení rozpočtu silně závisí druhy aktivit organizace, a to z pohledu činností, které podléhají zdanění, a tím i správné alokaci výnosů a nákladů mezi hlavní a vedlejší činnost, z nichž je výsledkem daňová povinnost. Rozpočet může ovlivnit daňový základ a budoucí outflow peněžních prostředků berním institucím.

Literatura

- [1] Bryce, H. J. 1987. *Financial & Strategic Management for Nonprofit Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. ISBN 0-13-316597-3.
- [2] Leon, H. E., EARL, W. R. 1995. *Accounting for Governmental and Nonprofit Entities*. Boston: McGraw Hill, Inc. ISBN 0-256-13216-X
- [3] Novotný, J. 2004. *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0792-7.
- [4] Rektorič, J. a kol. 2007. *Organizace neziskového sektoru*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-25-5.
- [5] Steinberg, R. 2004. *The Economics of Nonprofit Enterprises*. Massachusetts: Edward Elgar. 558 p. Publishing, Inc. 2004. ISBN 1-84376-036-3.
- [6] Stejskalová, I. a kol. 2006. *Využití účetnictví v řízení neziskových organizací, se zvláštním zřetelem na tvorbu a využití rozpočtu v řízení*. Praha: Aspi, 2006. ISBN 80-7357-187-0.
- [13] Zákon č. 248/1995 Sb., *o obecně prospěšných společnostech*, ve znění pozdějších předpisů.
- [14] Zákon č. 227/1997 Sb., *o nadacích a nadačních fondech*, ve znění pozdějších předpisů.

Adresa autora:

Ing. Miroslav Hálek, Vysoká škola ekonomická v Praze, Náměstí Winstona Churchilla 4, Praha 3, xhalm10@gmail.com

ROZVOJ VENKOVSKÝCH OBCÍ PODPOROVANÝ EU?⁴

RURAL MUNICIPALITIES DEVELOPMENT SUPPORTED BY THE EU?

HUMLEROVÁ Veronika

Abstract

The aim of the article is to evaluate the relationship between the prosperity of communities and receiving subsidies from the EU, thus the role played by subsidies from the EU in development strategy of rural communities. The article will analyze receiving subsidies and their interdependence with the prosperity of the municipality defined as surplus population growth in the municipality in the period. At the end of the article will be evaluated the support of European subsidies for small municipalities up to 500 inhabitants.

Key words: regional development, rural, prosperity, receiving subsidies.

JEL Classification: R58

Abstrakt

Článek se zaměří na venkovské obce v České republice, jejich rozvoj v souvislosti s čerpáním dotací z Evropské unie. Bude analyzovat čerpání dotací a jejich vzájemnou závislost s prosperitou obce definovanou jako kladné saldo přírůstku počtu obyvatel v obci ve sledovaném období. Na závěr bude zhodnocena podpora v rámci evropských dotací pro malé obce do 500 obyvatel.

Klíčová slova: regionální rozvoj, venkov, prosperita, čerpání dotací.

Úvod

Venkov představuje specifické prostředí, které ovlivňuje charakter celé České republiky. Ačkoliv zde žije méně než třetina obyvatel, zahrnuje většinu území ČR a jeho význam je zejména z hlediska údržby krajiny, produkce potravin a zachování kultury a tradic nesporně vysoký. Zatímco v minulých letech se projevovala tendence odchodu obyvatel a stěhování z venkovských obcí do měst, v současné době se projevuje jev naprosto opačný. Lidé, zejména ze střední a majetnější vrstvy, se stěhují na venkov, protože touží po zdravějším vzduchu, zdravém životním stylu, přírodě nebo si touží splnit sen – žít v domě a ne v bytě v panelovém domě.

Na tento trend reaguje pozitivně většina obcí a snaží se nové obyvatele „přilákat“ různými způsoby. Obce přispívají na zasilování, kanalizaci nebo dávají stavební parcelu za symbolickou cenu za podmínky, že dům bude např. do dvou let postavený, zkolaudovaný

⁴ Tento článek čerpá z výsledků projektu NAZV „Venkovský prostor – prostor pro žití nebo dožití?“, využívá jeho metodiku a dále ji rozvíjí. Práce je také součástí projektu „Institucionální přístupy k regionálnímu rozvoji“ GA JU 029/11/S GA (2011-2013) jehož cílem je formulovat mechanismus, směr a míru působení institucionálních faktorů na rozvoj územních samosprávných celků v České republice.

a rodina se přihlásí k trvalému pobytu. Obecní úřady také vydávají nemalé finanční částky na opravu nebo výstavbu hřišť, volnočasových, kulturních nebo školských zařízení. Obecně můžeme říci, že obec se rozvíjí, pokud se do ní stěhují lidé a příp. zde i zakládají rodinu. Migrace a přirozený přírůstek tedy patří mezi ukazatele prosperující obce.

Tím, že se obec zvětšuje, vyvstává potřeba zlepšovat dopravní a technickou infrastrukturu, občanskou vybavenost, vzdělávací instituce apod. a do jisté míry jí k tomu mohou napomoci právě dotace (evropské nebo národní), pomocí nichž tento rozvoj obce financují.

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)

Předmětem politiky EU v oblasti rozvoje venkova je tedy řešení problémů venkova a využívání jeho potenciálu. Mnoho venkovských oblastí totiž čelí značným problémům. Specifickým problémem je nejen u nás, ale i ve většině států Evropské unie, opouštění venkova. Mezi hlavní příčiny opouštění venkova patří zejména nedostatek pracovních míst a nedostatečná občanská, technická a kulturní vybavenost ve srovnání s městy. Některé obce se snaží tyto příčiny řešit rozvíjením své vybavenosti a ekonomického potenciálu pomocí různých dotací z Evropské unie a také dotací ze státního rozpočtu. (Politika rozvoje venkova v období 2007 – 2013, 2008)

U dotací ze státního rozpočtu je významný především program „Podpora obnovy venkova“. Tento podprogram zahrnuje dotační tituly Podpora vítězů soutěže Vesnice roku, Podpora zapojení dětí a mládeže do komunitního života v obci, Podpora spolupráce obcí na obnově a rozvoji venkova, Podpora obnovy drobných sakrálních staveb v obci, Podpora zapojení romské komunity do života obce a společnosti. (Programy a dotace, 2010)

K dalším dotačním zdrojům patří např. Podpora prevence kriminality, která podporuje např. výstavbu objektů pro volnočasové aktivity mládeže nebo Podpora výstavby technické infrastruktury, tedy dotace na výstavbu technické infrastruktury – kanalizace, vodovodu a komunikací. (Přehled o finančních zdrojích pro města a obce - národní dotace a dotace z EU, 2009)

K nejvýznamnější možnosti čerpání dotací pro venkovské obce patří Program rozvoje venkova. Program rozvoje venkova vychází z Národního strategického plánu rozvoje venkova, což je strategický dokument vydaný Evropskou unií, který vychází z hlavních strategických priorit EU pro programovací období 2007 – 2013, s důrazem na zvyšování ekonomického růstu, vytváření nových pracovních příležitostí a udržitelný ekonomický rozvoj. Program rozvoje venkova je rozdělen na čtyři osy, které podporují konkurenceschopnost zemědělství a lesnictví, zlepšení životního prostředí a krajiny, kvalitu života ve venkovských oblastech a diverzifikaci hospodářství venkova a realizaci místní rozvojové strategie a spolupráci místních partnerství. (Program rozvoje venkova, 2007)

Mezi další dotační tituly podporované Evropskou unií patří například Program výstavby a obnovy infrastruktury vodovodů a kanalizací, Opatření ke zlepšení kvality života ve venkovských oblastech, Operační program životní prostředí, Operační program přeshraniční

spolupráce a mnoho dalších. (Přehled o finančních zdrojích pro města a obce - národní dotace a dotace z EU, 2009)

Existuje mnoho definic venkova (OECD, Slepíčka, Majerová). Nejčastěji používanou definicí je definice OECD (Regional typology, 2009), která vychází z počtu obyvatel, jejich hustoty, stupně rurality a velikosti urbánního centra regionu. Prvním krokem typologie OECD je klasifikace lokálních jednotek (regionů na nižší geografické úrovni, v zemích EU – LAU2) jako venkovských, pakliže hustota jejich osídlení je nižší než 150 obyvatel/ km². Druhým krokem je agregace těchto nižších úrovní do TL3 regionů, klasifikovaných jako převážně urbánní (je-li podíl obyvatel žijících ve venkovských lokálních jednotkách nižší než 15 %), jako přechodné (je-li podíl obyvatel žijících ve venkovských lokálních jednotkách mezi 15-50 %) a jako převážně venkovské (je-li podíl obyvatel žijících ve venkovských lokálních jednotkách vyšší než 50 %).

Jednou z nejkompexnějších definic je definice Radima Perlína. „Obecně lze venkov definovat jako prostor, který zahrnuje jak krajinu, tak i venkovská sídla. Pojem venkov tedy integruje jak nezastavěné území, tak i zastavěné území malých sídel – vesnic. Pro venkov jsou charakteristické menší intenzity sociálně ekonomických kontaktů, menší hustota vazeb mezi jednotlivými subjekty, které se ve venkovském prostoru pohybují. Venkov je kontinuálně vymezený prostor.“ (Perlín, 2003)

Metodika

Cílem článku je zjistit, zda existuje závislost mezi čerpáním dotační podpory a mírou ekonomické úspěšnosti obce, jinými slovy tedy porovnat vztah mezi prosperitou obce definovanou jako kladné saldo přírůstu počtu obyvatel ve zkoumaném desetiletém období a čerpáním dotací z Evropské unie.

Práce ověřuje následující hypotézu: „Prosperita obcí (z hlediska přírůstu obyvatel ve zkoumaném desetiletém období) souvisí s čerpáním dotací EU - v čerpání dotací jsou prosperující obce úspěšnější než obce neprosperující.“

Tento článek navazuje na projekt NAZV „Venkovský prostor – prostor pro žití nebo dožití“, používá jeho metodiku a dále ji rozšiřuje, takže typologie venkovských obcí bude použita stejná, jako v projektu NAZV. Venkovské obce byly vymezeny multikriteriálně. Prvním hlediskem byl počet obyvatel - obce, které měly méně, jak 2 000 obyvatel byly vybrány jako venkovské. Druhý krok spočíval v selekci těch obcí, které měly hustotu zalidnění větší jak 150 obyvatel na km². Třetím krokem bylo vyloučení těch obcí, které se nacházely v suburbánních zón měst, a tudíž využívaly jejich služby, pracovní příležitosti, lékaře aj. Za pomoci programu ArcGis byly kolem statutárních měst vytvořeny obalové zóny, tzv. buffery, ve velikosti 30 km kolem hlavního a největšího města Prahy, kolem nejmenšího Zlína obalová zóna o průměru 10 km a kolem zbylých 22 statutárních měst byly zóny vypočteny pomocí lineární interpolace. (Faltová Leitmanová a kol., 2012)

Na základě získaných informací byl počet obcí ještě zúžen na základě populačního vývoje. Byla zavedena nová proměnná – vývojový typ, dle které byly obce děleny do čtyř kategorií, podle toho, zda ve sledovaných letech (1995 a 2009) patřily nebo nepatřily mezi venkovské obce na základě níže uvedeného vymezení:

Tabulka 2 - Vymezení obcí dle vývojového typu

Kategorie 1	venkov v r. 1995 – venkov v r. 2009
Kategorie 2	nevenkov v r. 1995 – venkov v r. 2009
Kategorie 3	venkov v r. 1995 – nevenkov v r. 2009
Kategorie 4	nevenkov v r. 1995 – nevenkov v r. 2009

Zdroj: NAZV

Do skupiny venkovských obcí byly zařazeny dvě kategorie – „stálý venkov“, tedy obce, které byly venkovskými jak v roce 1995, tak v roce 2009 (kategorie 1) a „nově vzniklý venkov“, obce které sice v roce 1995 nebyly řazeny mezi venkovské, ale v roce 2009 již ano (kategorie 2). Takto vymezených obcí bylo celkem 3 701.

V dalších krocích bylo třeba rozřadit podle nějakých skupin tak, aby bylo možné tyto obce vzájemně porovnávat. Vzhledem k tomu, že celkový přírůstek obyvatel obce můžeme považovat za jeden z ukazatelů rozvoje obce, byl využit pro rozdělení obcí do odlišných, z demografického hlediska však dobře porovnatelných skupin. Samotné rozdělení 3 701 obcí do skupin bylo provedeno pomocí shlukové analýzy na základě chronologických průměrů hrubé míry přirozeného přírůstu a migračního salda.

Tabulka 3 - Základní charakteristiky skupin obcí

Shluk	Pracovní název	Počet obcí
Shluk 1	„migračně ziskové“	1 369
Shluk 2	„migračně ztrátové“	845
Shluk 3	„přirozeně úbytkové“	816
Shluk 4	„výrazně migračně ziskové“	628
Shluk 5	„nestabilizované“	26

Zdroj: NAZV

Pro potřeby sociologického šetření bylo provedeno v projektu NAZV dotazníkové šetření, ve kterém bylo ze shluku 1 – 4 (shluk 5 kvůli své „extrémnosti“ do šetření nebyl zahrnut) pomocí náhodného výběru vybráno 100 obcí. Po potřeby tohoto článku byl využit právě tento vzorek obcí.

Tabulka 4 - Počet analyzovaných obcí dle shluků

Shluk	Počet obcí
Shluk 1	39
Shluk 2	15
Shluk 3	29
Shluk 4	17

Zdroj: NAZV

Na základě rozdělení obcí do čtyř skupin podle kombinace přirozeného přírůstu obyvatel a migračního salda byla následně provedena kvantitativní analýza dat. Předmětem analýzy byl podíl dotací z evropských fondů, které obce získaly za období 2007 – 1. pololetí 2012 v přepočtu na jednoho obyvatele.

Pro správnou interpretaci výsledků byly následně provedeny rozhovory se starosty, příp. účetními některých obcí.

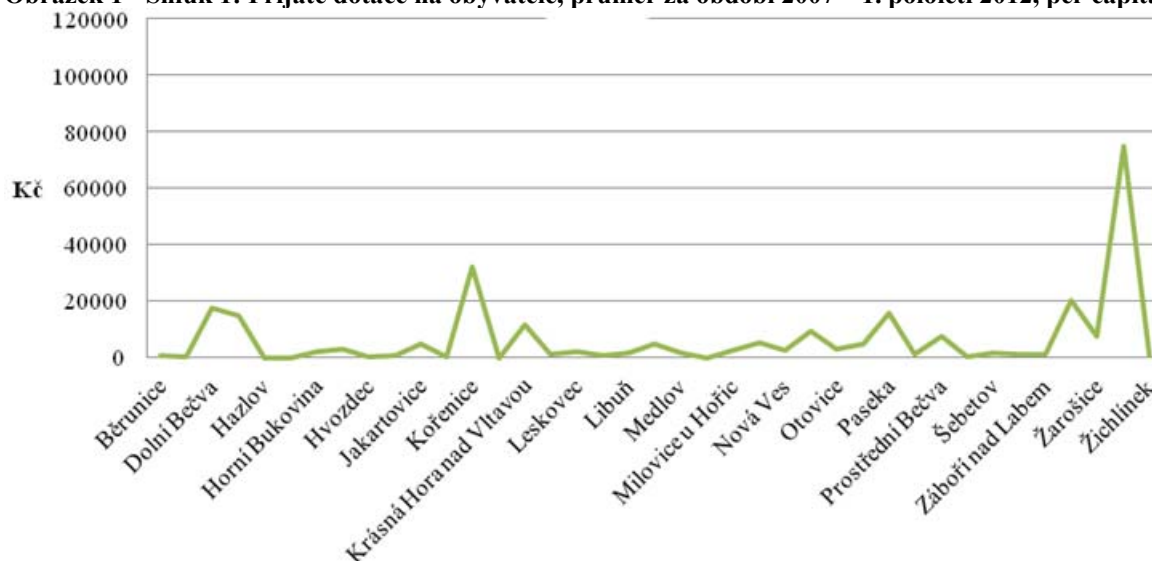
Výsledky a diskuze

Shluk 1. V této skupině jsou obce s počtem obyvatel mezi 800 až 1200. Je zde i několik obcí, které mají 300 obyvatel a 1600 obyvatel.

Čtyři obce nečerpaly dotace vůbec žádné dotace. Jedna měla 144 obyvatel, jedna 344 obyvatel, 1640 obyvatel a 299 obyvatel. Rozpočty obcí s nízkým počtem obyvatel jsou nízké a většina starostů se nepouští do investic z důvodu kofinancování. Ve většině dotačních titulů je nutné část financovat z obecního rozpočtu a starostové nechtějí obec zadlužovat.

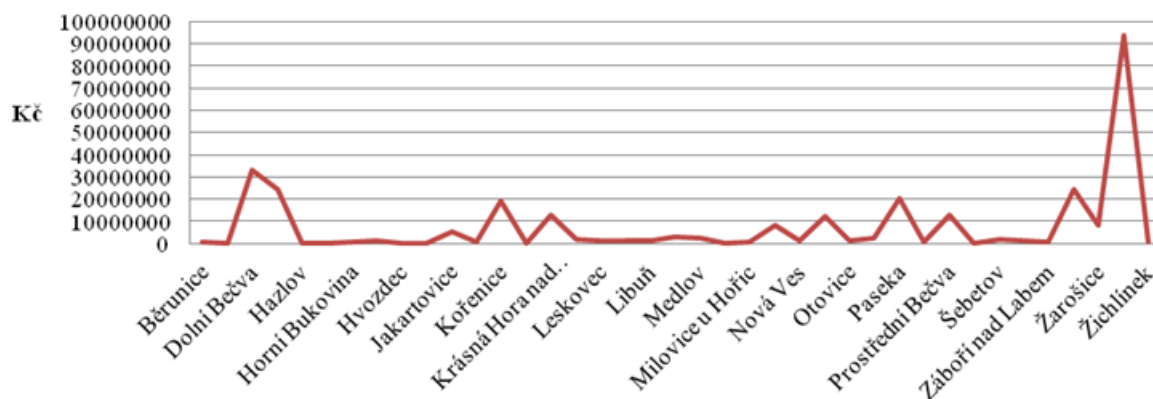
Největším extrémem je obec Žďár 1257 obyvatel a za období 2007 – 2013 dotace v celkové částce 94 milionů. Tato obec čerpala většinu částky, téměř 90 milionů na vybudování první části kanalizace, zbytek na technické zhodnocení MŠ a na vzdělávání v ZŠ.

Obrázek 1 - Shluk 1: Přijaté dotace na obyvatele, průměr za období 2007 – 1. pololetí 2012, per capita



Zdroj: Data MF ČR, vlastní zpracování

Obrázek 2 - Shluk 1: Přijaté dotace celkem, průměr za období 2007 – 1. pololetí 2012, celkem v Kč



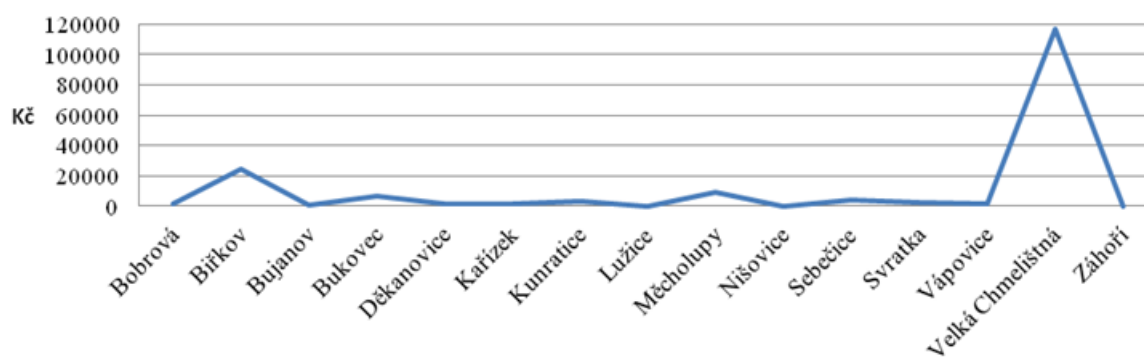
Zdroj: Data MF ČR, vlastní zpracování

Shluk 2. Většina obcí v této skupině čerpala v přepočtu na obyvatele do 10 000 Kč, pouze jediná obec Lužice s 38 obyvateli nečerpala dotace žádné.

Největší částku za sledované období čerpala obec Bukovec, 9 milionů Kč, ačkoliv v přepočtu na obyvatele tato vysoká částka není patrná. Tato obec čerpala dotace na technické zhodnocení škol, technickou infrastrukturu a také na cestovní ruch. Obec Bukovec je nejuvýchodnější obcí ČR, čehož obec využívá jako své devizy a rozvoj obce a veškeré aktivity směřuje tímto směrem.

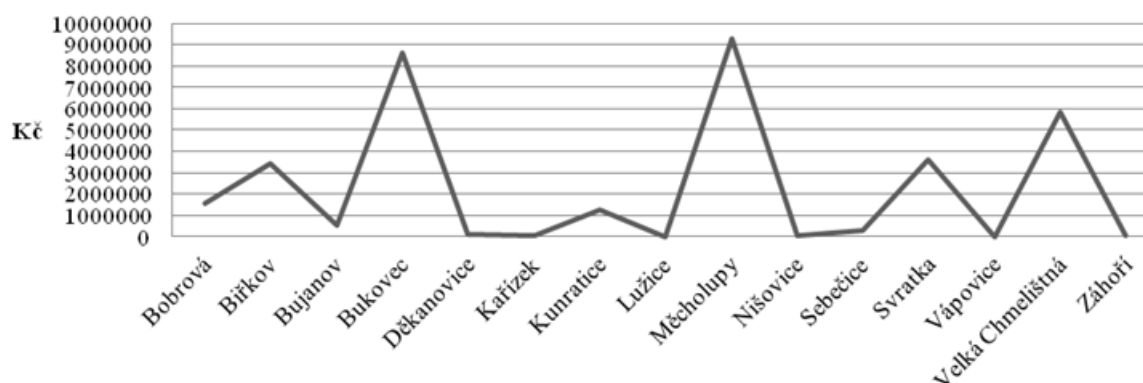
Další obcí, která čerpala velmi vysokou částku v přepočtu na obyvatele, je obec Velká Chmelištná s necelými 120 000 Kč na obyvatele. Je to dáno velmi nízkým počtem obyvatel v obci – 50.

Obrázek 3 - Shluk 2: Přijaté dotace na obyvatele, průměr za období 2007 – 1. pololetí 2012, per capita



Zdroj: Data MF ČR, vlastní zpracování

Obrázek 4 - Shluk 2: Přijaté dotace celkem, průměr za období 2007 – 1. pololetí 2012, celkem v Kč

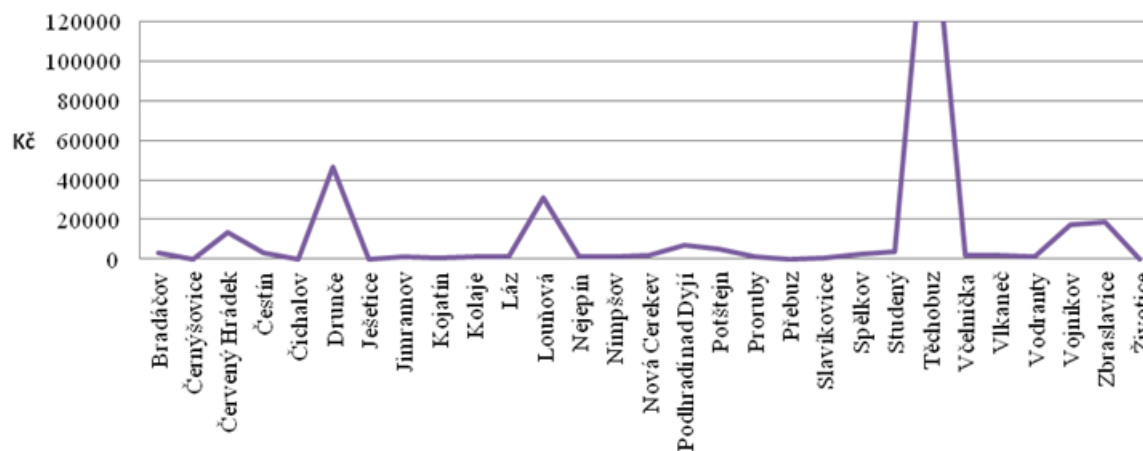


Zdroj: Data MF ČR, vlastní zpracování

Shluk 3. I ve třetí skupině obcí je standardem v čerpání dotací 10 000 Kč. V této skupině byl také zaznamenán největší počet obcí, které nečerpaly dotace žádné, je to 5 obcí s počtem obyvatel od 48 do 147. Tyto obce nečerpaly ze stejných důvodů jako svou uvedeny výše u skupiny jedna.

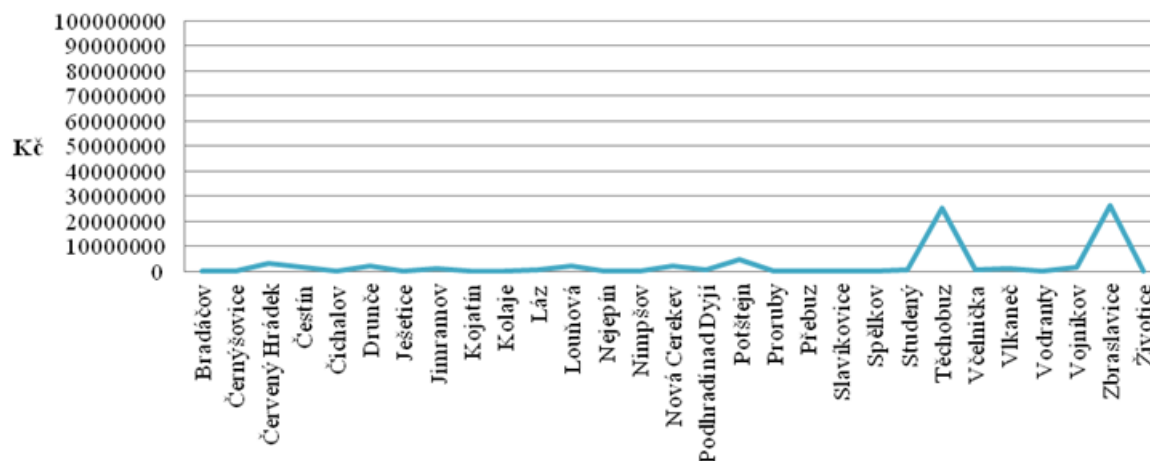
Největší dotaci, cca 25 milionů čerpala obec Těchobuz se 128 obyvateli.

Obrázek 5 - Shluk 3: Přijaté dotace na obyvatele, průměr za období 2007 – 1. pololetí 2012, per capita



Zdroj: Data MF ČR, vlastní zpracování

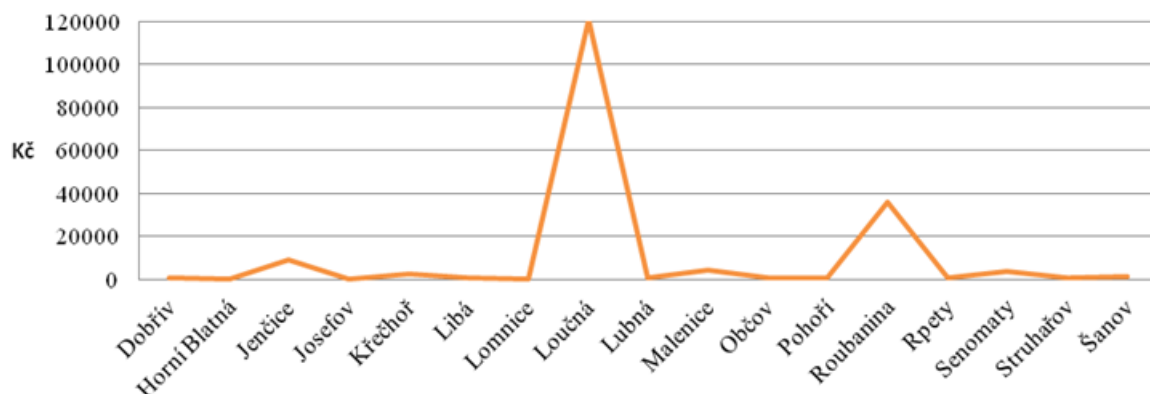
Obrázek 6 - Shluk 3: Přijaté dotace celkem, průměr za období 2007 – 1. pololetí 2012, celkem v Kč



Zdroj: Data MF ČR, vlastní zpracování

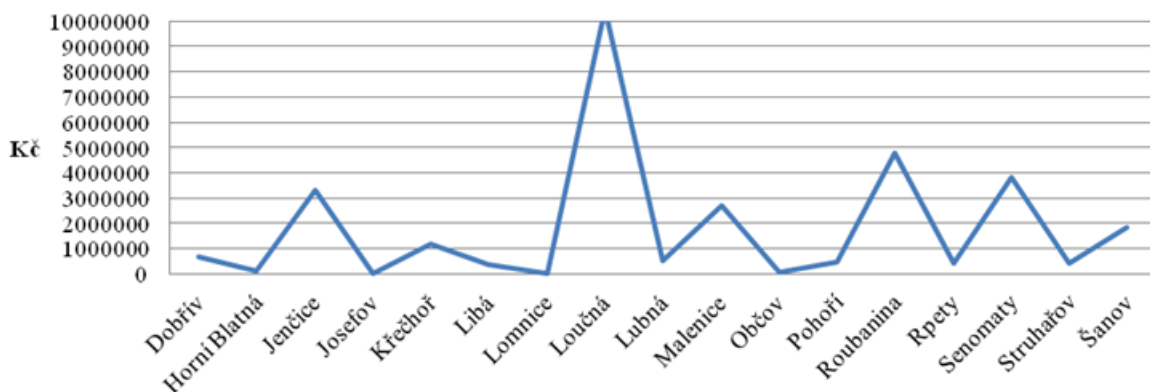
Shluk 4. Ve čtvrté skupině obcí je průměrnou částkou čerpanou v přepočtu na obyvatele, 600 Kč. Dvě obce se tomuto průměru vymykají. Je to obec Loučná s 87 obyvateli, celkovou částkou 10,4 milionu a přepočtem na obyvatele 120 000 Kč.

Obrázek 7 - Shluk 4: Přijaté dotace na obyvatele, průměr za období 2007 – 1. pololetí 2012, per capita



Zdroj: Data MF ČR, vlastní zpracování

Obrázek 8 - Shluk 4: Přijaté dotace celkem, průměr za období 2007 – 1. pololetí 2012, celkem v Kč



Zdroj: Data MF ČR, vlastní zpracování

Jak je patrné z grafů, nepotvrdila se hypotéza, že prosperující obce čerpají více evropských dotací než neprosperující. V případě jednotlivých obcí mají daleko větší vliv přerozdělovací procesy v rozpočtové soustavě. Daňové příjmy mají v rámci příjmů obcí mnohem větší význam než zmiňované dotace z Evropské unie.

Důvodem může být malá nabídka jednotlivých dotačních titulů pro malé obce do 500 obyvatel. Regionální operační program z důvodu předpokládané spolupráce a integrace s dalšími programy se zaměřuje spíše na obce nad 500 obyvatel. Na podporu obcí do 500 obyvatel se zaměřuje spíše Program rozvoje venkova (zejména Osa III) a Krajské dotační tituly (Program rozvoje a obnovy venkova). Krajské dotační tituly podpory a obnovy venkova jsou zaměřeny na rozvoj venkova a na rozvoj malých obcí. Dotace pokrývají nejširší škálu potřeb obyvatel daného regionu a jsou ve většině případů zaměřeny jen na obce do 2 000 obyvatel. Obce do 500 obyvatel dokonce bývají v některých výběrových řízeních.

Možností, jakým způsobem podporovat na národní úrovni obce, je mnoho, dalším řešením nejenom problémům s dotacemi, ale např. i veřejné správy na obecní úrovni, by byla horizontální spolupráce obcí, ve formě mikroregionů (viz. struktura veřejné správy ve Francii). Rozsah článku nedovolí věnovat se tématu šířeji a podrobněji, nicméně v dizertační práci budou i tyto možnosti zahrnuty.

Závěr

Česká republika patří mezi šest zemí Evropské unie s vysokým počtem obcí a zároveň patří k jedné ze dvou zemí (společně s Francií), která má nejnižší průměrný počet obyvatel v obci. Celkem je v České republice, bez hlavního města Prahy, dle sčítání z roku 2011, 6 250 obcí, přičemž 3 488 obcí má pouze 0 – 500 obyvatel. Většina z nich pak patří právě mezi obce venkovské, jejichž rozvoj je třeba podporovat. Z hlediska dotací Evropské unie je pro malé obce (do 500 obyvatel) nevýhodou nepříliš široká nabídka dotací a také kofinancování některých projektů. Jak vyplynulo z rozhovorů se starosty, některé obce nežádají o dotace z důvodu spoluúčasti na financování a možnému zadlužení obce.

Malé obce z tohoto důvodu většinou využívají dotace poskytované Krajským úřadem (např. Program na obnovu venkova), které sice nejsou co do výše na jednotlivé obce vysoké, ale snadněji získatelné. Krajské dotační programy jsou také schopné nejlépe vystihnout potřeby obcí svého regionu a přizpůsobit se jejich požadavkům.

Literatura

- [1] FALTOVÁ LEITMANOVÁ a kol. 2012. *Venkov jako místo pro život*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, 100 s.
- [2] HRABÁNKOVÁ, M. 1999. *Strukturální fondy*. 1. vyd. Praha : Institut výchovy a vzdělávání Mze ČR, 1999. 52 s. ISBN 80-7105-182-9.
- [3] MAJEROVÁ, V. 2003. *Český venkov 2003, situace před vstupem do EU*. 1. vyd. Praha : Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 210 s. ISBN 80-213-1121-5.
- [4] MAJEROVÁ, V. 2005. *Český venkov 2005: rozvoj venkovské společnosti*. Praha : ČZU. 39 s.
- [5] MASOPUST, Z. 1999. *EU – Agenda 2000*. Praha : Ministerstvo zahraničních věcí České republiky, 61 s. ISBN 80-85864-70-3.
- [6] OECD. 2009. *Regional Typology*.
- [7] PERLÍN, R. 2003. Typologie venkova. In: Majerová a kol. *Český venkov 2003 – Situace před vstupem do EU*, pp. 113–120. PEF ČZU a CR EDIT, Praha.

- [8] SLEPIČKA, A. 1981. *Venkov a/nebo město, Lidé/sídla/krajina*. Praha : nakladatelství Svoboda Praha.
- [9] *Politika rozvoje venkova v období 2007-2013* [online]. 2008 [cit. 2010-11-25] Dostupné na www: http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/index_cs.htm
- [10] *Programy a dotace* [online]. 2010 [cit. 2010-11-25] Dostupné na www: <http://www.mmr.cz/Programy-a-dotace>
- [11] *Program rozvoje venkova České republiky na období 2007-2013* [online]. 2010 [cit. 2010-11-25] Dostupné na www: https://www.szif.cz/irj/portal/anonymous/CmDocument?rid=/apa_anon/cs/dokumenty_ke_stazeni/eafrd/1180428724933.pdf
- [12] *Přehled o finančních zdrojích pro města a obce - národní dotace a dotace z EU (ÚZPI)* [online]. 2010 [cit. 2010-11-25] Dostupné na www: <http://www.infovenkov.cz/default.asp?ch=597&typ=1&val=94019&ids=3781>

Adresa autora:

Ing. Veronika Humlerová, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra Strukturální politiky EU a rozvoje venkova, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, +420 387 772 455, humlerova@ef.jcu.cz

ANALÝZA VYBRANÉHO OPERAČNÍHO PROGRAMU VE VZTAHU K PRÁVNÍ FORMĚ ŽADATELE

ANALYSIS OF THE SELECTED OPERATIONAL PROGRAMME IN RELATION TO THE LEGAL FORM OF THE APPLICANT

BEDNÁŘOVÁ Renata

Abstract

This article assess the role and the involvement of the private entities as the applicants for a grant from the Operational Programme Environment 2007 – 2012 Priority axis Improvement of the Waste Management and Disposal of the Old Environmental Burden – an open call no. XIX of the Ministry of Environment as an example and compares their position with the non-business entities.

Key words: Operational Programme Environment, Waste Management, Private Entities, Grants.

JEL Classification: H81 - Governmental Loans; Loan Guarantees; Credits; Grants; Bailouts

Abstrakt

Tento článek posuzuje postavení a zapojení soukromoprávních subjektů jako žadatelů o dotace z Operačního programu Životní prostředí 2007 – 2012 prioritní osy 4 Zkvalitnění nakládání s odpady a odstraňování starých ekologických zátěží na příkladu výzvy č. XIX Ministerstva životního prostředí a porovnává jejich pozici s nepodnikatelskými subjekty.

Klíčová slova: Operačního program Životní prostředí, odpadové hospodářství, podnikatelské subjekty, dotace.

Úvod

Operační program Životní prostředí spadá mezi tematické operační programy v cíli Konvergence. Představuje druhý největší český operační program. V rámci tohoto operačního programu bude v letech 2007-2013 z Fondu soudržnosti a Evropského fondu pro regionální rozvoj uvolněno 4,92 mld. €, což činí přibližně 18,4 % veškerých finančních prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku. Z českých veřejných zdrojů má být navíc financování programu navýšeno o dalších 0,87 mld. €.

Další text bude věnován analýze prioritní osy 4 Zkvalitnění nakládání s odpady a odstraňování starých ekologických zátěží a to konkrétně problematice zapojení podnikatelů do systému čerpání dotací na příkladu vybrané výzvy. V rámci této osy bude uvolněno 776 mil €, tato částka je rozdělena mezi oblast podpory 4.1. Zkvalitnění nakládání s odpady (520 mil. €) a mezi oblast podpory 4.2. Odstraňování starých ekologických zátěží (256 mil. €). Do čerpání dotací v rámci většiny podporovaných aktivit v této prioritní ose se

mohou zapojit podnikatelé, výše dotace pro podnikatele je však negativně ovlivněna problematikou poskytování veřejné podpory, která snižuje výši proplácené dotace. Podnikatelé se nemohou účastnit pouze několika málo podporovaných aktivit, dalších se neúčastní proto, že působení podnikatelských subjektů v nich není standardní.

Metodika

Tato práce se zabývá analýzou výsledků dnes již uzavřené XIX. výzvy Ministerstva životního prostředí vyhlášené výlučně pro prioritní osu 4 Zkvalitnění nakládání s odpady a odstraňování starých ekologických zátěží a to jako příkladu k posouzení postavení a zapojení soukromoprávních subjektů jako žadatelů o dotace z veřejných prostředků. Podkladová data – výsledky hodnocení této výzvy – jsou volně přístupná na internetových stránkách věnovaných Operačnímu programu Životní prostředí www.opzp.cz. Byly použity metody analýzy, syntézy, komparace v čase a komparace v prostoru.

Výsledky

Základní informace o výzvě č. XIX Ministerstva životního prostředí

XIX. výzva Ministerstva životního prostředí k podávání žádostí o poskytnutí podpory v rámci Operačního programu Životní prostředí (dále jen OPŽP) byla vyhlášena dne 26. 3. 2010 pouze pro prioritní osu 4 Zkvalitnění nakládání s odpady a odstraňování starých ekologických zátěží, pro obě oblasti podpory této prioritní osy. **Oblast podpory 4.1. Zkvalitnění nakládání s odpady** byla zaměřena na projekty řešící převážně komunální odpady a **oblast podpory 4.2. Odstraňování starých ekologických zátěží** byla zaměřena na projekty průzkumů a zpracování analýz rizik. Termín pro přijímání žádostí o podporu byl stanoven od 3. května 2010 do 2. června 2010.

Alokace finančních prostředků Fondu soudržnosti na schválené projekty v oblasti podpory 4.1. byla vyhlášena ve výši 1,5 mld. Kč, v oblasti podpory 4.2. byla vyhlášena ve výši 500 mil. Kč. Ministerstvo životního prostředí si ve výzvě stanovilo, že pokud bude dosaženo objemu požadované dotace u písemně došlých žádostí ve výši 2,25 mld. Kč, bude příjem žádostí pro podporu ukončen před 2. červnem 2010. K této situaci u této výzvy nedošlo a zatím k ní nedošlo ani v žádné jiné z již vyhlášených výzev určených pro prioritní osu 4 Zkvalitnění nakládání s odpady a odstraňování starých ekologických zátěží, což vypovídá o v podstatě dostatečné alokaci finančních prostředků pro tuto osu.

Podporované aktivity v oblasti podpory 4.1. Zkvalitnění nakládání s odpady jsou následující:

- kompostárny, bioplynové a biofermentační stanice pro zpracování bioodpadů,
- systémy pro separaci a svoz biologicky rozložitelných komunálních odpadů (BRKO) a systémy pro separaci a svoz ostatních složek KO - papír, plast, sklo a nápojové kartony,
- sběrné dvory,
- rekultivace starých skládek, odstranění nepovolených skládek ve zvláště chráněných územích, evropsky významných lokalitách a ptačích oblastech.

Podporované aktivity v oblasti podpory v oblasti 4.2. Odstraňování starých ekologických zátěží jsou následující:

- realizace průzkumných prací, analýz rizik (konkrétních lokalit nebo pro problémová území obsahující více než jedno kontaminované místo).

Zhodnocení XIX. výzvy z pohledu účasti a úspěšnosti podnikatelských subjektů jako žadatele

V rámci XIX. výzvy byla přidělena dotace 246 projektům v celkové výši 1 695 725 144 Kč. V oblasti podpory 4.1. Zkvalitnění nakládání s odpady byla mírně překročena předpokládaná alokace prostředků Fondu soudržnosti stanovená ve výzvě (schválen objem dotace ve výši 1 505 695 243 Kč) a v oblasti podpory 4.2. Odstraňování starých ekologických zátěží nebyla dosažena plánovaná alokace (schválen objem dotace ve výši 190 029 901 Kč). Vyhodnoceno bylo 234 projektů v oblasti podpory 4.1., z nich 202 bylo podpořeno. V oblasti podpory 4.2. bylo podpořeno všech 44 předložených projektů. Celkové náklady schválených projektů činí 2 494 984 916 Kč. Členění podle podporované aktivity a právní formy příjemce podpory je uvedeno v následující tabulce.

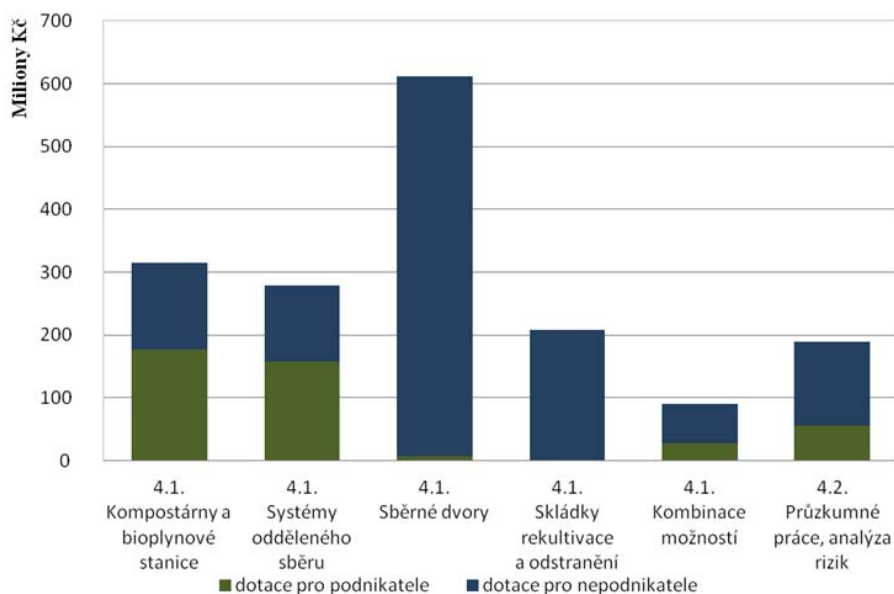
Tabulka 1 - Celkové výsledky XIX. výzvy podle podporované aktivity a podle právní formy žadatele

Podporované aktivity	počet projektů	objem dotace v Kč
4.1 - Zkvalitnění nakládání s odpady	202	1 505 695 243
z toho podnikatelé	59	370 016 710
Kompostárny a bioplynové stanice	41	315 578 506
z toho podnikatelé	22	177 490 837
Systémy odděleného sběru a svozu odpadů	71	279 605 756
z toho podnikatelé	32	158 096 747
Sběrné dvory	66	612 332 483
z toho podnikatelé	1	7 460 836
Rekultivace a odstranění nepovolených skládek	10	207 492 494
z toho podnikatelé	0	0
Projekty kombinující výše uvedené možnosti	14	90 686 004
z toho podnikatelé	4	26 968 290
4.2 - Odstraňování starých ekologických zátěží	44	190 029 901
z toho podnikatelé	15	56 331 284
Realizace průzkumných prací, analýz rizik	44	190 029 901
z toho podnikatelé	15	56 331 284
Objem schválené dotace celkem	246	1 695 725 144
z toho podnikatelé	74	628 708 771

Zdroj: www.opzp.cz

Z tabulky 1 a obrázku 1 je patrné, že podnikatelé mají zájem na získání dotace v podporovaných aktivitách kompostárny, bioplynové a biofermentační stanice pro zpracování bioodpadů a systémy odděleného sběru a svozu odpadů. Naopak v podporovaných aktivitách sběrné dvory a rekultivace starých skládek a odstranění nepovolených skládek se podnikatelé mezi podpořenými subjekty téměř nevyskytují, což je dáno skutečností, že sběrné dvory a skládky jsou ve většině ve vlastnictví měst a obcí, navíc podle platného Implementačního dokumentu se podnikatelé nemohou účastnit v části podporované aktivity odstranění nepovolených skládek.

Obrázek 1 – Finanční objem schválené dotace XIX. výzvy v členění na podnikatelské a nepodnikatelské subjekty



Zdroj: www.opzp.cz

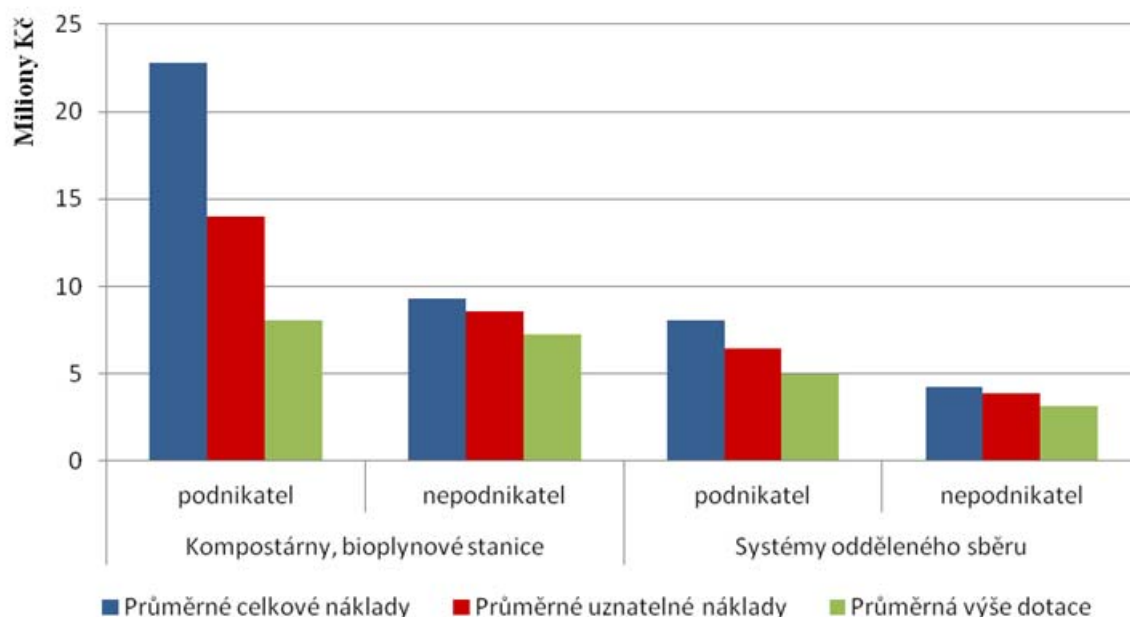
Diskuse

Praktická neúčast podnikatelů ve dvou podporovaných aktivitách (příčemž jedna z nich - sběrné dvory – získala v rámci této výzvy nejvyšší alokaci) výrazně ovlivňuje celkový podíl podnikatelských subjektů na rozdělení alokace XIX. výzvy. Podíl podnikatelských subjektů na podpořených projektech činí 30%, avšak v podporovaných aktivitách kompostárny, bioplynové a biofermentační stanice pro zpracování bioodpadů a systémy odděleného sběru a svozu odpadů mají podnikatelé přibližně poloviční podíl na počtu projektů, kterým byla přidělena dotace. Pokud jde o finanční objem přidělené dotace, tak podnikatelé v této výzvě získali pouze necelých 25% z přidělované dotace. Důvody jsou dva: pravidla veřejné podpory, která ve vztahu k ekonomické aktivitě podnikatelů a hrozbě narušení trhu přidělenou dotací omezují výši přidělené dotace (podnikatelům je tak nejčastěji přidělena dotace ve výši 76,5 % způsobilých výdajů na rozdíl od nepodnikatelů, kteří získávají obvykle dotaci ve výši 85% způsobilých výdajů) a dále skutečnost, že podnikatelé často žádají o projekty, které mívají určité (často i poměrně vysoké) nezpůsobilé výdaje (a na které tedy dotace není přidělena), viz následující tabulka 2 a obrázek 2 porovnávající průměrné celkové náklady, průměrné uznatelné náklady a průměrnou výši dotace v podporovaných aktivitách, kterých se podnikatelé účastnili – kompostárny, bioplynové a biofermentační stanice pro zpracování bioodpadů a systémy odděleného sběru a svozu odpadů.

Tabulka 2 - Porovnání průměrných celkových nákladů, průměrných uznatelných nákladů a průměrné výši dotace u podnikatelských a nepodnikatelských subjektů ve vybraných podporovaných aktivitách

		průměrné celkové náklady akce v Kč	průměrné uznatelné náklady v Kč	průměrná výše dotace v Kč
Kompostárny, bioplynové stanice	podnikatelé	22 771 294	14 024 168	8 067 765
	nepodnikatelé	9 276 055	8 550 320	7 267 772
Systémy odděleného sběru	podnikatelé	8 021 401	6 409 467	4 940 523
	nepodnikatelé	4 266 395	3 885 584	3 115 615

Zdroj: www.opzp.cz

Obrázek 2 - Porovnání průměrných celkových nákladů, průměrných uznatelných nákladů a průměrné výše dotace u podnikatelských a nepodnikatelských subjektů ve vybraných podporovaných aktivitách

Zdroj: www.opzp.cz

Další otázkou je, jak to s úspěšností projektů podaných podnikateli při jejich hodnocení. V podporované aktivitě kompostárny, bioplynové a biofermentační stanice pro zpracování bioodpadů byly přijaty všechny projekty, které byly do výzvy podány. V podporované aktivitě systémy odděleného sběru a svozu odpadů bylo zamítnuto 16 žádosti z 87 podaných, podnikatelé v ní nebyli nijak diskriminováni, viz následující tabulka.

Tabulka 3 - Porovnání počtu přijatých a nepřijatých projektů u podnikatelských a nepodnikatelských subjektů v podporované aktivitě systémy odděleného sběru a svozu odpadů

	počet projektů celkem	podnikatelé	objem dotace pro podnikatele v Kč	nepodnikatelé	objem dotace pro nepodnikatele v Kč
Přijaté	71	32	158 096 747	39	121 509 009
Nepřijaté	16	7	33 080 617	9	29 049 661
Celkem	87	39	191 177 364	48	150 558 670

Zdroj: www.opzp.cz

Závěr

Na příkladu analýzy zvolené výzvy se ukazuje, že podnikatelské subjekty jsou úspěšnými žadateli o dotace a mají v rámci Operačního programu Životní prostředí srovnatelný přístup k dotacím jako nepodnikatelské subjekty. V podporovaných aktivitách, ve kterých podnikatelé působí, tvoří podnikatelé kolem poloviny žadatelů a příjemců podpory, přičemž finanční objem předkládaných projektů je v průměru vyšší a výše přidělené podpory na jeden projekt je navzdory pravidlům veřejné podpory snižujícím výši přidělené podpory v průměru rovněž vyšší ve srovnání s průměrnou přidělenou dotací na jeden projekt nepodnikatelského subjektu. Tento trend lze hodnotit jako pozitivní a lze očekávat, že v rámci složitějšího období vývoje české ekonomiky ještě zesílí a přispěje jak k cílům Operačního programu Životní prostředí, tak ke zlepšení ekonomické stability podnikatelů jako příjemců dotace.

Literatura

- [1] *XIX. výzva Ministerstva životního prostředí 2010* [cit. 2012-09-15], Dostupné z http://www.opzp.cz/soubor-ke-stazeni/25/7767-xix_vyzva_text.pdf, navštíveno dne 20.9.2012
- [2] *XIX. výzva - pro osu 4 (uzavřena 2. 6. 2010)* [online]. 2010 [cit. 2012-09-15], Dostupné z <http://www.opzp.cz/sekce/598/xix-vyzva---pro-osu-4-uzavrena-2-6-2010/>, navštíveno dne 20.9.2012
- [3] *Implementační dokument OP Životní prostředí 2007 – 2013* [online]. 2012 [cit. 2012-08-01], Dostupné z http://www.opzp.cz/soubor-ke-stazeni/46/13892-04_id_25_6_12_prijate_zmeny.pdf, navštíveno dne 20.9.2012
- [4] Ministr podepsal projekty doporučené řídicím výborem. Priorita. In *Informační zpravodaj Operačního programu Životní prostředí*. Státní fond životního prostředí ČR, 2011, roč. 4, č. 1, s. 7.
- [5] *Seznam akceptovaných žádostí o podporu v rámci Operačního programu Životní prostředí schválených řídicím orgánem k poskytnutí podpory* [online]. 2010 [cit. 2012-09-15], Dostupné z https://www.sfzp.cz/soubor-ke-stazeni/36/11075-tabulky_15_rv_final.xls, navštíveno dne 20.9.2012

Adresa autora:

Ing. Renata Bednářová, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta / Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova KSP, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, 606 575057, bednarova.renata@volny.cz, rbednar@ef.jcu.cz

**ČÁST 4 – EKONOMIKA, FINANCE
A ÚČETNICTVÍ**

MANAŽÉRSKO-EKONOMICKÉ ZHODNOTENIE VYBRANÝCH ODVETVÍ RASTLINNEJ VÝROBY

MANAGERIAL-ECONOMIC EVALUATION OF SELECTED CROP PRODUCTION SECTORS

PALKECHOVÁ Lucia, ČULIKOVÁ Martina

Abstract

The main goal of this article is managerial and economic evaluation of the production in the examined agricultural firm. The mentioned agricultural enterprise deals with the business especially in agricultural production including the sales of unprocessed agricultural products for processing and for further sales. It is aimed at the cultivation of cereals for example wheat, barley or gain maize and also another important commodities. In this article attention is given to the characteristic of agricultural enterprise and land resources. Than attention was also given to the characteristic of plant production, production values and the development of selected economic indicators. The aim of the thesis is to evaluate the management of production in the crop sector on the basis of parameters which were taken from internal company records.

Key words: agriculture, management, management of production, sectors of plant production, production indicators.

JEL Classification: Q19 - Other

Abstrakt

Hlavným cieľom vedeckého príspevku je manažérsko–ekonomické zhodnotenie výroby vo vybranom poľnohospodárskom podniku, zaoberajúcom sa najmä podnikaním v poľnohospodárskej výrobe vrátane predaja nespracovaných poľnohospodárskych výrobkov na účely spracovania a ďalšieho predaja. Venuje sa najmä pestovaniu obilnín, v rámci ktorých sa kladie najväčší dôraz na pestovanie pšenice ozimnej, jačmeňa jarného a kukurice na zrno, ale aj ďalších významných komodít. V príspevku sme sa podrobnejšie venovali okrem charakteristiky podniku, pôdneho fondu, charakteristike rastlinnej výroby, produkčným ukazovateľom a vývoju vybraných ekonomických ukazovateľov. Cieľom bolo posúdenie manažmentu výroby v odvetviach rastlinnej výroby na základe vývoja niektorých ukazovateľov, pričom údaje o nich boli čerpané z internej evidencie podniku.

Kľúčové slová: poľnohospodárstvo, manažment, manažment výroby, odvetvia rastlinnej výroby, produkčný ukazovateľ.

Úvod

V oblasti poľnohospodárstva na území Slovenskej republiky disponujeme dostatočným produkčným potenciálom, najmä na zabezpečenie výživy obyvateľstva, a práve preto by sa mal klásť väčší dôraz na podporu daného odvetvia. Nedostatok dopytu však v určitej miere

ovplyvňuje nepriaznivý cenový vývoj poľnohospodárskych výrobkov, pričom na danú skutočnosť pôsobí aj prebytok ponuky predovšetkým zo zahraničia, ktorá je častokrát za nižšiu cenu, ale aj kvalitu. V poľnohospodárstve klesá pridaná hodnota, rastie produktivita práce, znižuje sa zamestnanosť a stavy hospodárskych zvierat. Živočišna výroba je vo väčšine prípadov nerentabilná a poľnohospodárske podniky sa vo väčšej miere zaoberajú rastlinnou výrobou.

Literárny prehľad

Maximalizácia zisku a rast trhovej hodnoty sú základným cieľom každého podniku pôsobiaceho v podmienkach trhovej ekonomiky. Schopnosť manažmentu uskutočniť efektívne rozhodnutia je predpokladom úspešnej podnikateľskej činnosti a dosiahnutia základných cieľov, obzvlášť v oblasti poľnohospodárskej prvovýroby vzhľadom na špecifické charakteristiky, zvláštnosti a neustále meniace sa podmienky, ktoré v značnej miere ovplyvňujú dosiahnuté výsledky. Sústavu techník, metód, princípov využívanú riadiacimi pracovníkmi môžeme označiť pojmom manažment.

DRUCKER (1995) chápe manažment nielen ako riadenie, ale umenie riadiť. Je presvedčený, že zmyslom manažmentu je dosiahnuť produktívnu prácu ľudí a prestížneho konkurenčného postavenia na medzinárodnej scéne, aby spoločnosť mala manažérske schopnosti.

Úlohou manažmentu je zabezpečiť efektívne hospodárenie subjektov trhu vo výrobnej a nevýrobnej sfére hospodárstva.

Výroba rozhodujúcou mierou ovplyvňuje efektívnosť podniku a konkurenčnú schopnosť jeho výrobkov ako uvádza SYNEK a kol. (2011). Ďalej píše, že výroba v najužšom poňatí je iba zhotovenie hmotných výrobkov, resp. poskytovanie určitých služieb (nie však obchodných, bankových atď.).

Pestovanie rastlín patrí podľa LÍŠKU (2008) od pradávna k základom poľnohospodárskej výroby. Všeobecná rastlinná výroba ako vedný odbor je jeho bezprostrednou a neoddeliteľnou súčasťou. Je to vedný odbor, ktorý tvorivo rozvíja základy rastlinnej produkcie, pričom nadväzuje na viaceré teoretické a podporné predmety, ako sú botanika, chémia, fyziológia rastlín, pedológia, geológia, biometeorológia, mikrobiológia a odborné predmety napr. agrochémia a výživa rastlín, ktoré sa aplikujú v agrotechnike, pri striedaní plodín v osevných postupoch, pri rôznych systémoch obrábania pôdy a pod.

ZOBORSKÝ (2006) konštatuje, že poľnohospodárska výroba prebieha v určitých konkrétnych výrobných podmienkach. S prihliadnutím na zvláštnosti poľnohospodárskej výroby môžeme výrobné podmienky v tomto národohospodárskom odvetví rozdeliť na dve základné skupiny:

- a) prírodné výrobné podmienky,
- b) spoločensko-ekonomické výrobné podmienky, ktoré sa často uvádzajú ako ekonomické výrobné podmienky.

S odlišnosťami poľnohospodárskej výroby od ostatných výrob sa stotožňuje aj PAŠKA (2009), ktorý okrem už spomenutých odlišností uviedol vo svojej publikácii aj viacproduktnosť poľnohospodárskej výroby alebo aj paralelné usporiadanie výrobných procesov.

Špecifiká poľnohospodárskej výroby spôsobujú nerovnomernosť vo finančných tokoch poľnohospodárskych podnikov, ktoré závisia od doby viazanosti finančných prostriedkov v jednotlivých formách majetku v rámci výrobného procesu ako aj doby úhrady ich pohľadávok ako uvádzajú SERENČEŠ – MAJERNÍK (2009), ktorí zároveň dodávajú, že pomerne dlhodobá viazanosť finančných prostriedkov poľnohospodárskych podnikov

v pohľadávkach voči odberateľom z dôvodu platobnej neschopnosti ich odberateľov narušuje plynulosť finančných tokov poľnohospodárskych podnikov a často spôsobuje aj ich vlastnú sekundárnu platobnú neschopnosť.

Podľa BOREKOVEJ (2005) ekonomické výsledky dosiahnuté v odvetviach rastlinnej výroby závisia a vyjadrujú sa nasledovnými charakteristikami:

- naturálneho množstva vyrobenej produkcie z jednotky plochy,
- kvalitatívnych parametrov vyrobenej produkcie,
- nákladov vynaložených na dosiahnutie tejto produkcie,
- množstva realizovanej z celkovej vyrobenej produkcie, t. j. trhovosti,
- úrovne realizačných cien,
- ekonomických nástrojov štátu, najmä nástrojov na podporu podnikania v poľnohospodárstve – ako sú dotácie, regulované ceny, spôsob organizovania trhu (napr. kvotáciou, intervenčnými nákupmi, clami) ale aj ostatných nástrojov.

Metodika

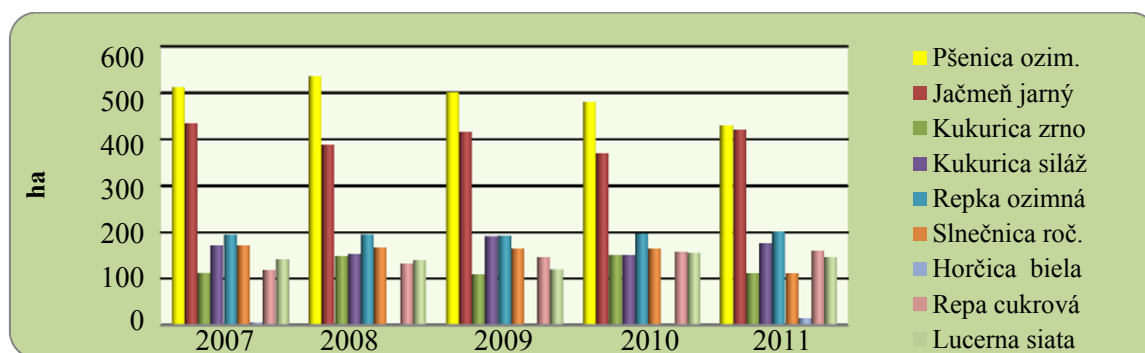
Použili sme komparácie teoretických poznatkov a praktických skúseností, charakteristiky bližšie vysvetľujúce danú problematiku. Za vhodné sme považovali riešiť problém prostredníctvom vedeckej, ako aj poznávacej metódy aj s jej postupmi. Lepší pohľad na riešenú problematiku pomocou číselných vyjadrení jednotlivých ukazovateľov nám umožnili jednoduché matematicko–štatistické metódy a komparatívne metódy. Výpočet ekonomických ukazovateľov (vlastné náklady, výnosy, výsledok hospodárenia, miera rentability) bol realizovaný na základe údajov čerpaných z internej evidencie podniku. Prostredníctvom grafického znázornenia pomocou trendových čiar vyjadrených regresnou analýzou sme zobrazili doterajší vývoj a pokúsili sa o predikciu budúcnosti vývoja vlastných nákladov a výnosov pri vybraných plodinách.

Výsledky

Skúmaný poľnohospodársky podnik sa nachádza v Trnavskom kraji. V analýze spomínaného podniku sa zameriame na oblasť rastlinnej výroby a jej ekonomické zhodnotenie. Jeho hlavnou činnosťou je poľnohospodárska prvovýroba, ktorú uskutočňuje v katastrálnom území troch obcí. Podnik v roku 2011 hospodáril na ploche o celkovej výmere 1 790,46 ha, ktorú užíval na základe nájomného vzťahu. V spomínanom roku z celkovej výmery 1790,46 ha predstavovala orná pôda 1 774,8 ha (99,13 %) a trvalo trávne porasty (TTP) 15,66 ha (0,87 %). Podnik patrí do prechodnej kukurično-repárskej výrobnjej oblasti.

V oblasti rastlinnej výroby sa zameriava najmä na pestovanie obilnín, v rámci ktorých sa kladie najväčší dôraz na pestovanie pšenice ozimnej, jačmeňa jarného a kukurice na zrno. Produkcia týchto obilnín je určená na predaj, ale aj kŕmne účely. Nezastupiteľné miesto má i pestovanie olejnín ako slnečnice, repky a tiež krmovín ako lucerny a kukurice na siláž.

Vývoj zberových plôch od roku 2007 do roku 2011 u jednotlivých plodín možno sledovať na obrázke 1. Viditeľný rozdiel vo vývoji zberových plôch môžeme badať pri pestovaní pšenice a cukrovej repy, pričom zberová plocha pšenice sa znížila o 16,05 % a cukrovej repy zvýšila o 34,05 %.

Obrázok 1 – Vývoj zberových plôch vybraných plodín skúmaného subjektu v ha

Zdroj: Interná evidencia subjektu

Na úrody jednotlivých plodín vplyva veľké množstvo faktorov, medzi ktoré možno v prvom rade zaradiť pôdne, klimatické podmienky, kvalitu osív a sadív, uplatnené oševné postupy a iné. V oblasti hospodárenia na pôde je každý rok iný a vo svojej podstate neopakovateľný. Jednotlivé meteorologické faktory v priebehu vegetácie môžu u jedných poľnohospodárskych plodín pôsobiť pozitívne, zatiaľ čo u iných negatívne, od čoho sa v značnej miere odvíjajú aj úrody jednotlivých plodín. Prehľad o hektárových úrodách, ktorý nám udáva produkciu na jednotku plochy vybraných plodín je v tabuľke 1, kde možno vidieť, že v skúmanom subjekte v sledovanom období v rokoch 2007 – 2011 dochádza k nerovnomernému vývoju hektárových úrod u jednotlivých plodín. V roku 2007 a 2010 boli takmer u všetkých plodín v skúmanom subjekte v porovnaní s inými sledovanými rokmi najnižšie úrody, čo mali za následok mimoriadne nepriaznivé klimatické podmienky.

Tabuľka 1 – Vývoj hektárových úrod vybraných plodín v t.ha⁻¹

Plodina	Rok					Index 11/07
	2007	2008	2009	2010	2011	
Pšenica ozim	5,84	6,72	6,23	5,78	6,45	110,45
Jačmeň jarný	4,24	5,89	5,16	4,40	3,92	92,45
Kukurica zrno	9,01	11,54	14,10	10,41	11,72	130,08
Repka ozimná	3,17	3,93	4,10	3,43	3,54	111,67
Repa cukrová	59,90	78,47	74,19	64,85	75,49	126,03

Zdroj: Interná evidencia subjektu, vlastné výpočty

Vývoj ekonomických ukazovateľov

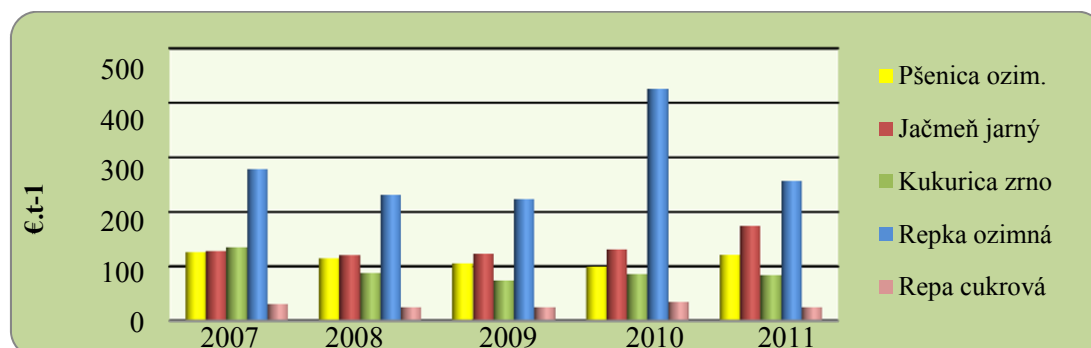
Zmeny celkovej produkcie majú vplyv na vývoj ekonomických ukazovateľov subjektu. Vývoj ekonomických ukazovateľov budeme sledovať pomocou vlastných nákladov, výnosov a miery rentability u vybraných plodín.

- **Náklady**

Vývoj vlastných nákladov (VN) v €·t⁻¹ vo vybraných odvetviach rastlinnej výroby je ovplyvňovaný okrem zberovej plochy aj hektárovou úrodou. Z naznačeného vyplýva, že ak

daný subjekt bude dosahovať vysoké úrody z hektára bude to mať na ukazovateľ pozitívny dopad. Pri sledovaní obrázku 2 a tabuľky 2 možno vidieť, že v skúmanom subjekte má prevažne klesajúci charakter ukazovateľ VN.t⁻¹ pri pšenici, kukurici na zrno a cukrovej repy.

Obrázok 2 - Vlastné náklady vybraných plodín skúmaného subjektu v €·t⁻¹



Zdroj: Interná evidencia subjektu, vlastné výpočty

Tabuľka 2 - Náklady vybraných plodín skúmaného subjektu v €·t⁻¹

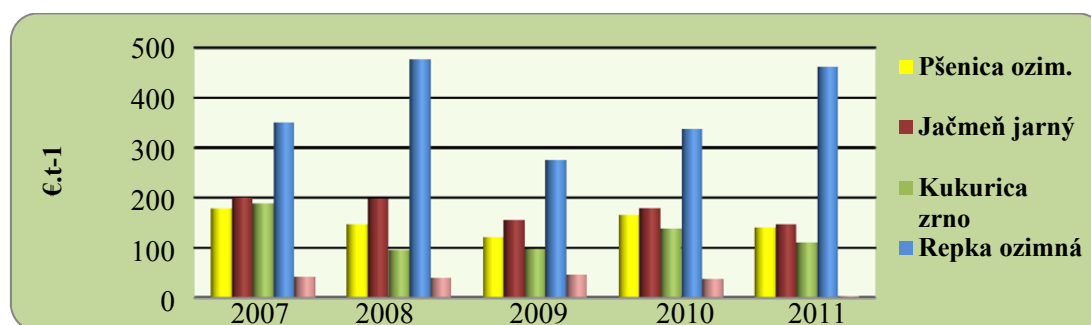
Plodina	Rok					Index 11/07
	2007	2008	2009	2010	2011	
Pšenica ozim.	125,99	114,27	106,13	99,79	121,58	96,50
Jačmeň jarný	127,90	120,15	123,22	130,75	173,90	135,97
Kukurica zrno	135,16	87,12	74,31	85,87	84,44	62,47
Repka ozimná	278,36	231,55	223,63	425,42	256,98	92,32
Repa cukrová	29,73	24,14	24,48	34,62	24,38	82,01

Zdroj: Interná evidencia subjektu, vlastné výpočty

Medziročný pokles o 3,5 % bol zaznamenaný u pšenice, kedy priemerné VN.t⁻¹ dosiahli úroveň 113,55 €·t⁻¹. Najvyššia hodnota ukazovateľa bola zaznamenaná v roku 2007 a to 125,99 €·t⁻¹ a najnižšia v roku 2010. Priemerná úroveň VN.t⁻¹ v sledovanom období pri cukrovej repy predstavuje hodnotu 27,47 €·t⁻¹. V roku 2010 podnik dosiahol najvyššiu hodnotu tohto ukazovateľa 34,62 €·t⁻¹, ktorá bola vyššia ako priemerná hodnota ukazovateľa v kukuričnej aj repárskej oblasti Slovenska. V danom roku boli v subjekte pri pestovaní tejto plodiny zaznamenané najvyššie celkové vlastné náklady a takmer najnižšia produkcia v tonách.

- **Výnosy**

U väčšiny skúmaných plodín výnosy na hektár medziročne klesli rovnako, ako klesli aj výnosy na tonu. Najväčší pokles bol u cukrovej repy, kde pri priemernej úrovni výnosov 34,38 €·t⁻¹ bol v roku 2011 oproti roku 2007 zaznamenaný pokles výnosov o takmer 91 % a to na úroveň 3,96 €·t⁻¹. Naopak u repky možno sledovať viac ako 47 % - ný nárast vo výnosoch na hektár a pri výnosoch na tonu bol nárast 31,69 %, ako možno vidieť na obrázke 3 a v tabuľke 3. Podobne tomu bolo v kukuričnej aj v repárskej výrobnjej oblasti Slovenska.

Obrázok 3 - Výnosy vybraných plodín skúmaného subjektu v €·t⁻¹

Zdroj: Interná evidencia subjektu, vlastné výpočty

Tabuľka 3 - Výnosy vybraných plodín skúmaného subjektu v €·t⁻¹

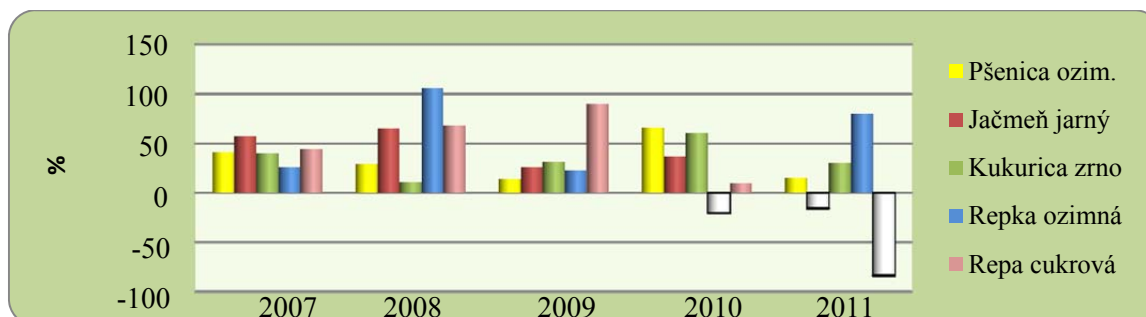
Plodina	Rok					Index 11/07
	2007	2008	2009	2010	2011	
Pšenica ozim.	178,12	147,28	121,50	165,24	139,79	78,48
Jačmeň jarný	200,79	198,71	154,92	178,47	146,62	73,02
Kukurica zrno	188,73	96,43	97,47	138,03	109,74	58,15
Repka ozimná	351,52	476,33	275,00	337,22	462,91	131,69
Repa cukrová	42,84	40,56	46,58	37,98	3,96	9,24

Zdroj: Interná evidencia subjektu, vlastné výpočty

- Miera rentability

Najvyššia priemerná miera nákladovej rentability za sledované obdobie bola dosiahnutá pri repke, kde na 1 € vlastných nákladov pripadalo 42,87 centov zisku. V roku 2008 dosiahla najvyššiu rentabilitu spomedzi sledovaných rokov, ale aj spomedzi všetkých plodín. Rovnako tomu bolo v kukuričnej aj repárskej výrobnjej oblasti Slovenska. Naopak v roku 2010 bola repka pre podnik najmenej rentabilnou komoditou. Pri plodinách ako je kukurica na zrno a pšenica možno sledovať v jednotlivých rokoch kladné hodnoty tohto ukazovateľa. V roku 2011 však najnižšiu hodnotu spomedzi sledovaných rokov dosiahla cukrová repa a to vo výške -83,76 % a teda môžeme skonštatovať, že na 1 € vlastných nákladov pripadalo takmer 0,84 € straty. Táto plodina bola pre družstvo významnou z hľadiska dosahovanej rentability do roku 2009, pričom v danom roku dosiahla veľmi vysoké percento, významne prevyšujúce výsledky ukazovateľa dosiahnuté v kukuričnej a repárskej výrobnjej oblasti (obrázok 4).

Obrázok 4 - Miera rentability vybraných plodín skúmaného subjektu v %



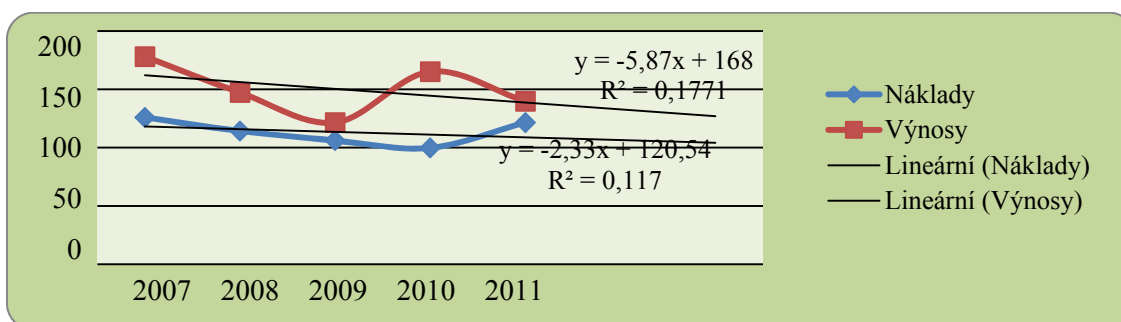
Zdroj: Interná evidencia subjektu, vlastné výpočty

Analýza nákladov a výnosov vybraných plodín v skúmanom subjekte

Vývoj vlastných nákladov a výnosov vybraných plodín skúmaného subjektu môžeme pozorovať na obrázkoch 5 – 9.

V oblasti vývoja vlastných nákladov a výnosov pri pšenici v skúmanom subjekte môžeme z obrázku 5 vidieť, že aj napriek zápornému sklonu oboch trendových čiar, výnosová trendová čiara sa nachádza nad trendovou čiarou nákladov, čo predikuje pozitívnu mieru dosahovania výsledku hospodárenia v budúcnosti, pričom budú výnosy naďalej klesať vo väčšej miere ako náklady. Z toho môžeme predpokladať, že v budúcnosti nebude pšenica takou atraktívnou plodinou pre podnik, v dôsledku postupného znižovania zisku.

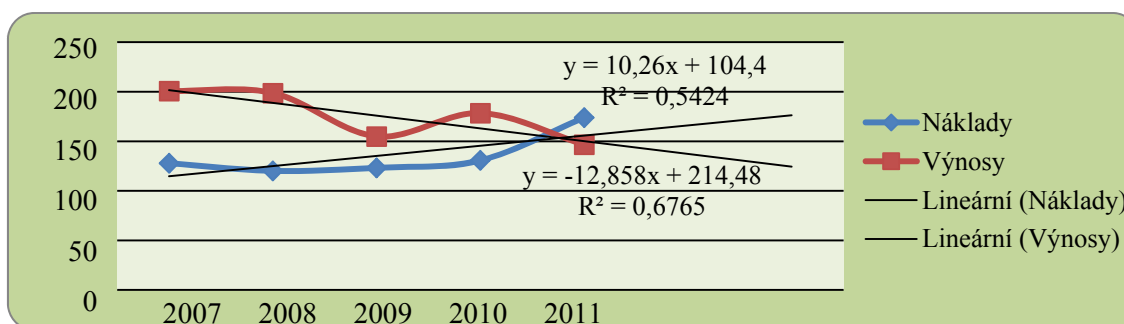
Obrázok 5 – Trend vývoja vlastných nákladov a výnosov pšenice v skúmanom subjekte



Zdroj: Interná evidencia subjektu, vlastný výpočet

Pri pšenici trendové čiary naznačujú negatívny vývoj, ale nie je taký radikálny ako u jačmeňa, kde výnosová trendová čiara naznačuje pokles výnosov v čase, zatiaľ čo nákladová má kladný sklon, čo znázorňuje ich zvyšovanie v budúcnosti (obrázok 6). V prvých sledovaných rokoch výnosy výrazne prevyšovali náklady, postupne došlo k ich zníženiu, ale stále sa trendová čiara výnosov nachádzala nad trendovou čiarou nákladov, čo bolo pre podnik pozitívne. V roku 2010, napriek nižšej úrode boli plánované tržby jačmeňa prekročené, hlavne z dôvodu postupného zvýšenia zazmluvnenej ceny zo strany Heineken Slovensko, a.s.. Vďaka naznačenému vývoju by mal podnik zvážiť pestovanie tejto plodiny, ale aj napriek tomu jačmeň zostáva významnou obilninou s nezastupiteľným miestom v štruktúre osevu z hľadiska biologických aspektov.

Obrázok 6 – Trend vývoja vlastných nákladov a výnosov jačmeňa v skúmanom subjekte

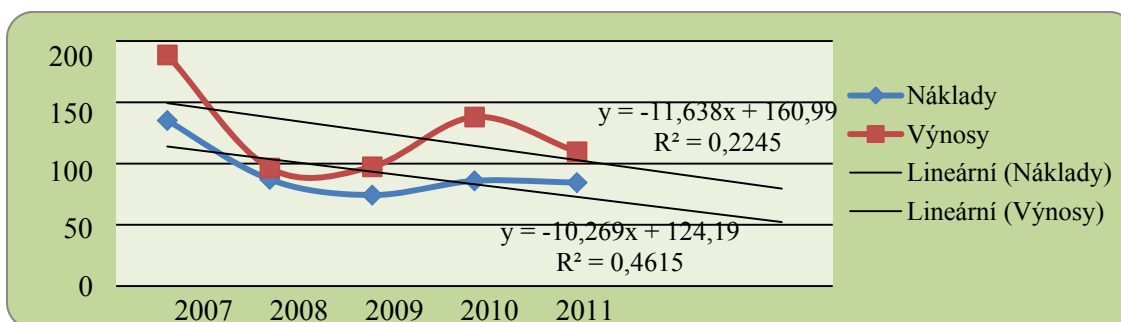


Zdroj: Interná evidencia subjektu, vlastný výpočet

Z obrázku 7, ktorý nám naznačuje vývoj vlastných nákladov a výnosov kukurice na zrno v skúmanom subjekte možno pozorovať podobný vývoj ako u pšenice, kde trendová čiara výnosov je nad trendovou čiarou nákladov, čo je pozitívne, avšak obe majú záporný sklon,

pričom možno vidieť o niečo väčší pokles výnosov. Aj napriek tejto skutočnosti je kukurica na zrno pre podnik vhodnou plodinou.

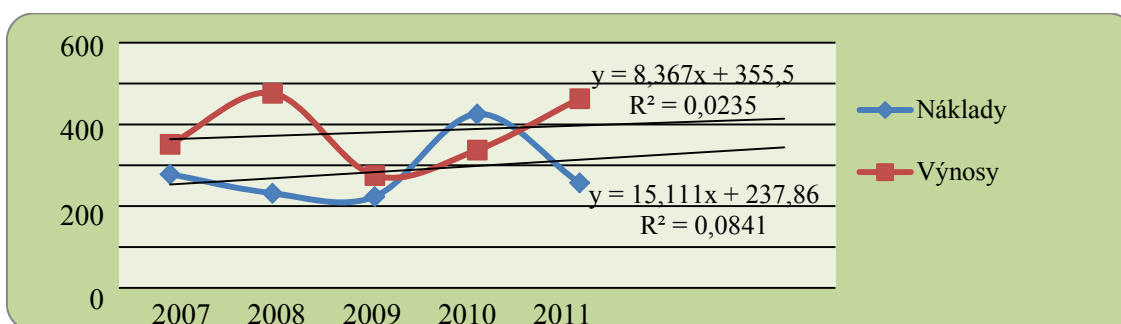
Obrázok 7 – Trend vývoja vlastných nákladov a výnosov kukurice na zrno v skúmanom subjekte



Zdroj: Interná evidencia subjektu, vlastný výpočet

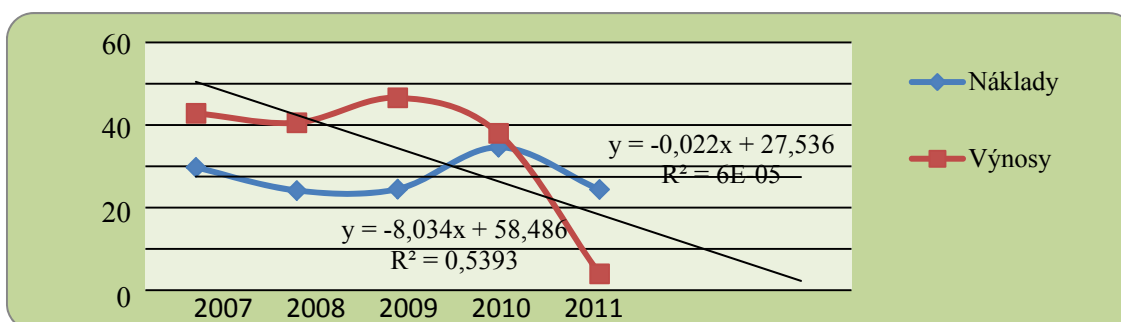
Pri pestovaní repky vidíme, že náklady aj výnosy majú pozitívny sklon. Na obrázku 8 možno vidieť, že len v jednom zo sledovaných rokov náklady prevýšili výnosy. Trend výnosov je rastúci, čo najvernejšie vystihuje lineárna rovnica $y = 8,367x + 355,5$. Nežiaduce, je, že väčší sklon má nákladová trendová čiara, čo nám naznačuje, že náklady budú rásť rýchlejšie ako výnosy. Z naznačeného však môžeme skonštatovať, že pre podnik je pestovanie repky výhodné.

Obrázok 8 – Trend vývoja vlastných nákladov a výnosov repky v skúmanom subjekte



Zdroj: Interná evidencia subjektu, vlastný výpočet

Obrázok 9 – Trend vývoja vlastných nákladov a výnosov cukrovej repy v skúmanom subjekte



Zdroj: Interná evidencia subjektu, vlastný výpočet

Grafické znázornenie na obrázku 9 nám poskytuje pohľad na oblasť vývoja vlastných nákladov a výnosov cukrovej repy v skúmanom subjekte. Pomocou lineárnej rovnice $y = - 8,034 x + 58,48$ je znázornený negatívny vývoj výnosov. V prvých sledovaných rokoch výnosy prevyšovali výrazne náklady. Situácia sa však zmenila v roku 2010, kedy dochádza k uzatvoreniu nožníc. Ceny cukrovej repy oproti roku 2009 stúpili iba mierne, hlavne z dôvodu nižšej cukornatosti a z toho titulu nižších príplátok. V roku 2011 náklady výrazne prevýšili výnosy. Do budúcnosti možno z trendových čiar ťažko predikovať vývoj, vzhľadom k výraznému extrém, ku ktorému došlo v poslednom sledovanom roku.

Diskusia

Hodnotením jednotlivých ukazovateľov v poľnohospodárskom podniku sme zistili, že pšenica, kukurica na zrno dosahovali kladný výsledok hospodárenia, v prípade cukrovej repy bola situácia rovnaká, až na rok 2011. Pomocou trendových čiar sme predikovali budúcnosť u jednotlivých plodín a dospeli k záveru, že aj napriek nie úplne priaznivému vývoju u niektorých plodín, by sme neodporúčali vylúčiť tieto plodiny zo štruktúry osevu, a to z dôvodu zachovania osevných postupov, dodržania zmluvných podmienok s kľúčovými obchodnými partnermi a nepredvídateľnosť prírodných, obchodno-politických a ekonomických podmienok, čo potvrdzuje aj hodnota spoľahlivosti pri jednotlivých plodinách.

Záver

Je dôležité aby poľnohospodárstvo dokázalo zabezpečiť efektívne obhospodárenie pôdneho fondu krajiny. Musí zabezpečiť trvalú obnovu svojich výrobných faktorov aby bolo schopné plniť svoje základné funkcie. Je významným pilierom, citlivým odvetvím, závislým na národných a komunitárnych politikách. Legislatívny rámec pre podniky pôsobiace v poľnohospodárskej prvovýrobe vytvára dlhodobu budovanú Spoločná poľnohospodárska politika. Vstupom Slovenska do EÚ možno ako pozitívum hodnotiť otvorenie agrárneho trhu v európskom priestore, v spoločnej organizácii agrárneho trhu, výhody najmä pre moderných a efektívnych výrobcov. Vývoj poľnohospodárstva na Slovensku je pod značným vplyvom vývoja na svetových trhoch. V značnej miere sa na poľnohospodárskej produkcii prejavila finančná a hospodárska kríza a to v dôsledku poklesu dopytu. S ohľadom na základné ľudské potreby, aj napriek neustále rastúcej nezamestnanosti, by sa spotreba nemala výraznejšie ovplyvniť. Negatívne javy ako pokles stavov hospodárskych zvierat, zamestnanosti, v niektorých prípadoch daní z pôdy a predovšetkým pokles podpôr z národných zdrojov sú výsledky vstupu Slovenskej republiky do EÚ a jasne stanovených pravidiel. Čo je zložité, v blízkej dobe v nedohľadne a nemožné, zároveň pre slovenské poľnohospodárstvo potrebné, je zníženie nezamestnanosti, oživenie niektorých odvetví rastlinnej výroby a živočíšnej výroby, aby tak ako nami skúmaný subjekt aj iné poľnohospodárske podniky Slovenska neboli nútené vyhľadávať alternatívy (biomasa, bioplyn...). Aj pri postupne klesajúcom podiele poľnohospodárstva na svetovom HDP je stále významnou súčasťou svetového hospodárstva. Má nezastupiteľnú úlohu v živote ľudstva z pohľadu zabezpečenia potravín pre obyvateľstvo a surovín určených najmä pre potravinársky priemysel.

Literatúra

- [1] BOREKOVÁ, B. 2005. *Ekonomika agroodvetví*. Nitra: SPU. 177 s. ISBN 80-8069-519-9.
- [2] DRUCKER, P. F. 1995. *Managinig in a time of great change*. New York: Truman Talley Books/Dutton. 371s. ISBN 0-525-94053-7.
- [3] LÍŠKA, E. a kol. 2008. *Všeobecná rastlinná výroba*. 1. vyd. Nitra: SPU. 452 s. ISBN 978-80-552-0016-3.
- [4] PALKECHOVÁ, L. 2012. *Manažment vybraných odvetví rastlinnej výroby: diplomová práca*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre. 83 s.
- [5] PAŠKA, Ľ. 2009. *Manažment výroby*. 4. vyd. Nitra: SPU. 182 s. ISBN 978-80-552-0198-6.
- [6] SERENČEŠ, P., MAJERNÍK, M. 2009. *Investičná činnosť poľnohospodárskych podnikov a jej financovanie nástrojmi kapitálového trhu*. 1. vyd. Nitra: SPU. 95 s. ISBN 978-80-552-0271-6.
- [7] SYNEK, M. a kol. 2011. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing. 480 s. ISBN 978- 80-247-3494-1.
- [8] ZOBORSKÝ, I. M. 2006. *Ekonomika poľnohospodárstva*. 1. prepr. vyd. Nitra: SPU. 319 s. ISBN 80-8069-758-2.
- [9] HUBA, J. 2011. *Možnosti rozvoja poľnohospodárstva na Slovensku v rokoch 2013 – 2020* [online]. 2011 [cit. 2012-10-14]. Dostupné z <http://www.polnohospodar.sk/kategorie-spravodajstva/175-ponohospodar-1555/3963-monosti-rozvoja-ponohospodarstva-na-slovensku-v-rokoch-2013-2020>.
- [10] BLAAS, G., BIELIK, P., BOŽÍK, M. 2010. *Pôda a poľnohospodárstvo. Úvahy o budúcnosti* [online]. 2010 [cit. 2012-10-15]. Dostupné z <http://www.mpsr.sk/download.php?fID=3404>

Adresy autorů:

Ing. Lucia Palkechová, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Katedra manažmentu, Tr. Andreja Hlinku 2, 949 76 Nitra, Slovensko, Telefón: 0911 242 260, E-mail: luciapalkechova@post.sk

Ing. Martina Čuliková, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Katedra manažmentu, Tr. Andreja Hlinku 2, 949 76 Nitra, Slovensko, Telefon: 0949 240 650, E-mail: mculikova@gmail.com

TOKOVÁ ZADLŽENOST' SLOVENSKÝCH POĽNOHOSPODÁRSKÝCH SPOLOČNOSTÍ V ROKOCH 2000 – 2010 A SPOLOČNÁ POĽNOHOSPODÁRSKA POLITIKA

FLOW DEBT OF SLOVAK AGRICULTURAL COMPANIES IN THE YEARS 2000 – 2010 AND COMMON AGRICULTURAL POLICY

GALLOVÁ Zuzana

Abstract

The fundamental goal of this paper is on the basis of flow debt indicator (the TZ) to investigate the development of the financial health on the chosen sample of agricultural subjects in the SR from 2000 to 2010.

Partial goal is to determine to differences in the length of the repayment period of obligations, as defined by the TZ, the trading companies (the OS) and agricultural cooperatives (the PD).

The worst period of flow debt is pre-accession period on based of the results, the typical dryness which brought a debt. With regard to the entry of the Slovak Republic (SR) into the European Union (EÚ) and the acceptance of the Common Agricultural Policy (SPP) have been studied subjects unable to pay its liabilities in a shorter time than before entering. Although except for the years 2004 and 2007 exceeded the recommended value of TZ in all years.

Also, we note that the PD could repay liabilities earlier than OS, because OS working in agriculture are more amenable to new market opportunities, especially with a higher amount of short-term debt compared to the PD.

Key words: flow debt, trading company, agricultural cooperative, Common Agricultural Policy.

JEL Classification: Q14 - Agricultural Finance

Abstrakt

Fundamentálnym cieľom príspevku je na základe ukazovateľa tokovej zadlženosti (ďalej „TZ“) skúmať vývoj finančného zdravia na vybranej vzorke poľnohospodárskych subjektov v Slovenskej republike v rozmedzí rokov 2000 až 2010.

Parciálnym cieľom je zistiť, či existujú rozdiely v dĺžke obdobia splácania záväzkov, ako je TZ definovaná, medzi obchodnými spoločnosťami (ďalej „OS“) a poľnohospodárskymi družstvami (ďalej „PD“).

Na základe výsledkov považujeme za najhoršie obdobie z pohľadu tokovej zadlženosti predvstupové obdobie, typické suchom, ktoré prinieslo so sebou dlhy. V súvislosti so vstupom Slovenskej republiky (ďalej „SR“) do Európskej únie (ďalej „EÚ“) a prijatím Spoločnej poľnohospodárskej politiky (ďalej „SPP“) boli skúmané subjekty schopné uhrádzať svoje záväzky v kratšej dobe ako pred vstupom. Aj napriek tomu bola prekročená odporúčaná hodnota TZ vo všetkých rokoch s výnimkou roku 2004 a 2007.

Zároveň konštatujeme, že PD dokázali splácať záväzky skôr ako OS, pretože OS pôsobiace v poľnohospodárstve sú prístupnejšie novým možnostiam trhu, majú vyšší objem hlavne krátkodobých záväzkov oproti PD.

Kľúčové slová: toková zadlženosť, poľnohospodárske družstvo, obchodná spoločnosť, Spoločná poľnohospodárska politika.

Úvod

Odvetvie slovenského poľnohospodárstva čelilo od nepamäti rôznym spoločenským a politicko-ekonomickým zmenám, ktoré ovplyvnila hlavne štátna poľnohospodárska politika, transformácia vlastníckych vzťahov a osobitne zmeny štátno-politického začlenenia Slovenskej republiky do Európskych štruktúr.

V súvislosti so vstupom do Európskej únie sa SR stala 1. mája 2004 súčasťou globálneho systému spoločného poľnohospodárstva známeho ako Spoločná poľnohospodárska politika. Tým sa rozšírili možnosti poľnohospodárskych subjektov získať okrem štátnych podpôr aj podpory zo zdrojov SPP.

Ďalším významným vplyvom na poľnohospodárstvo bolo prijatie meny EUR 1. januára 2009 a svetová finančná a hospodárska kríza, ktorá sa premietla do spomalenia finančných tokov a s tým súvisiacich finančných problémov a zadlženosti.

K ukazovateľom zadlženosti patria ukazovatele pracujúce s cash flow, ktorý je ukazovateľom vnútornej finančnej sily podniku a vypovedá o dĺžke obdobia, za ktoré je podnik schopný splatiť svoje záväzky. Podľa doby splatnosti záväzkov sa hodnotí výška zadlženosti a schopnosti dosahovať finančné ciele, ktorými rozumieme finančnú stabilitu a likviditu podniku. Čím je doba kratšia, tým je to pre podnik lepšie, lebo je predpoklad, že sa nedostane do stavu platobnej neschopnosti.

Literárny prehľad

Spoločná poľnohospodárska politika predstavuje podľa Semana a Doliaka (2007) súbor ekonomických, finančných, legislatívnych a inštitucionálnych nástrojov na zabezpečenie jednotného trhu poľnohospodárskych výrobkov. Cieľom je zabezpečenie efektivity, stability a finančnej solidarity v poľnohospodárskom sektore.

Z ekonomického pohľadu, podľa Grznára (2008), podnikateľské prostredie v poľnohospodárstve je sčasti zhodné s podnikateľským prostredím v iných sférach ekonomiky, ale sčasti má svoje špecifiká, ktoré sú podmienené charakterom transformačných vzťahov a účasťou pôdno-klimatických činiteľov v reprodukčnom procese. Výraznou osobitosťou podnikania v poľnohospodárstve je aktívna účasť štátu a jeho agrárnej politiky.

Serenčes a Majerník (2009) tvrdia, že poľnohospodárske podniky sa vyznačujú rôznymi špecifikami, ktorými sa odlišujú od podnikov ostatných odvetví národného hospodárstva, ako sú: sezónnosť, nepretržitosť, dlhodobá cyklickosť a biologický charakter výroby, fixnosť fyzického kapitálu, ako aj závislosť priebehu a výsledkov pracovných procesov od klimatických podmienok a z nej vyplývajúca rizikovosť výroby. Tieto špecifiká poľnohospodárskej výroby spôsobujú nerovnomernosť vo finančných tokoch poľnohospodárskych podnikov, ktoré závisia od doby viazanosti finančných prostriedkov v jednotlivých formách majetku v rámci výrobného procesu ako aj doby úhrady ich pohľadávok.

Šnircová (2003) predpokladá, že doterajšie skúsenosti potvrdzujú, že väčšina problémov vo fungovaní podniku sa bezprostredne prejaví v jeho zhoršenej finančnej situácii. Možno ich teda identifikovať analýzou úrovne jeho finančných ukazovateľov. Niektoré z nich majú schopnosť odzrkadľovať anomálie v stave a vo vývoji podniku smerujúceho k budúcim platobným ťažkostiam, prípadne k bankrotu a to oveľa skôr ako porucha v platobnej schopnosti podniku prepukne.

Úzku prepojenosť jednotlivých finančných ukazovateľov zdôvodňuje Chrastinová (2000) tým, že poľnohospodárstvo je odvetvie, v ktorom sú zásoby dlhodobo viazané, čiže sú v nich zálohované finančné prostriedky na dlhšie obdobie. Tieto špecifiká spolu s nedodržaním finančnej disciplíny v obchodných vzťahoch, vyvolávajú časový nesúlad medzi príjmami a výdavkami podnikov, čo sa prejavuje v nedostatočnej plynulosti finančných tokov a spôsobuje problémy vo financovaní.

Riadenie kapitálovej štruktúry je jednou z dôležitých podnikových úloh, ktoré majú vplyv na celkovú výkonnosť podniku. Vo všeobecnosti platí, že čím je podiel vlastných zdrojov (vlastného kapitálu) väčší, tým je podnik finančne stabilnejší. Závazky (cudzí kapitál) majú preukaznú vypovedaciu schopnosť pri hodnotení zadlženosti, pri komparácii s pohľadávkami vyjadrujú platobnú schopnosť podniku. (Hacherová, 2009)

Čierna a kol. (2008) uvádzajú, že zadlženosť poľnohospodárskych firiem v priemere dosahuje hodnotu 35%. V porovnaní s priemerným slovenským podnikom, ktorého zadlženosť dosahuje hodnotu 75 % a zároveň v porovnaní s normatívnou hodnotou, ktorá je stanovená na 50 %, je to stále pod prípustnou hranicou. Nižšia zadlženosť poľnohospodárskych firiem je dôsledkom vplyvu špecifických faktorov poľnohospodárskej prvovýroby.

Z pohľadu zadlženosti svoj názor k peňažným tokom vyjadril Belica (2002), ktorý píše, že v trhovej ekonomike podcenenie problematiky peňažných tokov v rámci finančného riadenia spôsobuje neschopnosť značnej časti podnikov hrať svoje záväzky voči dodávateľom. Je to spôsobené vysokou viazanosťou zásob všetkého druhu a nedobytnosťou značnej časti pohľadávok, čo vyvoláva v podniku poruchy vo finančných tokoch, predovšetkým však zjavné problémy pri riadení likvidity.

V záujme docielenia objektívnych výsledkov, Petřík (2005) tvrdí, že je potreba vždy pokiaľ možno analyzovať viacero období, v ktorých boli dosiahnuté výsledky, aby bolo možné analyzovať prípadne prevládajúce minulé trendy i ich prípadný budúci vývoj. Súčasne by malo byť umožnené dlhodobo analyzovať odchýlky vo finančnej výkonnosti firmy, či od interných štandardov, tak od externých hodnôt, ktoré sú stanovené konkurenciou v odvetví i trhu ako celku. Analýza odchýlok má umožniť zodpovedajúcim manažérom zamerať pozornosť na aktivity firmy, v ktorých vznikajú finančné neefektívnosti a tieto poruchy eliminovať vhodnými korekčnými opatreniami.

Metodika

Do súboru ukazovateľov zadlženosti patria aj ukazovatele pracujúce s cash flow. Väčšinou vypovedajú o dĺžke obdobia, za ktoré je podnik schopný splatiť svoje záväzky. V závislosti od výsledku sa hodnotí výška zadlženosti.

$$\text{tokové zadlženie}^5 = \frac{\text{záväzky} - \text{likvidné prostriedky}}{CF} \quad (1)$$

⁵ Zalai, Karol a kol. 2007: Finančno –ekonomická analýza podniku

Kde:

Závazky (cudzí kapitál) = rezervy, dlhodobé záväzky, krátkodobé záväzky, bankové úvery a výpomoci

Likvidné prostriedky = finančný majetok

CF (cash flow) = VH pred zdanením, odpisy DHM a DNM

Zvyčajne sa požaduje, aby doba splácania nebola dlhšia ako 3 roky. Ukazovateľ informuje koľko rokov by spoločnosť potrebovala na splatenie svojich nominálnych dlhov.

Pri vypracovaní príspevku s cieľom hodnotenia TZ poľnohospodárskych subjektov v rokoch 2000 – 2010 sú použité okrem rezortnej údajovej databázy podnikov poľnohospodárskej prvovýroby v Slovenskej republike aj odborné a vedecké publikácie domácich a zahraničných autorov.

Skúmané obdobie sme pre potreby výpočtu TZ rozdelili na 3 referenčné obdobia:

1. obdobie: predvstupové obdobie do SPP (2000-2003)
2. obdobie: skrátené programové obdobie (2004-2006)
3. obdobie: programové obdobie 2007-2013 (2007 – 2010)

Nakoľko v rokoch 2000-2008 bola slovenskou menou slovenská koruna (SKK), údaje z tohto obdobia, použité pri výpočtoch, sú prepočítané na menovú jednotku EUR kurzom 30,126 SKK/1 EUR, ktorý bol stanovený k 1.1. 2009, kedy SR prijala menu EUR.

Vzhľadom na početnosť údajov databázy sme ako prvé kritérium pre zostavenie základného súboru stanovili, aby podniky v jednotlivých rokoch poberali podporné prostriedky. Konkrétne sa jedná o priznané dotácie spolu (štátna podpora) poskytnuté pred vstupom do EÚ, pričom po vstupe do EÚ sú to podpory neinvestičného charakteru (podpory zo systému SPP). Cieľom redukcie bolo vylúčiť podnikateľské subjekty, ktoré v jednotlivých rokoch nezískali štátnu podporu resp. podporu zo systému SPP, keďže sme sa zamerali na tokovú zadlženosť ovplyvňovanú výškou podpôr.

Druhým kritériom pre zostavenie základného súboru je, aby mali tieto podniky v každom roku vo výkaze uvedenú hodnotu obhospodarovanej poľnohospodárskej pôdy v užívaní podľa katastra v minimálnej výške 1 ha (podmienka pre poskytnutie podporných prostriedkov z EÚ). Príčinou redukcie bolo, že len podniky, ktoré mali vo výkaze uvedenú minimálnu výšku obhospodarovanej pôdy 1 ha, mohli získať podporu, čo nadväzuje na prvé kritérium.

Na základe týchto kritérií sú podniky vyselektované zo súboru všetkých analyzovaných podnikov a rozdelené podľa formy podnikania (tabuľka 1). Do analýzy sú zahrnuté len kapitálové obchodné spoločnosti (označované v databáze pod číslom 55) a poľnohospodárske družstvá (uvedené pod číslom 50) nakoľko iné právne formy, ako napr. štátne podniky (uvedené pod číslom 99) sú v databáze málo početné a ich zaradenie do výskumu by nebolo preukazné.

Tabuľka 1 - Zloženie základného súboru poľnohospodárskych subjektov podľa právnej formy

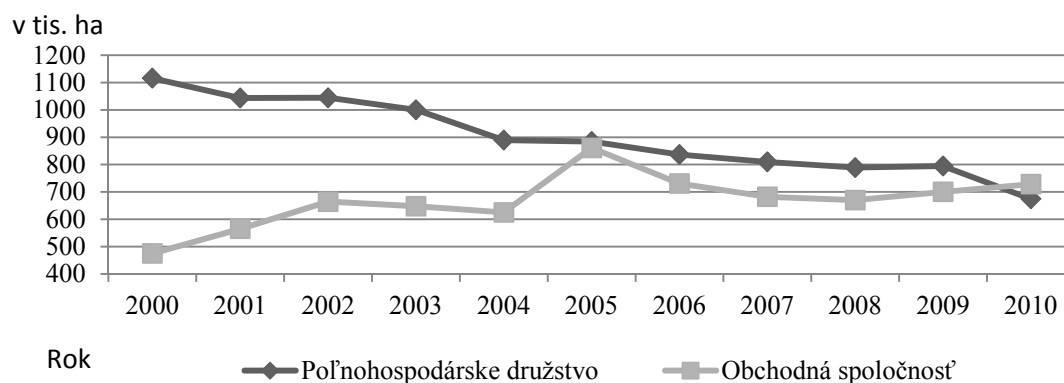
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Základný súbor	1 071 (100%)	1 063 (100%)	1 097 (100%)	1 123 (100%)	1 080 (100%)	1 226 (100%)	1 233 (100%)	1 239 (100%)	1 173 (100%)	1 198 (100%)	1 092 (100%)
- z toho: 50 (družstvá)	697 (65%)	634 (60%)	621 (57%)	591 (53%)	540 (50%)	555 (45%)	545 (44%)	529 (43%)	513 (44%)	523 (44%)	508 (46,5%)
z toho: 55 (obchodné spoločnosti)	374 (35%)	429 (40%)	476 (43%)	532 (47%)	540 (50%)	671 (55%)	688 (56%)	710 (57%)	660 (56%)	675 (56%)	584 (53,5%)

Zdroj: Informačné listy MP SR, vlastné spracovanie

Ako je zrejme z tabulky 1, počas jednotlivých rokov dochádzalo k zmenám v zastúpení OS a PD na celku, striedavo v prospech obidvoch foriem podnikania v poľnohospodárskej prvovýrobe. Zatiaľ čo v rokoch 2000 – 2003 prevažovala právna forma – PD, aj napriek výrazne klesajúcemu podielu zastúpenia (až -5 % v prospech OS), od roku 2004, keď po vyrovnanom pomere právnych foriem k celku, dochádza k postupnej prevahe podielu OS v základnom súbore, s miernymi výkyvmi podielu zastúpenia v prospech PD .

Zmena percentuálneho zastúpenia OS a PD mala za následok aj zmeny v objeme obhospodarovanej pôdy v ha podľa katastra. Zatiaľ čo u PD, s poklesom ich podielu na celku, ha výmera postupne klesala, u OS prebiehal opačný jav. Vývoj ha výmery u oboch právnych foriem podnikania je zobrazený na obrázku 1.

Obrázok 1- Vývoj ha výmery podľa katastra v obchodných spoločnostiach a poľnohospodárskych družstvách v rokoch 2000 - 2010



Zdroj: Informačné listy MP SR, vlastné spracovanie

Pri vypracovaní príspevku sa v prvom rade sústreďujeme na posúdenie TZ za celý základný súbor. Pozornosť je zároveň venovaná aj analýze danej problematiky samostatne za PD a samostatne za OS.

Položky TZ sú stanovené vzhľadom k výmere obhospodarovanej poľnohospodárskej pôdy podľa katastra na ha.

Zo štatistického merania sú automaticky vyradené nepreukazné hodnoty (menšie ako 0) a extrémne hodnoty (5 % z najnižších a 5 % z najvyšších hodnôt podnikov za každý rok), ktoré by inak ovplyvnili celkovú vypovedaciu schopnosť jednotlivých metód. Následne sú hodnoty usporiadané do frekvenčných tabuliek a analyzované využitím štatistického softvéru STATGRAPHICS a MS EXCEL.

Sprehľadnenie získaných informácií je uskutočnené cez tabuľkové a grafické znázornenie prostredníctvom programov Statgraphic a MS Excel. Jedná sa o tieto typy grafického spracovania údajov: box-plot (krabicový diagram), histogram (stĺpcový diagram) s frekvenčnou krivkou rozdelenia, tabuľka a stĺpcový graf.

Výsledky a diskusia

Hodnotenie tokovej zadlženosti poľnohospodárskych spoločností v rokoch 2000 – 2010

Ako vyplýva z tabulka 2 pri popisných charakteristikách tokovej zadlženosti v rokoch 2000-2010 bolo z celkového počtu 12 595 podnikov analyzovaných 9251 podnikov (pokles o 3344) po vylúčení 5 % najmenších a 5 % najväčších hodnôt a následnom vylúčení aj 0 hodnoty (extrémne hodnoty). Hranice boli stanovené v rozsahu (0, 22> vzhľadom na početnosť jednotlivých skupín podnikov, z čoho vyplýva, že niektoré podniky dlhodobo

neboli schopné splácať svoje záväzky, hoci 50 % podnikov je schopných uhradiť svoje krátkodobé aj dlhodobé záväzky v rozmedzí 1,7 – 6 rokov.

Tabuľka 2 - Popisné charakteristiky ukazovateľa TZ v rokoch 2000 – 2010 a v členení na obdobia

Obdobie	ROK	Počet	Priemer	Median	Štand. odchýlka	Koeficient variácie	Minimum	Maximum	Rozpätie	Dolný kvartil	Horný kvartil
1	2000	706	5.622	4.141	4.831	85,93 %	0.0011	21.162	21.16	1.977	8.083
	2001	830	5.060	3.822	4.215	83,3 %	0.02887	20.840	20.81	1.938	6.981
	2002	863	5.080	3.916	4.191	82,5 %	0.06908	20.803	20.73	2.035	6.892
	2003	704	4.992	3.677	4.369	87,5 %	0.02315	20.287	20.26	1.810	6.744
2	2004	861	3.782	2.806	3.486	92,2 %	0.00535	20.113	20.10	1.445	4.808
	2005	904	4.418	3.278	3.995	90,4 %	0.00148	21.011	21.00	1.587	5.829
	2006	915	4.262	3.020	3.898	91,5 %	0.00764	20.564	20.55	1.529	5.625
3	2007	963	3.942	2.840	3.668	93,0 %	0.00153	20.573	20.57	1.421	5.197
	2008	926	4.321	3.223	3.817	88,3 %	0.00559	21.157	21.15	1.711	5.437
	2009	760	4.721	3.457	4.146	87,8 %	0.00251	21.055	21.05	1.728	6.361
	2010	819	4.139	3.031	3.751	90,6 %	0.00820	21.093	21.08	1.517	5.477
Spolu		9251	4.539	3.333	4.054	89,3 %	0.00117	21.162	21.1612	1.655	6.104

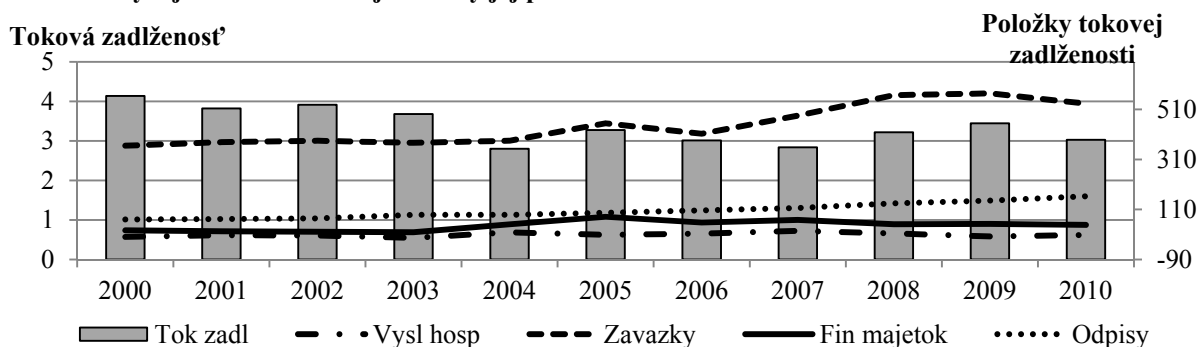
Zdroj: výstup zo Statgraphics, vlastné spracovanie

Vzhľadom na vysokú hodnotu koeficientu variácie, sme za základnú popisnú charakteristiku vybrali medián a nie priemer. Z hodnôt mediánu usudzujeme, že odporúčanú hodnotu TZ dosiahli podniky v roku 2004, keď ešte bola prevaha PD oproti OS, ktoré voči riziku vystupovali opatrne a preto sa zadlžovali v menšej miere. Zlomovým bol rok 2005. V tom čase došlo k predĺženiu splatnosti dlhov v priemere z 2,8 rokov na 3,3 roka. Druhým rokom s odporúčanou hodnotou TZ bol rok 2007, keď sa zmenil spôsob vyplácania podporných prostriedkov. V ostatných rokoch bola prekročená daná hranica. Z toho dôvodu vyzdvihujeme 3. obdobie ako najlepšie vzhľadom na nepriaznivé krízové roky, ktoré zhoršovali situáciu agrosubjektov.

Najhoršie obdobie z pohľadu TZ bolo predvstupové obdobie, typické suchom, čo prinieslo so sebou dlhy, keďže farmári nedokázali vykryť škody z vlastných zdrojov. Nárast doby splácania záväzkov nad 3 roky bol v 3. období, kedy s výnimkou roku 2007, zmena SPP uľahčila finančné toky v odvetví a umožnila zvýšenie účasti cudzích zdrojov na financovaní potrieb podnikov.

Pri skúmaní TZ je nevyhnutné sledovať aj jej položky a ich vývoj v jednotlivých obdobiach, tak ako je to popísané v obrázku 2.

Obrázok 2 - Vývoj TZ a mediánovej hodnoty jej položiek za obdobie rokov 2000 - 2010



Zdroj: Informačné listy MP SR, vlastné spracovanie (MS Excel)

Pri porovnávaní jednotlivých rokov, najväčší podiel na TZ mali záväzky, ktorých krivka kopírovala priebeh tokovej zadlženosti. Vzhľadom k tomu, že pred rokom 2003 prevažovala právna forma PD a neboli také možnosti úverovania ako v neskorších obdobiach, hodnota záväzkov stagnovala. Od vstupu do EÚ došlo k rozšíreniu trhu a možností podnikov z hľadiska úverovania. Záväzky sa začali výrazne zvyšovať v 3. období, kde svoje maximum dosiahli v roku 2009, keď vrcholila hospodárska kríza, v dôsledku ktorej mali podniky problém s odbytom svojej produkcie, ale museli zabezpečiť svoje fungovanie. Relatívne najstabilnejšou a zároveň najnižšou položkou tokovej zadlženosti bol výsledok hospodárenia daného súboru poľnohospodárskych podnikov, ktorý len v roku 2003 dosiahol stratu vo výške -3 EUR/ha. V Zelenej správe z roku 2003 je uvádzaný mínusový VH (strata) ako následok zvýšenia cien vstupov a zníženia cien poľnohospodárskych výrobkov.

Pri posúdení TZ je dôležité brať ohľad na dôležité faktory, ktoré na TZ pôsobia. Jedná sa o peňažné príjmy a záväzky. Peňažné príjmy sme v našom príspevku obmedzili len na podporné prostriedky (sledovali sme vplyv SPP na TZ) rozširujúce objem finančných zdrojov, ktoré v konečnom dôsledku umožňujú okamžité uhrádzanie záväzkov. Dané hodnoty sme vyjadrili vo vzťahu k ha výmere.

Tabuľka 3 - Prehľad vývoja podporných prostriedkov a záväzkov za jednotlivé roky 2000 – 2010 za celý súbor poľnohospodárskych subjektov v EUR/ha k 31.12.

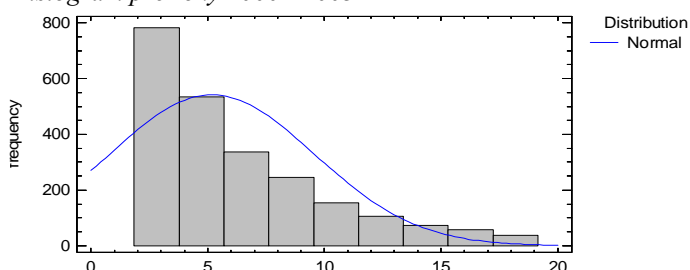
Roky	Podporné prostriedky/ha	Záväzky/ha
2000	113,13	364,45
2001	148,37	379,11
2002	121,02	384,75
2003	111,01	376,42
2004	116,01	384,83
2005	168,62	454,03
2006	187,30	412,92
2007	217,04	485,13
2008	240,14	567,04
2009	267,61	573,99
2010	290,06	533,30

Zdroj: Informačné listy MP SR, vlastné spracovanie (MS Excel)

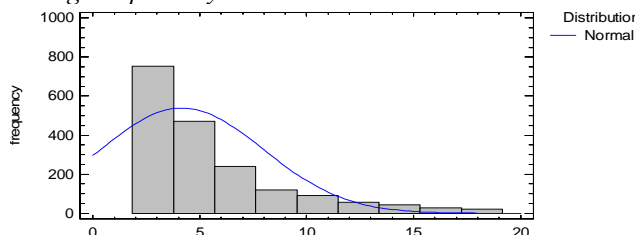
Komparácia tokovej zadlženosti medzi poľnohospodárskymi družstvami a obchodnými spoločnosťami v jednotlivých obdobiach

OS a PD majú rozdielnu štruktúru kapitálu a majetku, preto objektívnejšie výsledky o dĺžke splácania záväzkov nám poskytne ich individuálne hodnotenie.

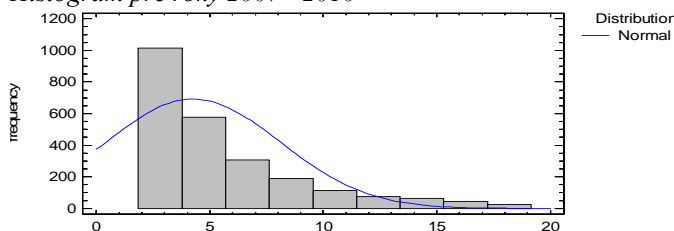
Podmienkou pre testovanie rozdielov medzi právnou formou a TZ bolo, aby údaje z databázy nepochádzali z normálneho rozdelenia. Potvrdzuje nám to hodnota P-value testov Chí-kvadrát, test šikmosti a test špicatosti, ktorá bola v jednotlivých obdobiach menšia ako hraničná hodnota 0,05.

Obrázok 3 - Porovnanie normality a histogramov pre tokovú zadlženosť v jednotlivých obdobiach*Histogram pre roky 2000 - 2003*

Test	Statistic	P-Value
Chi-Squared	1684.7	0
Skewness Z-score	16.8866	0
Kurtosis Z-score	9.75646	0

Histogram pre roky 2004 - 2006

Test	Statistic	P-Value
Chi-Squared	1701.52	0
Skewness Z-score	18.3929	0
Kurtosis Z-score	13.4347	0

Histogram pre roky 2007 - 2010

Test	Statistic	P-Value
Chi-Squared	2171.12	0
Skewness Z-score	20.3165	0
Kurtosis Z-score	14.2708	0

Zdroj: výstup zo Statgraphics, vlastné spracovanie

Z jednotlivých histogramov hodnôt TZ za celý skúmaný súbor podnikov je možné vyvodit nasledujúce výsledky (obrázok 3).

V rokoch 2000 – 2003 najviac podnikov cca 800 podnikov (cca **25,8 %** zo 3103), malo TZ na úrovni 2 – 3,5 roky. V rovnakom ohraničená sa v rokoch 2004 – 2006 nachádzalo 700 (**26 %** z celkových 2680 podnikov). V 3. sledovanom období, tak ako v predchádzajúcich obdobiach, bola najpočetnejšia skupina na úrovni optimálnej hodnoty tokovej zadlženosti (2 – 3,5 roky). Pozostávala z 1000 poľnohospodárskych podnikov, čo predstavuje **29 %** z 3468.

Dlhšiu dobu splatnosti v rozmedzí 4 – 5,5 roka malo v 1. období 550 PD a OS spolu (**18 %** zo 3130). V rokoch 2004 – 2006 sa počet podnikov v danom rozmedzí zvýšil na **19 %** podnikov (500 z 2680), ale už v rokoch 2007 – 2010 ich bolo už len **17 %** z 3468 (600).

Vzhľadom na početnosť jednotlivých kategórií údajov v histogramoch vyplýva, že záväzky boli najskôr splácané v 3. období, keď 29 % daných podnikov ich dokázalo uhradiť v priebehu 2 – 3,5 roka, a preto je toto obdobie považované za najideálnejšie.

Po zistení početnosti jednotlivých kategórií sme celý súbor testovali pomocou kontrastov, s cieľom zistiť štatisticky rozdielne úrovne ošetrenia a zhodné (rovnaké) úrovne šetrenia za právne formy vzhľadom k tokovej zadlženosti. Bol zvolený **Tukeyov test** (tabuľka 3).

P-hodnota Tukeyovho testu bolo vo všetkých 3 obdobiach nižšia ako zvolená hladina významnosti (0,05), čo znamená, že bol zistený preukazný rozdiel v hodnote tokovej zadlženosti v jednotlivých obdobiach medzi OS a PD.

Tabuľka 4 - Porovnanie rozdielov tokovej zadlženosti medzi právnou formou v obdobiach

Obdobie	1	2	3
Právna forma a toková zadlženosť	2000 - 2003	2004 – 2006	2007 - 2010
Hodnota testovacieho kritéria (P-value)	1,268E-07	5,007E-08	6,35E-05
Významnosť testovacieho kritéria	V	V	V

Zdroj: výstup zo Statgraphics, vlastné spracovanie

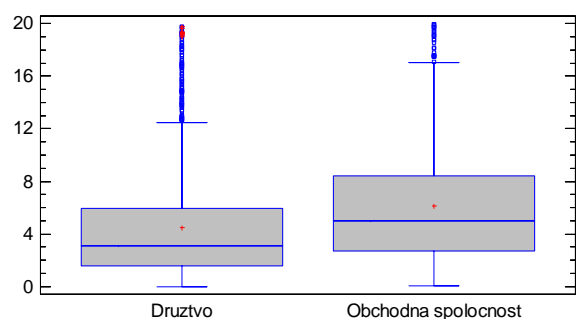
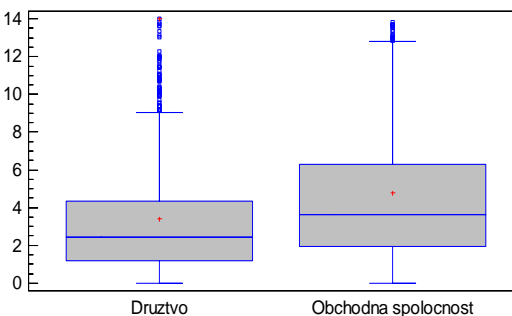
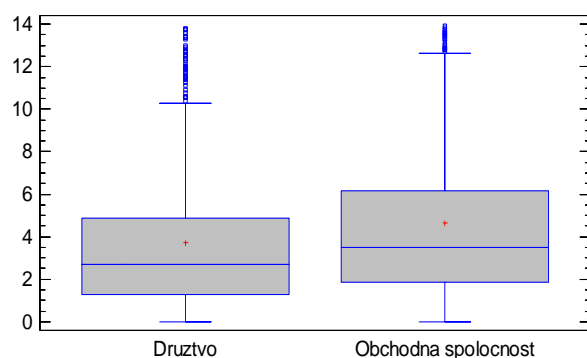
V – významná hodnota testovacieho kritéria

O rozdielnej zadlženosti, ktorá vplýva na celkovú ekonomickú situáciu PD a OS vypovedá hodnota mediánu ako aj priemeru (tabuľka 4). Na základe nich konštatujeme, že PD dokázali splácať záväzky skôr ako OS. Vyplýva to zo skutočnosti, že OS podnikajúce v poľnohospodárstve sú prístupnejšie novým možnostiam trhu, majú vyšší objem hlavne krátkodobých záväzkov oproti PD.

Tabuľka 5 - Porovnanie priemerných a mediánových hodnôt TZ medzi obdobiami v OS a PD

	1.obdobie (2000 – 2003)			2.obdobie (2004-2006)			3.obdobie (2007 - 2010)		
	4 roky			3 roky			4 roky		
Právna forma	Počet	Priemer	Medián	Počet	Priemer	Medián	Počet	Priemer	Medián
50	1759	4.5	3.1	1207	3.4	2.5	1468	3.7	2.7
55	1344	6.1	5.0	1473	4.8	3.6	2000	4.6	3.5
Spolu	3103	5.2	3.9	2680	4.2	3.0	3468	4.3	3.1

Zdroj: výstup zo Statgraphics, vlastné spracovanie

Obrázok 4 - Box plot rozdielu TZ medzi právnou formou v 1., 2. a v 3. referenčnom období**1. referenčné obdobie (2000 -2003)****2. referenčné obdobie (2004 -2006)****3. referenčné obdobie (2007 -2010)**

Zdroj: výstup zo Statgraphics, vlastné spracovanie

V prípade, že sledujeme hodnotu mediánu, v období 2000 – 2003 splácali PD záväzky 3 roky, kým OS to trvalo až 5 rokov. V období po prijatí nástrojov SPP (2004 -2006) sa TZ výrazne zlepšila u oboch právnych foriem. Kým u PD klesol počet rokov splácania na niečo vyše 2,5 roka, OS splácali dlhy už len 3,5 roka. V 3. referenčnom období sa stav v porovnaní s 2. obdobím nezmenil (obrázok 4).

Záver

Za najvhodnejší spôsob ako vyjadriť rýchlosť splácania záväzkov a ohodnotiť zadlženosť považujeme prostredníctvom tokovej zadlženosti, ktorá pracuje s cash flow. Ukazovateľ vypovedá o dĺžke obdobia, za ktoré je podnik schopný splatiť svoje záväzky.

Toková zadlženosť bola v rokoch 2000-2010 hodnotená na skupine 9251 podnikov, z ktorých 50 % je schopných uhradiť svoje krátkodobé aj dlhodobé záväzky v rozmedzí 1,7 – 6 rokov.

Najhoršie obdobie z pohľadu TZ bolo predvstupové obdobie, typické suchom, čo prinieslo so sebou dlhy, keďže farmári nedokázali vykryť škody z vlastných zdrojov. Odporúčanú hodnotu TZ dosiahli podniky v roku 2004, keď ešte bola prevaha PD oproti OS, ktoré voči riziku vystupovali opatrne a preto sa zadlžovali v menšej miere. Druhým rokom s odporúčanou hodnotou TZ bol rok 2007, keď sa zmenil spôsob vyplácania podporných prostriedkov. V ostatných rokoch bola prekročená daná hranica.

Pri porovnávaní jednotlivých rokov, najväčší podiel na TZ mali záväzky, ktorých krivka kopírovala priebeh tokovej zadlženosti. Relatívne najstabilnejšou a zároveň najnižšou položkou TZ bol výsledok hospodárenia daného súboru poľnohospodárskych podnikov, ktorý len v roku 2003 dosiahol stratu vo výške -3 EUR/ha.

V skupine právnických osôb pretrvávali rozdiely medzi PD a OS v dĺžke splácania záväzkov, čo potvrdzujú hodnoty testovania.

V rokoch 2000 – 2003 **25,8 %** zo 3103 podnikov malo TZ na úrovni 2 – 3,5 roky. V rovnakom ohraničená sa v rokoch 2004 – 2006 nachádzalo **26 %** z celkových 2680 podnikov a v 3. sledovanom období až **29 %** z 3468. Z toho vyplýva, že najlepšie z hľadiska splácania záväzkov bolo 3. obdobie.

Zároveň konštatujeme, že PD dokázali splácať záväzky skôr ako OS, keďže OS podnikajúce v poľnohospodárstve sú prístupnejšie novým možnostiam trhu, majú vyšší objem hlavne krátkodobých záväzkov oproti PD.

V období 2000 – 2003 splácali PD záväzky 3 roky, kým OS to trvalo až 5 rokov. V období po prijatí nástrojov SPP (2004 -2006) sa TZ výrazne zlepšila u oboch právnych foriem. Kým u PD klesol počet rokov splácania na niečo vyše 2,5 roka, OS to trvalo už len 3,5 roka. V 3. referenčnom období sa stav v porovnaní s 2. obdobím nezmenil.

Literatúra

- [1] BELICA, M. 2002. *Podnikové financie*. Nitra: SPU, 42, 58-69 s., ISBN 80-8069-006-5.
- [2] ČIERNA, Z., SERENČEŠ, P., BARTOVÁ, S. 2008. Vplyv zadlženosti poľnohospodárskych firiem hospodáriacich v rôznych prírodných podmienkach na ich rentabilitu. In. *Acta economica et informatica.*, roč. 11, č. 1, 18-23 s., ISSN 1335-2571.
- [3] GRZNÁR, M. 2008. *Podnikanie v agropotravinárstve*. Bratislava: Ekonóm. ISBN 80-225-1536-1.
- [4] HACHEROVÁ, Ž. 2009. Záväzky vo finančnej štruktúre podnikateľov poľnohospodárskej prvovýroby. In. *Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej*

- konferencie v Račkovej doline: Rozvoj vidieka a spoločná poľnohospodárska politika EÚ.* 100 s., ISBN 978-80-552-0200-6.
- [5] CHRASTINOVÁ, Z. 2000. *Úverovanie poľnohospodárstva na Slovensku a v štátoch EÚ.* Bratislava: VÚEPP. ISBN 80-8058-171-1.
- [6] PETŘÍK, T. 2005. *Ekonomické a finanční řízení firmy,* Praha: Grada Publishing 371 s., ISBN 80-247-1046-3.
- [7] SEMAN, J., DOLIAK, M. 2007. Vstup do Európskej únie, spoločná poľnohospodárska politika EÚ a jej dopad na ceny potravín po vstupe Slovenska. In: *Biatec*, roč.11, č. 7, 8 s., ISSN 1336-0900.
- [8] SERENČEŠ, P., MAJERNÍK, M. 2009. *Investičná činnosť poľnohospodárskych podnikov a jej financovanie nástrojmi kapitálového trhu,* 1.vyd. Nitra: SPU. 95 s., ISBN 978-80-552-0271.
- [9] ŠNIRCOVÁ, J. 2003. Indikátory finančného zdravia pre modely predikcie finančnej situácie slovenských podnikov. In.: *Ekonomický časopis*, roč. 51, č. 9, 1139 s., ISSN 0013-3035.
- [10] ZALAI, K., et al. 2007. *Finančno-ekonomická analýza podniku.* Bratislava: SPRINT vŕfa, 69, 75 s., ISBN 978-80-89085-74-1.

Adresa autora:

Ing. Zuzana Gallová, PhD., Murániho 1, 949 11 Nitra, Slovenská republika, Telefon: +421915843972, E-mail: zuzanagallova98@gmail.com

MOŽNOSTI FINANČNÍHO ŘÍZENÍ PRŮMYSLOVÝCH PODNIKŮ V JIHMORAVSKÉM KRAJI⁶

POSSIBILITIES OF FINANCIAL MANAGEMENT OF INDUSTRIAL CORPORATIONS IN SOUTH MORAVIAN REGION

RIEDEROVA Sylvie, PINKOVÁ Pavlína, SÁBLÍKOVÁ Iva, DOBIÁŠOVÁ Aneta

Abstract

Identification, monitoring and risk control belongs to the essential parts of the financial management. In a countries with small, open and export oriented economy is the foreign exchange risk one of the most important. Possibilities of control and potential minimizing of this risk, based on different hedging strategies is to be a part of the company's financial strategy.

The aim of this paper is to find out, how this problematic is handled by the CFOs and decision makers in the selected companies from South Moravian region. The data has been collected based on the internet survey.

Surprisingly the presented results are not in line with our expectations and the grade of hedging is much lower as expected. Nevertheless, we believe the situation will change and the financial managers will realize the potential of hedging operations.

Keywords: financial management, hedging, foreign exchange risks, financial strategy.

Abstrakt

Identifikace, monitorování a řízení rizik patří mezi nejdůležitější úkoly finančního řízení. V zemích s malou, otevřenou a proexportně orientovanou ekonomikou, lze mezi nejvýznamnější rizika zařadit riziko devizové. Možnosti řízení těchto rizik a jejich minimalizace různou formou zajištění by měly být součástí podnikové finanční strategie.

Cílem předloženého článku je, na základě dotazníkové metody uskutečněné u vybraných podniků Jihomoravského kraje, zjistit, jak k problematice devizového rizika a jeho zajišťování přistupují finanční manažeři v jednotlivých podnicích.

Přestože jsou výsledky překvapující a zajišťování je využíváno ve výrazně nižší míře, než činily předpoklady, lze se důvodně domnívat, že se tato situace začne obracet a manažeři začnou výrazněji využívat potenciál nabízený zajišťovacími obchody.

Klíčová slova: finanční řízení, zajištění, devizová rizika, finanční strategie.

Úvod

Globalizace světové ekonomiky vytváří nové příležitosti pro zapojení dalších společností a podniků do mezinárodní spolupráce. Vzájemně propojené peněžní vztahy, které se uskutečňují v různých měnách, představují do značné míry riziko potenciálních ztrát

⁶ Zpracováno v rámci projektu IGA č. 33/2012 Identifikace aspektů strategického finančního řízení v procesu zajištění volatility měnových kurzů pro průmyslové podniky v Jihomoravském kraji

z poklesu hodnoty kurzu. Rizika je proto nutné eliminovat volbou vhodných zajišťovacích instrumentů podle vyspělosti a rozvinutosti devizového trhu i bankovního systému dané země. Tuto oblast činnosti by v každém podniku měl mít na starosti útvar finančního řízení (Jílek, 2009).

Primárním cílem podniku je bez ohledu na právní formu maximalizace zisku v krátkodobém pohledu bez časové dimenze a vlivu rizika. V hospodářské praxi se primární cíl podniku transformuje do ukazatele výnosnosti vlastního kapitálu a do zisku připadajícího na jednu akcii (Synek, Kislingerová, 2010). Podnik usiluje o co nejpropracovanější využívání zdrojů k dosažení požadované efektivnosti. Měřítkem efektivnosti podniku je poměr hodnoty výstupu k hodnotě vstupu. Za výstup se dá považovat hodnota všech statků vyrobených za určité období, měřená obvykle jako výnosy. Za hodnotu vstupu je možné považovat hodnotu výrobních faktorů spotřebovaných na daný výstup, tedy efektivní využití nákladů (Valach, 2003).

Sledování efektivnosti z hlediska finančních operací je hlavní náplní již zmíněného úseku finančního řízení. Jedná se o management podniku, který vybírá interní a externí zdroje financování. Hodnotí jednotlivé investiční varianty a přichází s řešením, které je v souladu s jednotlivými podnikovými cíly (Nývtová, Marinič, 2010). Veškeré aktivity vedoucí k dosažení správného výsledku by měly být koordinovány schopným podnikovým manažerem, který se snaží nalézt odpověď na otázky, kde sehnat kapitál, kam ho investovat a jak rozdělit vytvořený zisk. Základním cílem krátkodobého finančního managementu je zajištění, přesněji řečeno optimalizace likvidity. Vždy by měl finanční management směřovat k takovým činnostem, které udrží trvalou likviditu společnosti, tedy udržení schopnosti hradit své závazky a další potřeby. Hlavním úkolem cash managementu by mělo být placení faktur, splácení úvěrů, zakládání depozit či operace na finančních trzích (Režňáková, Zinecker, 2003).

Zodpovědně přistupující podnik by měl do svého finančního řízení implementovat využívání zajišťovacích instrumentů pro eliminaci případného rizika nesolventnosti. V praxi bývá nejčastěji využíváno pojištění, záloha, ručení i bankovní záruka. Existuje zde také možnost využít specializovaných finančních nástrojů, poskytovaných externí firmou jako je faktoring či outsourcing. Dalším možným zajišťovacím nástrojem jsou v posledních deseti letech finanční deriváty (Vozňáková, 2004). Argumenty, které hovoří pro zajišťování finančních operací, jsou zejména minimalizace finančních ztrát, zvýšení ratingu úvěrů společnosti, daňové úspory. Zajištění umožňuje dosáhnout i vyššího výnosu při stejném objemu kapitálu a generuje stabilnější zisky, které ovlivňují výkonnostní ukazatele společnosti. Využití zajištění je rovněž důležitým vodítkem pro investory na finančních trzích a pro tržní hodnotu společnosti (Vítík, 2010). S finančními deriváty se pro případ zajištění musí zacházet obezřetně. Mohou být užitečné pro ty, kdo jim rozumí, ale mohou být nebezpečné pro ty, jejichž znalosti o nich jsou malé. Deriváty výstižně popsal Arthur Leavit, ředitel Securities and Exchange Commission: „*Deriváty jsou něco jako elektřina: nebezpečné při špatném zacházení, ale mající potenciál dělat dobrou službu.*“ (Režňáková, Zinecker, 2003).

Cílem předkládaného příspěvku je identifikovat aktuální perspektivu a potenciál zajišťovacích operací v průmyslových podnicích v Jihomoravském kraji. K dosažení cíle bude využito metod a nástrojů, které jsou popsány v kapitole „Metodika“.

Literární rešerše

Problematikou finančního řízení, měnovým rizikem a zajištěním proti měnovému riziku je věnováno mnoho doporučení a různých, často i protichůdných názorů, jak se danou problematikou v podniku zabývat.

Dle Valacha je finanční řízení velice silně spjato s vnějším finančně-ekonomickým prostředím, ve kterém podnik funguje. Jde především o finanční politiku státu (daňovou, dotační, celní), o situaci na peněžním a kapitálovém trhu, vývoj měny a měnových kurzů, ale také o charakter různých možných zásahů státu do podnikové ekonomiky formou regulace cen, mezd a ekonomickým pravidel (Valach, 2003).

V pohledu současného rozvoje a řízení ekonomiky ve světě je stále větší vzájemná propojenost a adaptace jednotlivých procesů. Dle Dluhošové je právě pro českou ekonomiku, která patří mezi malé otevřené ekonomiky klíčové prosazování stále větší míry tržních postupů a nástrojů finančního řízení a rozhodování. Protože ekonomika podobného formátu je zákonitě vystavena zvýšenému vlivu okolních prostředků a z toho vyplývajících nároků na adaptaci (Dluhošová, 2010). Tento fakt potvrzuje i reakce exportních podniků na měnové riziko v době finanční krize, kdy podniky utrpěly významné ztráty díky zvýšené míře volatility měnových trhů. Právě vzrůstající kolísavost finančních trhů v 70. letech 20. století podnítila vznik finančních derivátů jako zajišťovacího instrumentů proti riziku. Uzavírání tzv. zrcadlových pozic, to jest obchodů, které se z hlediska výnosů vyvíjí opačně k obchodům sjednaným například s odběrateli (Peníze.cz, 2004).

Společnosti se musejí vyrovnávat s rostoucí globální konkurencí a čelit novým rizikům. V roce 2009 a následně 2011 zveřejnili londýnští Lloyd's ve spolupráci s Economic Intelligence Unit celosvětový průzkum s cílem vytvořit aktuální pořadí jednotlivých rizik. Analýza byla směřována do pěti klíčových rizikových kategorií: podnikatelská a strategická rizika; ekonomická, regulatorní a tržní rizika; politická, bezpečnostní rizika a kriminalita; rizika životního prostředí a zdraví; rizika přírodních katastrof. Zajímavým faktem, potvrzeným tímto průzkumem bylo stanovení pěti největších rizik. Na 3. místě se v Evropě umístila fluktuace měnových kurzů, způsobující měnové riziko. Celosvětově se tento faktor umístil na 4. Místě (Finanční management, 2012b).

Důležité je se zamyslet nad tím, jestli přinášejí investice do řízení rizik očekávaný efekt. Z průzkumu společnosti Ernst & Young, realizovaného roku 2010, vyplývá, že více než 41 % nadnárodních společností plánuje v průběhu příštích dvanácti až osmnácti měsíců navýšit výdaje na správu a řízení rizik. Tyto výdaje je nutné chápat jako strategické náklady, které mají přímý vliv na úspěšné podnikání s nadnárodní účastí (Finanční management, 2010).

V každém případě je nutné u jednotlivých typů zajištění pečlivě zvážit dopad na hospodářský výsledek a porovnat jej s potenciálním hospodářským výsledkem v případě nezajištění. Nesmí být opomenuty další náklady spojené se zajištěním. Mimo nákladů na vlastní zajištění se jedná o náklady na pracovníky, náklady na informační systémy, náklady na seznámení se s právními, daňovými a účetními aspekty derivátů atd. (Finanční management, 2005).

Minimalizace kurzového rizika by měla být provedena již ve fázi přípravy strategie podniku, kdy by mělo být jasné, jak bude zajišťovat své primární vstupy a realizovat své výstupy. Pro průmyslový podnik, který některé z dílů svého výrobků dováží, je z pohledu měnového rizika důležité realizovat část své produkce na zahraničním trhu (ve stejné měně), a to v ideálním případě ve stejné výši, jakou představuje hodnota jeho dovozů. V případě exportéra je možné snížit měnové riziko v případě, jestliže část vstupů podnik dováží. Posilující kurz české koruny vůči zahraniční měně pak bude pro vyvážející subjekt znamenat nejen pokles korunových příjmů z exportovaného zboží, ale také snížení ceny dovážených dílů v peněžním vyjádření (Průmyslové spektrum, 2002).

Využívání derivátů k řízení rizika si postupně vytváří místo v podnikové praxi. Před 6 lety Jiří Fotr a Alena Fuňková z VŠE v průzkumu mezi domácími firmami zjistily, že 30% respondentů využívá ve svém podnikání finanční deriváty, které se z 90 % využívají k řízení měnových rizik. Podniky uvedly, že se obávají převýšení již zmíněných nákladů nad prospěchem s využíváním finančních derivátů. Za nejpoužívanější typ derivátu byly

označeny forwardy a to z 80 %, méně využívané jsou swapy a opce. Při porovnávání míry zajištění z šetřeného vzorku vyplývá, že celkem 47 % jistí svoji rizikovou pozici pomocí finančních derivátů (Finanční management, 2011).

O stále větší oblíbenosti využívání finančních derivátů informuje Ivan Haco (Treasury a Risk Process Manager ve společnosti ČEZ), že Evropská asociace korporátních finančníků (The European Association of Corporate Treasurers – EACT) podepsala dopis Komisi EU s žádostí o přehodnocení jejího záměru více regulovat trh s finančními deriváty. Tato regulace by znamenala pro české exportní podniky veliké finanční zatížení, které by způsobilo negativní obrát v zajišťovacím systému proti měnovým rizikům, na které nejsou ochotni přistoupit (Finanční management, 2012a).

Metodika

K získání relevantních informací byly osloveny průmyslové podniky Jihomoravského kraje. Následným dotazníkovým šetřením mohla být kvantifikována data, týkající se implementovaného finančního řízení jednotlivých podniků. Reprezentativní vzorek činil 195 podniků, které byly vybrány z elektronické databáze AMADEUS, Albertina a Českého statistického úřadu.

Výzkum byl proveden na podnicích, které soustřeďují svou činnost do průmyslové výroby s více než 100 zaměstnanci a jsou klasifikovány podle CZ-NACE do skupiny 13- průmysl v Jihomoravském kraji.

Statistické vyhodnocení zjištěných informací bylo provedeno v MS Excelu a programu Statistica. Interpretace takto získaných výsledků byla rozhodující pro posouzení platnosti výzkumných hypotéz.

Výsledky a Diskuze

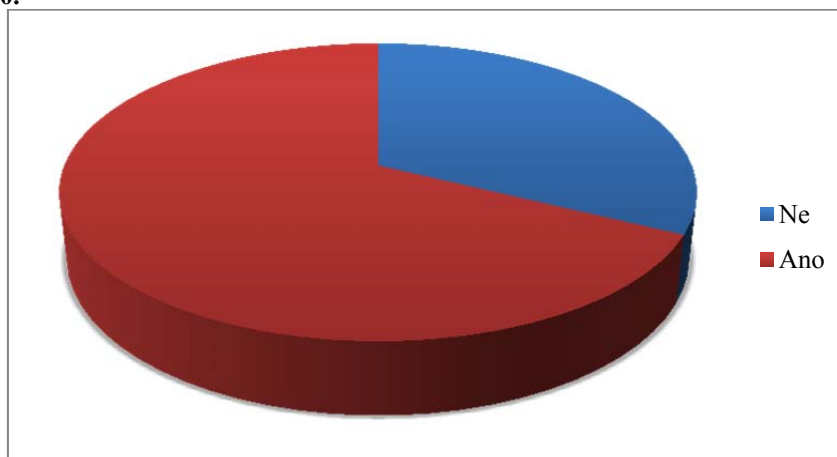
Česká republika dnes spadá do zemí s otevřenou ekonomikou, proto takřka každý tuzemský průmyslový podnik čelí hrozbě v podobě změny devizového kurzu. Měnové kurzy se totiž velice rychle přizpůsobují aktuálním podmínkám na trhu v důsledku změn nabídky a poptávky. I zdánlivě malý pohyb měnového kurzu v řádech desetihaléřů může mít značné následky na vývoj a postavení společností na trhu. Jednotlivé zahraniční aktivity (mezinárodní peněžní a kapitálové toky) mají vliv především na velikost celkového obrátu potažmo tedy i na ziskovost podniků. V důsledku toho lze konstatovat, že se takovéto aktivity značně podílí na vytváření konkurenceschopnosti jednotlivých společností a to jak na tuzemských, tak i zahraničních trzích. Cílem zajištění je tedy eliminovat vliv devizového rizika na budoucí zisky podniků. Je nezbytné věnovat pohybům směnných kurzů pozornost a řídit devizová rizika pomocí nástrojů sloužících k zajištění tohoto rizika.

V rámci dotazníkového šetření v průmyslových podnicích Jihomoravského kraje bylo zkoumáno, zda se jednotliví respondenti zajišťují proti devizovému riziku v zjišťovaných letech 2000-2010.

Na základě výzkum bylo stanoveno, že se celých 32 % průmyslových podniků naprosto nezajišťuje proti kurzovému riziku. Zbývajících 68 % dotazovaných podniků bylo zajištěno alespoň po dobu jednoho roku. Výsledky jsou do jisté míry překvapující, neboť necelá třetina respondentů se zcela nezajišťuje proti hrozbě devizového rizika a to ani v letech finanční krize, která je spjatá s nedostatkem likvidity a výraznými poklesy ziskovosti značného množství firem. Některé průmyslové podniky tedy neberou v potaz možnost eliminace devizového rizika jeho správným řízením. Jedním z možných vysvětlení, proč se necelá třetina dotazovaných nezajišťuje proti devizovému riziku, se jeví nedostatečné vzdělání managementu v oblasti řízení devizových rizik podniku, pasivita vedení či špatné

vyhodnocování těchto rizik. Nicméně lze předpokládat, že s postupným růstem exportu a importu by se čím dál tím více doposud nezajištěný podniků mělo začít orientovat na možnosti řízení kurzového rizika.

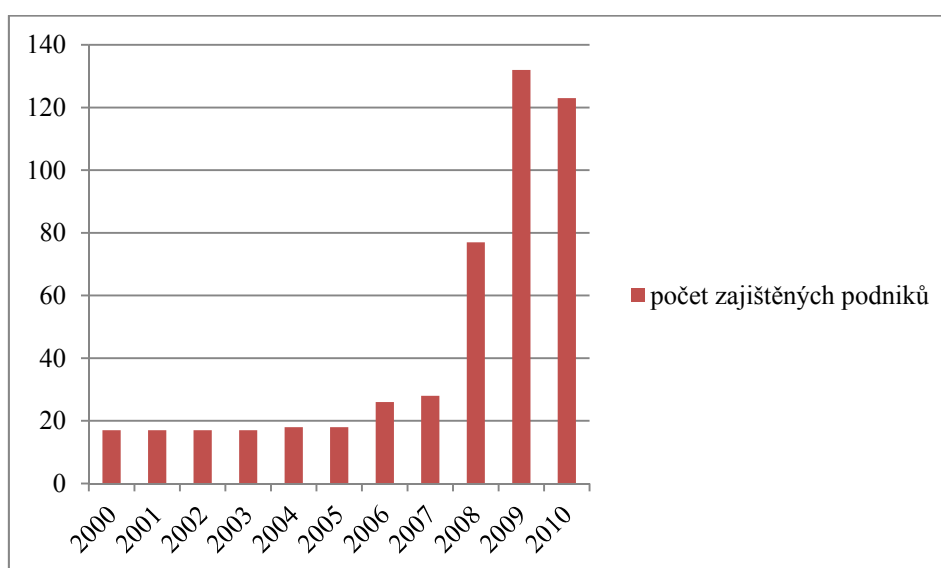
Obrázek 1 - Zajištění proti kurzovému riziku jednotlivých průmyslových podniků Jihomoravského kraje v letech 2000-2010.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu IGA č.33

Je třeba také podotknout, že byl zaznamenán výrazný nekontinuální vývoj zajišťování během jednotlivých zkoumaných let, který pravděpodobně souvisí s tehdejší ekonomickou situací. Výzkum se zaměřením na tento vývoj prokázal, že pokud se podnik začal v určitém roce zajišťovat, tak v tom trendu neustále pokračoval i následující léta zkoumaného období. Jedinou anomálií tohoto tvrzení můžeme spatřovat v roce 2009, neboť 9 podniků, které se v roce 2009 zajistily poprvé, od tohoto zajišťování hned následující rok 2010 upustilo. Tento fakt lze vysvětlit tím, že v tomto roce nebylo zcela výhodné se zajišťovat. Kurz koruny vůči euru neustále oslaboval. Při výpočtu zisku či ztráty ze zajištění vychází zcela jasné vyhodnocení a to, že po celou dobu roku 2009 by hypoteticky zajištěný podnik realizoval značnou ztrátu.

Obrázek 2 - Vývoj počtu zajišťovaných průmyslových podniků Jihomoravského kraje v letech 2000-2010



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu IGA č.33

Tabulka 1 - Tabulka absolutních a relativních četností s ohledem na délku zajištění průmyslových podniků Jihomoravského kraje v letech

Doba, po kterou byl podnik zajištěn v letech	absolutní četnost	relativní četnost
0	63	32,31
1	9	4,62
2	46	23,59
3	49	25,13
4	2	1,03
5	8	4,10
7	1	0,51
11	17	8,72

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu IGA č.33

Z obrázku 2 a tabulky 1 vyplývá, že od roku 2000 do roku 2005 nedošlo k významným změnám v počtu zajišťovaných podniků. Proti devizovému riziku se zajišťovalo nejdříve 17 podniků a v roce 2004 se k těmto podnikům přidal ještě 18tý. První výraznější výkyv tohoto stálého trendu nastal v roce 2006, kdy nově začalo zajišťovat dalších 8 podniků. I přesto, že tento nárůst není v absolutním vyjádření výrazný, je třeba podotknout, že se jedná o necelou třetinu doposud se zajišťujících podniků. Do roku 2007 včetně bylo po dobu alespoň jednoho roku zajištěno 28 podniků, jenž tvoří pouze něco málo přes 14% z celkových 195 zkoumaných průmyslových podniků.

Velmi zřetelný nárůst nastal v roce 2008, kdy se začalo zajišťovat 49 průmyslových podniků, které z celkového počtu respondentů tvoří 25%. Proč právě v tomto roce došlo k takovému nárůstu zajišťovaných podniků? Jedním z vysvětlení je, že rok 2008 byl v ekonomice plný zlomů. Směnné kurzy přirozeně reagovaly na finanční a ekonomickou krizi. Investoři se obávali nepříznivé situace v americké ekonomice, stahovali odtud své finanční prostředky, které investovali do středoevropských měn. Spekulativní poptávka po těchto měnách neustále narůstala a koruna vůči euru tedy posilovala, na konci července to bylo o celých 14%. Nicméně kvůli dlouhodobě nadhodnocené koruně bylo výrazné posilování vystřídáno rapidním oslabením o 17%. V této době hledají podniky nové možnosti, jak se vypořádat se stále se prohlubující krizí. Jedním z řešení, které se jasně nabízí, je zajištění proti devizovému riziku. Toto možné východisko z nelehké situace v roce 2009 nově vyhledalo dalších 46 podniků.

Je tedy zřejmé, že v letech 2008 a 2009 nejvíce doposud nezajištěných podniků využilo možnost řízení devizového rizika cestou zajištění měnového kurzu. V procentuálním vyjádření tvoří tyto podniky bezmála 50% zkoumaného vzorku. Stále větší oblíbenost finančních derivátů v tomto období potvrzuje i Evropská asociace korporátních finančníků.

Jak už bylo řečeno mezi roky 2009 a 2010 byl zaznamenán mírný pokles zajišťovaných průmyslových podniků. Vysvětlení tohoto faktu lze spatřovat nejen v tom, že rok 2009 byl značně nevýhodný pro realizaci zajištění, ale také proto, že byl podán návrh Evropské komise k ratifikaci týkající se zdražování zajištění měnových rizik.

Z předchozí statistické analýzy je možné predikovat rostoucí tendenci v počtu zajištěných podniků, kterou potvrdil také průzkum společnosti Ernst & Young z roku 2010. Podniky se pod doznívajícím vlivem ekonomické krize snaží neustále apelovat na vyhledávání nových možností řízení devizových rizik a také jsou ochotni uvolnit větší objem finančních prostředků pro činnost risk managementu.

Lze tedy konstatovat, že období krize významným způsobem zasáhlo průmyslové podniky a výrazně ovlivnilo vývoj jejich zajišťovacích aktivit. Další faktory jako je například právní forma podniků nebo vzdělání vedoucích pracovníků, kteří rozhodují o zajištění, mohou mít vliv na tento vývoj, proto je třeba je podrobit dalšímu výzkumu.

Závěr

Problematika finančního řízení podniků, jeho definice, jednotlivé nástroje a doporučení jsou předmětem zkoumání mnoha autorů. Jednou z velmi významných činností spadající do finančního řízení je identifikace, vyhodnocování a řízení rizik. V případě zemí s malou, otevřenou a exportně orientovanou ekonomikou, jako je například Česká republika, patří k nejdůležitějším rizikům rizika devizová. Správným řízením devizových rizik je možno dosáhnout zvýšení ziskovosti podniku a posílení jeho konkurenceschopnosti na domácím i zahraničním trhu. Proto je doporučeno této skupině rizik věnovat značnou pozornost.

Na základě výše uvedeného statistického vyhodnocení nelze potvrdit výzkumné hypotézy, neboť necelá třetina podniků Jihomoravského kraje se zcela nezajišťuje proti devizovému riziku. Naopak 68% podniků byla ve zkoumaných letech 2000-2010 zajištěna alespoň jednou. Z výzkumu také vyplývá značný nekontinuální vývoj zajišťování v jednotlivých letech. Do roku 2005 lze hovořit o konstantním a vyrovnaném trendu v počtu zajišťovaných podniků. První mírný nárůst je zaznamenán v letech 2006 a 2007, který je následován rapidním vzestupem nově zajišťovaných podniků v letech 2008 a 2009. Příčinou prudkého růstu se jeví stav ekonomiky. Toto období je charakterizováno prudkým nástupem ekonomické krize, která značným způsobem zasáhla do vývoje zajišťovacích aktivit jednotlivých průmyslových podniků. Dalším faktorem ovlivňujícím tento rozvoj je celkový nárůst exportu a importu. Výsledky zkoumání se shodují s informacemi Evropské asociace korporátních finančníků, která tvrdí, že oblíbenost finančních derivátů stoupá.

Do budoucna lze předpokládat, že bude neustále pokračovat daný rostoucí trend, podniky budou vyhledávat další možnosti jak se zajistit svá devizová rizika a budou na jejich řízení vynakládat větší objem finančních prostředků.

Literatura

- [1] DLUHOŠOVÁ, D. 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [2] JÍLEK, J. 2009. *Akciové trhy a investování*. 1. vyd. Praha: Grada, 656 s. ISBN 978-80-247-2963-3.
- [3] NÝVLTOVÁ, R., MARINIČ, P. 2010. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [4] REŽŇÁKOVÁ, M., ZINECKER, M. 2003 *Finanční management*. Brno : Vysoké učení technické, 111 s. ISBN 80-214-2488-5.
- [5] SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. 2010. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, xxv, 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [7] VALACH, J. 2003. *Finanční řízení podniku*. Praha : EKOPRESS, 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- [8] VOZŇÁKOVÁ, I. 2004. *Efektivní řízení pohledávek*. Praha : Grada Publishing, 124 s. ISBN 80-247-0770-5.

- [9] Finanční deriváty by neměly být přehlíženy. *Peníze.cz* [online]. 2004 [cit. 2012-10-08]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/investice/16970-financni-derivaty-by-nemely-byt-prehlizeny>.
- [11] *Finanční management: ELEKTRONICKÝ NEWSLETTER TITULU FINANČNÍ MANAGEMENT*, vydává *Economia, a.s.* [online]. Praha: ECONOMIKA, 2005 [cit. 2012-10-08]. ISSN 1214-9799. Dostupné z: http://ihned.cz/download/DOT_nwsltr/FINMANAGEMENT_2005_16.pdf
- [12] *Finanční management*. Praha: *Economia*, 2010, 7., číslo 8. ISSN 1214-9292.
- [13] *Finanční management*. Praha: *Economia*, 2011, 8., číslo 5. ISSN 1214-9292.
- [14] *Finanční management*. Praha: *Economia*, 2012, 9., číslo 1. ISSN 1214-9292.
- [15] *Finanční management*. Praha: *Economia*, 2012, 9., číslo 2. ISSN 1214-9292.
- [16] VITÍK, Robert. Použití finančních derivátů a jejich vliv na výkonnost a hodnocení podniku. [online]. 2010 [cit. 2012-10-01]. Dostupné z: <http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&ved=0CGoQFjAJ&url=http%3A%2F%2Fwww.ekonomikaamanagement.cz%2FgetFile.php>.
- [17] Řízení měnového rizika podniku. *Průmyslové spektrum: Management/Finance* [online]. 2002, 10., č. 021020 [cit. 2012-10-18]. Dostupné z: <http://www.mmspektrum.com/clanek/rizeni-menoveho-rizika-v-podniku.html>

Autoři:

Ing. Sylvie Riederová, Ing. Pavlína Pinková, Mendelova univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta, Ústav podnikové ekonomiky, Zemědělská 1, Brno 613 00, xriedero@node.mendelu.cz, pinkova@node.mendelu.cz

Bc. Iva Sáblíková, Bc. Aneta Dobiášová, Studentky magisterského studia na Mendlově univerzitě v Brně, Spoluřešitelky projektu IGA č.33/2012

PŘÍPADOVÁ STUDIE: MODEL CELKOVÝCH NÁKLADŮ VLASTNÍKA (TCO) V RÁMCI INTERNÍCH LOGISTICKÝCH PROCESŮ

CASE STUDY: TOTAL COST OF OWNERSHIP (TCO) MODEL IN MANAGEMENT OF INTERNAL LOGISTIC PROCESSES

KOUTNÝ Stanislav

Abstract

This case study shows procedure of the analysis and comparison of the opportunity cost in area internal logistics processes in a manufacturing company. Conventional determination of logistics costs as a percentage of the stock prices can complicate decision making between different forms of the logistics process. When a company has to choose between different logistics processes, then can use total cost of ownership approach (TCO). TCO approach means to analyze and compare the alternative processes regardless of the various ways and methods of determining the cost in the various organizational departments. With TCO approach can be detected the potential of internal savings of opportunity costs. With TCO approach can be determined costs generated by changes in logistics processes. Finally, with TCO approach can also be determined influence of logistics processes costs to the total cost of ownership for a specified product for comparison with its potential purchase including parts of logistics services.

Key words: TCO, total cost of ownership, logistics processes, production management.

JEL Classification: L23

Abstrakt

Tato případová studie ukazuje postup analýzy a porovnání oportunitních nákladů procesů v oblasti řízení interních logistických procesů ve výrobním podniku. Běžné stanovení logistických nákladů procentem z ceny zásob může ztěžovat rozhodování mezi různými formami logistického procesu. Pokud má podnik vybrat mezi různými logistickými procesy, pak může využít hledisko celkových nákladů vlastníka (TCO). Hledisko TCO znamená provedení analýzy a porovnání alternativních procesů bez ohledu na jednotlivé způsoby a metody určování nákladů v jednotlivých organizačních úsecích. Pomocí přístupu TCO lze zjistit potenciál interních úspor oportunitních nákladů. Dále lze pomocí přístupu TCO zjistit náklady generované změnami v logistických procesech. V neposlední řadě lze pomocí přístupu TCO zjistit vliv nákladů logistických procesů na celkové náklady vlastníka pro určitý výrobek za účelem porovnání oproti případnému nakupování výrobku včetně části logistických služeb.

Klíčová slova: TCO, celkové náklady vlastníka, logistické procesy, řízení výroby.

Úvod

Náklady na logistické procesy jsou v organizaci většinou způsobovány několika organizačními úseky. Obecně lze říci, že se jedná o organizační úseky, které poskytují vstupy do logistického procesu, které přijímají výstupy z takového procesu nebo které se podílejí na jeho uskutečňování. V praxi se často přistupuje k volbě takové podoby procesu, která je pro všechny organizační úseky nejpříjemnější. Podobné rozhodnutí však může vést k volbě takové podoby logistického procesu, která je řetězcem lokálních optim podílejících se organizačních úseků, nikoli optimem celkovým.

Tato případová studie ukazuje postup analýzy a porovnání nákladů logistických procesů z oblasti řízení vnitropodnikového zásobování u velkého výrobního podniku při jinak nezměněných podmínkách, zejména nezměněných výrobních podmínkách a nezměněné úrovni poskytovaných služeb. V podniku byly analyzovány a porovnávány logistické procesy z oblasti řízení interního zásobování. Byly vybrány alternativní procesy spouštění výrobních zakázek a procesy dodávek vyrobených polotovarů k internímu zákazníkovi (montáži). Konkrétní vybrané procesy slouží k zásobování montáže konečných výrobků a mají pro montáž zajistit dodávky polotovarů vyráběných předcházejícím výrobním stupněm.

Metodika

Cílem tohoto příspěvku je ukázat formou případové studie možnost využití hlediska celkových nákladů vlastníka (TCO) pro výběr a formování logistických procesů ve velkém výrobním podniku.

Ve studii je popsána aplikace přístupu TCO formou TCO modelu pro výpočet celkových nákladů vlastníka na produkt zaměřeného na vybrané náklady logistických procesů. V oblasti měření TCO není prozatím jednotná technika nebo model výpočtu TCO. To odpovídá názoru teoretické studie o TCO (Ferrin, Plank, 2002), že „obecný model celkových nákladů vlastníka není patřičný“. Také v této studii je popsán model jako zvlášť vytvořený a jednorázově použitý model TCO připravený na míru zkoumanému podniku a problematice. Součástí této případové studie je zobecněná formulace vzorce pro výpočet celkových nákladů vlastníka na jeden kus interně vyráběného polotovaru platná v rámci premis konkrétně použitého modelu.

Pro zjištění celkových nákladů vlastníka byly nejprve určeny přijatelné podoby logistických procesů, které mají být analyzovány a porovnávány. Následně byly analyzovány náklady těchto logistických procesů spojené s minimální úrovní zásob, která je v nich zapotřebí pro splnění dostatečnosti a plynulosti zásobování montáže konečných výrobků. Poté byly analyzovány náklady, které je možno spojit s konkrétními úkony a činnostmi generovanými zkoumanými logistickými procesy. Z předchozích složek byly zjištěny roční logistické náklady. Poté byly roční logistické náklady doplněny o ostatní výrobní a administrativní náklady. Porovnáním byl zjištěn vliv zjišťovaných nákladů logistických procesů na celkové náklady vlastníka pro zvoleného představitele výrobků.

Aplikace modelu TCO byla zkoumána v nejmenovaném velkém výrobním podniku zpracovatelského průmyslu elektrotechnického směru, který se zabývá víceúrovňovou výrobou polotovarů a jejich montáží do konečných výrobků. Zkoumaný podnik má rozvinutý model interní logistiky. Průzkum týkající se logistické struktury, řídicích a zásobovacích procesů výroby byl proveden v období 06. 2012 až 09. 2012. Data pro analýzu a vyhodnocení byla získána z dat ve zkoumaném podniku zejména z informačního systému, pozorováním a řízenými rozhovory.

Literární přehled

Logistika a řízení dodavatelského řetězce je uznávaným faktorem konkurenceschopnosti. Je zkušeností, že s případnou změnou logistických procesů jsou spojeny významné náklady a změny logistických procesů jsou tudíž v praxi prováděné zřídka (Meier-Barthold, 1999). Přesto je běžné, že se náklady na logistické výkony a administrativu (dále jen logistické náklady) často vyjadřují stanovením konkrétní procentuelní hodnoty z celkových nákladů. Takové hrubé určení logistických nákladů může ztěžovat rozhodování mezi různými podobami logistického procesu. Ve zkoumané firmě jsou logistické náklady stanoveny na úrovni 20 procent z celkových nákladů. U jiného velkého výrobního podniku bylo zjištěno stanovení logistických nákladů ve výši necelých 17 procent z celkových nákladů (vlastní výzkum, 2012). Dřívější zjišťování různých autorů dospěla k hodnotám mezi 14-26 procenty z celkových nákladů (Schulte, 1994), přičemž průměrná hodnota vycházející z těchto studií se pohybuje okolo 19 procent.

Jednou z metod, jak rozlišit nákladovou stránku rozhodování při řízení logistických procesů ve výrobním podniku, je zjištění změny celkových nákladů vlastníka na produkt vlivem změny logistických procesů. Pomocí přístupu TCO lze zjistit možnost interních úspor oportunitních nákladů. Dále lze pomocí přístupu TCO zjistit náklady generované změnami v logistických procesech. V neposlední řadě lze pomocí přístupu TCO zjistit vliv nákladů logistických procesů na celkové náklady vlastníka pro určitý výrobek za účelem porovnání oproti případnému nakupování výrobku včetně části logistických služeb.

Hledisko TCO k porovnávaným procesům znamená provedení analýzy a porovnání uvažovaných procesů bez ohledu na způsoby a metody určování nákladů v jednotlivých organizačních úsecích. Meredith and Shafer (2002) uvádí: „Každé ziskové centrum si vybuďovalo tvorbu převodních cen tak, aby ziskové centrum vypadalo efektivní. Pokud každý segment dodavatelského řetězce jedná tak, aby optimalizoval vlastní hodnotu, vzniknou diskontinuity na předávacích místech s následkem zbytečných nákladů.“ S tímto názorem souhlasí i Stock and Lambert (2001): „Analýza celkových nákladů je klíčem k řízení logistické činnosti. Jedním z hlavních cílů organizace by mělo být snížení celkových nákladů na logistické činnosti spíše než se zaměřit na každou činnost v její izolaci.“

Přístup z hlediska celkových nákladů se objevuje již dlouho, od roku 1928 (Ellram, 1992) a firmy v oblasti analýzy celkových nákladů zavedli nejdříve analýzy vzájemného vlivu různých logistických funkcí (Cavinato, 1992). Obecně lze říci, že „TCO se skládají z nákladů na pořízení, nákladů na přeměnu a následně vznikajících nákladů“ (Burt, Dobler, Starling, 2003) a že přístup TCO je v souvislosti s širším pojmem strategického řízení nákladů, k němuž patří témata hodnotové analýze řetězce (value chain analysis), hledání role řízení nákladů v organizaci (strategic positioning analysis) a analýze základních příčin nákladů (cost driver analysis) (Ellram, 1998).

Přístup TCO je v literatuře rozšířený v kontextu nakupování (Waller, 2012). Avšak přestože TCO zahrnuje veškeré náklady, které se váží k vnitřní a vnější činnosti i přes hranice organizací, lze se zaměřit také jen na část logistických procesů a spojené provozní činnosti (Sachdev, 2010). V této studii je popsán případ zaměřený na rozhodování mezi různými variantami procesu v rámci vnitropodnikové logistiky a hoří-li se tedy o nákladech, pak ve smyslu nákladů oportunitních.

Výsledky a diskuse

Ve zkoumaném podniku jsou logistické náklady stanoveny na úrovni 20 procent z celkových nákladů. Pro aplikaci hlediska TCO byla zvolena konkrétní oblast úseku osazování, která vyrábí polotovary BGXK a dodává je do montáže konečných výrobků. Výroba polotovarů typu BGXK činí ca. 240.000 kusů ročně. Polotovary BGXK mají mnoho dílčích variant a jedná se o specializované automaticky osazované desky, které jsou potřeba pro většinu konečných produktů zkoumaného podniku. Vybrány byly procesy spouštění zakázek pro výrobu polotovarů úsekem osazování a doplňování zásob montáže. Jedná se o procesy procházející několika organizačními úseky. Pro posouzení z hlediska TCO bylo zapotřebí zjistit logistické náklady spojené se spouštěním zakázek a doplňováním zásob montáže a následně zjistit vliv těchto logistických nákladů na celkové náklady vlastníka na 1 kus výrobku typu BGXK.

V současné době se polotovary XK84 dodávají na základě principu PUSH do skladu, odkud jsou pomocí systému KanBan dodávány do montáže konečných výrobků. Dnešní stav procesu je dán výhodností metody PUSH z hlediska větších výrobních dávek pro úsek osazování, výhodností skladování a dodávání systémem KanBan pro úsek centrálního skladování a spokojeností úseku konečné montáže s dostatečnou rezervou zásob pro plnění požadavků spolehlivosti a plynulosti dodávek.

Představitel rodiny polotovarů BGXK, na kterém je zvolený přístup TCO v podniku představen, je konkrétní polotovar XK84. Produkt XK84 má roční produkci cca. 1400 kusů, dnešní výrobní dávka je 107 kusů. Průměrně se spouští 1 dávka za 27 kalendářní dnů a celková doba výroby 1 dávky polotovaru XK84 je ca. 20 kalendářních dnů přes všechna pracoviště úseku osazování. Polotovar XK84 je balen po 14 kusech do pevných přepravek se specializovanou výplní. Rozměr používaných přepravek je 400 mm (šířka) x 600 mm (délka) x 200 mm (výška), polotovar XK84 má rozměry cca. 30 mm (šířka) x 300 mm (délka) x 150 mm (výška). Velikost uvažované transportní dávky je obecně 1 přepravka, protože přepravky jsou většinou případů transportovány jako samostatné jednotky. Uvažovaná průměrná délka skladování je 40 kalendářních dnů. Uvažované náklady na skladování 1 přepravky jsou shodné v rámci celého závodu.

Ve zkoumaném podniku A lze z hlediska postupů a technické připravenosti identifikovat přítomnost několika kombinací 2 varianty procesu spouštění zakázek a 4 variant procesu vnitropodnikového zásobování výroby.

Jeden ze způsobů řízení výroby v podniku je založen na MRP plánování představujícím zejména tlačný princip řízení výroby (PUSH). Druhým ze způsobů řízení výroby v podniku je přístup založený na logistických metodách heijunka, KanBan, příp. metodě dosažení signálního bodu objednávky, které představují zejména tažný princip řízení výroby (PULL).

V oblasti zásobování montáže úsekem osazování je přípustná klasická příprava zakázek ze skladu, dále kanban jednotlivých materiálů z meziskladu do připravených pozic ve výrobě. Další možností jsou přímé kanban dodávky do připravených pozic v montáži bez využití meziskladu a poslední možností jsou přímé dodávky do montáže na základě PUSH principu (montáž jako základní skladovací místo).

Pro polotovary typu BGXK byly v podniku analyzovány a porovnávány tři kombinace různých variant procesů spouštění výroby a variant procesu vnitropodnikového zásobování výroby. Jedná se o následující kombinace: start zakázek na principu PUSH se zásobováním montáže pomocí skladového kanbanu, start zakázek na principu PULL se zásobováním montáže pomocí přímých dodávek a start zakázek na principu PULL se zásobováním montáže pomocí skladového kanbanu.

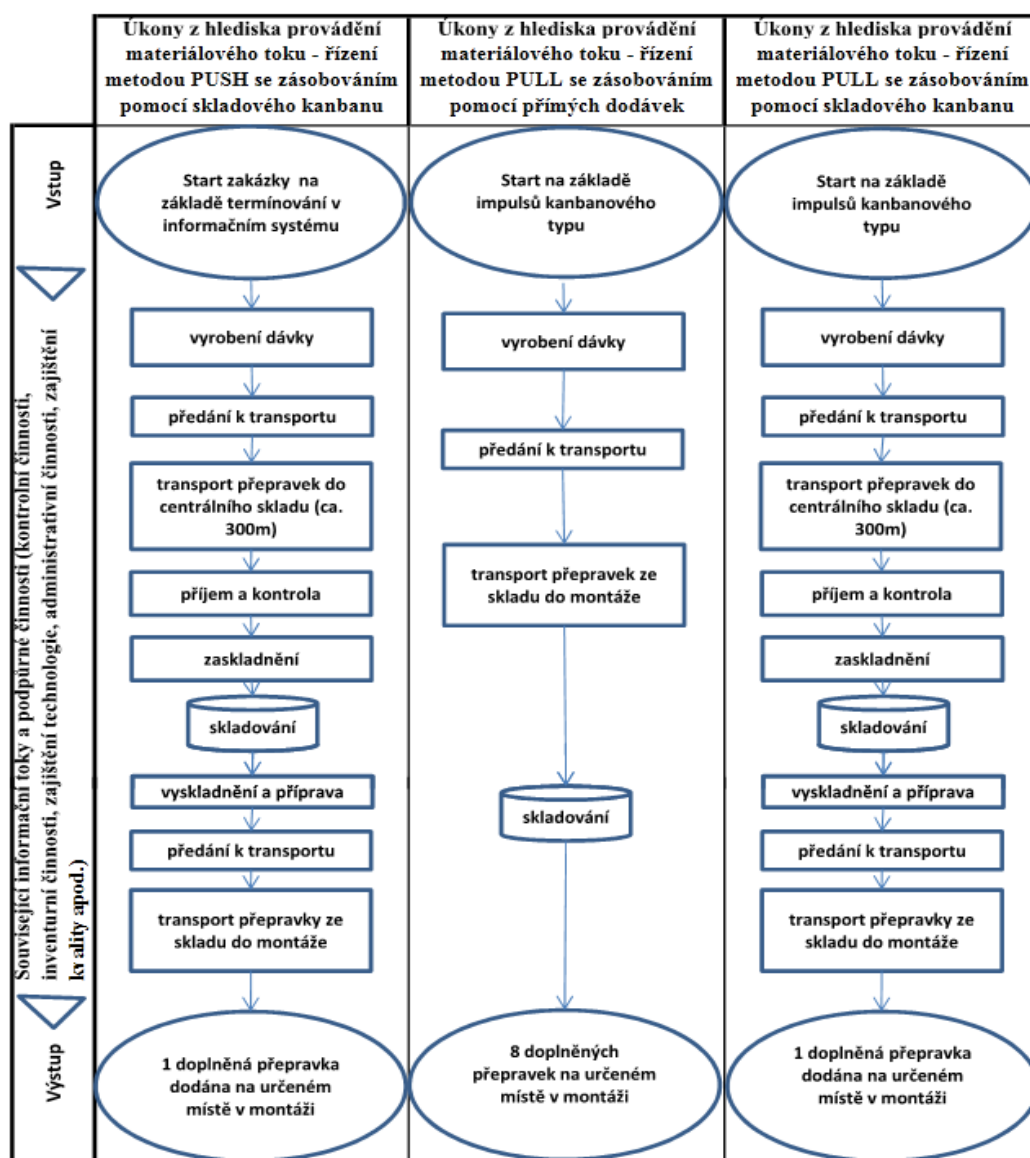
Tabulka 1 – Přípustné kombinace 2 varianty procesu spouštění zakázek a 4 varianty procesu zásobování výroby pro polotovary typu BGXK

	Metoda, kterou se dává pokyn k výrobě u dodávajícího úseku	
Logistický způsob zásobování odběratele	PUSH	PULL
Příprava zakázky		
Kanban materiálu z meziskladu	X	X
Přímé dodávky materiálu push		
Přímý kanban materiálu		X

Zdroj: vlastní výzkum

Pro přehlednost jsou v následujícím obrázku porovnány uvažované procesy ve zjednodušených procesních diagramech z hlediska základních úkonů v materiálovém toku.

Obrázek 1 – Porovnání zjednodušených procesních diagramů uvažovaných procesů pro polotovary typu BGXK z hlediska základních úkonů v materiálovém toku



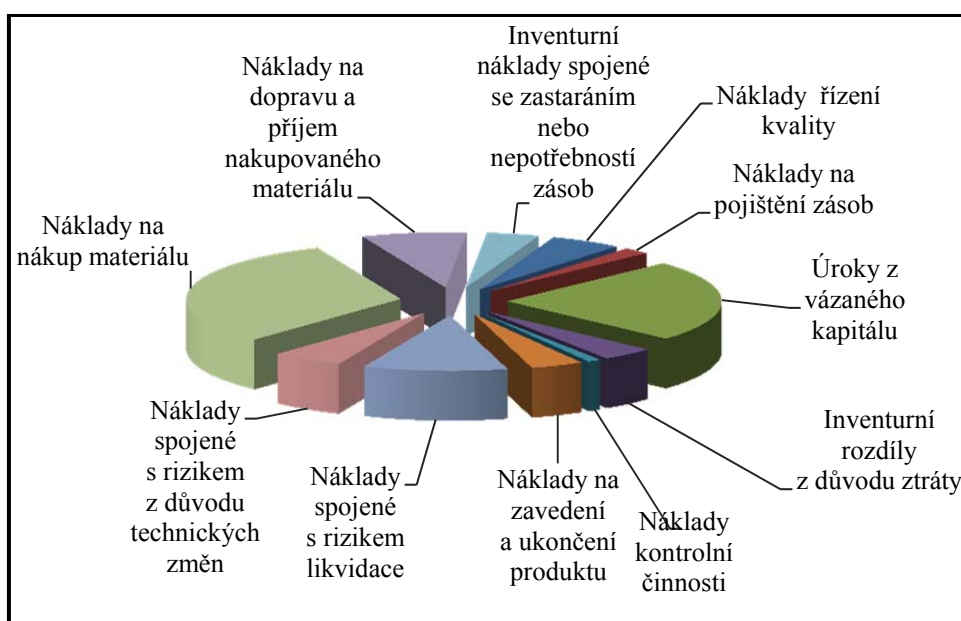
Zdroj: vlastní výzkum

Pro používaný model bylo zapotřebí stanovit parametry závislé na výši vázaného kapitálu v zásobách v procentuální výši z ceny zásob a konkrétní logistické výkony, které jsou spojené s prováděním úkonů v rámci základní funkce procesu.

Jako parametry závislé na výši vázaného kapitálu v zásobách v procentuální výši z ceny zásob byly určeny: náklady na dopravu a příjem nakupovaného materiálu, inventurní náklady spojené se zastaráním nebo nepotřebností zásob, náklady řízení kvality, náklady na pojištění zásob, úroky z vázaného kapitálu, inventurní rozdíly z důvodu ztráty, náklady kontrolní činnosti, náklady na zavedení a ukončení produktu, náklady spojené s rizikem likvidace, náklady spojené s rizikem z důvodu technických změn a náklady na nákup materiálu.

Konkrétní hodnoty těchto parametrů byly zjišťovány na základě starších údajů podniku nebo statistickou analýzou. Například náklady na likvidaci byly určeny jako dosahované průměrné procento zásob likvidovaných z důvodu nepotřebnosti nebo zastarání zásob za jeden rok z báze celkové ceny průměrně držných zásob, úroky z vázaného kapitálu jsou úroky požadované majitelem podniku apod. Konkrétní hodnoty parametrů by měly v podniku podléhat dalšímu zpřesňování a aktualizaci různými metodami výzkumu.

Obrázek 2 – Výčet a poměr nákladových parametrů vyjadřovaných jako procento z výše ceny minimálních zásob potřebných pro standardní vykonávání procesu pro polotovary typu BGXK



Zdroj: vlastní výzkum

Konkrétní náklady polotovaru XK84 spojené s minimální úrovní zásob polotovaru XK84 byly vypočteny jako procento z minimální úrovně zásob vypočítané pro každou podobu procesu např. s podporou vzorce dimenzace kanbanových okruhů.

Dále bylo nutno zjistit konkrétní logistické výkony, které jsou spojené s prováděním úkonů v rámci základních funkcí procesů. Pokud například jedna podoba porovnávaných procesů vyžaduje příjem ve skladu, musí být ročně ve skladu průměrně přijímáno a vydáváno všech 100 přepravek naplněných za rok, tyto přepravky musí být do skladu transportovány a rovněž transportovány ze skladu do montáže konečných výrobků. Pokud proces vyžaduje spouštění zakázek pracovníkem řízení, musí pracovník řízení celkem 13-krát ročně zajišťovat řádný start zakázky včetně kontrol materiálové dostupnosti. V jiné podobě procesu sice není potřeba zakázky startovat, ale jsou nutné jiné operace jako například provádění kanbanového impulsu nebo kontrola nastavení řetězce pull (např. kontrola dimenzace heijunka, kontrola nastavení

kanbanového řetězce, kontrola objednávací úrovně). V následující tabulce je přehled výkonů generovaných porovnáváním podobami procesů a přidělení jejich potřebné kvantity pro každou z porovnávaných procesních možností.

Tabulka 2 – Výčet zjišťovaných logistických výkonů a přidělení spotřeby logistických výkonů porovnávaným kombinacím procesů u polotovaru XK84

Úsek organizace	Výkon pro jednotku	Jednotka	Spotřeba výkonu při řízení metodou PUSH se zásobováním pomocí skladového kanbanu	Spotřeba výkonu při řízení metodou PULL se zásobováním pomocí přímých dodávek	Spotřeba výkonu při řízení metodou PULL se zásobováním pomocí skladového kanbanu
Příjem	Příjem přepravek	balení	100	0	100
Příjem	Příjem zakázky	dávka	13	0	13
Vnitropodn. transport	Transport přepravek do meziskladu	balení	100	0	100
Vnitropodn. transport	Transport přepravek z meziskladu	balení	100	0	100
Vnitropodn. transport	Transport přepravek mezi úseky	balení	0	100	0
Vnitropodn. transport	Náklady technologie na přepravku	balení	100	100	100
Skladování	Příprava doplnění přepravek	balení	100	0	100
Plánování a řízení výroby	Řízení výroby - PUSH	dávka	13	0	0
Plánování a řízení výroby	Kontrola dostatečnosti řetězce PULL	kontrola	0	4	4
Skladování	Kanbanový impuls	balení	0	100	100
Skladování	Náklady technologie na přepravku - skladové	balení	100	0	100
Skladování	Náklady na skladování přepravy	balení	100	100	100

Zdroj: Vlastní výzkum na základě podkladů zkoumaného výrobního podniku

Následně musely být zjištěny nebo vypočítány náklady na každý jeden výkon vstupující do různých podob procesu (viz tabulka 2). Do těchto propočtů vstupují zejména následující parametry: způsob balení, počet balení, počet řízených objednávek, náklady transportu, náklady skladovacích technologií, náklady na plochu a energie, očekávaná velikost dávky,

průběhový čas výroby, průměrná spotřeba a roční objem výroby, očekávaná velikost průměrné zásoby a personální náklady. Vynásobením nákladů na každý jeden výkon vstupující do určité podoby procesu se spotřebou výkonu v tomto procesu byly zjištěny roční náklady na jednotlivé vybrané výkony porovnávaných procesů.

Pro výpočet celkových nákladů vlastníka byla sečtena suma nákladů spojených s minimální úrovní zásob polotovaru XK84 se sumou ročních nákladů na zvolené jednotlivé výkony porovnávaných procesů. Tyto náklady jsou vyjádřeny v tabulce 3 v procentuelním porovnání. (Relativní význam zjišťovaných ročních logistických nákladů v celkových nákladech vlastníka na produkt je patrný z tabulky 4.)

Tabulka 3 – Logistické náklady zjišťované ve zvoleném modelu u polotovaru XK84 v procentech (100 procent přiděleno dnešnímu stavu)

<i>Pro polotovar XK84</i>	Řízení metodou PUSH se zásobováním pomocí skladového kanbanu	Řízení metodou PULL se zásobováním pomocí přímých dodávek	Řízení metodou PULL se zásobováním pomocí skladového kanbanu
Porovnání zjišťovaných logistických nákladů v procentech	100,0%	64,1%	95,6%

Zdroj: Podklady zkoumaného výrobního podniku

Je zapotřebí podotknout, že výsledky uvedené v této studii jsou uvažovány za jinak nezměněných podmínek. V praxi však může změna podoby logistických procesů narazit na meze fyzikálního objemu výrobků (možnosti a náklady skladování ve výrobě) anebo meze vlastností výroby (např. průběžný čas) či technologií (např. náklady seřizování). Poté je zapotřebí uvažovat také případný vliv změny interních procesů na výši nákladů těchto omezení, např. změna náročnosti plánování nákupu, vliv změny míry seřizování, vliv případné zvýšené směnnosti či pozitivní vliv zkrácené celkové průběžné doby na výši zásob apod. (viz Basl, 2003).

Při výpočtu celkových nákladů vlastníka na jeden kus interně vyráběného polotovaru bylo postupováno v logice, kterou vyjadřuje následující zobecněný vzorec:

Vzorec 1 – Výpočet celkových nákladů vlastníka na vyráběný produkt

$$TCOx = \frac{LCx}{RP} + (kVx * \frac{NDfix}{Dx}) + (kPNx * Nv) + Nadm$$

kde:

- Dx - velikost dávky očekávaná dle příslušné metody řízení a zásobování x
- kVx - nenulový korekční koeficient vytížení stanovující míru jakou se v ceně fixních výrobních nákladů dávky projevují náklady na změnu celkové denní doby vytěžování samotných technologií a seřizování, přičemž např. hodnota 1 znamená plné promítnutí, hodnota 0,75 promítnutí pouze 75-procentní. Pro výpočet ukázaný v této studii kV=1.
- kPNx - nenulový korekční koeficient personálních nákladů stanovující míru jakou se v ceně variabilních výrobních nákladů dávky projeví změny celkové denní doby vytěžování variabilních složek personálu, přičemž např. hodnota 1 znamená nulové zdražení nebo hodnota 1,2 zdražení o dvacet procent např. z důvodu zavedení noční směny. Pro výpočet ukázaný v této studii kPN=1.
- LCx - roční zjišťované logistické náklady vlastníka při použití řízení výroby a zásobování x
- Nadm - fixní přírážka organizace na administraci vypočítané na jeden kus nesouvisející s velikostí dávky
- NDfix - fixní výrobní náklady spojené s jednou výrobní dávkou
- Nv - variabilní výrobní náklady na 1 kus
- RP - roční produkce dílu v kusech
- TCOx - celkové náklady vlastníka při použití řízení výroby a zásobováním x

Při aplikaci uvedeného vzorce 1 na příklad konkrétního materiálu XK84 bylo zjištěno, že celkové náklady vlastníka (TCO) na jeden polotovar XK84 v závislosti na výběru podoby logistického procesu jsou následující:

Tabulka 4 – Porovnání celkových nákladů vlastníka (TCO) na 1 kus u různých porovnávaných metod řízení a zásobování výroby a při neuvažování změny velikosti dávky a zásob u polotovaru XK84 (100 procent přiděleno dnešnímu stavu)

<i>Pro polotovar XK84</i>	TCO na jeden kus (TCO _x)	Zjišťované logistické náklady na jeden kus $\left(\frac{LCx}{RP}\right)$	Náklady vlivu seřizování na jeden kus $\left(kVx * \frac{NDfix}{Dx}\right)$	Variabilní náklady jednoho kusu $(kPNx * Nv)$	Administrativní náklady organizace na jeden kus $(Nadm)$
Náklady na jeden kus v procentech při řízení metodou PUSH se zásobováním pomocí skladového kanbanu	100,0%	4,1%	4,9%	74,7%	16,3%
Náklady na jeden kus v procentech při řízení metodou PULL se zásobováním pomocí přímých dodávek	98,5%	2,6%	4,9%	74,7%	16,3%
Náklady na jeden kus v procentech při řízení metodou PULL se zásobováním pomocí skladového kanbanu	99,8%	3,9%	4,9%	74,8%	16,3%

Zdroj: Vlastní výzkum

Vliv nákladů logistických procesů na celkové náklady vlastníka pro výrobek XK84 byl v jednom případě již významných 1,5%, v druhém byl spíše nevýznamný (0,2%). Konkrétní výpočty u polotovaru XK84 tedy ukázaly, že z hlediska celkových nákladů vlastníka dává smysl za jinak nezměněných podmínek změnit řízení metodou PUSH se zásobováním pomocí skladového kanbanu na řízení metodou PULL se zásobováním pomocí přímých dodávek.

Závěr

Tato případová studie ukázala konkrétní postup analýzy a porovnání nákladů logistických procesů z oblasti řízení interního zásobování u velkého výrobního podniku při jinak nezměněných podmínkách, zejména nezměněných výrobních podmínkách a nezměněné úrovni poskytovaných služeb. Konkrétní výsledky analýzy a porovnání z hlediska TCO u polotovaru XK84 ukázaly možný potenciál při změně logistických procesů a TCO lze doporučit pro další využití pro rodinu polotovarů BGXX. K podobnému závěru nemůže podnik dovést jeho běžné určování logistických nákladů ve výši 20 procent z ceny zásob, pokud je uvažovaná výše zásob pro jednotlivé procesy shodná anebo není známo, nakolik některé jiné nákladové vlivy (např. změna výrobních dávek) nesníží nebo dokonce nepřevýší úspory ze snížení zásob a logistických nákladů. Pokud se podaří potenciál interní úspory uskutečnit, lze získanou kapacitu z oblasti řízení zakázek a z oblasti skladování využít například pro zvýšení úrovně služeb internímu zákazníkovi (montáži) v oblasti rychlosti dodávek, spolehlivosti dodávek, kvality dodávek, úspory plochy pro zásoby v montáži snížením dávek apod. Do budoucna lze zkoumanému podniku doporučit, aby byl model TCO

dostatečně zpřesněn a rozšířen o porovnání s procesy zapojujícími do poskytovaných služeb i externí dodavatele.

Literatura

- [1] BASL, J., MAJER P., ŠMÍRA M. 2003. *Teorie omezení v podnikové praxi: zvyšování výkonnosti podniku nástroji TOC*. 1. vyd. Praha: Grada, 213 s. ISBN 80-247-0613-X.
- [2] BURT, D. N., DOBLER, D. W., & STARLING, S. L. 2003. *World Class Supply Management: The Key to Supply Chain Management*. McGraw-Hill: NY, Převzato z SACHDEV, 2010.
- [3] CAVINATO, J. 1992. A Total Cost/Value Model for Supply Chain Competitiveness. *Journal of Business Logistics*, (13:2), 1992, pp. 285-301. Převzato z FERRIN, PLANK, 2002.
- [4] ELLRAM, L. M., SIFERD, P. S. 1998. Total cost of ownership: a key koncept in strategic cost management decisions. *Journal of Business Logistics*, roč. 19, č. 1, s. 55-84. ISSN 07353766.
- [5] ELLRAM, L. M. 1996. The use of the Case study method in logistics research. *Journal of Business Logistics*, roč. 17, č. 2, s. 93-138. ISSN 07353766.
- [6] FERRIN, B. G., PLANK, R. E. 2002. Total Cost of Ownership Models: An Exploratory Study. *Journal of Supply Chain Management*, roč. 38, č. 3, s. 18-29. ISSN 15232409.
- [7] GOLDRATT, E. M. 2001. *Cíl: proces trvalého zlepšování*. 2. přeprac. vyd. Praha: InterQuality, 335 s. ISBN 80-902-7702-0.
- [8] KUMAR S., ZANDER M. 2006. *Supply Chain Integration Modeling, Optimization and Applications : Supply Chain Cost Control Using Activity-Based Management*. 1. vyd. London: Taylor & Francis, 241 s. ISBN 0849382157.
- [9] MEIER-BARTHOLD, D. 1999. *Flexibilität in der Material-Logistik*. 1. vyd. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, 345 s. ISBN 3-8244-6873-5.
- [10] MEREDITH J., SHAFER, S. 2002. *Operations Management for MBAs*, John Wiley & Sons, NJ: Hoboken, Převzato z SACHDEV, 2010.
- [11] SCHULTE, CH. 1994. *Logistika*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing a. s., 301 s. ISBN 80-85605-87-2.
- [12] STOCK, J. R., LAMBERT, D. M. 2001. *Strategic Logistics Management*. 4th ed. New York: McGraw-Hill Co. Převzato z WALLER, Matthew A. a FAWCETT, 2012.
- [13] WALLER, M. A., FAWCETT, S. E. 2012. The Total Cost Concept of Logistics: One of Many Fundamental Logistics Concepts Begging for Answers. *Journal of Business Logistics*, roč. 33, č. 1, s. 1-3. ISSN 07353766. DOI: 10.1111/j.0000-0000.2011.01033.x.

Adresa autora:

Ing. et Bc. Stanislav Koutný, Ekonomická fakulta, Oddělení vědy a výzkumu, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, email: tasok@seznam.cz

ZHODNOCENÍ KRITÉRIÍ KVALITY ÚČETNÍCH DAT NA ZÁKLADĚ SAATYHO METODY A METODY PÁROVÉHO POROVNÁVÁNÍ

EVALUATION CRITERIA OF QUALITY ACCOUNTING DATA BASED ON SAATY'S METHOD AND METHOD OF PAIR COMPARING

VLČKOVÁ Miroslava

Abstract

Quality of accounting depends on the quality of management and presentation of accounting data, but also on the quality of financial statements and their conformity with reality and legislation. Quality accounting information enables to correctly measure the business performance, financial position and should respond to the requirements of individual users. The basic element for the evaluation of accounting information is the level of quality perceived by the user of this information. The paper discusses how to use Saaty's method to obtain information about the quality of reported accounting data. With this method, it is critical to build several criteria that fundamentally affect the quality of accounting data. On the basis of models of multi-criteria analysis variants with using subjective evaluation pairwise comparison determine weights of individual criteria. The principle is the decomposition of complex unstructured situation into simpler components, making a hierarchical system and then generalization option of decision model of the quality of accounting data.

Key words: Accounting Data Quality, Quality Criteria, Saaty's Method, Fuller Triangle.

JEL Classification: C44, M41

Abstrakt

Kvalita účetnictví závisí jak na kvalitě řízení a prezentaci účetních dat, ale také na kvalitě účetních výkazů a jejich shodě s realitou a legislativou. Kvalitní účetní informace umožňují správně měřit výkonnost podniku, finanční pozici a měly by reagovat na požadavky jednotlivých uživatelů. Základním prvkem pro hodnocení účetních informací je úroveň kvality vnímaná uživatelem těchto informací. Příspěvek se zabývá tím, jak lze využít Saatyho metodu pro získání informací o kvalitě vykazovaných účetních dat. Při této metodě je prvořadě sestavení několika kritérií, které zásadně ovlivňují kvalitu účetních dat. Na základě modelů vícekritériální analýzy variant se následně pomocí subjektivního hodnocení párového porovnání stanovují váhy jednotlivých kritérií. Principem je rozklad složité nestrukturované situace na jednodušší komponenty, vytvoření hierarchického systému a následně zobecnění možností rozhodovacího modelu kvality účetních dat.

Klíčová slova: kvalita účetních dat, kritéria kvality, Saatyho metoda, Fullerův trojúhelník.

Úvod

Účetnictví je v odborné účetní literatuře zpravidla definováno jako uspořádaný systém informací, který je zachycen v peněžním vyjádření a zobrazuje proces podnikatelské činnosti. Účetnictví je tedy zobrazením reality, při kterém je charakteristické používání účetních principů a metod. Kvalitní účetní informace ve své podstatě umožňují správně měřit výkonnost podniku a finanční pozici.

Na řadě prosperujících podniků je vidět, že k jejich úspěšnému řízení výraznou měrou přispívá kvalitní informační systém. Tyto podniky vědí, že v konkurenčním prostředí obtojí pouze tehdy, když budou schopny efektivně řídit své náklady a výnosy, účetní a ostatní finančně hodnotové informace potřebné ke kvalitnímu a efektivnímu řízení a zároveň i další faktory, které ovlivňují výnosnost vloženého kapitálu. Lze říci, že vysoce kvalitní účetní data snižují riziko pro případné investory, podporují investiční činnost a zároveň zvyšují schopnost firem získávat finance za rozumnou cenu kapitálu.

Cílem příspěvku je, v rámci provedené analýzy problematiky, využívání metod ke zjišťování kvality účetních dat, prezentovat dvě dostupné metody zjišťování preferencí kritérií kvality účetních dat a jejich vzájemné porovnání.

Literární přehled

Král a kol. (2008) mají názor, že kvalita účetních informací je ve většině podniků zpravidla v ne příliš dobrém stavu a že zároveň dochází ke snižování schopností pracovníků, kteří působí jako manažeři na vedoucích pozicích podniku. Systém řízení, který byl dlouhou dobu prosazovaný a je charakteristický primární orientací na centralizované ovládání naturálních procesů z nadpodnikové úrovně, velmi významně poznamenal kvalitu získávaných dat. Kvalita dle Agus (2005); Corbett a Rastrick (2000) a dalších představuje jeden ze zásadních a klíčových faktorů úspěšnosti v podniku.

Základním prvkem pro hodnocení účetních informací je úroveň kvality vnímaná uživatelem účetních informací; do jaké míry, která služba přistupuje k splnění jeho požadavků. Kvalita účetních služeb závisí na kvalitě řízení a prezentaci účetních dat, ale také na kvalitě účetních výkazů a jejich shodě s realitou a skutečnými zákony. Účetnictví musí sledovat produkci informací, které reagují na požadavky jednotlivých uživatelů. Jinak důvěryhodnost, která se přikládá použitým metodám a účetním odborníkům, slábne. Rolí účetnictví je nabídnout informace nezbytné pro řízení ekonomických subjektů a vypracovat výkazy, na základě kterých se rozhodují; to je důvod, proč mají aktuální informace zvláštní význam pro top management (Baba, 2009).

Veber (2003) říká, že turbulentní prostředí může být výhodou pro manažery, kteří se umějí lépe a rychleji zorientovat nejen v účetních informacích, ale také dokáží porozumět vzájemným účetním vazbám. Práce s účetními informacemi vyžaduje od manažerů nejen dobrou výchozí účetní data, ale také jejich včasné doplňování. Součástí manažerské profesionality a kvalifikace se tedy stává schopnost včas a kvalitně si osvojovat účetní data, informace a znalosti. Podstatná hlediska přitom podle Vebera (2003) jsou:

- nárok na obsah a kvalitu účetních dat (např. účelnost vzhledem k požadovaným informačním nárokům, úplnost, přiměřená přesnost a spolehlivost),
- časové nároky na dostupnost účetních dat (např. včasnost, požadovaná doba jejich dostupnosti, frekvence poskytnutí, aktuálnost),
- nárok na vhodnou formu poskytnutí účetních dat (např. srozumitelnost, potřebná podrobnost, názornost, zařaditelnost, způsob prezentace).

Donnelly a kol. (2008) tvrdí, že čím více kvalitních informací má manažer k dispozici, tím je jeho rozhodování lepší a snižuje se míra rizika a neurčitosti. Úkolem manažerů je transformace informací do informačně rozhodovacích systémů. Manažeři si zpravidla stěžují na tyto nedostatky:

- existence mnoho nekvalitních informací a naopak nedostatek informací kvalitních a správných,
- informace jsou rozptýleny po celé organizaci a je těžké získat rychlou odpověď na jednoduché otázky,
- důležité informace bývají zatajovány podřízenými nebo manažery v ostatních segmentech, případně tyto informace přicházejí pozdě.

Jsou tak hledány metody, na základě kterých by bylo možno hodnotit účetní data, aby odpovídala potřebám kvalitního řízení podniku. Jednou z nich je i metoda AHP.

Metoda AHP při stanovení kritérií kvality účetních dat

Metoda AHP (Analytic Hierarchy Process) je metoda, která řeší úlohy vícekritériálního rozhodování. Tato metoda využívá rozkladu složité nestrukturované situace na jednodušší komponenty, které budou v dalším kroku uspořádány do hierarchické struktury. Na každé úrovni hierarchické struktury se používá Saatyho metoda párového porovnávání a to tak, že každá komponenta se porovnává s ostatními komponentami. Výsledkem tohoto vzájemného porovnávání jsou váhy jednotlivých kritérií. Tyto váhy následně určují, jaký mají jednotlivá kritéria vliv na rozhodovací proces při určování kvality účetních dat (Saaty, 2006).

Hierarchická struktura se rozděluje do několika úrovní a každá z těchto úrovní obsahuje několik prvků. Na nejvyšší úrovni je jeden prvek a tomu se přiřadí hodnota jedna, která určuje hodnotu váhy prvku. Tato hodnota se dále dělí mezi jednotlivé prvky na nižších úrovních a součet těchto hodnot na každé úrovni je vždy jedna. Jde o preference, které rozhodčí pomocí vzájemného párového porovnávání přisuzuje jednotlivým kritériím.

Metodika

Stanovení vah kritérií

Pro stanovení vah kritérií u tohoto modelu se využívá Saatyho metoda (Saaty, 2006). Je to metoda, která předpokládá, že rozhodčí je schopen určit jak pořadí podle důležitosti kritérií, tak i poměr důležitosti mezi veškerými dvojicemi kritérií. Metoda využívá při párovém porovnávání následující devítibodové stupnice:

- 1 - kritéria jsou rovnocenná,
- 3 - kritérium je slabě preferováno před druhým,
- 5 - kritérium je silně preferováno před druhým,
- 7 - kritérium je velmi silně preferováno před druhým,
- 9 - kritérium je absolutně preferováno před druhým.

Po zadání preferencí rozhodčího se provede zápis do matice párového porovnávání tak, že do jednotlivých buněk vypíšeme hodnoty preferencí podle Saatyho stupnice a to následně:

$$W = \begin{bmatrix} w_1/w_1 & w_1/w_2 & \dots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & w_2/w_2 & \dots & w_2/w_n \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ w_n/w_1 & w_n/w_2 & \dots & w_n/w_n \end{bmatrix} \quad (1)$$

Pro prvky matice musí platit vztah, že $w_{ii} = 1$ a $w_{ij} = 1/w_{ji}$.

Váhy jednotlivých kritérií lze vypočítat na základě normalizovaného geometrického průměru řádků Saatyho matice. Jde o metodu logaritmických nejmenších čtverců, jejichž výpočet je dán vztahem:

$$b_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n s_{ij}} \quad (2)$$

kde b_i - geometrický průměr hodnot i -tého řádku,
 n - počet řádků,
 s_{ij} - prvek Saatyho matice.

Normalizací hodnot b_i se následně vypočtou váhy kritérií podle následujícího vztahu:

$$v_i = \frac{b_i}{\sum_{i=1}^n b_i} \quad (3)$$

Pro váhy musí platit, že součet všech vah je roven jedné a jednotlivé váhy jsou z rozmezí intervalu (0, 1).

Index konzistence

Tento index vyznačuje, v jaké míře jsou subjektivní párová ohodnocení konzistentní, resp. pokud preferujeme X před Y a zároveň Y před Z, pak musí platit, že X je preferováno před Z. Tento index by měl dosáhnout maximálně hodnoty 0,1 a vypočte se podle následujícího vztahu:

$$I_s = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (4)$$

kde λ_{\max} - maximální vlastní číslo matice,
 n - počet kritérií.

Výsledky a diskuse

Kritéria kvality účetních dat byla stanovena na základě studia odborných a vědeckých publikací, kde byla hodnocena jako zásadní např. Agus (2005), Corbett and Rastrick (2000) a další. Bylo vybráno devět nejčastěji se v literatuře vyskytujících kritérií, které ovlivňují kvalitu účetnictví, kvalitu účetních dat a jejich vypovídací schopnost a to:

1. Technika zpracování, organizace účetnictví
2. Lidské zdroje, znalosti, vědomosti
3. Etika, dodržování etických kodexů
4. Riziko nesprávnosti, neúmyslné chyby
5. Kreativní účetnictví
6. Zaměstnanecké podvody úmyslné
7. Podvody managementu
8. Psychologie v účetnictví
9. Vnitřní kontrola

Výpočet vah u těchto jednotlivých kritérií za pomoci Saatyho metody byl proveden na základě konzultací s účetními a daňovými odborníky z praxe, kteří určili poměr významnosti jednotlivých kritérií u všech položek. Toto je uvedeno v následující tabulce 1.

Tabulka 1 – Výpočet vah preferencí kvality účetních dat na základě Saatyho matice

	Technika zpracování, organizace účetnictví	Lidské zdroje, znalosti, vědomosti	Etika, dodržování etických kodexů	Riziko nesprávnosti, neúmyslné chyby	Kreativní účetnictví	Zaměstnanecké podvody úmyslné	Podvody managementu	Psychologie v účetnictví	Vnitřní kontrola	Body	Váhy	Váhy v %
Technika zpracování, organizace účetnictví	1	0,2	0,5	0,25	2	0,17	0,14	3	0,33	0,3305	0,0351	3,512
Lidské zdroje, znalosti, vědomosti	5	1	4	2	5,99	0,5	0,33	5,99	3	1,4473	0,1538	15,379
Etika, dodržování etických kodexů	2	0,25	1	0,33	3	0,2	0,17	4	0,5	0,4785	0,0508	5,084
Riziko nesprávnosti, neúmyslné chyby	4	0,5	3	1	5	0,33	0,25	5,99	2	1,0146	0,1078	10,781
Kreativní účetnictví	0,5	0,17	0,33	0,2	1	0,14	0,13	2	0,25	0,2334	0,0248	2,480
Zaměstnanecké podvody úmyslné	6	2	5	3	7	1	0,5	8	4	2,0946	0,2226	22,256
Podvody managementu	7	3	6	4	8	2	1	9,01	5	2,9385	0,3122	31,223
Psychologie v účetnictví	0,33	0,17	0,25	0,17	0,5	0,13	0,11	1	0,2	0,1765	0,0188	1,875
Vnitřní kontrola	3	0,33	2	0,5	4	0,25	0,2	5	1	0,6973	0,0741	7,410
Celkem										9,411	1,000	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že největší váha, resp. Největší vliv na kvalitu účetních dat mají podvody managementu, dále úmyslné podvody zaměstnanců a lidské zdroje, znalosti a vědomosti zaměstnanců. Z těchto devíti kritérií se tato tři nejvýznamnější kritéria na kvalitě účetnictví podílejí téměř 69 %. Oproti tomu nejmenší podíl na ovlivňování kvality účetních dat má psychologie v účetnictví, která se na celkové kvalitě podílí pouze necelými 2 %.

Jako doplňková metoda pro zhodnocení jednotlivých vah kvality účetních dat byla zvolena Fullerova metoda výpočtu, kdy se stanoví váhy jednotlivých kritérií na základě tzv. Fullerova trojúhelníku. Jedná se o metodu párového srovnávání, jehož principem je porovnávání vždy dvou kritérií navzájem a následně vybrání důležitějšího kritéria z této dvojice. Sestavovaný trojúhelník má vždy j-1 dvořádků, kdy v prvním řádku jsou veškeré kombinace potřebné pro porovnání s prvním kritériem, v druhém řádku jsou kombinace pro porovnání s druhým kritériem a tak pokračujeme dále.

Váhy jednotlivých kritérií pak vypočteme podle vztahu:

$$w_j = \frac{x_j}{\sum_{j=1}^n x_j} \quad (5)$$

kde w_j – váha jednotlivých kritérií,
 x_j – počet preferenčních bodů u jednotlivých kritérií,
 n – počet kritérií.

Obrázek 1 - Fullerův trojúhelník

Psychologie v účetnictví	1	1	1	1	1	1	1	1
	2	3	4	5	6	7	8	9
Kreativní účetnictví		2	2	2	2	2	2	2
		3	4	5	6	7	8	9
Technika zpracování, organizace účetnictví			3	3	3	3	3	3
			4	5	6	7	8	9
Etika, vydávání a dodržování etických kodexů				4	4	4	4	4
				5	6	7	8	9
Vnitřní kontrola					5	5	5	5
					6	7	8	9
Riziko nesprávnosti, neúmyslné chyby						6	6	6
						7	8	9
Lidské zdroje, znalosti, vědomosti							7	7
							8	9
Zaměstnanecké podvody úmyslné								8
Podvody managementu								9

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 2 - Výpočet vah preferencí na základě Fullerova trojúhelníku

Preferenční číslo (j)	Kritérium kvality	Počet preferenčních bodů	Plus bod	Počet preferenčních bodů celkem (x_j)	Váhy (w_j)	Váhy v %
3	Technika zpracování, organizace účetnictví	2	1	3	0,0667	6,6667
7	Lidské zdroje, znalosti, vědomosti	6	1	7	0,1556	15,556
4	Etika, vydávání a dodržování etických kodexů	3	1	4	0,0889	8,8889
6	Riziko potenciální nesprávnosti v účetnictví, neúmyslné chyby	5	1	6	0,1333	13,333
2	Kreativní účetnictví	1	1	2	0,0444	4,4444
8	Zaměstnanecké podvody úmyslné	7	1	8	0,1778	17,778
9	Podvody managementu	8	1	9	0,2	20
1	Psychologie v účetnictví	0	1	1	0,0222	2,2222
5	Vnitřní kontrola	4	1	5	0,1111	11,111
	Celkem			45	1	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 3 - Srovnání Saatyho metody a metody párového porovnávání při zhodnocení vah kritérií kvality účetních dat

Kritérium kvality	Fullerova metoda		AHP metoda		Rozdíl metod
	Váhy	Váhy v %	Váhy	Váhy v %	
Technika zpracování, organizace účetnictví	0,06667	6,667	0,03512	3,512	-0,03155
Lidské zdroje, znalosti, vědomosti	0,15556	15,556	0,15379	15,379	-0,00177
Etika, vydávání a dodržování etických kodexů	0,08889	8,889	0,05084	5,084	-0,03805
Riziko potenciální nesprávnosti v účetnictví, neúmyslné chyby	0,13333	13,333	0,10781	10,781	-0,02552
Kreativní účetnictví	0,04444	4,444	0,02480	2,480	-0,01965
Zaměstnanecké podvody úmyslné	0,17778	17,778	0,22256	22,256	0,04479
Podvody managementu	0,20000	20,000	0,31223	31,223	0,11223
Psychologie v účetnictví	0,02222	2,222	0,01875	1,875	-0,00347
Vnitřní kontrola	0,11111	11,111	0,07410	7,410	-0,03701
Celkem	1,00000	100,000	1,00000	100,000	0,00000

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě výše uvedené tabulky lze zhodnotit rozdíly ve vahách jednotlivých kritérií při použití Saatyho metody a při použití metody párového porovnávání na základě sestavení tzv. Fullerova trojúhelníku. Rozdíly téměř všech kritérií při porovnání těchto dvou metod jsou do 5 %. Vyšší rozdíl je pouze u podvodů managementu, kdy tento rozdíl je více než 11 %.

Závěr

Požadavky na účetní informace jsou především pravdivost, včasnost, srozumitelnost, relevantnost, informace by měla být nezávislá a eticky přijatelná. Na základě kvalitních účetních informací je možné hodnotit schopnost podniku vytvářet zisk, resp. finanční prostředky na financování své další činnosti, časové určení této schopnosti i posouzení možných rizik, které mohou v budoucnosti nastat. Pro zhodnocení kvality účetních dat, resp. pro stanovení preferencí kritérií ovlivňujících účetní data byla v článku primárně použita Saatyho metoda a jako doplňková metoda Fullerova. Saatyho metoda má všeobecně vyšší vypovídací schopnost, protože se neporovnává pouze počet „vítězství“ ve dvojici jako u Fullerovy metody, ale každé kritérium s každým na základě subjektivního bodového ohodnocení a proto je tato metoda brána jako nosná při hodnocení kritérií kvality účetních dat. Na základě této metody bylo zjištěno, že největší vliv na kvalitu účetních dat mají podvody managementu (31 %), dále úmyslné podvody zaměstnanců (22 %) a lidské zdroje, znalosti

a vědomosti zaměstnanců (15 %). Oproti tomu, při použití této metody vyplývá, že nejmenší podíl z daných kritérií má psychologie v účetnictví (2 %). Fullerovou metodou byly zjištěny obdobné výsledky; vyšší rozdíl byl pouze u manažerských podvodů, což je dáno objektivnějším bodovým hodnocením Saatyho metodou.

Literatura

- [1] AGUS, A. 2005. The Structural Linkages between TQM, Product Quality Performance and Business Performance: Preliminary Empirical Study in Electronics Companies. *Singapore Management Review*, Vol. 27, c. 1, p. 87-105.
- [2] BABA, M. C. 2009. Quality management of the accounting services. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*. Vol. 2 (51) – 2009. Series V: Economic Sciences. Dostupné z: <http://but.unitbv.ro/BU2009/BULETIN2009/Series%20V/BULETIN%20V%20PDF/059%20Baba%20Mirela%20BUT%202009.pdf>
- [3] CORBETT, L. M., RASTRICK, N. K. 2000. Quality Performance and Organizational Culture: A New Zealand Study. *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 17, n. 1, s. 14-26.
- [4] DONNELLY, J. H., GIBSON, L. J., IVANCEVICH, M. J. 2008. *Management*. Praha: Grada Publishing, 821 s. ISBN 978-807169-422-3.
- [5] KRÁL, B. a kol. 2008. *Manažerské účetnictví*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management press, 662 s. ISBN 978-80-7261-141-6.
- [6] SAATY, T. L. 2006. *Fundamentals of decision making and priority theory with the analytic hierarchy process*. 2nd edition. Pittsburgh: RWS Publications, 478 p. ISBN 978-0-9620317-6-2.
- [7] VEBER, J. a kol., 2003. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 700 s. ISBN 80-7264-029-5

Adresa autora:

Ing. Miroslava Vlčková, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta / katedra účetnictví a financí, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika, Telefon:606 926 485, E-mail: mvlckova02@ef.jcu.cz

TEORETICKÉ PŘÍKLADY VYUŽITÍ KREDITNÍHO SKÓRINGU

THEORETICAL EXAMPLES OF USE OF CREDIT SCORING

KLICNAR Martin

Abstract

Credit scoring is widely used tool in financial institutions. In this article various practical ways of its use will be described and explained. Not only setting of strategies which customers to be approved or declined, but also how to set basic parameters of products. Essential use of credit scoring is for managing of risk, however (as it will be showed here) it could be used for managing of total credit level.

Key words: Credit scoring, interest rate, cut-off, probability of default, risk based pricing.

JEL Classification: C10, C18

Abstrakt

Kreditní skóring je široce využívaný nástroj ve finančních institucích. V tomto článku budou popsány různé praktické způsoby využití credit skóringu, tj. nastavení strategií jak nejen schvalovat či zamítat klienty, ale také jaké parametry u finančního produktu nastavit. Základní využití kreditního skóringu je pro řízení (snižování) rizika, nicméně lze jimi řídit rovněž celkovou úvěrovou angažovanost.

Klíčová slova: kreditní skóring, úroková míra (sazba), cut-off, pravděpodobnost selhání (defaultu), risk based pricing.

Úvod

V mnoha vědeckých člancích či spíše interních dokumentech bank a finančních institucí jsou popisovány různé metody kreditního skóringu neboli cesty, jak se z různých dostupných údajů o klientovi získá nějaká bodová škála – kreditní skóre, která nějakým způsobem vyjadřuje očekávané chování klienta z hlediska (ne-)splácení konkrétního finančního produktu. A pro kterou platí základní vlastnost, že s vyšším skóre (více body) je větší pravděpodobnost, že klient bude hradit, prostě bude z pohledu společnosti lepší.

Tento článek takový cíl nemá. Chce se zaměřit na praktické uplatnění takových metod, respektive výsledku takových metod, tj. credit scoringu. Chce ukázat, že i praktické upotřebení libovolné skórovací škály může být velkou vědou.

Při psaní dokumentu se autor opírá o své zkušenosti v oblasti řízení kreditních rizik, kreditního skóringu díky své téměř devítileté praxi v oboru – práci risk analytika ve finančních institucích. Proto zde není uveden žádný literární zdroj či přehled, autor se opírá o své znalosti v oboru, veškeré doprovodné příklady či tabulky vymyslel sám.

Metodika

V příspěvku budou rozebrány a vysvětleny možné příklady využití kreditního skóringu v praxi. Jak vlastně používat výsledků statistického modelu či jiné matematické metody vedoucí ke skóre zejména k řízení rizika. Některé metody budou doprovázeny názornými číselnými příklady. Tyto příklady jsou čistě teoretické (vymyšlené autorem příspěvku). Jejich cílem je pouze přiblížit a lépe znázornit dané použití známého nástroje.

Literární přehled a výsledky

Kreditní skóring klientů, zejména modely využívající logistické regrese, je nejznámější a nejpoužívanější metodou v řízení rizik u finančních institucí. Matematické či statistické modely využívané pro řízení rizika se však používají i v jiných oborech, jejich použití je mnohem širší a není omezeno jen na finanční sektor (ačkoliv tam se mu věnuje nejvíce, často i na vědecké bázi, neboť praktické využití a finanční efekt ze stále propracovanějších metod je zřejmý). Jako příklad uvádím marketingové kampaně, kde je potřeb správně zacílit skupinu oslovovaných zákazníků. Nebo v lékařství, ve správné diagnóze nemoci na základě výsledků z vyšetření.

Cílem práce není popis jednotlivých metod ať z pohledu základních matematických modelů (zobecněný model lineární regrese jako je například logistická regrese, obdobný model s využitím normálního rozdělení /místo logistického/, což je například popsáno i s dalšími modely v publikacích (1), (2), či volba konkrétních modelů s praktickou ukázkou v článcích (3) a (5) nebo diskriminační analýza podrobně popsána například v (4)), ani z pohledu využitelných dat (pro nového klienta **aplikační skóring** zejména na základě demografických údajů, pro klienta s nějakou platební historií **behaviorální model** postavený na chování klienta, tedy jeho splácení, případně oplatech na účtu, využití debetu apod. přímo v dané instituci či modely vybudované na **informacích z nějakého registru**, kam data o klientech pravidelně /měsíčně či s častější frekvencí/ zasílají finanční instituce. Nebo nějaká kombinace těchto tří způsobů). Pro úplnost doplňuji, že v České republice jsou takovými využívanými registry *Bankovní registr klientů informací* (BRKI, anglicky *Czech Banking Credit Bureau - CBCB*), kam musí přispívat ze zákona všechny banky a stavební spořitelny, a *Nebankovní registr klientů informací* (NRKI, anglicky *Loan and Leasing Credit Bureau - LLCB*), kde jsou mimo jiné zapojeni největší hráči finančního nebankovního sektoru jako Cetelem, HomeCredit, Essox, Credium, Škofin a další. Tyto registry mají stejnou strukturu a za určitých podmínek (klientova souhlasu) může instituce z jednoho registru získat údaje o klientových závazcích i z druhého registru.

Naopak cílem práce je ukázat, jakými možnými způsoby lze metod kreditního skóringu využívat. Pro jednoduchost předpokládejme, že daná instituce je schopna na základě údajů o klientovi (bez ohledu na zdroj – například jeden ze tří tučně zmíněných výše) určit pravděpodobnost, že klient bude dobrý či špatný, tj. bude splácet či nikoliv. Není to přísný či náročný požadavek, neboť drtivá většina modelů to poskytuje – existuje nějaký vztah (ne nutně lineární, většinou nikoliv) mezi výsledkem skóringu, tj. číselnou hodnotou konečného skóre, a pravděpodobností být dobrý či špatný klient z pohledu splácení. Pro druhou proměnnou či vlastnost se nejčastěji používá tzv. *pravděpodobnost defaultu* či *selhání* (*probability of default*), což je pravděpodobnost, že se klient kdykoliv v průběhu prvních 12 měsíců trvání úvěru či finanční služby dostane do prodlení 3 či více splátek (to je běžná definice onoho defaultu). Pak je nahlížen jako špatný, v ostatních případech jako dobrý (myšleno pro potřeby modelování).

Rovněž předpokládejme, což už bude nereálné zjednodušení, že dobrý klient uhradí vše a hlavně, že špatný klient neuhradí nic, nepovede se z něho nic vymoci, celá půjčená částka se stane ztrátou. V praxi to nenastává tak často, vysloveně těch, kteří neuhradí nic, je velmi málo. Spíše se povede významnou část vymoci, u určité části špatných klientů dokonce celou částku. Tedy ač klient mohl být zařazen jako špatný (nečesky „defaultoval“), nakonec společnost nenese žádnou ztrátu, naopak krom původních úroků mohla inkasovat ještě něco na poplatcích (za upomínky k zaplacení dluhu v prodlení, za zrušení smlouvy apod.).

1. Běžné rozdělení klientů pomocí cut-offu

Nejčastějším a svým způsobem nejjednodušším způsobem použití credit skóringu je jednoduché rozdělení klientů na dobré a špatné pomocí tzv. *cut-offu*. Společnost (risk oddělení, management - záleží na pravomocích) určí zlomovou hodnotu skóre – cut-off, který zjednodušeně funguje tak, že klienty se skóre nad touto hodnotou schvaluje (resp. nezamítá, klient může být ještě zkoumán z jiných hledisek, například dostatečného příjmu či přítomnosti v nějakém negativním registru, znamenající nějaký předchozí delikt). Klient s hodnotou skóre pod touto hodnotou nebo na její úrovni je automaticky zamítnut.

Způsoby, jak je cut-off volen, existuje více. Jednak na základě expertního pohledu, který využívá provázanosti skóre s pravděpodobností defaultu. Expert (např. risk manager) se rozhodne neschvalovat klienty, u nichž je 10procentní či vyšší pravděpodobnost defaultu. K této určené pravděpodobnosti se skrze určený vztah dohledá odpovídající cut-off.

Trochu složitějším postupem je určení cut-offu na základě proporce zamítané populace. Na základě vyvinutého modelu, případně i sledování příchodících klientů (populace) lze určit, kolik procent klientů by bylo zamítnuto, pokud by byl stanoven konkrétní cut-off. Opět buď na základě expertního odhadu či požadavku (managementu, zástupců obchodního oddělení – jejich tlak na schvalování může být dost velký) je stanovena daná proporce klientů, kteří mají být zamítáni. Z přehledu či tabulky popisující závislost proporce zamítané populace na cut-offu je pak určen cut-off odpovídající požadavku.

Nejpřesnějším z pohledu výnosnosti je určení cut-offu, pokud je známa výnosnost (profitabilita) daného nabízeného produktu. Či spíše jaké jsou spojené náklady s úvěrováním, jakési rozpočtení nákladů firmy na jednotlivý úvěr. Zjednodušeně psáno, tyto procentně vyčíslené náklady jsou odečteny od úrokové sazby na daném produktu a výsledné procento je klíčové pro nastavení cut-offu. Cut-off je zvolen tak, aby byli schvalováni pouze klienti, kteří pravděpodobnost defaultu (neboli být špatným, neplaticím klientem) mají menší než je toto stanovené procento.

Rozšířením může být využití více hodnot cut-offů. Krom základního, který dělí populaci vysloveně na dobré a špatné klienty a který ty posledně jmenované zamítá, může být použit jeden či více cut-offů na dělení lepších klientů od těch horších, či horších, lepších a nejlepších („TOP“) klientů atd. Na jednotlivé segmenty definované těmito dalšími cut-offy pro jejich skóre se uplatňují různá pravidla ve schvalování (nahlížení do nějakého registru či nikoliv, manuální kontrola či nikoliv /automatické schválení/, při manuální kontrole míra ověřování – telefonát klientovi, do zaměstnání, ověřování dostupných údajů na internetu apod.).

2. Risk based pricing

Mnohem pokročilejší a na výchozí podklady náročnější metodou je tak zvaný risk based pricing. Ten spočívá v tom, že dokážu odhadnout, za jakých podmínek je daný klient ochoten si vzít úvěr. Má se na mysli hlavně za jaké nejvyšší úrokové sazby, ale mohou to být i jiné faktory či vlastnosti spojené s produktem (možnost bezúročného období, nepravidelných splátek, předčasného ukončení, nějaký benefit či loajaltní program spojený s produktem, např. sleva na další nákup prostřednictvím úvěru a podobně). Pokud to budeme znát, můžeme diferencovat produkt (kupříkladu podle úrokové sazby), aby si ho „vzalo“ co nejvíce klientů

a tím pádem můžeme dosáhnout lepšího zisku. Nebo může být cílem získat co nejvíce klientů, které mohou oslovovat dalšími nabídkami svých produktů (tzv. *cross-sell* – jiný produkt než původní, *re-sell* – stejný produkt jako původní, *up-sell* – navýšení limitu, čerpané částky na původním produktu). Tato metoda v sobě skrývá předpoklad, že potenciálně lepší klient (s menší pravděpodobností defaultu) je ochoten si vzít úvěr s nižší úrokovou sazbou, zatímco rizikovější klient s větší pravděpodobností nesplacení „podstoupí“ úvěr s vyšší úrokovou sazbou.

V dalším výkladu se ještě oprost'uji od RPSN (roční procentní sazby nákladů) tím, že nepředpokládám žádné poplatky spojené s poskytnutím a vedením služby. Tato roční procentní sazba je samozřejmě přesnější z pohledu hospodářského výsledku či samotných modelů než „pouhá“ úroková sazba (dodatečné zisky na různých poplatcích se počítají) a často bývá někde úplně jinde než úroková sazba, čehož některé společnosti hodně využívají při získávání klientů (na první pohled levný produkt s nízkým úrokem, ale vysoké poplatky např. za poskytnutí úvěru, vedení účtu, případné upomínky na nezaplacené splátky a jiné mnohdy zajímavé poplatky vedou k mnohem vyšší RPSN).

Pro názornost uvádím hodně zjednodušený příklad. Skupinu potenciálních klientů omezují jen na tři klienty (alternativně mohou volit tři krát sto zástupců s obdobným chováním v každé ze tří skupin). U těchto tří předpokládám, že všichni žádají o stejnou částku 10 000 korun u produktu, jehož splacení se uskuteční přesně za rok ve výši příslušné půjčené částky a úroku, který bude stanoven variantně dle zvolené strategie (prostě jednoletá půjčka s jednou platbou na konci období). Dále předpokládám, že pravděpodobnost defaultu prvního klienta je 1% a je ochoten si vzít půjčku s maximálně 5% úrokem, u druhého klienta pravděpodobnost defaultu 3% a maximálním 10% úrokem a konečně u třetího klienta hodnoty 10% pro možnost nezplatit a maximálně 20% úroku na produktu. Uvedu základní strategie, vždy ideální variantu pro danou skupinu strategií.

Jako první strategii vybírám co nejvyšší úrok. Ale tak, abych nějakého klienta získal, nemá cenu volit tak vysoký úrok, že nikoho nepřilákám (můj výnos bude na nule – což nemusí být nejhorší výsledek, špatně zvolená strategie může vést do záporu). V sestaveném příkladě bude zvolená úroková sazba 20 procent, která přesvědčí pouze nejrizikovějšího klienta. V tomto případě mohou kalkulovat výnos jako 10000 (půjčená částka) * 20% (úroková sazba) * $0,9$ (pravděpodobnost, že klient mi splatí) = 1800 . Podobně můj náklad spočívá v možném nesplacení klienta, tedy číselně 10000 (částka) * $0,1$ (pravděpodobnost selhání, tj. nesplacení) = 1000 . Můj celkový očekávaný výsledek (zisk) je proto $1800 - 1000 = 800$.

Další dva klienti si úvěr nevezmou, pro ně je příliš drahý. Tedy u nich nezískám nic. Všechny výsledky popisuje a shrnuje následující tabulka.

Tabulka 1 – Výsledky pro 1. strategii - úroková sazba 20%

Klient	očekávané riziko	maximální úrok	volená úr. sazba	úvěr Ano/Ne	výnos	Náklad	očekávaný výsledek
1.	1%	5%	20%	Ne	--	--	--
2.	3%	10%	20%	Ne	--	--	--
3.	10%	20%	20%	Ano	$(10000 * 0,2 * 0,9)$ 1800	$(10000 * 0,1)$ 1000	800
Součet				1	1800	1000	800

Zdroj: vlastní výpočty

Druhou strategií je volba nižší úrokové sazby, aby přilákala více klientů, kteří budou mít i lepší rizikový profil. Například sazbu 10 procent. Bohužel tím se připravuji o zisk, který by přinesli rizikovější klienti ochotní si půjčit za vyšší sazbu. Což je vidět v následující tabulce.

Tabulka 2 – Výsledky pro 2. strategii - úroková sazba 10%

Klient	očekávané riziko	maximální úrok	Volená úrok. sazba	Úvěr Ano/Ne	výnos	Náklad	výsledek
1.	1%	5%	10%	Ne	--	--	--
2.	3%	10%	10%	Ano	(10000*0,1*0,97) 970	(10000*0,03) 300	670
3.	10%	20%	10%	Ano	(10000*0,1*0,9) 900	(10000*0,1) 1000	-100
Součet				1	1870	1300	570

Zdroj: vlastní výpočty

U třetího klienta došlo k výraznému poklesu očekávaného zisku. Dokonce se dostal do záporu (pro společnost ztráty), neboť chybí očekávaný výnos té části klientů, kteří nebudou splácet (neboli při počítání očekávaného výsledku ta část úroku, kterou nepřinese kvůli pravděpodobnosti nesplácení). Pro společnost je tedy lepší takové klienty raději zamítnat (tedy ty, u kterých je pravděpodobnost nesplácení rovna či velmi blízko úrokové sazbě produktu – stále uvažujeme úvěr na 1 rok, u jiných splatností by to bylo jinak, respektive na jiné úrovni úroku). Pokud tedy takového klienta zamítneme, pak by celkový zisk byl 670 – zisk z 2. klienta.

Jako poslední alternativu jediného úroku pro všechny klienty je volen úrok atraktivní pro všechny klienty. Zde například 5 procent. V tomto případě však společnost rozhodně nebude úvěrovat 3. klienta, neboť potenciální výnos z úroku při jeho splácení je výrazně menší než možný náklad spočívající v nesplácení půjčené částky (lze dopočítat, že jde o 450 versus 1000). Na druhou stranu však získám klienta s výborným rizikovým profilem, kde potenciální ztráta bude velmi malá. Bohužel i úrok je nižší a přináší relativně méně. Viz další tabulka.

Tabulka 3 – Výsledky pro 3. strategii - úroková sazba 5%

Klient	očekávané riziko	maximální úrok	volená úrok. sazba	Úvěr Ano/Ne	výnos	náklad	výsledek
1.	1%	5%	5%	Ano	(10000*0,05*0,99) 495	(10000*0,01) 100	395
2.	3%	10%	5%	Ano	(10000*0,05*0,97) 485	(10000*0,03) 300	185
3.	10%	20%	5%	Ne	--	--	--
Součet				2	980	400	580

Zdroj: vlastní výpočty

Pokud porovnáme výsledky všech 3 strategií, pak jsou velmi srovnatelné (celkové zisky v ideálním případě či rozhodnutí o poskytnutí úvěru 800 – 670 – 580). Samozřejmě hodně záleží na předpokládaném chování a odhadech. Například pokud by byl 3. klient ochotný si půjčit nejvýše za 15 procent, pak bych tomu musel uzpůsobit svou první strategii (rovněž volit 15 procent) a ta by vedla k zisku již jen 350, jak se lze snadno dopočítat.

Každopádně pomocí těchto jednoduchých příkladů lze částečně ospravedlnit relativně drahé úroky u splátkových společností – totiž na každého špatného, neplaticího klienta je třeba si vydělat prostřednictvím těch řádně platicích, čím větší pravděpodobnost defaultu, tím vyšší úrok. A první strategie (vysoký úrok) je zjevně nejsnazší – stačí řídit schvalování na bázi dobře stanoveného cut-offu, pustit klienty s pravděpodobností nesplácení do konkrétní výše (viz rovněž výklad výše).

Přecházím na příklad risk based pricingu. Jak bylo psáno, ten spočívá v tom, že nabídnou každému klientovi sice co nejvyšší úrokovou sazbu, ale takovou, kterou je ochoten tolerovat a úvěr si vzít. V mém modelovém případě to bude znamenat volit pro prvního klienta sazbu 5%, u druhého klienta 10% a u posledního 20%. Celkový výsledek bude nejspíš překvapivý, viz následující tabulka.

Tabulka 4 – Výsledky pro strategii risk base pricing - úrokové sazby 5%, 10%, 20%

Klient	očekávané riziko	maximální úrok	Volená úrok. sazba	Úvěr Ano/Ne	Výnos	náklad	výsledek
1.	1%	5%	5%	Ano	(10000*0,05*0,99) 495	(10000*0,01) 100	395
2.	3%	10%	10%	Ano	(10000*0,1*0,97) 970	(10000*0,03) 300	670
3.	10%	20%	20%	Ano	(10000*0,2*0,9) 1800	(10000*0,1) 1000	800
Součet				3	3265	1400	1865

Zdroj: vlastní výpočty

Díky zaúvěrování všech tří klientů a i faktu, že u každého je inkasován nejvyšší možný zisk, je celkový zisk výrazně vyšší než zisk u jakékoliv ze tří předchozích strategií. Na druhou stranu tento příklad je modelový, volena optimální strategie na základě dokonalé znalosti klientova chování i ochoty či preference ohledně úrokové sazby. To je samozřejmě ve skutečnosti nemožné dosáhnout, použití risk based pricingu je mnohem složitější a i dosažitelný výnos ne o tolik vyšší než nějaké jednodušší strategie, popsané například v první části. Nicméně i tak může přinášet příjemný dodatečný výnos a tím třeba konkurenční výhodu proti společnostem, které ho nepoužívají. Jak už bylo zmíněno výše i například tím, že získá více klientů, které může oslovit dalšími produkty.

3. Řízení rizika skrze výši úvěru

Dalším způsobem jak využít skóringové modely či skóre klientů je za pomoci poskytnutí různě vysokých úvěrů či limitů v závislosti na předpokládaném riziku. Princip je jednoduchý, klientovi s předpokládaným vyšším rizikem nabídnou nižší úvěr, klientovi méně rizikovému naopak vyšší úvěr. Tím mohu významně snížit celkové riziko, aniž bych snižoval celkovou půjčenou částku. A vlastně i mírně zvyšuji výnos, neboť nezískaný úrokový výnos se

soustřeďuje u horších klientů, takže pokud snížím jejich úvěry a navýším je u dobrých klientů, pak přesouvám tento neinkasovaný úrok ke klientům, kde je v relativním vyjádření mnohem menší. A tím ve finále zvyšují svůj výnos.

Ukážu na příkladu. Mějme sto klientů, které dle chování (pravděpodobnosti selhání) mohu rozdělit do čtyř skupin – prvních nejlepších 10 klientů má tuto pravděpodobnost 1%, dalších 20 pravděpodobnost 3%, dalších 40 pravděpodobnost 5% a posledních 30 má pravděpodobnost selhání 8%. Opět pro zjednodušení uvažuji jednoletý úvěr či půjčku s úrokem 10% a 1 výplatou na konci období. Pro každého klienta u prvé varianty předpokládáme výši úvěru 1000. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 5 – Výsledky pro prvou strategii - všichni stejnou výši úvěru

skupina	počet	očekávané riziko	úrok. sazba	úvěr - žadatel (skupina)	riziko (náklad)	Výnos	výsledek
1.	10	1%	10%	1 000 (10 000)	(10000*0,01) 100	(10000*0,1*0,99) 990	890
2.	20	3%	10%	1 000 (20 000)	(20000*0,03) 600	(20000*0,1*0,97) 1940	1340
3.	40	5%	10%	1 000 (40 000)	(40000*0,05) 2000	(40000*0,1*0,95) 3800	1800
4.	30	8%	10%	1 000 (30 000)	(30000*0,08) 2400	(30000*0,1*0,92) 2760	360
Součet				100 000	5100	9490	4390

Zdroj: vlastní výpočty

Každá skupina generuje určitý zisk, ale v přepočtu na jednotlivce ve skupině jsou významné rozdíly. Například klienti v prvé skupině 89 na jednotlivce, zatímco v poslední pouze 12 na osobu. Toho lze dobře využít, pokud lepším klientům nabídnu více, horším méně. Uvažujme situaci, že klientům prvé skupiny nabídnu dva tisíce místo původního tisíce, u druhé skupiny 1500, u třetí naopak výši úvěru ponížím na 800 a konečně poslední skupině nabídnu 600. Limity jsou voleny tak, aby v součtu rovněž tvořily 100 000 jako v prvním případě. Výsledky však budou jiné, opět se podíváme do tabulky 5.

Tabulka 5 – Výsledky pro prvou strategii - všichni stejnou výši úvěru

skupina	počet	očekávané riziko	úrok. sazba	úvěr - žadatel (skupina)	riziko (náklad)	výnos	výsledek
1.	10	1%	10%	2 000 (20 000)	(20000*0,01) 200	(20000*0,1*0,99) 1980	1780
2.	20	3%	10%	1 500 (30 000)	(30000*0,03) 900	(30000*0,1*0,97) 2910	2010
3.	40	5%	10%	800 (32 000)	(32000*0,05) 1600	(32000*0,1*0,95) 3040	1440
4.	30	8%	10%	600 (18 000)	(18000*0,08) 1440	(18000*0,1*0,92) 1656	216
Součet				100 000	4140	9586	5446

Zdroj: vlastní výpočty

Nejdříve se podívejme na riziko. Tímto postupem bylo dosaženo ponížení rizika zhruba zhruba o pětinu (z 5100 na 4140), což je rozhodně významný pokles. Vzrostlo sice celkové riziko (možná ztráta) u lepších skupin, ale o to významněji (v absolutní částce) pokleslo u horších skupin.

Zajímavé je podívat se rovněž na výnosy, kde rovněž došlo ke zlepšení, ač ne tak markantnímu (z 9490 na 9586). To je způsobeno tím, že neinkasovaný očekávaný příjem, kdy klient s nějakou pravděpodobností nebude splácet, se přesouvá do lepších skupin, kde je pravděpodobnost tohoto selhání nižší a tedy naopak pravděpodobnost splacení větší. Zjednodušeně, přesunul jsem větší částky do lepších skupin, kde inkasují relativně více a ztrácím relativně méně.

Ve finále tedy místo zisku 4390 mohu získat 5446 pouhým přeskupením nabízených limitů, aniž bych zvyšoval úvěrování nebo měnil počet schválených klientů.

Diskuse

V předchozí části byly představeny tři způsoby využití kreditního skóringu: použití cut-offu (hranice mezi dobrým = nezamítaným a špatným = zamítaným klientem), risk based pricing (nastavení parametrů produktu, aby upoutal i „schvaloval“ co nejvíce klientů), řízení rizika skrze úvěrové limity. Teoreticky, od stolu nelze jednoduše říci, která metoda je lepší, která horší – záleží na okolnostech, zejména dostupnosti potřebných údajů. Důležitý je úhel pohledu, respektive zvolené měřítko. Což nemusí být jen zisk z realizovaných obchodů (úvěrů), ale i snadnost implementace či náklady s implementací spojené či náklady na získání potřebných údajů pro model či rozhodování.

Pokud přece jen chceme porovnávat či vybírat mezi metodami použití kreditního skóringu, pak z použitých příkladů i praxe vyplývá, že nejúčinnější, tedy převedeno do ekonomických kritérií nejvýnosnější metodou je risk based pricing. Což je dáno tím, že oslovuje (a nezamítá) nejvíce klientů a potenciální náklad (riziko) z nesplacení dokáže kompenzovat dostatečně vysokou úrokovou mírou a z ní odvozenými úrokovými výnosy platících klientů.

Na druhou stranu však platí, čím se vybraná metoda jeví výhodnější a výnosnější, tím je náročnější na výchozí předpoklady a znalost klientů a hůře se aplikuje v praxi. To platí přirozeně i o risk based pricingu, který právě pracuje s předpokladem skoro dokonalé znalosti klientů včetně jejich tolerance ohledně výše úrokové sazby. Kromě těchto silných předpokladů je třeba řešit řadu praktických aspektů, jak vlastně „vnutit“ dražší produkt (sazbu) rizikovějšímu klientovi. Neboť každý přece chce pro sebe to nejvýhodnější (nejlevnější) čili je třeba zamezit tomu, aby se klienti dověděli, že jsou nějak tříděni (segmentováni) a mohou proto mít odlišné podmínky, sazby, produkty. Princip risk based pricingu bude určitě snazší aplikovat v nabídce vlastním klientům s nějakou platební historií, protože je dokáží lépe segmentovat a mohou adresovat svou nabídku přímo jim. Zatímco přímo na trhu, kde se mohou potýkat s konkurencí, nemusím mít jednak dostatečnou znalost o klientech, jednak nemusím mít právě kvůli konkurenci dostatečnou volnost v nastavení parametrů produktu (úroková sazba, záloha, bezúročné období atd.).

Naopak, na prvý pohled méně výnosný způsob se může ukázat jako velmi výhodný, neboť příprava i implementace mohou být snadné, rychlé, s nízkými náklady a také pružné ve smyslu jednoduché změny či úpravy. To je například způsob s použitím cut-offu, který je možno snadno změnit, třeba na základě jednoduché analýzy prokazující například posun v populaci z pohledu demografického (mění se relativní četnost klíčových znaků, které vystupují ve skóre) nebo rizikového (indikátory rizika jsou odlišné od očekávaných nebo měřených na starších portfoliích). Tento postup se dá rovněž snadno uplatnit, mám-li nesourodou populaci rozdělenou na několik homogenních skupin (například dle druhu zboží kupovaného na úvěr), takže pro každou skupinu mohu stanovit vlastní cut-off.

Společnosti se tím pádem rozhodují mezi dosažením většího zisku či efektu za cenu delší a náročnější přípravy a implementace a použitím pružného způsobu, který sice přináší méně z čistě ekonomického pohledu, ale dokáže rychle reagovat na změny a potřeby. Zkušenost autora je, že z důvodu vysoké konkurence, nutnosti rychle reagovat na změny, včetně tahů konkurence, se uplatňuje spíše druhý uvedený způsob, tj. upřednostňuje se jednoduchost, pružnost, rychlost implementace. Pokročilejší a náročnější metody (risk based pricing, stanovování výše úvěrů dle rizikového profilu) se používají spíše v produktech či nabídkách klientům, kteří jsou již v portfoliu společnosti (není zde přímý konkurenční boj) a nabídka jim může být „šita na míru“ – volbu některých parametrů, například výše úvěru, lze dokonce ponechat na klientovi.

Závěr

Cílem článku bylo ukázat jednoduché příklady použití metod skóringu ve finanční praxi. Nutnou podmínkou je určitá znalost klientů – pravděpodobnost defaultu (typická vlastnost požadovaná v modelech kreditního skóringu), někdy i odhad klientovy ochoty si půjčit. Všechny způsoby vedou v ideálních případech k zajímavým dodatečným výnosům, respektive výraznému snížení rizika. Ve skutečnosti to bývá složitější, nicméně tyto postupy se běžně používají a pomáhají řídit riziko, přičemž není třeba nějak drasticky snižovat výši poskytovaných úvěrů. Při vhodném nastavení, třeba i mixu těchto opatření, lze úvěrové zatížení (angažovanost) dokonce významně zvyšovat.

Literatura

- [1] FAHRMEIR, L., TUTZ, G. 1994. *Multivariate Statistical Modelling Based on Generalized Linear Models*. 2. vyd. New York: Springer-Verlag, 517 s. ISBN 0-387-95187-3.
- [2] HARRELL, F. E. Jr. 2001. *Regression Modeling Strategies with Applications to Linear Models, Logistic Regression, and Survival Analysis*. 2. vyd. New York: Springer-Verlag, 570 s. ISBN 978-0-387-95232-1.
- [3] HAND, D. J., ADAMS, N. M. 2000. Defining attributes for scorecard construction in credit scoring. *Journal of Applied Statistics*, vol. 27, no. 5, pp. 527-540. ISSN 0266-4763.
- [4] HUBERTY, C. J., OLEJNIK, S. 2006. *Applied MANOVA and Discriminant Analysis*. 2. vyd. New Jersey: Wiley Interscience – Wiley Series in Probability and Statistics, 488 s. ISBN 0-471-46815-0.
- [5] MAJER, I. 2006. Application scoring: logit model approach and the divergence method compared. *Working Paper No. 10-06*. Warsaw School of Economics, 24 s.

Adresa autora:

Mgr. Ing. Martin Klicnar, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra aplikované matematiky a informatiky, Česká republika, Telefon: 776 047 132, E-mail: martin.klicnar@centrum.cz

Název: **Sborník z mezinárodní doktorské vědecké konference
INPROFORUM Junior 2012**

Editor: Oddělení vědy a výzkumu Ekonomické fakulty JU v ČB

Vydavatel Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta

Tisk Vlastimil Johanus – tiskárna, České Budějovice

Náklad 100

Počet stran 285

Vydání první

Jednotlivé příspěvky na konferenci byly oponovány.

Za věcnou a jazykovou správnost díla odpovídají autoři příspěvků.
Součástí publikace je samostatně neprodejný CD-ROM.

ISBN 978-80-7394-382-0