



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

CIRKULÁRNÍ EKONOMIKA A DALŠÍ VYBRANÉ AKTUÁLNÍ ASPEKTY EKONOMIE II

SBORNÍK VYBRANÝCH PŘÍSPĚVKŮ STUDENTŮ
EKONOMICKÉ FAKULTY JIHOČESKÉ UNIVERZITY
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH



2021



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Cirkulární ekonomika a další vybrané aktuální aspekty ekonomie II:
Sborník vybraných příspěvků studentů Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity
v Českých Budějovicích

2021



Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

15. ročník Studentské vědecké a odborné činnosti EF (SVOČ 2021)

V Českých Budějovicích 15. 4. 2021 (soutěž pro studenty bakalářských a magisterských studijních programů EF a pro studenty doktorského studijního programu EF).

Sborník vybraných příspěvků studentů Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity

Odborný výbor

doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta
Ing. Jiří Alina, Ph.D., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta
doc. Ing. Ladislav Beránek, CSc., MBA, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta
doc. Ing. Eva Cudlínová, CSc., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta
Ing. Petr Hanzal, Ph.D., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta
doc. RNDr. Jana Klicnarová, Ph.D., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta
RNDr. Jana Kouřilová, Ph.D., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta
doc. Ing. Jindřiška Kouřilová, CSc., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta
Ing. Martina Krásnická, Ph.D., LL.M., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta
doc. PhDr. Miloslav Lapka, CSc., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta
doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta
Ing. Petra Martišková, Ph.D., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta
Ing. Monika Maříková, Ph.D., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta
Ludmila Nováková, společnost DM
Ing. Martina Novotná, Ph.D., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta
doc. Ing. Kamil Pícha, Ph.D., MBA, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta
Mgr. Radim Remeš, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta
Ing. Jarmila Rybová, Ph.D., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta
Doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta
Ing. Jan Šalamoun, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta
Ing. Antonín Šmejkal, Ph.D., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta
Ing. Roman Švec, Ph.D., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta
prof. Ing. Drahoš Vaněček, CSc., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta
Ing. Miroslava Vlčková, Ph.D., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta
Mgr. Klára Vocetková, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta
Ing. Tomáš Volek, Ph.D., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta
doc. Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta
Ing. Radek Zdeněk, Ph.D., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta

Organizační výbor

doc. RNDr. Jana Klicnarová, Ph.D., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta
Ing. Nikola Soukupová, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta

Editor:

Mgr. Eva Opatrná, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta
Publikace vyšla s podporou projektu GAJU 121/2020/S Principy cirkulární ekonomiky v regionálním managementu vedoucí ke zvyšování efektivnosti systémů.

© 2021 Ekonomická fakulta Jihočeské university v Českých Budějovicích
ISBN 978-80-7394-862-7, (<http://ocs.ef.jcu.cz/index.php/svoc/svoc2021>)

OBSAH

Sekce	Finance, účetnictví a daně (garant: doc. Ing. Jindřiška Kouřilová, CSc.)	
Daňová evidence v podmínkách soukromě hospodařícího zemědělce ~ Ludmila Černá		2 - 6
Fundamentální analýza vybraného akciového titulu ~ Petra Fafílková		7- 12
Účetní specifika společenství vlastníků jednotek ~ Gabriela Boháčová		13 - 17
Komparace účetních výkazů podle IFRS a ČÚL v aplikaci vybraných podniků cirkulární ekonomiky ~ Bc. Karolína Rosendorfová		18 - 24
Sekce	Ekonomika (garant: Ing. Martina Novotná, Ph.D.)	
Náklady podniku, jejich řízení a analýza ~ Jana Havlová		26 - 31
Problematika dopravy v Českých Budějovicích se zaměřením na financování městské hromadné dopravy ~ Eva Koudelková		32 - 37
Ekonomický vývoj vybraného podniku textilního průmyslu v souvislostech ~ Pavla Herclíková		38 - 44
Sekce	Řízení malých a středních podniků (garant: Ing. Monika Maříková, Ph.D.)	
Freelancer- podnikání na volné noze ~ Kateřina Korčáková		46 - 52
Kompetence, schopnosti a dovednosti florbalových a hokejových trenérů ~ Stanislav Karas		53 - 59
Talent management ve vybraném prostředí ~ Bc. Eliška Dostálová		60 - 65
Sekce	Marketing, obchod a cestovní ruch (garant: Ing. Jan Šalamoun)	
Výběr potencionální země pro vstup vybrané firmy na trh ~ Bc. Aneta Janoušková, Bc. Barbora Pechová, Bc. Linda Plachá, Bc. David Proško		67 - 71
Sestavení marketingového komunikačního mixu pro webový srovnávač Cinkly.cz ~ Bc. Štěpán Prokeš, Bc. Sabina Feráková, Bc. Hana Mitášová		72 - 77
Nízkorozpočtová kampaň pro Muzeum pivovarnictví ZF JU ~ Bc. Ivana Zimová, Bc. Petra Vrtalová		78 - 83
Mapování značek produktů kávy a cukrovinek s obsahem kaka a ve vybraných řetězcích ~ Aleš Petr, Bajer David, Proško David		84 - 88
Sekce	Informatika a kvantitativní modely v ekonomii (garant: doc. Ing. Ladislav Beránek, CSc., MBA)	
Aplikace pro zaznamenávání výsledků logopedické diagnostiky ~ Eva Holakovská		90 - 94
Umělá inteligence ve hře Royal game of UR ~ Bc. Daniel Hejplík, Bc. Štěpán Mudra		95 - 103
Sekce	Ekonomicko-sociální, environmentální a právní problémy regionálního rozvoje (garant: doc. PhDr. Miloš Lapka, CSc.)	
Inovační změny v turisticky zaměřeném subjektu a jejich projevy na lokální úrovni ~ Bc. Barbora Oborníková		105 - 109
Současné vnímání hodnot venkova v obci Břehov ~ Hana Kačerová		110 - 114
Vliv činnosti MAS Aktivios, z.s. na rozvoj regionu ~ Bc. Kateřina Vítovcová		115 - 119
Ochrana proti nesprávnému postupu zadavatele v procesu zadávání veřejných zakázek ~ Bc. Aneta Janoušková		120 - 125

Sekce	Řízení a ekonomika podniku – DSP (garant: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.)	
The impact of teaching environmental topics and sustainable development on students' decisions about their future profession ~ Ing. Roman Buchtele		127 - 133
Virtual and Augmented reality tourism as a solution to the world pandemic outbreak and immediate responses of event organizers ~ Ing. Lucie Karafiátová		134 – 138
Nové platformy sdílené ekonomiky ve vybraných službách cestovního ruchu ~ Ing. Michaela Koubková		139 – 143
Black Soldier Fly business model as a Promising Tool for Circular Economy Development in Europe ~ Ing. Anna Maroušková		144 – 147
Integrovaný system řízení osobní dopravy v rozvoji cestovního ruchu ~ Ing. Lucie Samková		148 – 153
Specifika a determinanty zadlužení zemědělských podniků ~ Ing. Nikola Soukupová		154 – 159
Kulturní dimenze v MSP a Průmysl 4. 0 ~ Ing. Marta Vysoká		160 – 165
Destination management organisations' marketing approach to overcrowded tourist destinations ~ Bc. Petra Vysušilová MSc.		166 - 172

Předmluva

V roce 2021 se na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích uskutečnil již 15. ročník konference Studentské vědecké a odborné činnosti EF (SVOČ 2021). Přesto, že se tato tradiční akce uskutečnila vzhledem k pandemické situaci COVID-19 výhradně online formou, tak se pyšnila bohatou účastí a kvalitními příspěvky, které studenti prezentovali v následujících sekcích:

- Ekonomika.
- Ekonomicko-sociální, environmentální a právní problémy regionálního rozvoje.
- Finance, účetnictví a daně.
- Informatika a kvantitativní modely v ekonomii.
- Marketing, obchod a cestovní ruch.
- Řízení malých a středních podniků.
- Řízení a ekonomika podniku – sekce studentů DSP.

S podporou projektu GAJU 121/2020/S *Principy cirkulární ekonomiky v regionálním managementu vedoucí ke zvýšení efektivnosti systémů* byl z této konference vytvořen sborník vybraných studentských příspěvků s názvem *Cirkulární ekonomika a další vybrané aktuální aspekty ekonomie II*. Celkem bylo do sborníku zahrnuto 28 příspěvků, které se vyznačují vysokou kvalitou a byly nejlépe hodnoceny odbornou porotou.

Spolu s odbornými porotci jsme potěšeni, že se nám u studentů daří rozvíjet nadstandardní zájem o dané vědní oblasti včetně problematiky cirkulární ekonomiky. Tento koncept je v současnosti stále poměrně málo uceleně zmapovaný, ač se k němu upíná pozornost mnoha odborníků jako na řešení palčivého problému uspokojení potřeb rostoucí světové populace se současným snížením negativních důsledků konzumního životního stylu, které vedou k dramatickým dopadům na životní prostředí, hospodářství, finance i na naši společnost jako celek.

Aby se společnosti mohly vypořádat se svými environmentálními, hospodářskými a sociálními problémy formou aplikace principů cirkulární ekonomiky, je potřeba se touto problematikou i nadále intenzivně zabývat a podrobit ji dalšímu vědecko-výzkumnému zkoumání. O to usiluje i naše Ekonomická fakulta ve svém výzkumu podpořeného Grantovou agenturou Jihočeské univerzity, do kterého zapojuje i nejmladší výzkumníky, zejména studenty magisterských a doktorských studijních programů.

Za celý odborný výbor SVOČ 2021

doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Finance, účetnictví a daně

Daňová evidence v podmínkách soukromě hospodařícího zemědělce

Ludmila Černá

Abstrakt: *Práce analyzuje daňovou evidenci v podmínkách soukromě hospodařícího zemědělce včetně kalkulace a optimalizace daně z příjmů. Rovněž jsou specifikovány složky daňové evidence, které se vyskytují převážně jen v zemědělství. Dále je stanoven přechod z daňové evidence do účetnictví včetně vyhodnocení jeho daňových dopadů a efektivnosti. Oba režimy jsou vzájemně komparovány. Provedenou analýzou v databázi daňové evidence roku 2019 bylo zjištěno, že pro zemědělce je nejvýhodnější stanovení základu daně prostřednictvím skutečných výdajů a provedení daňové optimalizace přes spolupracující osobu. Přechod z daňové evidence do účetnictví by v podmínkách zemědělce nebyl výhodný vzhledem k nárůstu základu daně o hodnotu zásob a pohledávek. Jsou ale navrženy způsoby optimalizace navýšeného základu daně. Daňová evidence je méně administrativně a finančně náročná, a je tedy doporučeno současně v tomto režimu pokračovat.*

Soutěžní sekce: Finance, účetnictví a daně

Klíčová slova: Daňová evidence · Účetnictví · Daň z příjmů a její optimalizace · Přechod z daňové evidence do účetnictví

1 Úvod

Každý podnikatel stojí při zahájení své činnosti před mnoha rozhodnutími – zda být plátcem daně z přidané hodnoty, k jakým daním je povinen nebo jestli pro své podnikání zvolí režim účetnictví, či daňové evidence. Zejména zemědělec tuto volbu důkladně zvažuje, protože ač to z podstaty tohoto odvětví není zcela patrné, zemědělství je současně pod velkou tíhou byrokracie z hlediska různých chovatelských a pěstitelských hlášení a kontrol státní správy. Složitá administrativa tak ztěžuje podnikání soukromých zemědělců, které je samo o sobě velice fyzicky a psychicky náročné, ale zároveň nesmírně důležité, protože je základním kamenem pro fungování společnosti.

Daňová evidence spočívá v principu evidence příjmů a výdajů, přičemž slouží zejména jako podklad pro výpočet daně z příjmů. Právě v případě malých zemědělských podnikatelů se jeví vedení daňové evidence jako zcela dostačující režim pro jejich fungování. Oba systémy mají ale své prokazatelné výhody i nevýhody.

Práce vychází z odborné literatury týkající se problematiky daňové evidence a účetnictví, legislativních předpisů a novel daňového balíčku. Data potřebná k výzkumu byla získána z programu daňové evidence a dalších interních informací a materiálů podnikatele.

2 Materiál a metodika

Cílem práce je analýza vedení daňové evidence soukromě hospodařícím zemědělcem s dopadem na stanovení daně z příjmů. Dílčím cílem je stanovení přechodu z daňové evidence do systému vedení účetnictví a zhodnocení jeho výhodnosti a efektivnosti včetně komparace obou režimů vedení.

Praktická část nejprve popisuje hospodaření soukromého zemědělce a charakterizuje jeho podnikání včetně specifikace rostlinné a živočišné výroby a dalších jeho činností. Následně je analyzována daňová evidence podle jednotlivých složek včetně těch specifických, které se vyskytují převážně v oblasti zemědělství (pojistné události v živočišné či rostlinné výrobě, zemědělské dotace či zelená nafta). Dále je na základě příjmů a výdajů z uzavřené daňové evidence zemědělce stanovena daňová povinnost metodou skutečných i paušálních výdajů s následnou optimalizací daňové povinnosti na principu spolupracující osoby. Výpočty jsou sestaveny v souladu se zákonem o daních z příjmů. Následně je provedena syntéza daňové evidence, přičemž jsou navržena doporučení pro zemědělce vzhledem k novým ustanovením v daňovém balíčku. V poslední části práce je vytvořen přechod z daňové evidence do účetnictví na základě všech potřebných úkonů a zhodnocení jeho efektivnosti a výhodnosti. Dále jsou uvedeny možné způsoby, jak se lze z pohledu zdanění navýšeného základu daně přechodem vypořádat pomocí jednorázového zdanění či rozložení dodanění pohledávek a zásob do více let. Praktická část zároveň obsahuje komparaci obou systémů vedení a stanovení jejich hlavních výhod a nevýhod.

Celý výzkum je prováděn na základě platné legislativy v databázi interních materiálů zemědělce. Z důvodu kompletnosti a ucelenosti výzkumu a poskytnutých dat je analyzováno hospodaření zemědělce za rok 2019. Byly použity metody řízeného rozhovoru přímo s podnikatelem i jeho externí účetní, která poskytla veškeré potřebné informace včetně programu daňové evidence. Pro vypracování práce byly dále použity metody analýzy a syntézy daňové evidence, pozorování, komparace či diskuse nad závěry ostatních autorů zabývajících se touto problematikou.

3 Výsledky

3.1 Analýza daňové evidence v podmínkách soukromého zemědělce

Hlavním cílem této práce je analýza daňové evidence v podmínkách soukromého zemědělce. Podnikatel vede deník příjmů a výdajů, přičemž nejzásadnější položkou těchto příjmů, je prodej kravského mléka, hospodářských zvířat či sklizně rostlinné výroby. Nejvíce výdajů podnikatel vynakládá na opravy a udržování, splátky úvěrů nebo veterinární a inseminační služby. Podnikatel vlastní velké množství zemědělských strojů a budov, které jsou odpisovány, přičemž celková hodnota dlouhodobého majetku včetně polí je v zůstatkové ceně 13 248 801 Kč. Zároveň k podnikání využívá osobní automobily, na které uplatňuje paušální výdaje. V zásobách má podnikatel zařazené komodity z rostlinné a živočišné výroby v celkové hodnotě 4 027 380 Kč. V rostlinné výrobě se orientuje na produkci obilovin, píce nebo kmínu. Podnikatel eviduje finanční prostředky na běžných účtech a v pokladně v celkové hodnotě 495 443 Kč. Na modernizaci svého podnikání čerpá i bankovní úvěry, které jsou v celkové výši 2 942 990 Kč, přičemž část jistiny těchto úvěrů je hrazena prostřednictvím fondu PRGLF. V daňové evidenci jsou dále specifické či problematické složky, které jsou typické pro zemědělskou činnost. Touto složkou je např. zelená nafta, která představuje vratku spotřební daně z minerálních olejů, které zemědělec využívá při obhospodařování půdy. Dále zemědělské dotace, které ale v případě analyzovaného zemědělce činí pouhých 20,27 % na jeho celkových příjmech, což je značný podprůměr v rámci zemí EU. Tento fakt je způsoben zejména složitými dotačními nároky a rozsáhlou byrokracií pro malé zemědělce. Specifickou složkou jsou i pojistné události, přičemž určení rozsahu škody je v kompetencích pojišťoven a výše pojistného plnění se odvíjí od pojištěného výnosu. Zemědělci tak často není kompenzován reálný ušlý výnos, který mu byl často nepřízní

počasí způsoben. Významnou složkou daňové evidence jsou i odvody na daních a zákonných pojištěních, přičemž odvody na zdravotním a sociálním pojištění tvoří nejdominantnější část. Podnikatel je dále kvartálním plátcem DPH, ale i poplatníkem silničních či majetkových daní.

Dílejší částí této analýzy byla kalkulace a optimalizace daně z příjmů soukromého zemědělce. Prostřednictvím uzavření daňové evidence a určení položek příjmů a výdajů, které se zahrnují do základu daně, byla provedena kalkulace daně metodou skutečných a paušálních výdajů. Vzhledem k tomu, že zemědělec má velké množství prokazatelných výdajů, je pro něj metoda paušálních výdajů krajně nevýhodná, a způsobila by mu základ daně ve výši 6 868 160 Kč. Metoda skutečných výdajů představuje pro zemědělce daňový základ ve výši 335 307 Kč, a je mu tedy doporučena k využívání v praxi. Dále byla provedena optimalizace prostřednictvím spolupracující osoby, protože zemědělec podniká společně se svojí manželkou. Nejvýhodnější poměr přerozdělených příjmů a výdajů se osvědčil ve výši 44 %, kdy podnikateli vznikne, díky použití daňového zvýhodnění na vyživované děti, daňový bonus ve výši 60 300 Kč a spolupracující manželce nulová daňová povinnost. Pro podnikatele je tato forma daňové optimalizace plně efektivní.

3.2 Syntéza daňové evidence a komparace režimů

Dále byla provedena syntéza daňové evidence, ze které plyne, že podnikání je ziskové s velkým potenciálem do budoucna. Následně byly představeny změny v daňovém balíčku a jiných oblastech pro rok 2021, např. zrušení daně z nabytí nemovitých věcí, které zemědělec jistě uvítá ke snížení svého daňového břemene, či kompenzační programy k tlumení dopadů pandemie koronaviru. Zároveň byla představena varianta, jak může zemědělec efektivně využít zavedení mimořádných odpisů pro 1. a 2. odpisovou skupinu, přičemž mu je doporučeno, aby tuto možnost nevyužíval u drahé zemědělské techniky z důvodu možného vzniku daňové ztráty.

V poslední části analýzy byla provedena komparace daňové evidence a účetnictví, přičemž pro analyzovaného zemědělce se zdá právě vedení daňové evidence jako vhodnější režim než účetnictví z důvodu nižší finanční a administrativní náročnosti. Jedná se o současné doporučení, přičemž je možné, že z důvodu rozrůstání a expanze podnikatelské činnosti, bude časem režim účetnictví nutný vzhledem k potřebám finančních analýz a plánování, či z důvodu překročení zákonných limitů, kdy se podnikatel bude muset stát účetní jednotkou a vést účetnictví povinně.

3.3 Přejít z daňové evidence do účetnictví

Díleším cílem práce bylo stanovení přechodu z daňové evidence do účetnictví. Jedná se o poměrně složitý proces, jenž se skládá z několika kroků, které podnikatel musí uskutečnit. Prvním krokem je inventarizace majetku a závazků, jejichž stavy přecházejí z ukončené daňové evidence v roce 2019. Stavy zjištěné inventarizací se stávají počátečními stavy v účetnictví od 1. 1. 2020. Jedná o nesplacené pohledávky a závazky, zásoby, dlouhodobý majetek apod. Jednotlivé položky různými způsoby ovlivňují základ daně, což je zobrazeno v dalším dobrovolném kroku přechodu – tzv. přechodovém můstku. Nesoulad mezi MD a D v přechodovém můstku vytvoří počáteční stav na účtu 491 - Účet individuálního podnikatele, a to ve výši 16 236 851 Kč. Pasivní zůstatek vyjadřuje hodnotu, kterou vložil podnikatel do svého podnikání a zároveň potvrzuje jeho finanční soběstačnost. O hodnotu nesplacených pohledávek (pohledávek za odběratele, zelenou naftu, dotace, poskytnutých provozních záloh) a zásob se základ daně zvýší o hodnotu 5 465 445,02 Kč, zatímco o hodnotu nesplacených závazků ve výši 120 343,02 Kč se základ daně sníží. V případě analyzovaného zemědělce dojde přechodem k celkovému zvýšení základu daně o hodnotu 5 345 102 Kč, což je způsobeno velkým množstvím zásob rostlinné a živočišné výroby. Následujícím krokem přechodu je sestavení účtového rozvrhu a vnitropodnikových směrnic, přičemž v tomto případě bude využita běžná směrná účetní osnova pro podnikatele, která plně pokryje účetní operace podnikatele. Posledními kroky, které zahajují vedení systému účetnictví, je vytvoření zahajovací rozvahy a otevření účetních knih prostřednictvím účtu 701 – Počáteční účet rozvázný. Zásada bilančního pravidla, kterou potvrzuje shodný stav aktiv a pasiv ve výši 19 325 751 Kč, zobrazuje správnost provedeného přechodu. Kompletní zpracování jednotlivých kroků přechodu včetně dílčích kalkulací je obsaženo v plné verzi bakalářské práce.

V poslední části je vyhodnocena efektivnost přechodu v podmínkách analyzovaného zemědělce a zároveň kalkulován dopad přechodu na daň z příjmů. Navýšený základ daně může být zdaněn prostřednictvím jednorázového zdanění, či rozložením dodanění zásob a pohledávek do více let, přičemž zákon o daních z příjmů umožňuje toto rozložení maximálně do 9 let. V případě jednorázového zdanění by výsledná daňová povinnost činila celkem 801 765 Kč. Jedná se o extrémní daňovou zátěž, která by podnikateli mohla způsobit finanční problémy, proto je tato možnost podnikateli krajně nedoporučována. V případě rozložení dodanění zásob a pohledávek do 9 let by daňová povinnost v jednotlivých letech představovala pro podnikatele částku 91 080 Kč. Jedná se tedy o vhodnější způsob optimalizace daňového dopadu přechodu, ale s přihlédnutím k možným rizikům v budoucnosti, např. snížení výkupní ceny kravského mléka či dopadům pandemie koronaviru, se stále jedná o poměrně velkou daňovou zátěž. Z těchto důvodů není podnikateli doporučeno, aby přechod do účetnictví podstoupil. Současně je vedení daňové evidence pro podnikatele plně dostačující a představuje pro něho optimální finanční a administrativní zátěž.

4 Závěr

Na základě provedené analýzy daňové evidence zemědělece bylo zjištěno, že podnikání je ziskové s velkým potenciálem do budoucna. Byly stanoveny specifické či problematické oblasti typické pro zemědělskou výrobu – dotace, zelená nafta, pojistné události. Dále byla kalkulována daňová povinnost, přičemž bylo zjištěno, že v případě analyzovaného zemědělece je z hlediska snížení daňového základu výhodnější metoda skutečných výdajů než metoda paušálních výdajů. Nejvýhodnějším způsobem daňové optimalizace je přes spolupracující osobu, protože daňové břemeno se rozloží mezi podnikatele a jeho manželku. Po uplatnění odčitatelných položek a slev na dani vznikne podnikateli dokonce daňový bonus. Byla také provedena syntéza daňové evidence včetně dopadů změn v daňovém balíčku v roce 2021. Zároveň byly komparovány oba systémy vedení, přičemž pro soukromé zemědělece se zdá vhodnější a dostačující daňová evidence z důvodu její nižší administrativní a finanční náročnosti.

Dílním cílem bylo stanovení přechodu z daňové evidence do účetnictví. Byly provedeny jednotlivé kroky k přechodu, přičemž bylo zjištěno, že dodaním zásob rostlinné a živočišné výroby a nesplacených pohledávek vznikne zemědělcovi velké daňové zatížení a přechod v jeho podmínkách nebude tedy výhodný. Pokud by zemědělec stále trval na přechodu do účetnictví, je mu doporučeno, aby si dodanění zásob a pohledávek rozložil do následujících 9 let, které mu z daných možností pomůže nejvíce snížit daňové zatížení z přechodu.

Práce může sloužit jako inspirace či doporučení pro soukromé zemědělece i jiné individuální podnikatele, zda je dobrovolný přechod do účetnictví v daných podmínkách pro ně výhodný. Analyzovaný zemědělec již v praxi přechod do účetnictví reálně zvažoval, a proto tento výzkum bude tedy částečně podkladem pro jeho finální rozhodnutí, zda přechod podstoupit.

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat v první řadě Ing. Marii Vejsadové Dryjové, Ph.D. za odborné rady a součinnost během psaní této práce. Dále paní Šárce Kropáčkové, která mi ochotně poskytla veškeré potřebné materiály a cenné rady z praxe.

Literatura

- Dušek, J. & Sedláček, J. (2020). *Daňová evidence podnikatelů 2020* (17. vydání). Praha: Grada Publishing
- Dušek, J. (2007). *Převod z daňové evidence do účetnictví*. Praha: Grada Publishing
- Kadlec, J. & Chalupa, R. (2006). *Převod daňové evidence na vedení účetnictví, komentář a příklady, zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, vyhláška č. 500/2002 Sb.* Olomouc: ANAG
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů

Plný seznam použité literatury je uveden v textu bakalářské práce.

Tax Records in Conditions of a Private Farmer

Ludmila Černá

Abstract: *The thesis focuses on the analysis of the tax records of a private farmer, including income tax optimization. The components of tax records typical mainly for the area of agriculture have also been specified. Furthermore, the transition from tax records to accounting has been designed, including the evaluation of its tax impacts and efficiency. Both modes have been compared with each other. The analysis conducted in the database of tax records of 2019 has shown that the most advantageous solution for the farmer is to determine the tax base through actual expenditures and perform tax optimization through a cooperating person. The transition from tax records to accounting is not advantageous for the farmer because of the increase in the tax base due to stocks and receivables. However, ways to optimize the increased tax base have been proposed. Tax records is less administratively and financially demanding, it has therefore been recommended to continue in this regime.*

Key words: Accounting · Tax Records · Income Tax and its Optimization · Transfer from Tax Records to Accounting

JEL Classification: M41 · H25 · L26

Fundamentální analýza vybraného akciového titulu

Petra Fafilková

Abstrakt: Tato práce je zaměřena na zpracování fundamentální analýzy vybraného akciového titulu. Analýza stanovuje, jakou má akcie vnitřní hodnotu. V této práci byla analyzována akcie společnosti ČEZ, kde byla vypočtena její vnitřní hodnota a poté byla porovnána s tržní cenou. Pro stanovení vnitřní hodnoty akcie jsou použity dividendové diskontní modely, cash flow modely a historické modely a porovnáním bylo zjištěno, zda byla akcie korektně ohodnocena, nadhodnocena či podhodnocena. Pro výpočet těchto modelů bylo potřeba vycházet z kurzů akcie na Burze cenných papírů Praha, Kurzy.cz a z výročních zpráv společnosti ČEZ. Práce obsahuje kvalitativní výsledky výzkumu a po porovnání modelů s teorií bylo stanoveno doporučení pro investory, zda je výhodné do akcie investovat.

Soutěžní sekce: Finance, účetnictví a daně

Klíčová slova: Fundamentální analýza · Akciový trh · Dividendy · Akcie · Vnitřní hodnota akcie

1 Úvod

Investování je v této době běžným finančním nástrojem, který oslovuje stále větší množství zájemců, kteří v něm vidí příležitost efektivního zhodnocení svých příjmů.

Tuto práci jsem se rozhodla psát z důvodu, že jsem se chtěla dozvědět, jak funguje akciový trh, a jaké informace ke svému investičnímu rozhodnutí investoři potřebují znát. Díky tomu jsem získala nové poznatky a znalosti o akciových trzích a obchodování s akciemi.

V teoretické části práce jsou zmíněny metody používané k analýze ceny cenného papíru, které obsahují technickou, psychologickou a fundamentální analýzu a teorii efektivních trhů. Dále byla charakterizována fundamentální analýza a její tři úrovně, následně je popsána vnitřní hodnota akcie a způsob jejího výpočtu. Poté jsou v práci definovány modely, pomocí kterých byla v praktické části vypočtena vnitřní hodnota akcie.

V praktické části je nejprve stručně popsána společnost, jejíž akcie je následně analyzována. Poté byl proveden výpočet vnitřní hodnoty akcie podle vybraných metod, mezi které patří dividendové diskontní modely, cash flow modely a historické modely, a výsledek byl porovnán s tržní cenou akcie. V závěru je stanoveno investiční doporučení pro investory.

2 Materiál a metodika

Cílem práce je zpracování fundamentální analýzy pro vybraný akciový titul, porovnání vnitřní hodnoty akcie s tržní cenou a stanovení investičního doporučení pro potencionální investory.

Pro analýzu byla vybrána akcie společnosti ČEZ – České energetické závody, která byla porovnána s její tržní cenou. K výpočtu vnitřní hodnoty akcie byly vybrány dividendové diskontní modely, cash flow modely a historické modely. Po výpočtu těchto modelů bylo zjištěno, zda je akcie správně ohodnocena, nadhodnocena nebo podhodnocena a bylo stanoveno investiční doporučení pro investory. Tržní cena, se kterou jsou porovnány vypočtené vnitřní hodnoty, byla zjištěna z Burzy cenných papírů Praha k 31. 12. 2020.

Data, která jsou použita pro výpočet vnitřní hodnoty, byly primárně čerpány z výročních zpráv společnosti ČEZ, konkrétně z ročních účetních výkazů za období 2016-2020. Ostatní potřebná data byla převzata z internetových stránek Burza cenných papírů Praha, Kurzy.cz a Investing.com.

Vstupy pro modely stanovující vnitřní hodnotu akcie

Míra růstu dividend, míra růstu cash flow a požadovaná výnosová míra jsou základní vstupy, které je třeba stanovit, aby bylo možné vypočítat vnitřní hodnotu akcie.

Pro stanovení vnitřní hodnoty akcie je třeba nejdříve vypočítat požadovanou výnosovou míru a míru růstu dividend. Požadovaná výnosová míra je vypočtena pomocí modelu CAPM vzorcem (4):

$$E(r_i) = R_F + \beta_i(r_m - R_F)$$

Další vstupní veličina je míra růstu cash flow. Míra růstu cash flow se vypočte vzorcem (3),

$$g_{FCF} = ROC * b_R$$

kde rentabilita celkového kapitálu (ROC) a míra reinvestic (b_R) byly vypočteny podle následujících dvou vzorců:

$$ROC = \frac{\text{provozní zisk před zdaněním a úroky} * (1 - \text{daňová sazba})}{\text{celkový vložený kapitál}}$$
$$b_R = \frac{\text{investiční výdaje} - \text{odpisy} + \text{změna pracovního kapitálu}}{\text{zisk před zdaněním a úroky} * (1 - \text{daňová sazba})}$$

Míra růstu dividend je v této práci vypočtena vzorcem (1):

$$g = \sqrt[t]{\frac{D_M}{D_S}} - 1 = \sqrt[t]{D_M / D_S} - 1$$

Modely pro výpočet vnitřní hodnoty akcie

Pro výpočet dividendových diskontních modelů bude použit vzorec jednostupňových diskontních modelů (9):

$$V_0 = \frac{D_1}{k - g} = \frac{D_0(1 + g)}{k - g}$$

Další model, pomocí kterého se vypočítá vnitřní hodnota akcie je FCFE. Tento model byl vypočítán pomocí metody DCF equity (Mařík, 2018, Metody oceňování podniku). V tabulce č. 1 lze vidět postup výpočtu metody FCFE:

Tabulka 1 Výpočet FCFE

Provozní výsledek hospodaření upravený o daň
+ odpisy
+ Ostatní náklady, které nemají v daném období charakter výdajů
- Investice do upraveného pracovního kapitálu
- Investice do pořízení dlouhodobého majetku
= FCFE
- Úroky z cizího kapitálu snížené o daňový štít, tj. úrok * (1 - daňová sazba)
- Splátky úročeného cizího kapitálu
+ Nově přijatý úročený cizí kapitál
= FCFE

Zdroj: vlastní zpracování (Mařík, 2018)

Následně se vnitřní hodnota zjištěná pomocí Cash flow modelu vypočítá dosazením hodnoty do vzorce (24):

$$V_0 = \frac{FCFE_1}{k - g_{FCFE}} = \frac{FCFE_0(1 + g_{FCFE})}{k - g_{FCFE}}$$

Poslední modely, které budou použity ke stanovení vnitřní hodnoty, jsou historické modely, konkrétně model P/S vypočten vzorcem (27):

$$V_0 = \frac{P_A}{S_A} * S_1,$$

P/D (28):

$$V_0 = \frac{P_A}{D_A} * D_1$$

a model P/CF vypočten pomocí vzorce (30):

$$V_0 = \frac{P_A}{CF_A} * CF_1$$

Po výpočtu všech modelů budou jednotlivé výsledky porovnány s aktuálním tržním kurzem k datu 31. 12. 2020. Poté mohou nastat tři možné výsledky:

Vnitřní hodnota > tržní hodnota → akcie je podhodnocená a investor by ji měl koupit

Vnitřní hodnota < tržní hodnota → akcie je nadhodnocená a pro investora by bylo vhodné akcii prodat

Vnitřní hodnota = tržní hodnota → akcie je správně oceněna a v tomto případě by měl investor počkat do chvíle, kdy bude akcie nadhodnocena či podhodnocena.

3 Výsledky

3.1 Výpočet vstupů stanovující vnitřní hodnotu akcie

Požadovaná výnosová míra

Tabulka 2 Požadovaná výnosová míra p. a.

Bezriziková výnosová míra	0,8 %
Tržní výnosová míra	0,45 %
Beta faktor	4,1 %
Požadovaná výnosová míra	2,29 %

Zdroj: vlastní zpracování

Míra růstu dividend

Tabulka 3 Míra růstu dividend

Mladší dividend	34 Kč
Starší dividend	40 Kč
Počet let mezi dividendami	4 roky
Míra růstu dividend	-3,98 %

Zdroj: vlastní zpracování

Míra růstu cash flow

Tabulka 4 Míra růstu cash flow

Rentabilita celkového kapitálu	2,29 %
Míra reinvestic	-550,87 %
Míra růstu cash flow	-11,61 %

Zdroj: vlastní zpracování

3.2 Modely pro výpočet vnitřní hodnoty akcie

Dividendový diskontní model

Tabulka 5 Dividendový diskontní model

Běžná dividend	34 Kč
Míra růstu dividend	-3,98 %
Požadovaná výnosová míra	2,29 %
Vnitřní hodnota	520,92 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Cash flow model

Tabulka 6 Model FCFE

FCFE	107,55 Kč
Míra růstu cash flow	2,29 %
Požadovaná výnosová míra	-11,61 %
Vnitřní hodnota	683,84 Kč

Historické modely

Tabulka 7 Modely P/S, P/D, P/CF

	Model P/S	Model P/D	Model P/CF
Průměrná historická tržní cena akcie	497,20 Kč	497,20 Kč	497,20 Kč
Průměrná historická výše tržeb/akcie	369,27 Kč	32,80 Kč	91,13 Kč
Očekávaná výše tržeb	393,09 Kč	32,65 Kč	147,81 Kč
Vnitřní hodnota	529,28 Kč	494,87 Kč	806,08 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4 Závěr

Tato práce byla zaměřena na stanovení vnitřní hodnoty akcie vybrané společnosti, která se následně porovnávala s cenou, za kterou byla akcie obchodována, tedy s její tržní cenou. Podle tohoto porovnání bylo poté stanoveno investiční doporučení pro potenciální investory.

Posledním bodem této práce je vyhodnocení vypočtených vnitřních hodnot akcie a následné stanovení doporučení pro potenciální investory. Výpočet vnitřní hodnoty modelem FCFE není považován za vhodný z důvodu záporné míry růstu cash flow. Negativní míra růstu byla způsobena zápornou hodnotou investičních výdajů, k čemuž došlo v důsledku poklesu investic během hospodaření podniku. Pro stanovení investiční strategie je tedy tento model brán pouze jako doplněk k ostatním metodám.

Tabulka 8 Vyhodnocení metod

Model	Vnitřní hodnota	Tržní cena	Vyhodnocení	Doporučení
Dividendový diskontní	520,92	515,00	Podhodnocená	Koupit
FCFE	683,84	515,00	Podhodnocená	Koupit
P/S	529,28	515,00	Podhodnocená	Koupit
P/D	494,87	515,00	Nadhodnocená	Prodat
P/CF	806,08	515,00	Podhodnocená	Koupit

Zdroj: vlastní zpracování

Investorovi se nabízí dvě investiční strategie, podle kterých může postupovat. První z nich znamená, že bude volit jeden model, podle kterého rozhodne o své investici. U Dividendových diskontních modelů vyšla vnitřní hodnota akcie vyšší, než je její tržní cena. Podle této informace by měl investor akcii koupit, protože to znamená, že je podhodnocená. Vnitřní hodnota vypočtená Cash flow modelem, konkrétně modelem FCFE je vyšší než tržní cena a pro investora je tedy výhodné akcii koupit. V případě historických modelů P/S a P/CF by měl investor zvážit prodej akcie, jelikož je vnitřní hodnota vyšší než její tržní cena. Ovšem u modelu P/D je výhodnější akcii prodat, protože její tržní cena je vyšší než vnitřní hodnota.

Další možná strategie je pro investora výběr více modelů najednou, zprůměrovat jejich hodnoty a porovnat s tržní cenou akci. Model FCFE není příliš vhodný, a proto má investor v tomto případě možnost vybrat si historické modely a dividendový diskontní model. Při vytvoření průměru u historických modelů investor zjistí, že stejně jako u dividendových diskontních modelů, tak i v tomto případě je pro něj výhodné akcii koupit.

Ačkoliv je u dividendových diskontních modelů investorovi doporučeno akcii koupit, mezi vnitřní hodnotou a tržní cenou je minimální rozdíl a investor se tak může rozhodnout, zda tento rozdíl považuje za významný a podle tohoto zvolit svou investici.

Literatura

- Mařík, M. (2018). *Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy*. (4. vyd.) Praha: Ekopress, s.r.o.
 Musílek, P. (2011). *Trhy cenných papírů* (2. aktual. vyd.). Praha: Ekopress.
 Veselá, J. (2003). *Analýzy trhu cenných papírů, II. díl: Fundamentální analýza*. Praha: Vysoká škola ekonomická, Oeconomica.
 Veselá, J. (2011). *Investování na kapitálových trzích* (2. aktual.vyd.). Praha: Wolters Kluwer Česká republika.

Plný seznam použité literatury je uveden v textu bakalářské práce

Fundamental analysis of selected stock

Petra Fafilková

Abstract: *The thesis is focused on processing data collected from the fundamental analysis of the selected stock. The inner value of stock is set by the analysis in which the shares of ČEZ were examined and compared with a market price. Dividend discount models, cash flow models and historical models are used to determine the intrinsic value of the share and the comparison showed whether the shares were correctly valued, overvalued or undervalued. It was necessary for the calculation of these models to rely on the share prices obtained from the Prague Stock Exchange, Kurzy.cz and from the annual reports of ČEZ. The work contains qualitative research results and after comparing models with the theory there was made a recommendation for investors regarding investments in shares.*

Key words: Fundamental analysis · Selected stock · Dividend · Shares · Internal value of the shares

JEL Classification: E2

Účetní specifika společenství vlastníků jednotek

Gabriela Boháčová

Abstrakt: Cílem práce je analýza specifických účetních oblastí společenství vlastníků jednotek s následnou eliminací chyb a doporučením na jejich odstranění. Práce se zabývá právní úpravou společenství vlastníků jednotek XY a poskytuje informace o účetních postupech a daňových specifik této právnické osoby, podle české účetní legislativy a právních předpisů. Hlavním cíle teoretické části je na základě legislativy a právních předpisů vymezit činnost společenství vlastníků jednotek a správu domu a pozemku. Také jeho vznik, zánik a činnost jednotlivých orgánů. Práce je také zaměřena na převod bytového družstva na společenství vlastníků jednotek. V praktické části jsou aplikovány poznatky z teoretické části společenství vlastníků jednotek XY. Podle jejich stanov je vymezen vznik, orgány společenství vlastníků jednotek XY a práva a povinnosti jednotlivých vlastníků. Na základě účetních dokladů jsou zobrazeny postupy a způsob účtování, také daňové aspekty v průběhu účetního období. Na závěr této práce jsou uvedené nedokonalosti v účtování společenství vlastníků jednotek XY s doporučením od odborníků.

Soutěžní sekce: Finance, účetnictví a daně

Klíčová slova: Společenství vlastníků jednotek · Účetnictví · Daně · Česká účetní legislativa

1 Úvod

Bydlení ve vlastním bytě je stále žádanější a patří mezi základní potřeby člověka. Lidé se mohou rozhodnout pro bydlení v družstevním bytě nebo v bytě, který mají v osobním vlastnictví. V současné době občané České republiky preferují mít bytovou jednotku ve svém vlastnictví. Hlavní myšlenka družstevnictví, byla podpora levného bydlení pro chudší a sociálně slabé vrstvy společnosti.

Společenství vlastníků jednotek (dále jen „SVJ“) vzniklo díky zákonu č. 172/1991 Sb., o přechodu některých věcí z majetku České republiky do vlastnictví obcí. Bytový fond byl převeden do vlastnictví obcí, který představoval pro mnohé obce finanční zátěž. Kvůli tomu obce začali svůj bytový fond prodávat. Po splacení kupní ceny bytu, následně bytové družstvo převedlo vlastnictví jednotlivých bytů na členy družstva. Umožňuje to zákon č. 72/1994 Sb., o vlastnictví bytů. V průběhu vývoje bytového družstevnictví vznikly zákony a vyhlášky. Podle kterých se bytové spoluvlastnictví řídilo. K poslední úpravě došlo v roce 2013 a nyní je bytové spoluvlastnictví součástí nového občanského zákoníku č. 89/2012 Sb.

2 Materiál a metodika

Cílem práce je analýza specifických oblastí účetního režimu společenství vlastníků jednotek s následnou eliminací případných chyb a formulací doporučení. Na základě účetních dokladů z roku 2019 a 2020, je přiblíženo účtování jednotlivých účetních případů, které mohou nastat. Jako je například účtování nákladů společenství, příspěvky na správu domu a pozemku od jednotlivých vlastníků, majetek, příjmy vlastníků jednotek, výplata odměn orgánům společenství. Dále je také vymezen pojem fond oprav, bankovní účty, které vede společenství a účetní postupy na konci účetního období.

Společenství vlastníků jednotek je zvláštní typ právnické osoby, kde jsou členové společenství vlastníky bytů a spoluvlastníky společných prostor bytového domu. Tato práce se zabývá trojdomým společenstvím vlastníků jednotek, které sídlí v Českých Budějovicích. Z důvodu přání anonymity, je pro tuto práci společenství označováno pod názvem společenství vlastníků jednotek XY.

Literární rešerše popisuje problematiku SVJ, ze které jsou následně aplikovány poznatky na účetní specifika vybraného společenství.

Informace jsou získány z poskytnutých dokumentů, díky kterým jsou popisovány nejčastější účetní případy a analyzovány způsoby a postupy účtování. Pozorováním poskytnutých dokumentů, byl zjištěn způsob účtování vybraného SVJ. Na závěr za pomoci komparační metody je na základě odborné literatury srovnávána problematika SVJ. Pomocí syntézy je vyhodnocena správnost a přehlednost účtování.

Nejprve se praktická část zabývá charakteristikou vybraného společenství, které vzniklo převodem z bytového družstva XY. Podle stanov společenství vlastníků XY jsou vymezeny orgány společenství, práva a povinnosti členů a mnohé další. V oblasti účetnictví se práce věnuje zejména účetním specifikům a postupům účtování vybraného společenství. Pro znázornění účetních specifik společenství XY jsou používány účetní dokumenty z roku 2019 a 2020.

Jednou z hlavních oblastí, kterou se tato práce zabývá, je oblast účetnictví, kdy SVJ XY vede podvojně účetnictví podle účtové osnovy pro nevýdělečné organizace. SVJ vede účetnictví podle účetních předpisů určených účetním jednotkám, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání. Společenství vede účetnictví v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví a s Českými účetními standardy č. 401 až 414, které účtují podle vyhlášky 504/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

Závěr praktické části se zabývá vyhodnocením správnosti a přehlednosti zaúčtování dle uvedené, aktuální legislativy. Následně jsou vymezeny nalezené chyby, kterých se SVJ dopouští a současně doporučení, jak daným chybám předcházet případně, jakými způsoby je eliminovat.

3 Výsledky

Společenství vlastníků jednotek XY je celkem velké, má 59 vlastníků a někdy je těžké zajistit, aby společenství hospodařilo správně a efektivně. Dle dokladů, které mi byly poskytnuty, hodnotím schopnost efektivního hospodaření a finanční situaci společenství XY za velmi dobrou. Při hospodaření se společenství řídí podle české legislativy, až na pár výjimek.

Při činnosti společenství vlastníků jednotek XY vznikají náklady spojené se správou domu a pozemku, které jsou hrazeny z příspěvků (záloh) od vlastníků jednotek, kteří jsou povinni tuto zálohu hradit. Správce domu nastaví každému vlastníkově zálohu na nájem podle předpokládané spotřeby energií. Do této zálohy se také rozpočítají pravidelné platby, kterými jsou například pravidelné servisní prohlídky výtahu, úklid společných prostor, aj. Druhá část platby do fondu oprav je nastavena podle podlahové plochy každé bytové jednotky. Fond oprav především snižují úhrady oprav na

společných částí domu, odměny za činnost výboru, úhrady jistiny bankovního úvěru nebo přidělení klíčů od hlavního vchodu.

Odborná veřejnost doporučuje účtovat o zálohách zálohovým a nezálohovým způsobem. Zálohový způsob spočívá v účtování záloh rozvahovým způsobem, naopak nezálohovým způsobem je o zálohách účtováno výsledkově. Společenství vlastníků jednotek XY o zálohách účtuje rozvahovým způsobem, a to na analytický účet 324 a účet 955.209 – Fond oprav strany Dal proti účtu 311, jak je patrné z tabulky číslo 1. Účet 324 a 311 je analyticky rozdělený podle jednotlivých členů jednotek.

Tabulka 1 Zaúčtování měsíční zálohy

Položka	Částka v Kč	MD	Dal
Záloha na nájem	1 686	311.001	324.001
Záloha na fond oprav	1 826	311.001	955.209

Zdroj: Účetnictví společenství vlastníků jednotek XY, vlastní zpracování

V průběhu účetního období jsou na základě přijatých faktur, popř. jiných dokladů, zaúčtovány všechny vzniklé náklady. O nákladech účetní jednotka účtuje rozvahově, prostřednictvím účtu 315 – Ostatní pohledávky na stranu MD. Účet 315 je analyticky rozčleněn podle druhu nákladu. Správce domu pro své členy zajišťuje následující služby, které jsou viditelné v tabulce číslo 2 spolu s číslem účtu analytické evidence. Proti účtu 315 je na straně Dal zaúčtován účet 321 – Závazky z obchodních vztahů.

Tabulka 2 Služby poskytující SVJ XY pro své členy

Služba	Číslo účtu
Teplo	315.201
Teplá užitková voda	315.202
Vodné a stočné	315.203
Elektřina	315.204
Správa domu	315.206
Pojištění nemovitosti	315.210
Výtah	315.212
Úklid společných prostor	315.213
Opravy a revize	315.222
Ostatní náklady	315.223
Bankovní poplatky, úroky	315.229
Haléřové vyrovnání	315.250

Zdroj: Účetnictví společenství vlastníků jednotek XY, vlastní zpracování

Společenství má povinnost všem vlastníkům jednotek vyúčtovat jejich zálohy a spotřebu jednotlivých nákladů za zúčtovací období. Vyúčtování je doručeno jednotlivým vlastníkům nejdéle do 5. měsíce od skončení zúčtovacího období. Společenství vlastníků jednotek musí ve vyúčtování uvést skutečnou výši spotřebovaných nákladů a celkovou výši přijatých záloh na nájem. Z vyúčtování je patrný konečný přeplatek či nedoplatek. Přeplatky jsou vráceny zpět na bankovní účetní daným vlastníkům. Vlastníci, kteří mají nedoplatek, jsou povinni jeho výši uhradit na bankovní účet společenství.

Jeden z problémů se kterým se společenství potýká, je, že nerozlišuje správně náklady, které věcně a časově souvisí s účetním obdobím. Dle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, který říká, že účetní jednotka (tj. společenství XY) účtuje podvojným zápisem o skutečnostech, které časově a věcně souvisí s obdobím, ve kterém je účtováno. Tím pádem náklady, které nejsou správně časově rozlišeny, jsou také nesprávně zaúčtovány do příslušného účetního období, což není dle zákona o účetnictví správně. Jedná se například o fakturu přijatou s vyúčtováním za spotřebu vodného a stočného, na které je vyúčtování za období od 5. 12. 2020 do 5. 1. 2021. Faktura byla vystavena 10. 1. 2021. Společenství XY o těchto nákladech účtuje rozvahovým způsobem. Aby náklad věcně a časově souvisel se správným účetním obdobím, ve kterém je účtováno, musí společenství vlastníků vyúčtovanou částku za vodné a stočné správně časově rozlišit na dvě části. První část za období od 5. 12. 2020 do 31. 12. 2020 a druhá část za období od 1. 1. 2021 do 5. 1. 2021. Následně časově rozlišené hodnoty řádně zaúčtovat na příslušný analytický účet 315 a 389. První část by společenství zaúčtovalo na stranu MD účtu 315.203 a druhou část na stranu MD účtu 389.203 proti účtu 321. Následně se na základě interního dokladu, zaúčtuje hodnota první části na stranu MD 315.203 proti účtu 389.203. V případě, že společenství nesprávně časově rozlišuje náklady, je poté rozúčtována špatná výše celkových nákladů za účetní období mezi jednotlivé vlastníky.

Další ze zjištěných problémů, který dle zákona o dani z příjmu fyzických osob není správný, je neodvedení daně z příjmu. Jedná se především o příjem z pronájmu nebytových prostor. Příjem je rozdělen mezi jednotlivé vlastníky podle spoluvlastnického podílu na společných částech. Jednotliví vlastníci na konci účetního období obdrží rozpis příjmů, které jim přísluší, a je nutné, aby je uvedly ve svém daňovém přiznání. Ačkoliv se vlastníci rozhodli navyšovat fond oprav o tento příjem, i přesto dle zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu v § 9, mají povinnost zdanit jejich část příjmu i když, tuto část neobdrží.

Společenství XY vzniklo převodem z bytového družstva XY, jelikož bytové družstvo stále existuje a na družstevním kontě vznikají bankovní poplatky a kladné úroky. Bytové družstvo tyto poplatky a úroky převádí prostřednictvím účtu 379.100 do účetnictví společenství XY. Vzhledem k tomu, že BD a SVJ jsou odlišné účetní jednotky, tento převod není správný. Správně by bytové družstvo mělo vystavit fakturu v hodnotě bankovních poplatků, které jsou sniženy o připsané úroky.

Dle účetní osnovy pro nevýdělečné organizace, je doporučeno zachytit poskytnutí účtu na účet účtové třídy 9, například účet 951 – Dlouhodobé úvěry. Účtová osnova pro nevýdělečné organizace neobsahuje účtovou třídu 4, tudíž by se neměl úvěr účtovat na účtu 461, na který ho účtuje účetní firma, která účtuje společenství vlastníků jednotek XY. Dále je vhodné více rozčlenit účet 955, toto společenství rozlišuje pouze účet 955.209 – Fond oprav. Odborná veřejnost také doporučuje účtovat úvěr podle účtové osnovy pro nevýdělečné činnosti, řídící se dle vyhlášky č. 504/2002 Sb.

Daňová problematika není u SVJ příliš komplikovaná. Společenství vlastníků jednotek není plátcem DPH, ve výjimečných případech je poplatníkem daně z nemovitých věcí, proto společenství XY neodvádí žádnou z těchto daní. Společenství vlastníků XY bylo založeno v roce 2010 převodem z bytového domu XY. Tudíž do roku 2010 poplatníkem daně z nemovitých věcí bylo bytové družstvo XY, nyní jsou poplatníci této daně jednotliví vlastníci ve společenství vlastníků jednotek XY. Většina příjmů společenství nejsou předmětem daně.

Společenství nesmí evidovat v aktivech žádný druh majetku. Veškerý majetek, který evidovalo bytové družstvo XY, muselo být rozděleno mezi jednotlivé vlastníky.

4 Závěr

Předmětem práce bylo z teoretického hlediska charakterizovat společenství vlastníků jednotek. Jelikož je společenství vlastníků specifickou právní osobou, nevztahuje se na ně jednotný právní předpis pro vedení účetnictví. SVJ vede účetnictví podle obecných účetních předpisů pro účetní jednotky, pro které není hlavní činnost předmětem podnikání. V některých případech existuje více možností v řešení účetních případů, jako je např. účtování nákladů rozvahovým nebo výsledkovým způsobem, proto dochází k nesrovnalostem v účtování.

Veškeré náklady, které společenství XY vznikly, účtuje SVJ rozvahovým způsobem, a to na analyticky rozdělený účet 315 – Ostatní pohledávky. Naopak výnosy, které vznikly společenství XY (tj. zálohy od vlastníků), účtuje společenství zálohovým způsobem. Společenství XY neeviduje na účtech účtové třídy 5 – Náklady a 6 – Výnosy, žádné pohyby, z toho důvodu ani nesestavuje VZZ.

Náklady, které vzniknou na správu domu, jsou financovány z příspěvků od jednotlivých vlastníků. Pokud společenství plánuje rekonstrukci nebo modernizaci může využít poskytnutí úvěru od bankovní instituce nebo pomoc od státu prostřednictvím dotací, které v danou chvíli poskytuje. Poskytnuté úvěry by se dle vyhlášky č. 504/2002 Sb., měly účtovat do účtové třídy 9, například na účet 951 – Dlouhodobé úvěry. Hlavní problém, který byl nalezen ve vedení účetnictví je, že společenství nerozlišuje náklady, které věcně a časově souvisí s účetním obdobím, ve kterém je účtováno. Tím jsou v souhrnném vyúčtování záloh vyúčtované i špatné částky celkových nákladů mezi jednotlivé vlastníky.

Doporučená zlepšení, jako je například správně věcně a časově rozlišovat náklady, zdanit příjem z pronájmu střechy či převod bankovní poplatků z BD do účetnictví SVJ prostřednictvím faktury vystavené jsou reálné a záleží pouze na společenství vlastníků jednotek XY, zda toto doporučení využije.

Literatura

- České účetní standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 504/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů
DUREC, M. (2019). Účetnictví společenství vlastníků jednotek: v praxi (2. vyd.). Praha: Grada Publishing.
Nepelchová, M., DUREC, M. (2016). Účetní a daňová problematika bytových družstev a společenství vlastníků od A do Z (3. vyd.). Olomouc: Anag.
Vyhláška č. 504/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů
Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu
Zákon č. 72/1994 Sb., o vlastnictví bytů
Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Accounting specifics of Unit Owners Associations

Gabriela Boháčová

Abstract: *The aim of the thesis is an accounting area analysis of Unit Owners Association with subsequent errors elimination and recommendation for their elimination. The thesis deals with the legal regulation of the XY Unit Owners Association and provides information on the accounting procedures and tax specifics of this legal entity according to Czech accounting legislation and regulations. The main objective of the theoretical part is to define the activities of the Unit Owners Association and the House and Land Administration. It also describes its formation, dissolution and activities of individual bodies. The thesis also focuses on the transfer from Housing Association to Unit Owners Association. The knowledge of the XY Unit Owners Association from the theoretical part is applied in the practical part. Their statutes define formation, XY Unit Owners Association bodies and the rights and obligations of individual owners. The accounting documents work as a basis to show the accounting procedures, methods and tax aspects during the accounting period. The end of this thesis lists the imperfections in the accounting of XY Unit Owners Association with recommendation from the experts.*

Key words: The Unit Owners Associations · Accounting · Taxes · The Czech accounting legislation

JEL Classification: O18 · M41

Komparace účetních výkazů podle IFRS a ČÚL v aplikaci vybraných podniků cirkulární ekonomiky

Bc. Karolína Rosendorfová

Abstrakt: *V návaznosti na historické tradice, zvyklosti, ekonomické a legislativní prostředí se regulace účetnictví v různých zemích uskutečňuje různými formami a různými orgány. V současné době jsou hlavními účetními standardy dominujícími nejen na území Evropské unie Mezinárodní standardy účetního výkaznictví (IFRS). Tento příspěvek je zaměřen na rozpoznání významných rozdílů finančních výkazů vybraného vzorku podniků, jejichž odvětvová činnost souvisí s konceptem cirkulární ekonomiky, s ohledem na využití rozdílných standardů vykazování, a to konkrétně v porovnání IFRS a ČÚL.*

Soutěžní sekce: Finance, účetnictví a daně

Klíčová slova: Výkaznictví · Účetní závěrka · Účetní standardy · Komparace finančních výkazů · Významné rozdíly

1 Úvod

S postupným rozvojem hospodářského života společnosti úzce souvisí existence a vývoj účetnictví. Za staletí svého vývoje prošlo účetnictví procesem zásadních změn. Základní principy a zásady, jejichž prostřednictvím plní účetnictví svou základní funkci – poskytovat spolehlivé informace o ekonomické realitě – zůstaly zachovány. Tyto informace o prosperitě, ziskovosti či ztrátovosti poskytují podnikatelům finanční výkazy.

Konkrétní národní rozdíly v ekonomických, legislativních a společenských systémech podnítily vznik odlišných účetních systémů v jednotlivých zemích, které podléhají různé formě regulace z titulu různých orgánů. V současné době jsou hlavními účetními systémy splňující požadavky kladené kapitálovými a finančními trhy dva systémy finančního výkaznictví. Prvním jsou evropské Mezinárodní standardy účetního výkaznictví (IAS/IFRS), které v současnosti významně ovlivňují vývoj českého účetnictví. Druhým systémem jsou Americká obecně uznávaná účetní pravidla (US GAAP).

Cílem toho příspěvku je rozpoznání významných rozdílů finančních výkazů vybraného vzorku podniků, jejichž odvětvová činnost souvisí s konceptem cirkulární ekonomiky, s ohledem na využití rozdílných standardů vykazování, a to konkrétně v porovnání IFRS a ČÚL. Analýza finančních výkazů zahrnuje vertikální analýzu výkazů rozvahy a výkazu zisku a ztráty dvou skupin společností vykazujících podle ČÚL a podle IFRS. Součástí analýzy je provedeno testování hypotéz, které se zaměřují na otázku, zda mezi finančními výkazy existují významné rozdíly.

2 Materiál a metodika

V podmínkách ČÚL již byla provedena řada změn, které by měly přibližovat český účetní systém směnicím EU a IFRS. Avšak vzhledem ke skutečnosti, že ČÚL je národním účetním systémem, který je založen na pravidlech, a IFRS zase účetním systémem založeným na principech, existuje mezi nimi stále mnoho rozdílů, ať už se týkají definic základních prvků účetní závěrky (které ČÚL neobsahují) nebo rozdílností v oblasti oceňování a vykazování těchto prvků. Na základě nejen těchto skutečností byly stanoveny hypotézy:

- [1] H_0 : V rozvaze společností vykazujících podle ČÚL a společností vykazujících podle IFRS není významný rozdíl.
 H_1 : V rozvaze společností vykazujících podle ČÚL a společností vykazujících podle IFRS je významný rozdíl.
- [2] H_0 : Ve výkazu zisku a ztráty společností vykazujících podle ČÚL a společností vykazujících podle IFRS není významný rozdíl.
 H_1 : Ve výkazu zisku a ztráty společností vykazujících podle ČÚL a společností vykazujících podle IFRS je významný rozdíl.

Před samotným testováním zmíněných hypotéz je v příspěvku uvedena teoretická kapitola přibližující poměrně nový koncept – cirkulární ekonomiku – a to z toho důvodu, že praktická část příspěvku se bude zabývat analýzou finančních výkazů vybraného vzorku společností, jejichž činnost spadá do odvětví úzce související právě s cirkulární ekonomikou. Zdrojem informací pro zpracování teoretické kapitoly byla odborná literatura.

Předmětem praktické části příspěvku bude rozpoznat rozdíly jak ve finančních výkazech, tak v základních prvcích těchto výkazů vybraného vzorku podniků s ohledem na komparaci skupin podniků vykazujících podle ČÚL a podle IFRS. Po úvodní charakteristice odvětví a vybraného vzorku podniků z databáze Amadeus bude provedena analýza finančních výkazů zveřejněných v této databázi. Vybraný vzorek společností je tvořen deseti podniky vykazujícími podle ČÚL a deseti podniky vykazujícími podle IFRS.

K zobrazení položek finančních výkazů v určitých relacích a souvislostech bude využita vertikální analýza, již budou podrobeny výkazy rozvahy a výkazy zisku a ztráty jednotlivých společností vykazujících podle ČÚL a podle IFRS, které budou následně agregovány pomocí průměrů a dále analyzovány za skupiny podniků ČÚL a IFRS. Výkaz cash flow nemohl být analyzován, protože v databázi Amadeus nebyla dostupná dostatečná datová základna.

Vertikální analýza rozvahy bude představovat procentní rozbor – jak se jednotlivé položky podílely na celkové bilanční sumě. Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty bude představovat procentní rozbor hlavních kategorií výnosů, nákladů a výsledků hospodaření na celkových výnosech, které jsou tvořeny součtem provozních a finančních výnosů. Následující kapitoly se budou zabývat komparací dílčích prvků rozvahy a výkazu zisku a ztráty skupin podniků ČÚL a IFRS. Cílem bude prostřednictvím identifikace existence významných rozdílů mezi těmito dílčími prvky výkazů, a s využitím Studentova t -testu na hladině významnosti $\alpha = 0,05$, otestovat dvě stanovené hypotézy. Testování bude vycházet z vertikálních analýz finančních výkazů skupin podniků. Konkrétně bude zahrnovat dlouhodobá (fixed assets) a krátkodobá aktiva (current assets), vlastní kapitál (shareholders' funds), celkové závazky (total liabilities) a z celkových výnosů a nákladů provozní oblast (operating revenue, operating expenses), včetně výsledku hospodaření (operating profit / loss, EBIT). V rámci analýzy výsledků budou zjišťovány příčiny a důvody rozdílů finančních výkazů s využitím

účetních informací získaných z výročních zpráv konkrétních společností zahrnutých ve vzorku. Součástí analýzy EBITu bude také výpočet ukazatele rentability aktiv podle následujícího vzorce:

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva (total assets)} \quad (1)$$

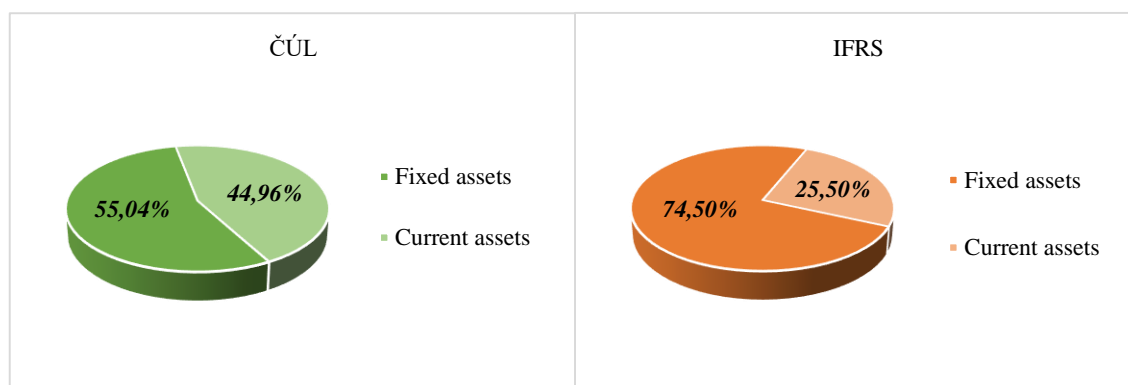
3 Výsledky

Analýza finančních výkazů zahrnovala vertikální rozbor rozvahy a výkazu zisku a ztráty dvou skupin podniků – deset podniků vykazujících podle ČÚL a deset podniků vykazujících podle IFRS – které byly zveřejněné v databázi Amadeus. Tyto dílčí analýzy byly agregovány pomocí prostých průměrů do výkazů rozvahy a výkazu zisku a ztráty „průměrných podniků“ prezentujících skupiny ČÚL a IFRS. Analyzované období zahrnovalo 5 let, a to roky 2015–2019.

3.1 Rozvaha

Následující obrázek č. 1 obsahuje výšečové grafy, které zobrazují, v jakém poměru byla průměrně za sledované období ve skupinách podniků držena aktiva podle položek fixed assets a current assets. U obou skupin podniků převažovala fixed assets, což odpovídá typům podniků, které se zabývají produkcí energie, protože tento druh činnosti může být náročnější na majetkové zabezpečení.

Obrázek 1 Struktura aktiv skupin podniků ⁽¹⁾



¹⁾ *Assets' structure of companies' groups.* Zdroj: vlastní zpracování Excel

Z výšečových grafů v obrázku č. 8 je patrné, že skupina podniků ČÚL měla za sledované období položku fixed assets o cca 20 % nižší, nabízí se proto otázka, co může být důvodem nebo příčinou těchto rozdílů. Českých společností, které se zabývají ryze produkcí a výrobou energie, není mnoho. Zpravidla se tak činnost společností zahrnutých do skupiny podniků ČÚL dotýkala také obchodování s energií, což mohlo mít vliv na zvýšení podílu current assets.

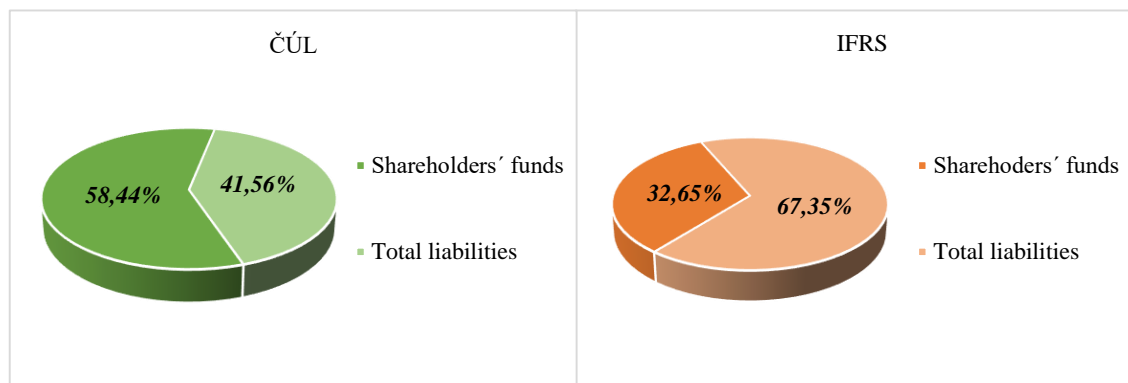
Hlavním vysvětlením, které se však nabízí, jsou rozdílné položky zveřejňované ve skupinách fixed assets a current assets. Z vertikální analýzy bylo zjištěno, že za skupinu podniků IFRS měla významný podíl na fixed assets položka intangible fixed assets, jejíž součástí je v databázi Amadeus také goodwill. Za zmínku stojí také další položky tangible assets zvyšující podíl fixed assets, a to investment property² a leases³. Neměly by být opomenuty ani rozdíly týkající se oceňování položek aktiv. Koncepční rámec IFRS rozeznává čtyři základní oceňovací báze: historická cena, reprodukční cena, reálná hodnota a současná hodnota. Například společnost A2A, s. p. a. ve své výroční zprávě uvádí následující způsoby oceňování. Tangible assets se oceňují pořizovacími náklady, včetně veškerých dodatečných nákladů přímo souvisejících s uvedením majetku do provozního stavu (např. náklady na dopravu, cla, instalaci atd.). Především financial instruments se v momentě rozpoznání aktiva oceňují fair value (reálná hodnota, která zahrnuje vliv aktuálních tržních podmínek). Výsledkem pak je že vykázaná hodnota aktiv v reálné hodnotě bude vyšší než aktiva v historických cenách, což je princip oceňování většiny složek aktiv v podmínkách ČÚL.

Z hlediska struktury **pasiv**, kterou znázorňují výšečové grafy v obrázku č. 2, jsou u skupin podniků patrné značné rozdíly v podílu položek shareholders' funds a total liabilities. U skupiny podniků ČÚL dominovaly shareholders' funds, zatímco u IFRS převažovaly total liabilities, a to s rozdílem cca 25 %.

² Standard IAS - 40 Investice do nemovitostí

³ Standard IFRS 16 - Leasingy

Obrázek 2 Struktura pasiv skupin podniků ⁽¹⁾



⁽¹⁾ Structure of shareholders' funds and total liabilities of companies' groups. Zdroj: vlastní zpracování Excel

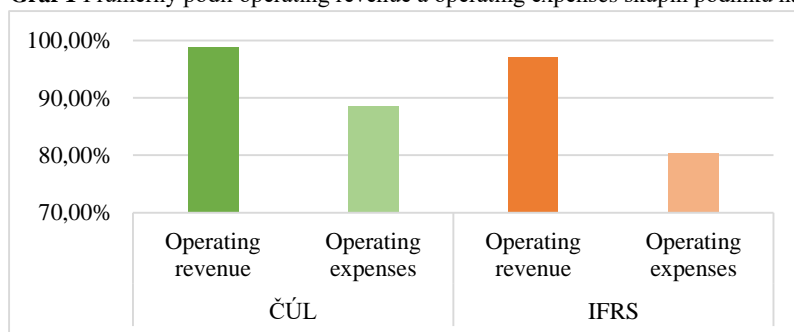
Příčinou rozdílné struktury pasiv může být především rozdílná povaha společností, resp. skupina podniků IFRS zahrnuje společnosti obchodované na evropských burzách, zatímco skupina podniků ČÚL zahrnuje neobchodované akciové společnosti. V položce total liabilities byl rozdíl mezi skupinami podniků podmíněn především rozdílem v položce long term debt spadající do non-current liabilities. V případě IFRS položka long term debt obsahuje non-current financial liabilities. V případě skupiny podniků do non-current liabilities spadají také rezervy označované jako provisions for risks and charges. Ze skupiny shareholders' funds není na první pohled patrná výše výsledku hospodaření, který je uváděn pod označením retained earnings. V databázi Amadeus je zahrnován do položky other shareholders' funds.

Komparace hlavních prvků rozvahy skupin podniků ČÚL a IFRS provedené pomocí Studentova *t*-testu potvrdily na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ zamítnutí nulové hypotézy [1]. Proto byla **přijata** hypotéza [1] H_1 : V rozvaze společností vykazujících podle ČÚL a společností vykazujících podle IFRS je významný rozdíl.

3.2 Výkaz zisku a ztráty

Z grafu č. 1 je patrná převaha operating revenue i expenses v případě skupin podniků ČÚL vůči IFRS. Z vertikální analýzy tohoto výkazu bylo zjištěno, že za skupinu podniků vykazujících dle ČÚL se na položce operating revenue podílely především sales. U skupin podniků IFRS se na této položce podílely také other operating revenue. Na položce other operating expenses se v případě skupin podniků ČÚL podílely položky material costs a other operating items. V případě skupin podniků IFRS zase převažoval podíl zbývajících položek costs of employees, což by odpovídalo například nákladům vyplývajícím z položky employee benefits, a depreciation & amortization, což odpovídá většímu podílu fixed assets. V rámci tohoto výkazu byl zjištěn nedostatek databáze Amadeus, a to chybějící údaje o položce other comprehensive income ve výkazu o ostatním úplném výsledku, v němž by byly zachyceny například operace týkající se přecenění položek fixed assets.

Graf 1 Průměrný podíl operating revenue a operating expenses skupin podniků na total revenue 2015–2019 ⁽¹⁾

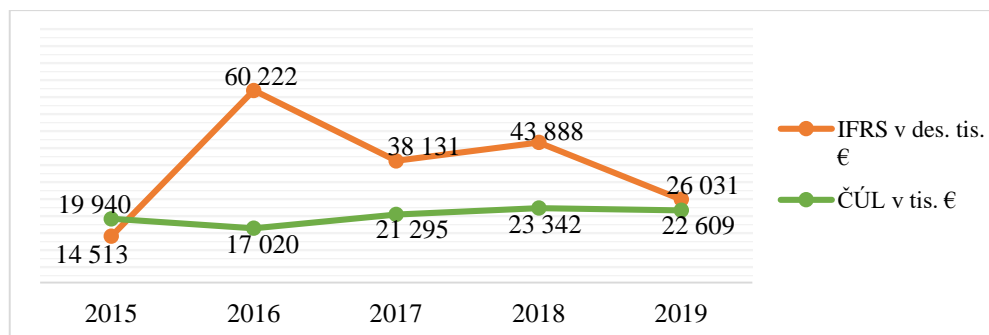


⁽¹⁾ Average share of operating revenue and operating expenses of companies' groups 2015–2019. Zdroj: vlastní zpracování Excel

Komparace hlavních prvků výkazu zisku a ztráty skupin podniků ČÚL a IFRS provedené pomocí Studentova *t*-testu potvrdily na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ zamítnutí nulové hypotézy [2]. Proto byla **přijata** hypotéza [2] H_1 : Ve výkazu zisku a ztráty společností vykazujících podle ČÚL a společností vykazujících podle IFRS je významný rozdíl.

3.3 EBIT

V grafu č. 2 je znázorněn vývoj EBITu za období 2015–2019 v průměru za skupinu podniků ČÚL a IFRS. Na tomto zobrazení je vidět rozdílná velikost společností ČÚL a IFRS z hlediska řádových hodnot EBITu. V případě skupin podniků ČÚL jsou jeho hodnoty uvedeny v řádech tisících €, zatímco v případě skupin podniků IFRS v řádech deseti tisíc €.

Graf 2 Vývoj EBITu skupin společností 2015–2019 ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Evolution of EBIT of companies' groups. Zdroj: vlastní zpracování Excel

Z grafu č. 2 je patrné, že položka EBIT skupin podniků se vyvíjela zcela odlišným tempem, především do roku 2017. Položka EBIT zaznamenala u skupiny podniků ČÚL mírný propad v roce 2016. Oproti tomu skupiny podniků IFRS v roce 2016 zaznamenaly extrémní nárůst. Od roku 2017 se položka EBITu skupin podniků naopak pohybovala stejným tempem, které zahrnovalo mírný nárůst vystřídaný mírným poklesem. Opticky se tak položka EBITu skupin podniků nejvíce přiblížila v roce 2019. Vzhledem k tomu, že produkce energie z obnovitelných zdrojů v EU za poslední desetiletí rostla, mohl být vývoj EBITu samozřejmě ovlivněn tím, že se společnosti zahrnuté ve skupinách IFRS a ČÚL nezabývají čistě produkcí energie z obnovitelných zdrojů. Zajisté se na vývoji EBITu také podílely další vlivy, které by musely být blíže analyzovány z hlediska jednotlivých podniků. Z hlediska časového horizontu mezi roky 2015 a 2019 je však možné konstatovat, že se EBIT skupin podniků ČÚL a IFRS zvýšil.

Položka EBIT je kategorií výsledku hospodaření, která je dosazována do ukazatele rentability aktiv (ROA) pro zhodnocení celkové výnosnosti kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány. Pro doplnění pohledu na skupiny podniků ČÚL a IFRS jsou v následující tabulce č. 1 vypočteny hodnoty ukazatele rentability aktiv v letech 2015–2019.

Tabulka 1 Ukazatel rentability aktiv skupin podniků 2015–2019 ⁽¹⁾

Skupina podniků ⁽²⁾	2015	2016	2017	2018	2019	Průměr ⁽³⁾
ČÚL	7,50 %	6,27 %	4,65 %	5,38 %	5,26 %	5,81 %
IFRS	2,75 %	5,11 %	3,84 %	4,08 %	2,91 %	3,74 %

⁽¹⁾ Rentability of total assets of companies' groups; ⁽²⁾ Group of companies; ⁽³⁾ Average. Zdroj: vlastní zpracování Excel

Vzhledem k uvedeným vyšším hodnotám položky EBIT skupiny podniků IFRS (vstupující do čitatele ukazatele ROA) bylo evidentní spíše předpokládat, že i hodnoty ukazatele ROA budou v případě skupiny podniků IFRS vyšší. Z uvedených hodnot v tabulce č. 1 jsou však zřejmé vyšší hodnoty naopak u skupiny podniků ČÚL, jejíž průměrná ROA za sledované období se více přiblížila odvětvovému průměru v oblasti energetiky (5,36 %⁴). Příčinu nižších hodnot ukazatele ROA ve skupině podniků IFRS je možné najít v druhé položce vstupující do jmenovatele jeho výpočtu, a to total assets. V případě IFRS jsou rozsáhlejší možnosti uplatňování reálné hodnoty v případě oceňování či přeceňování. Vůči IFRS je v podmínkách ČÚL princip oceňování na bázi historických cen uplatňován pro většinu složek aktiv a závazků. Výsledkem pak je, že vykázaná hodnota aktiv v reálné hodnotě bude vyšší než aktiva v historických cenách, což způsobilo snížení ukazatele rentability aktiv skupin podniků IFRS.

4 Závěr

Finanční výkazy, které jsou výstupem účetnictví, mají informovat jejich uživatele o finanční situaci daného podniku. Z toho důvodu prochází účetnictví prakticky na celém světě, neustálým vývojem. Důkazem tohoto vývoje je sblížení systémů finančního výkaznictví. V podmínkách regulace českého účetnictví již proběhla řada změn s cílem jeho sblížení se směrnicemi EU a standardy IFRS. Přesto se stále vyskytují významné rozdíly v podrobné aplikaci jednotlivých oblastí účetního výkaznictví.

⁴ Overview of Market Industries: Valuation and Profitability: Energy Industry Comparison [Online]. (2021). Retrieved March 16, 2021, from https://www.gurufocus.com/industry_overview.php?sector=Energy®ion=Europe

Cílem tohoto příspěvku bylo v teoretické části přiblížit metodiku sestavování účetních výkazů dle jednotlivých právních úprav. V praktické části pak provést analýzu finančních výkazů vybraného vzorku podniků s ohledem na využití rozdílných standardů vykazování, a to konkrétně v porovnání IFRS a ČÚL.

Základním zdrojem pro analýzu byly finanční výkazy deseti společností vykazujících podle ČÚL a deseti společností vykazujících podle IFRS zveřejněné v databázi Amadeus, jejichž činnost spadá do odvětví úzce související s konceptem cirkulární ekonomiky. Za období 2015–2019 byla provedena vertikální analýza finančních výkazů dvou skupin podniků. Z hlediska struktury aktiv převažovala fixed assets, avšak jejich podíl byl větší u skupiny podniků IFRS. Na straně pasiv převládaly shareholders' funds u skupiny podniků ČÚL a total liabilities naopak u podniku IFRS. Ve výkazu zisku a ztráty měla největší podíl na celkových výnosech (total revenue) u obou podniků provozní oblast (operating revenue a operating expenses).

Komparace hlavních prvků rozvahy a výkazu zisku a ztráty skupin podniků ČÚL a IFRS provedené pomocí Studentova t-testu potvrdily, že mezi těmito prvky výkazů existují významné rozdíly na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Prvky aktiv, pasiv, nákladů a výnosů jsou obsahovou podstatou finančních výkazů. Na základě těchto výsledků byly tedy nulové hypotézy [1] a [2] zamítnuty a přijaty alternativní hypotézy. Závěrem tedy je skutečnost, že mezi finančními výkazy společností vykazujících podle ČÚL a společností vykazujících podle IFRS je významný rozdíl.

Významné rozdíly byly v analýze výsledků mezi finančními výkazy zjištěny i přes to, že jsou v databázi Amadeus tyto výkazy zveřejňovány ve standardizované podobě. To naznačuje, že rozdíly byly způsobeny právě rozdílnými metodami oceňování a vykazování.

Literatura

- Jílek, J. (2018). *Hlavní účetní systémy IFRS a US GAAP*. Praha: Grada.
- Mládek, R. (2017). *IFRS and US GAAP: accounting policies and procedures = IFRS a US GAAP: postupy účtování*. Praha: Leges.
- Ryneš, P. (2017). *Podvojný účetnictví a účetní závěrka*. Olomouc: ANAG.
- Shamrock, S. E. (c2012). *IFRS and US GAAP: a comprehensive comparison*. Hoboken: John Wiley.
- Šrámková, A., & Křivánková, M. ([2017]). *Mezinárodní standardy účetního výkaznictví: praktické aplikace* (Sedmé aktualizované vydání). Praha: Institut certifikace účetních.
- Pozn.: plný seznam literatury k dispozici u autora

Comparison of financial statements according to IFRS and Czech accounting legislation in application of selected companies of the circular economy

Bc. Karolína Rosendorfová

Abstract: *Building on historical traditions, customs, the economic and legislative environment, accounting regulation in different countries takes place in different forms and by different bodies. Currently, the main accounting standards dominating not only the territory of the European Union are International Financial Reporting Standards (IFRS). This article is aimed at identifying significant differences in the financial statements of a selected sample of companies whose sectoral activity is related to the concept of the circular economy, taking into account the use of different reporting standards, namely when comparing IFRS and Czech accounting legislation.*

Key words: Reporting · Financial statements · Accounting standards · Comparison of financial statement · Significant differences

Ekonomika

Náklady podniku, jejich řízení a analýza

Jana Havlová

Abstrakt: *Práce se zabývá analýzou a řízením nákladů. Práce vychází z údajů poskytnutých společností MH-plast s. r. o., která působí na Vysočině. Nejprve jsou zmíněny základní teoretické znalosti o nákladech a možnostech jejich kalkulací. Tyto teoretické poznatky jsou následně aplikovány v metodické části, která obsahuje charakteristiku vybrané společnosti s přihlédnutím k vývoji jejich nákladů. Dále je sestavena kalkulace nákladů pro konkrétní výrobní zakázku, přičemž samotný výběr byl ponechán na společnosti MH-plast s. r. o. Kalkulace vychází z interních materiálů poskytnutých vedením podniku. V závěrečné části práce je vedena diskuse o výsledcích a jsou předloženy vhodné návrhy a doporučení, která společnost mohou napomoci provést určité změny, aby bylo dosaženo efektivnějšího řízení nákladů a tím i vyšší konkurenceschopnosti společnosti na trhu.*

Soutěžní sekce: Ekonomika

Klíčová slova: Náklady podniku · Kalkulace nákladů · Řízení nákladů · Výrobní zakázka

1 Úvod

Príspevek se zabývá náklady podniku, jejich řízením a analýzou. Náklady Synek a kol. (2011) definují jako peněžní částky, které podnik účelně vynaložil na získání výnosů. Podle ekonomické teorie představují náklady peněžité ocenění výrobních faktorů. Velmi důležité je, aby jednotlivé podniky dokázaly své náklady správně řídit. Základním předpokladem pro účinné řízení nákladů je jejich třídění do jednotlivých skupin podle různých hledisek. Nejrozšířenější členění nákladů je například druhové, účelové a kalkulační členění, členění nákladů podle odpovědnosti za jejich vznik a členění podle závislosti na objemu výkonů. (Vochozka & Mulač, 2012)

V současné době se ekonomické prostředí neustále mění. Spolu s těmito změnami dochází ke změnám i v samotných společnostech, proto je pro společnost velmi důležité, aby prováděla pečlivý rozbor své finanční situace. Základním nástrojem jednoduché finanční analýzy jsou finanční ukazatele, které lze standardně členit na ukazatele absolutní, rozdílové a poměrové. (Růčková, 2019) Absolutní ukazatele představují údaje, které se zjišťují přímo v základních účetních výkazech. Využívají se zejména k analýze vývojových trendů, kdy srovnávají vývoj v časových řadách za pomoci horizontální analýzy, a k analýze struktury účetních výkazů s využitím analýzy vertikální. (Kislingerová, 2007)

Dalším nevyhnutelným předpokladem úspěšného řízení nákladů v podniku je kalkulace nákladů, jejíž hlavním účelem je jednoznačné přiřazování nákladů k jednotlivým výkonům, které se v daném podniku realizují. (Kalouda, 2019) Ve firemní praxi dochází k využití více typů nákladových kalkulací, které dohromady tvoří tzv. kalkulační systém, který obsahuje především kalkulace předběžné a výsledné. (Fibířová et al., 2007) Předběžná kalkulace se sestavuje před samotným zahájením vlastní tvorby výkonu. Naproti tomu kalkulace výsledná je sestavována až po ukončení realizace určitého výkonu. (Král, 2006)

Na základě těchto základních teoretických poznatků je rozebrán vývoj nákladů v letech 2015 až 2019 ve společnosti MH-plast, s. r. o. se zmíněním její nákladové struktury. Na základě horizontální a vertikální analýzy je provedena analýza nákladů v jednotlivých sledovaných obdobích, přičemž výkyvy ve vývoji jsou náležitě okomentovány. Následně je sestaven návrh výsledné kalkulace nákladů konkrétní podnikové zakázky za pomoci přírážkové metody kalkulace. Závěrem jsou navržena případná doporučení pro danou společnost, která by ji mohla napomoci lépe hospodařit se svými náklady.

2 Materiál a metodika

Hlavním cílem je analyzovat vývoj nákladů, včetně sestavení kalkulace na konkrétní podnikovou zakázku v malé rodinné společnosti MH-plast, s. r. o., která působí na Vysočině. Za účelem dosažení stanovených cílů jsou využita především data z veřejně dostupných účetních výkazů společnosti MH-plast, s. r. o., doplněná podrobnějšími informacemi vycházející z rozhovoru s jednatelem a účetní podniku. Pro sestavení kalkulace výrobní zakázky byly společností dále poskytnuty dokumenty, které se k dané zakázce vztahují, jako je výrobní list a cenová nabídka.

Analýza nákladů je provedena za období od roku 2015 do roku 2019. Pro její vyhotovení byla použita data z výkazu zisku a ztráty za jednotlivá období, spolu s rozhovorem účetní společnosti, která objasnila veškeré výkyvy, které byly ve vývoji nákladů zaznamenány.

Struktura nákladů podniku byla zjištěna součtem příslušných nákladových položek ve výkazu zisku a ztráty. Konkrétní vyhotovení bylo následující:

- výkonová spotřeba – součet ř. 005, 006,
- osobní náklady – součet ř. 010, 011,
- úpravy hodnot v provozní oblasti – ř. 015,
- ostatní provozní náklady – součet ř. 025, 027, 029,
- nákladové úroky a podobné poplatky – ř. 045,
- ostatní finanční náklady – ř. 047,
- celkové náklady – součet ř. 003, 009, 014, 024, 043, 047.

Obdobným způsobem byla zjištěna hodnota celkových výnosů za jednotlivá analyzovaná období s hospodářským výsledkem před zdaněním:

- výnosy – součet ř. 001, 020,
- hospodářský výsledek před zdaněním – ř. 049.

Po seznámení s nákladovou strukturou podniku, výší výnosů a hospodářského výsledku v průběhu analyzovaných let, je následně provedena horizontální a vertikální analýza na základě druhového členění nákladů podniku.

V případě horizontální analýzy jsou nejdříve vypočítány rozdíly jednotlivých nákladových položek mezi analyzovanými roky (veškeré nákladové položky společnosti: rok 2015–2016; rok 2016–2017; rok 2017–2018; rok

2018–2019) a následně jsou tyto rozdíly u jednotlivých položek nákladů přepočteny na procentuální vyjádření. Postup zpracování vertikální analýzy je značně jednodušší, hodnoty jednotlivých nákladových položek jsou vyděleny hodnotami celkových nákladů za sledovaná období.

Poslední částí analýzy nákladů je rozčlenění nákladů na náklady variabilní a fixní. Tento typ rozčlenění vychází jednak z teoretických znalostí a dále poté z konkrétních poznatků od jednatelů a účetní společnosti.

Pro sestavení kalkulace nákladů na konkrétní podnikovou zakázku je použita výsledná kalkulace za pomoci přírážkové metody. Zpočátku jsou náklady rozčleněny pro potřeby kalkulace na přímé a nepřímé, následně je proveden rozbor kalkulačního vzorce, který bude v rámci sestavení kalkulace použit. Pro stanovení přímých nákladů včetně doplňkových služeb se vychází výhradně z interních materiálů společnosti, které s vybranou výrobní zakázkou souvisí. Pro zjištění výše režijních přírážek byl použit následující vzorec:

$$PP = \frac{NRN}{RZ} * 100$$

kde: PP – procento přírážek režijních nákladů,

NRN – nepřímé režijní náklady

RZ – rozvrhová základna v Kč.

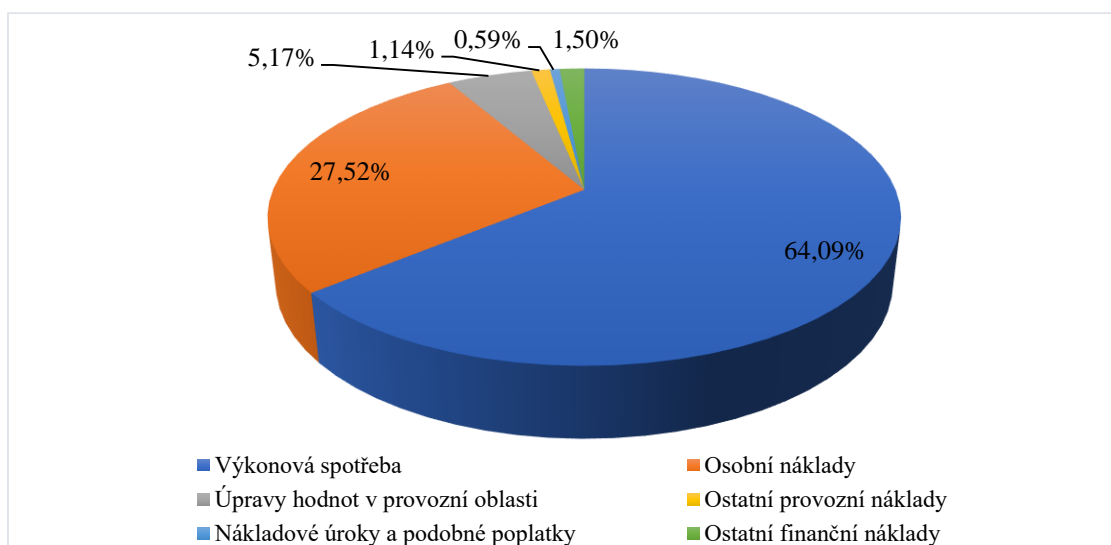
V případě dané zakázky za nepřímé režijní náklady byly nejdříve dosazeny hodnoty výrobní režie za rok 2019 a poté hodnoty režie správní, taktéž za rok 2019. Rozvrhovou základnou u obou režii jsou mzdové náklady. Poté jsou za pomoci vypočtených režijních přírážek nepřímé náklady přiřazeny konkrétním výkonům. Celkové náklady zakázky jsou zjištěny sečtením přímých nákladů a jednotlivých režii spolu se službami, které vyžadoval zákazník.

3 Výsledky

Na základě provedené analýzy nákladů bylo zjištěno, že vývoj nákladů podniku v letech 2015 až 2019 měl rostoucí charakter stejně jako výnosy společnosti. Pokles byl zaznamenán pouze v roce 2016, kdy se snížil počet vyhotovených výrobních zakázek, došlo tedy k poklesu celkové poptávky ze strany zákazníků, což samozřejmě zapříčinilo i samotné snížení spotřeby materiálu, která je pro výrobu klíčová.

Společnost MH-plast, s. r. o. používá v rámci své podnikatelské činnosti druhové členění nákladů, které využívá především pro sestavování výkazů zisků a ztrát (výsledovky). Na základě analýzy nákladů byl proveden rozbor struktury nákladů za období 2015–2019, ze kterého bylo možné jednoznačně určit, že firma MH-plast, s. r. o. je výrobním podnikem. Nejvyšší zastoupení nákladů zde má výkonová spotřeba a osobní náklady. Finanční náklady podniku dosahují nízkých hodnot, společnost je používá především jako doplněk pro zajištění plynulého chodu své provozní činnosti. Ačkoli jsou třetí nejvyšší položkou odpisy majetku, na hodnotách celkových nákladů se podílejí pouze z 3–5 %. Výroba plastových oken a dveří se provádí za pomoci speciálních strojů, kterých ale není za potřebí tak velké množství, proto hodnota odpisů nedosahuje tak vysokých hodnot. Ostatní nákladové položky se na nákladech celkových podílejí v minimálních hodnotách. Strukturu nákladů společnosti zobrazuje graf č. 1, ve kterém jsou také vyjádřeny podíly jednotlivých nákladových položek na nákladech celkových za rok 2019.

Graf 1 Struktura nákladů společnosti včetně podílů na nákladech celkových za rok 2019



Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztráty

Z provedené horizontální analýzy bylo možné porovnat, jak se jednotlivé položky nákladů změnilo procentuálně mezi analyzovanými roky. V roce 2016 se oproti minulému období snížila spotřeba materiálu a energie o 7,50 %, jak již bylo uvedeno, hlavní problém nastal ve snížení poptávky. Nicméně, v letech dalších už tato hlavní nákladová položka společnosti narůstala, přičemž největší nárůst byl zaznamenán v roce 2017 o 16,70 %. Společnosti se jednak zvýšil počet vyhotovených výrobních zakázek, ale zároveň došlo i ke zdražení dodávaného materiálu. Výrazný vzrůst nastal v tomto roce i v oblasti osobních nákladů, kdy podnik musel na základě tlaku ze strany trhu práce zvýšit mzdy svých zaměstnanců, s tím samozřejmě souvisejí i vyšší odvody sociálního a zdravotního pojištění. Osobní náklady byly jedinou nákladovou položkou, která nezaznamenala v průběhu analyzovaných let pokles. Výrazný výkyv nastal i v oblasti nákladových úroků, konkrétně v roce 2016, kdy společnost přešla na jiný typ úvěru, s kterým již nebyly spojené tak vysoké úroky. Avšak, největší nárůst (352,56 %) za celé zkoumané období nastal u provozních nákladů, taktéž v roce 2016, což bylo zapříčiněno prodejem služebního vozu Toyota Avensis. Vůz ještě nebyl zcela odepsán, proto byla jeho zůstatková cena při vyřazení začleněna do ostatních provozních nákladů jako zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku.

Následně bylo provedeno rozčlenění nákladů v závislosti na objemu výkonů, které společnost v rámci své podnikatelské činnosti nepoužívá. Náklady tak byly za pomoci vedení podniku rozděleny na náklady variabilní a fixní. Do nákladů variabilních byla zařazena variabilní část osobních nákladů, spotřeba přímého materiálu a variabilní část spotřeby energie. Zbýlé nákladové položky byly zařazeny do nákladů fixních. Variabilní náklady tvořily v jednotlivých analyzovaných letech vždy okolo 70 % celkových nákladů, přičemž nejvýznamnější položkou variabilních nákladů je spotřeba přímého materiálu. Náklady fixní se na celkových nákladech podílejí pouze z 30 %. Největší část fixních nákladů představují osobní náklady spojené se mzdami a odvody řídicích pracovníků a účetní společnosti MH-plast, s. r. o.

Protože společnost MH-plast, s. r. o. stanovuje pouze kalkulaci předběžnou za účelem stanovení ceny svých výrobků v rámci vyhotovení výrobní zakázky pro zákazníka, byla jako návrh kalkulace sestavena kalkulace výsledná s využitím přírážkové metody. Na základě výsledné kalkulace bylo zjištěno, že společnost na vybrané výrobní zakázce vygenerovala značný zisk ve výši 31 081 Kč. Byla tak potvrzena skutečnost, že cena v kalkulaci předběžné byla stanovena správně. Konkrétní sestavení výsledné kalkulace za pomoci upraveného typového kalkulačního vzorce zobrazuje tabulka č. 1.

Tabulka 9 Výsledná kalkulace v Kč

1. Přímý materiál	84 467,65
2. Přímé mzdy	7 980,00
3. Výrobní režie	5 769,54
Vlastní náklady výroby	98 217,19
4. Správní režie	11 092,20
Úplné vlastní náklady výkonu	109 309,39
+ Montáž	15 295
+ Demontáž	4 747
+ Likvidace odpadu	3 692
– Množstevní sleva	14 179
Úplné vlastní náklady výkonu včetně služeb a množstevní slevy	118 864
5. Cena výkonu	149 945
Zisk	31 081

Zdroj: vlastní zpracování

4 Závěr

Z provedené analýzy nákladů společnosti MH-plast, s. r. o. vyplývá, že její náklady se vyvíjí přímo úměrně s jejich výnosy. V průběhu analyzovaných let měly celkové náklady rostoucí charakter, výjimkou je pouze rok 2016, kdy nastal výraznější pokles způsobený nižší poptávkou po výrobě plastových oken a dveří, což samozřejmě zapříčinilo i snížení výnosů společnosti. Pro potřeby sestavení výkazu zisku a ztrát využívá analyzovaná společnost členění nákladů dle druhu. Dle mého názoru tento typ členění nákladů podnik realizuje dobře. Největší zastoupení zde má výkonová spotřeba spolu s osobními náklady, což je pro výrobní podnik typické. Členění nákladů dle druhu, ale není dostačující pro zpracování kvalitní analýzy nákladů, proto bych společnosti doporučila zaměřit se i na členění nákladů v závislosti na změně objemu produkce. Na základě tohoto rozčlenění může společnost sledovat vývoj jednotlivých položek variabilních a fixních nákladů společně s jejich podíly na nákladech celkových a zároveň si může stanovit bod zvratu.

Samotné sestavení výslední kalkulace konkrétní podnikové zakázky vycházelo výhradně z interních materiálů společnosti, které s danou zakázkou souvisí, především tedy výrobní list zakázky a její cenová nabídka. Na základě poskytnutých dat bylo zjištěno, že společnost MH-plast, s. r. o. na dané zakázce vygenerovala značný zisk ve výši 31 081 Kč. Předběžná kalkulace pro stanovení ceny tak byla společností sestavena správně. Společnosti bych ale přesto doporučila využít možnost sestavovat i kalkulace výsledné na základě uvedeného návrhu výsledné kalkulace v příspěvku. Výsledná kalkulace by se sestavila vždy po skončení každé výrobní zakázky, díky níž by měl podnik možnost zkontrolovat, zda byla předběžná kalkulace sestavena správně, zda došlo k překročení nebo úspoře nákladů a především, zda podnik na dané zakázce dosáhl zisku či vykázal ztrátu.

Literatura

- Fibirová, J., Šoljaková, L., & Wagner, J. (2007). Nákladové a manažerské účetnictví. ASPI.*
- Kalouda, F. (2019). Finanční řízení podniku. Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.*
- Kislingerová, E. (2007). Manažerské finance (2. přeprac. a rozš. vyd.). C. H. Beck.*
- Král, B. (2006). Manažerské účetnictví (2., rozš. vyd.). Management Press.*
- Růčková, P. (2019). Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi (6. aktualizované vydání). Grada Publishing.*
- Synek, M. (2011). Manažerská ekonomika (5., aktualiz. a dopl. vyd). Grada.*
- Vochozka, M., & Mulač, P. (2012). Podniková ekonomika. Grada.*

The Company's Costs, Their Management and Analysis

Jana Havlová

Abstract: *The thesis deals with analysis and cost management. It is made on the basis of the small family company MH-plast s. r. o. operating in the Highlands. First there are mentioned basic theoretical knowledges about costs and possibilities of their calculations and these theoretical findings are then applied in the methodical part, which contains the characteristics of the chosen company taking into account the evolution of its costs. Furthermore a calculation for a specific production order is compiled, chosen by the company MH-plast s. r. o., based on data provided by the management. In the final chapter there is a discussion about the results and appropriate proposals and recommendations are presented to help the company make certain changes, in order to achieve more efficient management and greater competitiveness of the company in the market.*

Key words: Company costs · Calculations · Cost management · Production order

JEL Classification: D24 · D61

Problematika dopravy v Českých Budějovicích se zaměřením na financování městské hromadné dopravy

Eva Koudelková

Abstrakt: Tato práce se zabývá tématem financování městské hromadné dopravy v Českých Budějovicích. Hlavním cílem je zhodnocení efektivnosti financování městské hromadné dopravy v Českých Budějovicích. Ke zhodnocení efektivnosti je Dopravní podnik města České Budějovice porovnán s dalšími 3 českými dopravními podniky. Efektivnost je spočítána pomocí Malmquistova indexu, který vytvořil švédský ekonom Sten Malmquist. Jako vstupy jsou použity počet řidičů a celková aktiva. Jako výstupy jsou použity ujeté kilometry, tzv. vozokilometry, počet řidičů a tržby z prodeje výrobků a služeb. Hlavními zdroji informací jsou veřejně dostupné zdroje. Jedná se o odbornou literaturu a výroční zprávy dopravních podniků z roku 2015 až 2019. Práce může sloužit zástupci měst, kteří by chtěli zlepšit podmínky v městské hromadné dopravě.

Soutěžní sekce: Ekonomika

Klíčová slova: Efektivita · Státní rozpočet · Výroční zpráva · Financování městské hromadné dopravy · Malmquistův index

1 Úvod

Cílem práce je zhodnocení efektivnosti financování městské hromadné dopravy v Českých Budějovicích. Ke zhodnocení efektivnosti byl Dopravní podnik města České Budějovice porovnán s 3 dalšími dopravními podniky v České republice. Jedná se o Dopravní podnik města Pardubice, Dopravní podnik města Hradec Králové a o Dopravní podnik města Ústí nad Labem. Obecně je efektivnost definována jako podíl výstupů a vstupů. K výpočtu efektivnosti je použit Malmquistův index (MI). Tento index bere během svého výpočtu v úvahu vývoj v čase a umožňuje hodnotit vícenásobné vstupy a výstupy s využitím metod analýzy obalu dat.

2 Materiál a metodika

Výpočet Malmquistova indexu má několik dílčích výpočtů, které je třeba provést před samotným výpočtem Malmquistova indexu. Základní metoda pro výpočet efektivnosti je tzv. DEA (Data Envelopment Analysis). První model byl v roce 1978 navržen Charnesem, Cooperem a Rhodesem a tento model bývá označován jako CCR model (podle příjmení autorů). V této práci je použit CCR model orientovaný na vstupy s konstantními výnosy z rozsahu, a to zejména proto, že zkoumané jednotky jsou podobně velké. U modelu s orientací na vstupy dochází k maximalizaci účelové funkce modelu za podmínky, že jmenovatel je roven nule. Platí, že hodnota efektivity se pohybuje v intervalu od 0 do 1. Pokud je jednotka efektivní, hodnota efektivity je 1.

K výpočtu vstupově orientovaného modelu je použit software Microsoft Excel, konkrétně funkce Řešitel. Model je vstupově orientovaný s konstantními výnosy z rozsahu a platí, že chceme maximalizovat funkci:

$$E(x, y) = \frac{\text{vážené sumy výstupů}}{\text{vážené sumy vstupů}}$$

Jelikož se jedná o vstupově orientovaný model, snažíme se najít optimální množství vstupů (počet řidičů a aktiva celkem), aby se jednotka v daném období stala efektivní. Pokud se hodnota efektivity rovná 1, jednotka má optimální výši vstupů. Jestliže je ale menší než 1, snažíme se najít takové množství vstupů, kdy by se jednotka stala efektivní. K tomuto účelu slouží Citlivostní sestava, konkrétně stínové ceny, které jsou součástí výpočtu Řešitele.

Malmquistův index orientovaný na vstupy M_q , který měří změnu efektivnosti produkční jednotky q mezi po sobě následujícími obdobími t a $t + 1$, je formulován následujícím vzorcem:

$$M_q(x^{t+1}, y^{t+1}, x^t, y^t) = E_q P_q$$

E_q je označováno jako změna relativní efektivity jednotky vzhledem k ostatním jednotkám mezi obdobími t a $t + 1$. Výpočet E_q vychází z modelu orientovaného na vstupy, který je uveden výše. Pokud se $E_q = 1$, nedošlo v jednotce ve srovnání s ostatními k žádné změně. Pokud je $E_q < 1$, jednotka se zhoršila relativně k ostatním, pokud je $E_q > 1$, jednotka se zlepšila relativně k ostatním.

P_q popisuje změnu produkčních možností podniku v důsledku vývoje technologií mezi obdobími t a $t + 1$. Pokud je $P_q > 1$, pak jednotka zlepšila své technologické možnosti a pokud je $P_q < 1$, jednotka zhoršila své technologické možnosti. Jestliže se $P_q = 1$, pak se technologické možnosti jednotky ani nezhoršily, ani nezlepšily.

Složky E_q a P_q jsou definovány následovně:

$$E_q = \frac{D_q^{t+1}(x^{t+1}, y^{t+1})}{D_q^t(x^t, y^t)}$$

$$P_q = \left[\frac{D_q^t(x^{t+1}, y^{t+1}) D_q^{t+1}(x^t, y^t)}{D_q^{t+1}(x^{t+1}, y^{t+1}) D_q^t(x^t, y^t)} \right]^{1/2}$$

Zdrojem hodnot pro zhodnocení efektivnosti dopravních podniků jsou data z výročních zpráv, rozvah a výkazů zisku a ztráty dopravních podniků.

3 Výsledky

Při výpočtu vstupově orientovaného modelu byly výsledky takové, že Dopravní podnik města České Budějovice a Dopravní podnik města Pardubice jsou v letech 2015 až 2019 efektivní. Hodnota efektivity se tedy rovná 1. Znamená to, že tyto podniky mají optimální počet řidičů a optimální výši celkových aktiv. Dopravní podnik města Hradec Králové byl v letech 2015 až 2017 neefektivní. Jako příklad uvedu hodnotu efektivity v roce 2015, která byla 0,89. Podnik v tomto roce zaměstnával 228 řidičů a vlastnil aktiva ve výši 1 009 865 tisíc Kč. Za použití stínových cen bylo zjištěno, že optimální výše řidičů by byla 202 a optimální výše aktiv by byla 723 967,7 tisíc Kč. V roce 2018 se tento dopravní podnik

stal efektivní, nicméně další rok se hodnota efektivity opět snížila pod hodnotu 1. Dopravní podnik města Ústí nad Labem byl ve všech letech neefektivní. V žádném roce neměl optimální počet řidičů, ani výši aktiv.

Dalším dílčím výpočtem pro získání Malmquistova indexu je výpočet změny relativní efektivity, jejíž vzorec je uveden výše. Změny relativní efektivity dopravních podniků jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka 10 Změna relativní efektivity

	České Budějovice	Pardubice	Hradec Králové	Ústí nad Labem
2015-2016	1	1	1,0199358	1,0124938
2016-2017	1	1	0,9571967	0,9369449
2017-2018	1	1	1,150745	1,0582107
2018-2019	1	1	0,9602377	0,9974783

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výroční zprávy

E_q **Dopravního podniku města České Budějovice** a **Dopravního podniku města Pardubice** dosáhlo ve všech letech hodnoty 1. Znamená to, že podnik si ve sledovaném období nepolepšil ani se nezhoršil z hlediska svého postavení v konkurenci. E_q **Dopravního podniku města Hradec Králové** mezi roky 2015 a 2016 se zvýšilo o 1,99 %. Jednotka tedy byla efektivnější ve srovnání s konkurencí. Mezi lety 2016 a 2017 se relativní efektivita dopravního podniku mírně snížila, tzn., oproti konkurenci se zhoršila. V letech 2017 až 2018 si jednotka polepšila o 15,07 % nicméně mezi lety 2018 a 2019 došlo opět ke snížení relativní efektivity. E_q **Dopravního podniku města Ústí nad Labem** mezi lety 2015 a 2016 se zvýšilo o 1,25 %. Postavení v rámci konkurence se tedy zlepšilo. Mezi lety 2016 a 2017 se relativní efektivita dopravního podniku mírně snížila, tzn., oproti konkurenci se zhoršila. V letech 2017 až 2018 se jednotka opět zlepšila o 5,82 %. V posledním sledovaném období se relativní efektivita mírně snížila.

Dalším výpočtem předcházející Malmquistovu indexu je výpočet **změny hranice produkčních možností**, jejíž vzorec je uveden výše. Změny hranice produkčních možností jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka 11 Změna hranice produkčních možností

	České Budějovice	Pardubice	Hradec Králové	Ústí nad Labem
2015-2016	1,0024763	0,9434122	0,9973526	0,998425
2016-2017	1,0710494	0,9964815	1,0316041	1,0299864
2017-2018	0,9305944	1,0407975	0,8943816	0,9356068
2018-2019	1,1655571	1,040138	1,0022099	1,0413571

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výroční zprávy

P_q **Dopravního podniku města České Budějovice** se mezi lety 2015 až 2016 mírně zvýšilo o 0,248 %, tedy technologie podniku šla v těchto letech kupředu. Obdobně tomu bylo i v následujícím sledovaném období, kdy se hranice produkčních možností zvýšila o 7,1 %. Důvodem zvýšení P_q mohou být například investice do vozového parku. V letech 2017 až 2018 se hranice produkčních možností snížila pod hodnotu 1. Znamená to, že jednotka zhoršila své technologické možnosti. V posledním sledovaném období se P_q opět zvýšilo na hodnotu 1. P_q **Dopravního podniku města Pardubice** se mezi lety 2015 a 2016 mírně snížilo. V dalším období tomu bylo obdobně. Jednotka se opět nezlepšila. V letech mezi roky 2017 a 2018 a také 2018 a 2019 se jednotka zlepšila z hlediska produkčních možností, a to o 4,08 % a 4,01 %. P_q **Dopravního podniku města Hradec Králové** se mezi lety 2015 a 2016 mírně snížilo. Jednotka tedy zhoršila své technologické možnosti. V letech 2016 až 2017 se produkční možnosti podniku zlepšily, a to o hodnotu 3,16 %. V dalším období došlo opět ke snížení hodnoty P_q . V posledním sledovaném období došlo k mírnému zlepšení hranice produkčních možností o 0,22 %. P_q **Dopravního podniku města Ústí nad Labem** se v období mezi roky 2015 a 2016 mírně snížilo. V dalším období se P_q se zvýšilo o 2,99 %. V letech 2017 a 2018 došlo k opětovnému snížení P_q pod hodnotu 1. V období 2018 až 2019 se P_q opět mírně zvýšilo, a to o hodnotu 4,13 %.

Vzorec pro výpočet samotného **Malmquistova indexu** je uveden výše. Výsledky indexu jsou uvedeny v tabulce 3:

Tabulka 12 Malmquistův index

	České Budějovice	Pardubice	Hradec Králové	Ústí nad Labem
2015-2016	1,002476259	0,943412158	1,017235532	1,010899106
2016-2017	1,071049444	0,996481539	0,987448023	0,965040545
2017-2018	0,930594371	1,040797512	1,029205164	0,990069215
2018-2019	1,165557131	1,040137989	0,962359747	1,038731137

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výroční zprávy

MI Dopravního podniku města České Budějovice v období 2015 až 2016 dosahuje hodnoty 1,002476259. Znamená to, že podnik učinil mírnou změnu kupředu a zlepšil se o 0,24 %. Jednotka se zhoršila z hlediska relativní efektivity, a proto je výsledek dán zlepšením v oblasti produkčních možností. V dalším období je situace obdobná. MI se zvýšil o 7,1 %. V letech 2017 a 2018 se MI Dopravního podniku města České Budějovice mírně snížil. Je to dáno snížením hranice produkčních možností. Jednotka nezlepšila své technologické vybavení. V období mezi roky 2018 a 2019 došlo opět ke zvýšení MI o hodnotu 16,55 %. **MI Dopravního podniku města Pardubice** se v období 2015 až 2016 snížil. Výsledek je dán snížením hodnoty P_q . Zhoršení technologie může být způsobeno například růstem cen strojů či vyššími investicemi. Obdobná situace nastala i v letech 2016 a 2017, kdy MI opět dosahovalo hodnoty pod 1. V období 2017 až 2018 se MI opět zvýšil o 4,08 % a v následujícím sledovaném období došlo opět k nárůstu MI o 4,01 %. V letech 2015 a 2016 došlo k zvýšení MI **Dopravního podniku města Hradec Králové** o 1,72 %. V následujícím období došlo ke snížení MI. V období mezi 2017 a 2018 se MI opět zvýšil o 2,92 %, i přestože se P_q snížilo. V posledním sledovaném období došlo ke snížení MI z důvodu snížení relativní efektivity podniku. **MI Dopravního podniku města Hradec Králové** se v období mezi roky 2015 a 2016 mírně zvýšil o 1,09 %. Ke snížení MI došlo v následujícím období. Podobně tomu bylo i v letech 2017 až 2018. V období 2018 až 2019 se MI opět zvýšil, jelikož došlo i ke zvýšení hranice produkčních možností.

4 Závěr

Při výpočtu vstupově orientovaného modelu bylo zjištěno, že Dopravní podnik města České Budějovice a Pardubice má optimální počty řidičů i výši celkových aktiv. Nicméně u Dopravního podniku města Hradec Králové a Ústí nad Labem bylo zjištěno, že zaměstnávají příliš velký počet řidičů nebo mají velké částky aktiv. Možným řešením by bylo propuštění některých řidičů nebo jejich přeřazení na jinou pracovní pozici. Tím by došlo ke snížení počtu řidičů. Důvodem rozdílu mezi skutečnou výší aktiv a optimální hodnotou aktiv je například to, že podnik vlastní zbytečně velké množství majetku, jako jsou autobusy či trolejbusy. Tento návrh je nicméně pouhou interpretací Malmquistova indexu. Návrh na propuštění zaměstnanců či úpravu výše aktiv je tedy pouze z pohledu tohoto modelu.

Jako prostor pro zlepšení sledávám v rozšíření práce o MI orientovaný na výstupy, čímž by se zjistila i optimální výše najetých vozokilometrů, počtu přepravených osob a výše tržeb z prodeje výrobků a služeb. Dále by práce mohla být rozšířena o větší počet jednotek.

Přínosem práce je originální zpracování výpočtu efektivity a komparace 4 dopravních podniků v České republice. Práce může sloužit pro zástupce měst, kteří by chtěli zlepšit podmínky v městské hromadné dopravě.

Poděkování: Ráda bych poděkovala panu Ing. Jiřímu Alinovi, Ph.D. za odborné vedení mé práce. Dále bych ráda poděkovala panu Mgr. Tomáši Roskvcovi, Ph.D. za odborné konzultace a pomoc při zpracování práce.

Literatura

- Bovaird, A. G., & Löffler, E. (2009). *Public management and governance*. London: Routledge.
- Brůhová Foltýnová, H. (2009). *Doprava a společnost: ekonomické aspekty udržitelné dopravy*. Karolinum.
- Debreu, G. (1951). *The coefficient of resource utilization*, *Econometrica* 19
- Dušek, P. (2003). *Encyklopedie městské dopravy v Čechách, na Moravě a ve Slezsku*. Libri.
- Jablonský, J., & Dlouhý, M. (2015). *Modely hodnocení efektivnosti a alokace zdrojů*. Professional Publishing.
- Marada, M. (2010). *Doprava a geografická organizace společnosti v Česku*. Česká geografická společnost.
- McCarthy, P. S. (c2001). *Transportation economics: theory and practice : a case study approach*. Blackwell Publishing.
- Osborne, D. and Gaebler, T. (1992) *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley, Reading.
- Peková, J. (2008). *Veřejné finance: úvod do problematiky* (4., aktualiz. a rozš. vyd). ASPI.
- Peková, J., Pilný, J., & Jetmar, M. (2012). *Veřejný sektor - řízení a financování*. Wolters Kluwer.
- Peková, J., Pilný, J., & Jetmar, M. (2012). *Veřejný sektor - řízení a financování*. Wolters Kluwer.
- Provazníková, R. (2015). *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe* (3. aktualizované a rozšířené vydání). Grada Publishing.
- Surovec, P. (2000). *Provoz a ekonomika silniční dopravy I*. VŠB-Technická univerzita.
- Vrabková, I., Vaňková, I., Bečica, J., & Kryšková, Š. (2017). *Príspevkové organizace: postavení, úkoly a technická efektivnost*. Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta.
- Wright, G., & Nemeč, J. (2003). *Management veřejné správy: teorie a praxe: zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. Ekopress.

Transport in České Budějovice with a Focus on Financing Urban Mass Transportation

Eva Koudelková

Abstract: *The thesis explores the theme of financing urban mass transportation in České Budějovice. The main goal is an appraisal of financing resources for public mass transportation in České Budějovice. To appraisal is used effectiveness. Effectiveness is proportion between inputs and outputs. The effectiveness takes values between 0 and 1. To appraisal effectiveness of financing resources for public mass transportation, is this company compared with other 3 Czech transport companies. The companies are situated in Pardubice, Ústí nad Labem and Hradec Králové. I chose these cities because their similar population compares to České Budějovice. The main sources of information are publicly available sources. In particular, it is the specialised literature and annual report of the transport companies from 2015 to 2019. Other information comes out of the balance and profit and loss account. To calculate effectiveness is used the Malquist Index. The Malquist index was created by Swedish economist Sten Malquist. The Malquist Index counts effectiveness and it takes into account development over time. As inputs are used number of buses, number of drivers, total assets and indebtedness. As outputs are used number of kilometres, number of passengers and total of sales. The work should serve as a possible manual for the transport company to streamline the finance spent on urban mass transportation in České Budějovice.*

Key words: Effectiveness · Public budget · Annual report · Financing of urban mass transportation · Malmquist index

Ekonomický vývoj vybraného podniku textilního průmyslu v souvislostech

Pavla Herclíková

Abstrakt: *Práce se zabývá historickým kontextem textilního průmyslu ve zvoleném regionu, a také ekonomickým vývojem a konkurenceschopností zvoleného podniku působícím v textilní výrobě. Cílem práce je zjistit finanční situaci této společnosti prostřednictvím finanční analýzy. Porovnat jednotlivé ukazatele poměrové analýzy jak s konkurenčními společnostmi, tak s průměrem v daném odvětví, díky čemuž je umožněno komplexnější vyhodnocení postavení vybraných podniků. Informace potřebné k analýze ukazatelů výkonnosti byly převzaty z rozvahy a výkazu zisku a ztráty, které společnosti vykazují v obchodním rejstříku.*

Výsledky analýzy ukazují, že vybraná společnost si ve většině těchto ukazatelů vede mnohem lépe než její konkurence. Práce obsahuje několik navrhaných řešení pro zlepšení finanční situace v monitorované společnosti. Návrhy jsou vytvářeny na základě výsledků provedené finanční analýzy. Zahrnují doporučení, jako je nákup nového výrobního zařízení, investování finančních prostředků a také správa pohledávek.

Soutěžní sekce: Ekonomika

Klíčová slova: Ekonomický vývoj · Historický kontext · Konkurenceschopnost · Finanční analýza

1 Úvod

Dle Jurové (2009) je podnik kombinací výrobních faktorů, prostřednictvím které vlastníci podniku chtějí dosáhnout cílů jako například maximalizace příjmů, zlepšení sociálního postavení, a podobně. Každý podnik, ať už malý nebo velký, by měl znát své cíle, to je první krok k úspěšnému řízení firmy, navazují Wöhe a Kislingerová (2007). Dalším důležitým krokem, jak uvádí Mikoláš (2005), je pochopit, že konkurenceschopnost tvoří jakýsi potenciál firmy prosadit se na daném trhu. Porter (1994) píše, že struktura odvětví velmi významně ovlivňuje určování konkurenčních pravidel. Samotné měření podnikové výkonnosti je nezbytnou činností, kterou by měl každý podnik vykonávat, chce-li zůstat úspěšný a konkurenceschopný (Krutina a Novotná, 2014).

V neposlední řadě je velmi důležité znát finanční zdraví svého podniku (Holečková, 2008). Autorka dále navrhuje, že finanční situace podniku se dá chápat jako finanční výkonnost a finanční pozice podniku. Nyní nejpoužívanější postup pro měření podnikové výkonnosti vychází z finančních ukazatelů (Šulák, 2005). Nejdůležitějším zdrojem dat je pro podnik účetnictví, to popisuje především reprodukční proces podniku, uvádějí Krutina a Novotná (2014). Finanční analýza může sloužit jako nástroj k mezipodnikovému srovnání, díky němuž se podnik dozví, jak si stojí v porovnání se svými konkurenty, ale také lze díky ní zjistit, jak je podnik výkonný a zda přináší svým vlastníkům dostatečné zisky (Růčková, 2015). Je tedy nutné podotknout, že finanční analýza je velice důležitá pro správné finanční řízení podniku, dodává Růčková (2015). Bohužel některé podniky jí nevěnují dostatečnou pozornost a mylně tvrdí, že jim k řízení financí stačí pouze dokumenty z účetní závěrky. Výstupy z finančních analýz, píše Růčková (2015), jsou významným zdrojem informací o finančním zdraví podniku. Dle autorky tyto výstupy obsahují data, která jsou přínosem jak pro interní podnikové využití, tedy pro majitele firmy, tak i pro věřitele, či konkurenci. Důležitá je pro podnik také jeho produktivita, Hyršlová a Klečka (2008) zmiňují, že produktivitu lze definovat jako účinnost nebo též výrobní efektivnost, se kterou jsou využívány výrobní faktory neboli vstupy ve výrobě. Produktivita práce a její růst, má podle Hyršlové s Klečky (2008) reálný dokonce rostoucí význam pro podnik.

Práce obsahuje stručný popis historického vývoje textilního průmyslu ve vybraném regionu, dále je zde hodnoceno postavení vybraného podniku ve srovnání s jeho konkurenty i s oborovým průměrem, díky čemuž lze posoudit postavení podniku na trhu. Také je zde analyzován ekonomický vývoj podniku za posledních dvacet let jeho hospodaření. Na základě výstupů z analýz jsou v závěru práce navržena opatření, která by mohla pomoci s nápravou finančního zdraví podniku.

2 Materiál a metodika

2.1 Vybraný podnik

Vybraný podnik GERL, textilní úpravna a barevna, s. r. o. (dále jen Gerl), sídlí v Hájích nad Jizerou v Libereckém kraji. V současné době se jedná o rodinný podnik. Závod nabízí široké spektrum různých služeb, specializují se zde především na technologie úpravy textilií jako je například požehování, kalandrování, barvení, rolování a fixace. Zaměřují se na sortiment tkanin, do kterého lze zařadit mimo jiné pleny, košiloviny, lůžkoviny, sypkoviny, stanovky a plachtoviny, dále oděvní tkaniny atd. Historie společnosti sahá až do roku 1884, kdy společně s rozvojem textilního průmyslu v podkrkonošské oblasti bylo založeno bělidlo s úpravou textilií. Firma byla registrována pod obchodním jménem Franz Gerl bělidlo a úpravna bavlněného zboží v Hájích nad Jizerou (Gerl, 2021).

2.2 Metodika práce

Při zpracovávání literární rešerše byl po nastudování velkého množství odborné literatury vytvořen souhrn nejdůležitějších poznatků, jež jsou nezbytné pro objasnění zpracovávaného tématu v této práci.

Pro vypracování praktické části bylo využito několik postupů. Nejprve byla s využitím archivních zdrojů nastudována problematika týkající se nejen historie textilní výroby na Semilsku, ale také historického vývoje vybrané společnosti. Konkurenceschopnost podniků byla porovnána pomocí finanční analýzy. Pro mezipodnikové srovnání byla pro tuto práci zvolena jako vhodná analýza poměrových ukazatelů.

Vzájemně byly porovnány tři podniky působící v textilním průmyslu s hodnotami odvětvového průměru, do kterého je započítáno 18 podniků působících v odvětví textilní výroby. Pro mezipodnikové srovnání byly do analýzy zvoleny další dva podniky. První podnik, se kterým byla firma Gerl srovnána, byl vybrán na základě databáze NACE. Požadavkem bylo, aby měl stejný předmět činnosti jako podnik Gerl, tedy činnost, která je v databázi pod číslem 133, což znamená konečnou úpravu textilií. Podniky také spadají do stejné kategorie dle počtu zaměstnanců (25-49). Na základě takto nastavených parametrů byl pro mezipodnikové srovnání zvolen podnik Knitva, s. r. o., jež netvoří přímého konkurenta vybraného podniku, ale působí na poli textilní výroby.

Druhý podnik, který byl vybrán pro porovnání s podnikem Gerl, je firma Licolor, a. s. Tento podnik byl zvolen na základě vzájemné dohody s jednatelkou firmy, která požádala, aby byl zařazen do analýzy konkurence. Protože výsledky z analýzy budou přínosné pro podnik Gerl, neboť společnost Licolor, a. s., tvoří jejich přímého konkurenta. Aby bylo možné vytvořit si obrázek, jak si zvolený podnik stojí v daném odvětví, byla data všech hodnocených podniků dále srovnána s hodnotami již zmiňovaného odvětvového průměru. Časový horizont pro poměrovou analýzu byl určen od roku 2015 do roku 2019. Zdroje pro tuto část práce tvořily především účetní závěrky, konkrétně rozvahy a výkazy zisků a ztrát jednotlivých podniků, které byly získány z webových stránek or.justice.cz a dalším využitým zdrojem byly analytické materiály Ministerstva průmyslu a obchodu, kde v jednotlivých letech sestavovalo finanční analýzy podnikové sféry.

Z dat z účetních výkazů byly následně vypočítány jednotlivé ukazatele poměrové analýzy, a to ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti za vybrané roky. Výpočty jednotlivých ukazatelů byly prováděny podle vzorců, které jsou zachyceny v tabulce 1.

Tabulka 13 Přehled vzorců pro výpočet jednotlivých ukazatelů poměrové analýzy

Ukazatel	Vzorec
Rentabilita aktiv (ROA)	$(EBIT/celková\ aktiva) * 100$
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	$(EAT/vlastní\ kapitál) * 100$
Rentabilita tržeb (ROS)	$(EAT/tržby) * 100$
Obrat celkových aktiv	$tržby/celková\ aktiva$
Doba obratu zásob	$zásoby/(tržby/360)$
Doba obratu pohledávek	$pohledávky\ z\ obchodních\ vztahů/(tržby/360)$
Doba obratu závazků	$závazky\ z\ obchodních\ vztahů/(tržby/360)$
Běžná likvidita	$oběžná\ aktiva/krátkodobé\ závazky$
Pohotová likvidita	$(oběžná\ aktiva-zásoby)/krátkodobé\ závazky$
Okamžitá likvidita	$krátkodobé\ finanční\ prostředky/krátkodobé\ závazky$
Míra celkové zadluženosti	$(cizí\ zdroje/celková\ aktiva) * 100$
Debt-equity Ratio (míra zadluženosti)	$(cizí\ zdroje/vlastní\ kapitál) * 100$

Zdroj: vlastní zpracování

Metodický postup pro horizontální i vertikální analýzu byl zvolen, aby měl co nejlepší vypovídací schopnost o hospodaření podniku v průběhu let. Díky dostupnosti potřebných zdrojů bylo možné analýzy (horizontální i vertikální) sestavit za posledních dvacet let hospodaření podniku. Jelikož se jedná o takto velké časové období, byly mezi jednotlivými hodnocenými roky zvoleny pětileté intervaly. Což znamená, že jednotlivé hodnocené položky byly vybrány z účetních výkazů za roky 1999, 2004, 2009, 2014 a 2019. Data pro tento typ analýzy byly získány z interních účetních záznamů podniku, konkrétně z rozvah a výkazů zisku a ztráty. Postup při vyhodnocování horizontální analýzy byl popis vývojového trendu jednotlivých položek v čase. Při provádění vertikální analýzy byla použita metoda procentních podílů jednotlivých položek k zvolené základně, ta byla brána jako stoprocentní.

Práce se také zabývá ukazatelem produktivity práce. Pro tuto práci byla zvolena jako nejvíce vypovídající přírodní produktivita práce. Z dostupných interních zdrojů bylo možné zjistit počet vyfakturovaných metrů, a také stav zaměstnanců v letech 1953 a 1956 a následně je porovnat s nejnovějšími daty, byly zvoleny roky 2006, 2013, 2016, 2019 a 2020. Samotný výpočet je konstruován tak, aby vyšla produktivita práce na jednoho zaměstnance, tedy počet vyfakturovaných metrů, které nám přinesl jeden zaměstnanec.

3 Výsledky

3.1 Historie textilního průmyslu na Semilsku

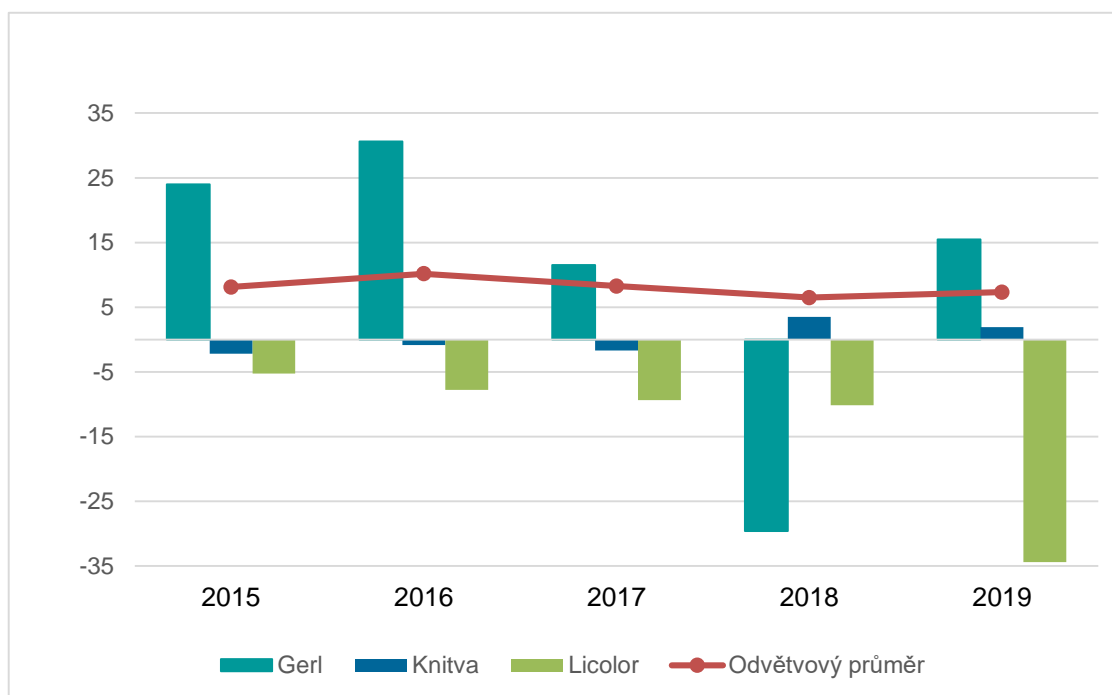
Území okresu Semily je považováno za tradiční oblast textilního průmyslu. Již od dob středověku se zde pěstoval a dále zpracovával len. Koncem 18. století se postupně zvyšoval i podíl bavlny. V polovině 19. století se začal na severním území vytvářet pás továren textilní výroby. Na území Semilsku podél toku řeky Jizery přibývaly továrny na zpracování bavlny. Jednalo se především o přádelny a tkalcovny. Začala se vyvíjet a modernizovat bělidla, barevny a tiskárny bavlněných i lněných látek. Od roku 1898 docházelo na Semilsku k velkému rozšiřování textilních závodů. V Semilech a okolí se nacházelo okolo 25 textilních továren (Jakl, 2004).

Po druhé světové válce, kvůli období znárodnování, vznikly Pojizerské bavlnářské závody, národní podnik (dále jen PBZ). Při založení PBZ roku 1946 spadalo pod národní správu jejich ředitele celkem 37 závodů (Votoček, 1989). V roce 1958 nastaly změny způsobené reorganizací československého průmyslu a z PBZ se stal národní podnik Kolora Semily. Roku 1988 se Kolora stala státním podnikem, ale krátce po svém vzniku byl, kvůli událostem 17. listopadu a přeformulování centrálně plánované ekonomiky na ekonomiku tržní, nucen vstoupit do zcela odlišných podmínek. Následoval rozpad komplexu, který byl způsoben privatizací (Votoček, 1991).

3.2 Srovnání ukazatele rentability vlastního kapitálu

Jsou-li porovnávány hodnoty ukazatele výnosnosti vlastního kapitálu, tak je podle výsledků, které jsou znázorněny v grafu 1, jasně patrné, že podnik Gerl má ROE v průběhu hodnocených let vždy výrazně vyšší, než je průměr v textilním průmyslu, výjimku tvoří rok 2018. Záporná hodnota je zde opět způsobena záporným výsledkem hospodaření po zdanění. Z této analýzy tedy vyplývá, že podnik Gerl přináší svým vlastníkům mnohem vyšší hodnoty z investic, jež do podniku sami vložili, oproti průměru v odvětví. Je to způsobeno tím, že mají nižší hodnotu vlastního kapitálu.

Graf 2 Vývoj rentability vlastního kapitálu (ROE) (v %)

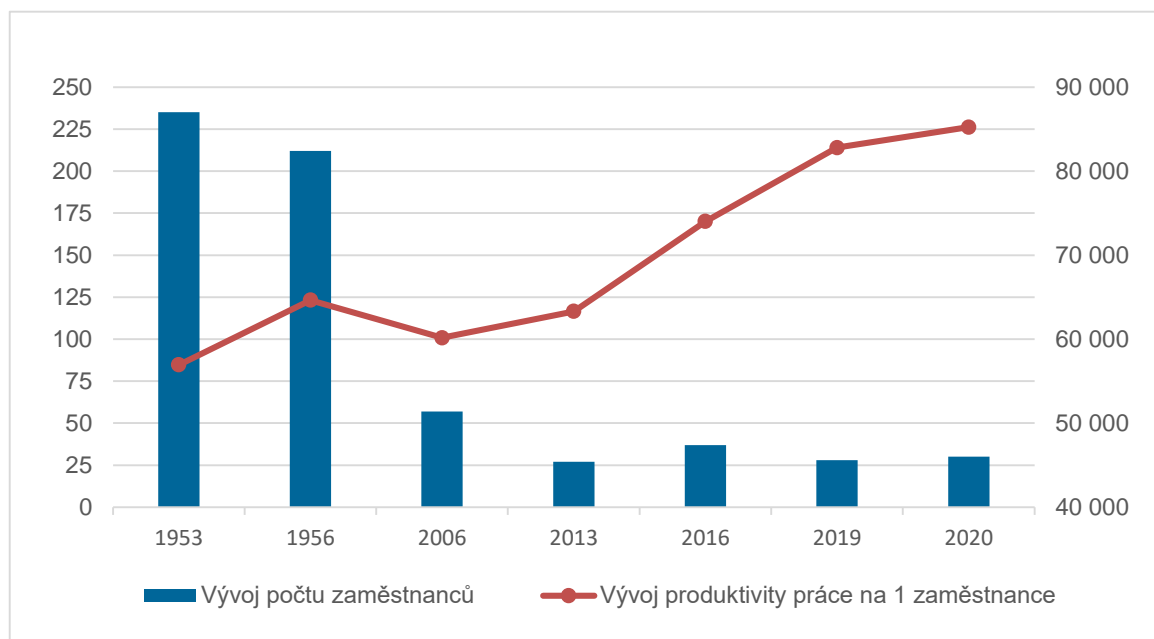


Zdroj: vlastní zpracování

3.3 Produktivita práce

Produktivita na jednoho zaměstnance v průběhu let stále roste, jak je vidět v grafu 1, ačkoli docházelo ke snižování stavu zaměstnanců. Lze tedy konstatovat, že roste-li produktivita práce i přes nižší počet zaměstnanců, znamená to pro podnik, že ačkoliv je snížena hodnota vstupů, je hodnota výstupů buď stejně vysoká, nebo i vyšší než v minulých letech. Podniku se tedy zefektivňuje jeho produktivita. Snižováním počtu zaměstnanců (vstupů) klesají podniku osobní náklady, ale výstupy rostou a s nimi i výnosy, což zvyšuje ziskovost firmy.

Graf 3 Vývoj počtu zaměstnanců a produktivity práce v čase



Zdroj: vlastní zpracování

3.4 Zhodnocení výsledků finanční analýzy

Z finanční analýzy bylo zjištěno, že podnik potenciál prosperující společnosti má, jen je nutné jej využít naplno. Dle srovnání s odvětvovým průměrem si podnik ve většině ukazatelů vedl velmi dobře. Z provedených analýz také vyplývá, že podnik je očividně řízen konzervativním způsobem, tedy bez zadlužení a investování. Z výstupů výše provedené finanční analýzy je také patrné, že podnik nemůže dlouhodobě prosperovat, neboť bylo zjištěno, že podnik se drží se svým hospodářským výsledkem ve velmi nízkých hodnotách, dokonce se v některých letech nacházel i ve ztrátě.

3.5 Návrhy na zlepšení finanční situace podniku

Nejprve je nutné, aby si majitelé podniku rozmysleli, zda chtějí, či nechtějí pokračovat ve výrobní činnosti. Pokud by se rozhodli výrobní činnost ukončit, nabízejí se dvě možnosti. První možností by bylo rozprodat majetek, ukončit podnikatelskou činnost a ponechat si pouze turbínu a i nadále vyrábět elektrický proud a dodávat ji do sítě společnosti ČEZ, a. s. Další možnost, která by nastala v případě rozhodnutí o ukončení výroby, je ponechat si stroje, jež mají historickou hodnotu a některé z nich jsou více než 50 let staré. A využívat výrobní prostory jako prostory pro muzeum barvení a úpravy textilií.

V případě, že by se rozhodli ve výrobě pokračovat, tak by bylo příhodné získat finanční prostředky. Vhodným řešením by mohlo být zřízení dlouhodobého bankovního úvěru, nebo vstup investora. Za získané finance by následně byla nakoupena nová výrobní zařízení a podnik by se zaměřil na výnosnější druh sortimentu, či zvýšil ceny. Mohl by se opět začít orientovat na povrchové úpravy textilií pro armádu, jako tomu bylo již v minulosti. Další možnost představuje zaměření se například na netkané textilie pro zdravotnictví jako polotovary pro výrobu jednorázových ochranných oděvů či roušek. Velmi výhodná by mohla pro podnik být i výroba a úprava textilií pro automobilový průmysl. Pozitivní vliv by na finanční situaci podniku mohlo mít také řízení pohledávek.

Závěr

Cílem této práce bylo zhodnotit historický a ekonomický vývoj vybraného textilního podniku, analyzovat konkurenceschopnost v rámci odvětví a určit finanční situaci ve zvoleném podniku a následně navrhnout řešení, jež napomohou k jejímu zlepšení.

Nejprve byla zkoumána historie výskytu textilního průmyslu na Semilsku. Po bádání v okresním archívu bylo zjištěno, že v této oblasti vznikali velmi příznivé podmínky pro tento druh průmyslu, neboť se zde již od 18. století lidé věnovali tkaní lnu a později se začalo objevovat i zpracovávání bavlny, následně v polovině 19. století začaly podél toku řeky Jizery vznikat továrny, jež se orientovaly na textilní průmysl. Vybraná společnost byla díky rozhodnutí rodiny, které se při restituci vrátila společnost zpět do osobního vlastnictví, zachována a ve výrobním procesu se i nadále pokračuje. Toto rozhodnutí zachránilo továrnu od zániku.

Při poměrové analýze konkurenceschopnosti podniku v porovnání s jeho konkurenty a také průměrem v daném odvětví bylo zjištěno, že podnik si v mnoha ukazatelích stojí dokonce i lépe, než je pro toto odvětví průměrné. A i v porovnání s jeho konkurencí vykazuje vybraný podnik lepší hodnoty. Jak bylo zjištěno v provedené horizontální a vertikální analýze společnost není ztrátová, ale zároveň svým vlastníkům nepřináší nijak vysoké zisky. Bylo tedy nutné navrhnout určitá opatření, jež by mohla vést k zlepšení finanční situace v podniku. Aby docházelo k zvyšování hodnoty podniku, jakožto k plnění primárního podnikového cíle. Je tedy jasné, že chce-li podnik zůstat konkurenceschopným a prosperujícím, musí dojít k určitým změnám ve způsobu jeho finančního řízení.

Literatura

- GERL, Gerl, s. r. o., GERL Textilní úprava a barevna. *gerl.cz* [online]. [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <http://www.gerl.cz/index.html>
- Holečková, J. (2008). *Finanční analýza firmy*. Praha: ASPI – Wolters Kluwer.
- Hyršlová, J., Klečka, J. (2008). *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 80-85605-11-2
- Jakl, M. (2004). *Historie a současnost podnikání na Jilemnicku, Semilsku a Turnovsku*. Žehušice: Městské knihy. Historie a současnost podnikání v regionech ČR. ISBN 80-86699-18-8.
- Jurová, M. (2009). *Základy podnikání*. Ostrava: Key Publishing.
- Krutina, V., & Novotná, M. (2014). *Ekonomika podniku: (cvičení)* (3. aktualizované a rozšířené vydání). Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Ekonomická fakulta.
- Mikoláš, Z. (2005). *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání* (1. vyd.). Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1277-6
- Porter, E. M. (1994). *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 403 s.
- Růčková, P. (2015). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi* (5., aktualizované vydání). Grada Publishing.
- Šulák, M. (2005). *Měření výkonnosti firem*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.
- Votoček, V. (1989). *Vývoj národního podniku Kolora, bavlnářské závody Semily, Část I, 1946 – 1958*. Semily
- Votoček, V. (1991). *Vývoj národního podniku Kolora, bavlnářské závody Semily, Část II, 1958 – 1989*. Semily
- Wöhe, G., Kislíngerová, E., & Maňasová, Z. (2007). *Úvod do podnikového hospodářství* (2. přeprac. a dopl. vyd). C. H. Beck.

Economic Development of Chosen Enterprise of Textile Industry

Pavla Herclíková

Abstract: *The work deals with the historical context of textile industry and economic development and competitiveness of chosen enterprise of textile industry. The aim of the bachelor thesis is to determine the economic situation of this company through the financial analysis. To compare the individual indicators of the ratio analysis both with competing companies and the average in a given sector allowing the financial situation to evaluate more comprehensively. The needed information for the analysis of performance indicators was taken from the balance sheet and the profit and loss account which are published by the company in a commercial register.*

The results of analysis show, that the selected company performs much better than its competitors in most of these indicators. The work contains several proposed solutions to improve the financial situation in the monitored company. Proposals are created on the basis of the results of the performed financial analysis. They include recommendations such as the purchase of new production equipment, investing funds and also receivables management.

Key words: Economic development · Historical context · Competitiveness · Financial analysis

JEL Classification: O12 · M21 · L67 · J24

Řízení malých a středních podniků

Freelancer – podnikání na volné noze

Kateřina Korčáková

Abstrakt: *Práce se zabývá podnikáním na volné noze neboli freelancingem. Hlavním cílem práce je analýza současného stavu freelancerů v České republice a identifikace kladů a záporů podnikání na volné noze. Pro naplnění cíle práce byl dále stanoven dílčí cíl – průzkum využití marketingových strategií a nástrojů českých freelancerů. Aktuální stav podnikání na volné noze je analyzován pomocí dotazníkového šetření. Dotazník je vytvořen v elektronické podobě a adresován českým freelancerům z různých profesních odvětví. Některé výsledky z dotazníku jsou porovnávány s výsledky výzkumu Roberta Vlacha z roku 2017. Výsledné grafy ukazují současný stav nezávislých podnikatelů v České republice, jejich marketingové strategie a výhody i nevýhody této formy podnikání. Na základě zjištěných nevýhod podnikání na volné noze bylo mnou navrženo řešení, jak situaci zlepšit.*

Soutěžní sekce: Řízení malých a středních podniků

Klíčová slova: Podnikání na volné noze · Marketing · Nezávislí odborníci · Podnikání

1 Úvod

Tématem práce je podnikání na volné noze (tzv. freelancing). Podnikání na volné noze je velmi specifickou formou podnikání. Podnikatel neprodává pouze produkt, ale i sebe samého (své znalosti v daném oboru.). Práce přibližuje problematiku spojenou s tímto typem podnikání. Nastíní mu současný stav freelancingu, uvede klady a zápory a vysvětlí základní pojmy tématu. Podnikání na volné noze získává v posledních letech na popularitě, protože tento druh podnikání poskytuje dostatečnou míru svobody a nezávislosti. V porovnání s dalšími státy EU patří Česká republika k zemím s největším počtem podnikatelů na volné noze. Konkrétně jedno z největších zastoupení má z evropských hlavních měst právě Praha. Jedná se o 21 % podnikatelů na volné noze (Self-employment across EU regions, 2020).

Freelancing je odrazem životních hodnot podnikatele a nutí ho neustále na sobě pracovat a rozvíjet své znalosti v daném oboru. Úspěch, který se pak dostavuje, je jednou z hlavních motivací, proč se lidé začnou freelancingu věnovat. Ačkoliv s sebou podnikání na volné noze přináší i některé hrozby, jako je nejistý pravidelný příjem, časová náročnost nebo absence týmové spolupráce, přesto tyto faktory neodradí freelancery začít s podnikáním. Činnost nezávislých odborníků je populární také u řady firem, které si je najímají. Z pohledu snížení nákladů se jim vyplatí využít tuto alternativu.

Práce se skládá z teoretické a empirické části. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy jako: podnikání, podnikatel a freelancer. Jsou zde uvedeny rozdíly mezi klasickým podnikáním a podnikáním na volné noze. Dále je vysvětleno, co vše je k podnikání na volné noze potřeba, ať už jsou to legislativní povinnosti nebo marketingové strategie. Empirická část se skládá z prováděného výzkumu a výsledků. V neposlední řadě je uvedeno navržené řešení pro eliminaci nevýhod podnikání na volné noze.

2 Materiál a metodika

Cílem práce je analýza současného stavu podnikání na volné noze v ČR, identifikace kladů a záporů podnikání na volné noze a následně dílčí cíl:

- průzkum využití marketingových strategií a nástrojů českých freelancerů.

Pro naplnění těchto cílů je v práci zvolen kvantitativní výzkum (Kozel et. al., 2011). Pro výzkum byl vytvořen strukturovaný dotazník, který byl formulovaný tak, aby poskytl dostatečné množství relevantních dat pro dosažení cílů. V návrhu na zlepšení této problematiky se dále nacházejí kvalitativní data z výzkumu od českých freelancerů.

Úvod praktické části je zaměřen na výsledky získané z dotazníkového šetření. Hlavním postupem je analýza a následné vyhodnocení získaných dat. Dále byly stanoveny výzkumné otázky inspirované výzkumem Roberta Vlacha z roku 2017.

Výzkumná otázka 1: Na volné noze podniká více jak 25 % freelancerů v oboru web, sítě, programování a IT.

Výzkumná otázka 2: Nejčastější nevýhodou podnikání na volné noze je nepravidelný příjem.

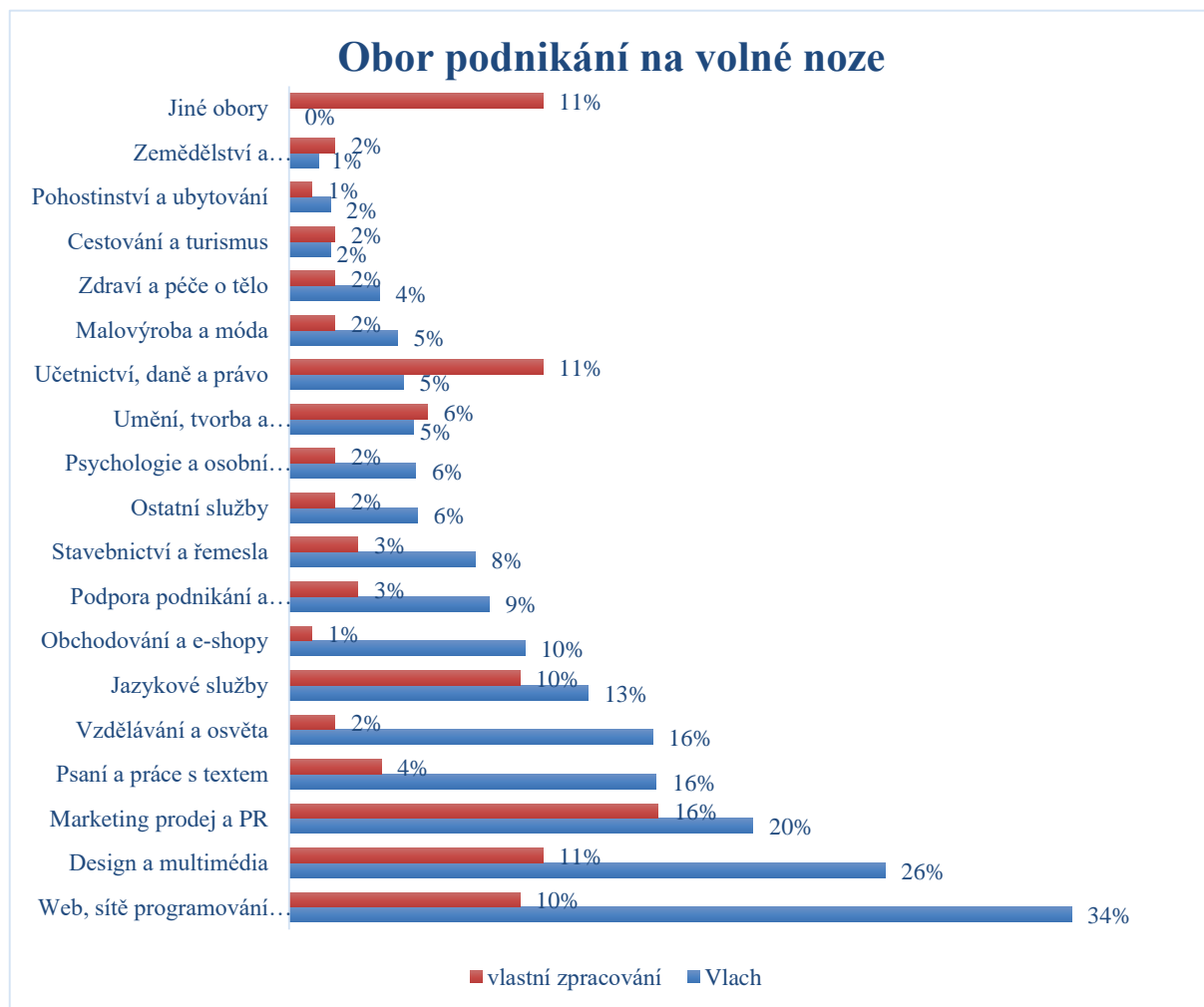
Výzkumná otázka 3: Více než třetina freelancerů naceňuje své služby individuální cenou za projekt.

Sběr dat probíhal v období od prosince 2020 do února 2021, kdy byly získávány vyplněné dotazníky českými freelancery. Z celkového počtu 210 odeslaných dotazníků byla návratnost 125 vyplněných dotazníků. Respondenti byli osloveni skrze webové stránky Navolnenoze.cz, a z každého profesního odvětví byl dotazník zaslán náhodným 20–30 freelancerům. Rozesílání dotazníku bylo směřováno tak, aby každé oborové odvětví uvedené v dotazníku mělo řádné zastoupení. Dotazník byl vytvořen pomocí Google formuláře a zahrnoval 19 otázek. Otázky v dotazníkovém šetření byly rozdělené na několik částí. První část se zabývala oblastmi, díky kterým zjišťujeme rozložení freelancerů – jejich pohlavím, věkem, oborem podnikání. Další část byla zaměřena na důvody, proč si podnikatelé zvolili tento typ podnikání a jejich marketing. Poslední část se zabývala výhodami a nevýhodami podnikání na volné noze.

3 Výsledky

Na základě dotazníkového šetření byla zjištěna analýza současného stavu podnikání na volné noze a následně srovnána s výzkumem Roberta Vlacha z roku 2017.

Graf 4 Obor podnikání na volné noze



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce dotazovaných podniků v oboru marketing, prodej a PR (16 % - 20 respondentů). Dále jsou v popředí odvětví jako web, síť, programování a IT (10 % - 13 respondentů); design a multimédia (11 % - 14 respondentů); jazykové služby (10 % - 13 respondentů); účetnictví, daně a právo (11 % - 14 respondentů) (viz. graf 1). Údaje uvedené v kolonce „jiné obory“ jsou spíše kombinací předchozích. Např.: jazykové služby a cestování s turistickým ruchem; poradenství v oblasti investování do nemovitostí; finance; virtuální asistentka.

Graf 5 Osobní marketing českých freelancerů

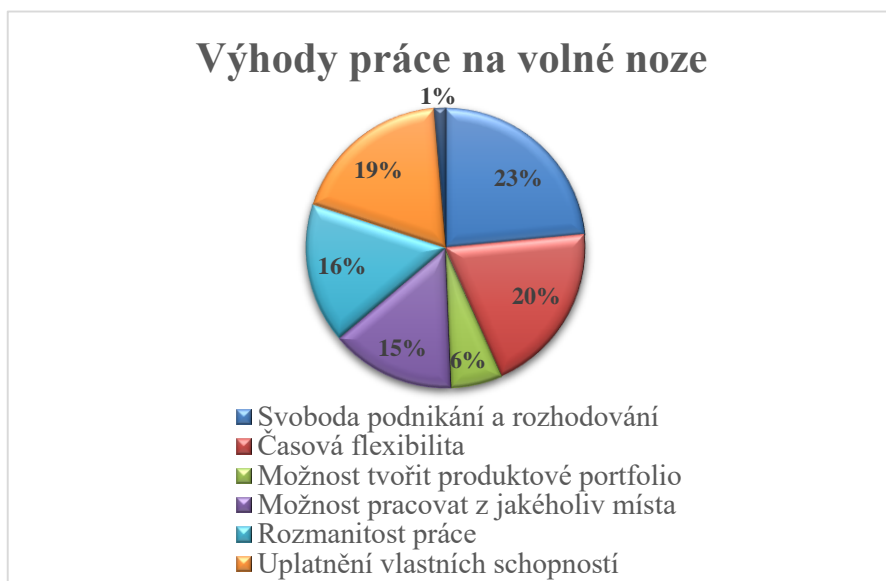
Zdroj: vlastní zpracování



Z pohledu volby osobního marketingu (viz. graf 2) využívají freelanceré zejména webové stránky (88 %). Na této platformě mohou velmi snadno a v patřičném rozsahu prezentovat jak svoji práci, produkty, služby, tak i sebe samotné. Důležitým aspektem osobního marketingu freelancerů je jejich doporučování ostatními kolegy – freelancery (63 %). Často také volí možnost sebeprezentace prostřednictvím internetového pracovního portálu LinkedIn (50 %) a Facebooku (44 %). Nezanedbatelný podíl v osobním marketingu představuje sociální síť Instagram nebo nově vzniklá sociální síť Clubhouse (v dotazníku jsou uvedeny v kategorii „Jiné formy osobního marketingu“). Hojně využívaný je také portál Navolnenoze.cz, který sdružuje české freelancery a umožňuje jim prezentovat své pracovní profily. Freelanceré z oboru design preferují především designerské soutěže nebo Behance a Dribbble. Porovnáme-li výsledky dotazníkového šetření v tomto bodě s grafem Roberta Vlacha z roku 2017 (viz. graf 2), můžeme konstatovat, že způsoby osobního marketingu se příliš nemění, pouze nabývá většího významu doporučení mezi freelancery.

Následující výsledky ukazují výhody a nevýhody podnikání na volné noze.

Graf 6 Největší výhody podnikání na volné noze



Zdroj: vlastní zpracování

Největšími výhodami podnikání na volné noze (viz. graf 3) jsou svoboda podnikání a rozhodování (23 %), časová flexibilita (20 %) a uplatnění vlastních schopností (19 %). Freelanceři se cítí doceněni, mají pocit, že to, co dělají, má smysl. Rádi si samostatně organizují pracovní procesy a nevádí jim zodpovědnost za výsledky jejich práce.

Graf 7 Největší nevýhody práce freelancera



Zdroj: vlastní zpracování

Podnikání na volné noze s sebou přináší i jisté nevýhody (viz. graf 4). Za největší nevýhodu považují dotazovaní nejistý pravidelný příjem (26 %). V dotazníkovém šetření uvádí 15 % respondentů jako další nevýhody riziko podnikání, nelehký start, legislativní povinnosti, nejasnou pracovní dobu a že je vše na jejich zodpovědnost. Jako další nevýhody uváděli respondenti: samotu; povinnost hradit sociální a zdravotní pojištění, i když ještě nemají příjem; nezastupitelnost a pomalý start. Žádné nevýhody neuvádělo 7 respondentů.

Výsledky výzkumných otázek ukázaly, že v oboru web, sítě, IT a programování nepodniká více než 25 % freelancerů. Skutečně největší nevýhodou podnikání na volné noze je nepravidelný příjem. Při naceňování používá více jak třetina freelancerů individuální cenu za projekt.

4 Závěr

Podnikání na volné noze je do značné míry specifickou formou podnikání, která s sebou přináší řadu výhod, ale i negativní faktory oproti klasickým formám podnikání. Z tohoto pohledu je na freelancery kladen větší tlak, musí prokazovat vyšší flexibilitu – jak časovou, tak i odbornou. Navíc je zde zásadní rozdíl, že freelancer neprodává pouze produkt, ale také sám sebe. Musí mít velmi dobře promyšlenou a propracovanou marketingovou strategii, aby jeho šance uplatnit se na trhu nebyla mizivá. K tomu freelanceři, jak ukázal výše uvedený výzkum, využívají různé formy osobního marketingu.

Cílem práce byla analýza současného stavu podnikání na volné noze v ČR, dále identifikace kladů a záporů podnikání na volné noze a naplnění dílčího cíle průzkumu využití marketingových strategií a nástrojů českých freelancerů. Na základě zjištěných dat, získaných z dotazníkového šetření, byly formulovány výsledky v porovnání s grafy Roberta Vlacha. Pro zlepšení současného stavu českých freelancerů bylo navrženo jeho řešení.

Vzhledem k faktu, že freelancer vystupuje v podnikatelském a konkurenčním prostředí sám za sebe, je kladen velký důraz na osobní marketing. Nejčastěji využívaným nástrojem freelancerů jsou webové stránky. Jedná se o klasickou platformu, díky které mohou prezentovat svoji práci, své znalosti, nabídku a uvádět informace o sobě. Dále hojně využívají sociální sítě – Facebook, Instagram, Youtube, Twitter s možnostmi placené prezentace. Z pohledu cenotvorby naceňují freelanceři své produkty/služby podle individuální ceny za projekt. Řada z nich, například z IT oborů, naceňuje svoji práci dle hodinové sazby.

V současné době se také projevuje trend, kdy si mnohé firmy najímají pro své projekty freelancery. Tento způsob skýtá některé výhody, jako jsou například nízké náklady, kdy firmy nemusí najímat drahé odborné firmy. Společnosti mohou freelancery nalézt na již zmíněném portálu Navolnenoze.cz, ale také na portálu Freelancer.cz. Freelancer.cz nabízí projekty z celé Evropy, a proto podnikatelé mohou najít své uplatnění i u zahraničních společností.

Podnikání na volné noze je charakterizováno mnohými výhodami, ale také nevýhodami. Z výzkumu vyplynulo, že současní freelanceři nacházejí ve svém podnikání více výhod. K nejčastěji uváděným patří svoboda podnikání, časová flexibilita a uplatňování oborových znalostí. Naproti tomu podnikání na volné noze přináší freelancerům určitou finanční nejistotu, velkou dávku osobní zodpovědnosti, což může být vnímáno jako negativní faktor.

Na základě zjištění bylo navrženo řešení k eliminaci nevýhod podnikání na volné noze. Ty byly navrženy na základě výsledků (viz. graf 4) a na základě dalších nevýhod, které vyplynuly z dotazníku uvedených freelancery. I z těchto nevýhod uvedených freelancery je stále patrné, že nejkritičtější oblastí jsou nepravidelné příjmy, začátek podnikání a nezastupitelnost/samota. Ke zlepšení těchto oblastí byla navržena např.: práce v coworkingových centrech, tvorba finančních rezerv. Pro ulehčení práce bylo doporučeno využívat chytré aplikace nebo uplatnění paušální daně. Dále je doporučeno freelancerům využívat sociální sítě ve větším měřítku a zaměřit se na podporu prodeje, realizovanou prostřednictvím workshopů a přednášek.

Poděkování

Velké poděkování patří mé vedoucí práce Ing. Monice Maříkové, Ph.D., za její cenné rady, metodické vedení, trpělivost, skvělý přístup a ochotu při psaní práce. Svými bohatými zkušenostmi a širokým přehledem o problematice mi byla vždy velmi nápomocná.

Literatura

Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Grada.
Self-employment across EU regions. (2020). Ec.europa.eu. Retrieved March 28, 2021, from <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/ddn-20200401-1>

Freelance Business

Kateřina Korčáková

Abstract: *The thesis deals with a freelance business. The main goal of the thesis is to identify the pros and cons of a freelancer business and to present the current state of freelancers in the Czech Republic. The current state of the freelance business is analysed by means of a questionnaire survey. The questionnaire is in electronic form and is intended for Czech freelancers from the different disciplines. The questionnaire focuses mainly on the field of marketing of freelancers. Some of the results from the questionnaire are compared with those of Robert Vlach's research. The resulting charts show the current state of independent entrepreneurs in the Czech Republic, their marketing strategies and the advantages and disadvantages of this form of business. Based on the identified disadvantages of freelance business, I proposed a solution to improve it.*

Key words: Freelancer · Independent expert · Marketing · Freelancing · Self-employed · Freelance business

JEL Classification: M20 · M31

Kompetence, schopnosti a dovednosti florbalových a hokejových trenérů

Stanislav Karas

Abstrakt: Tento průzkum se zabývá kompetencemi a schopnostmi trenérů florbalu a hokeje. Z hlediska managementu můžeme tyto trenérské kompetence, schopnosti a dovednosti srovnávat s prací manažerů, kteří však obvykle řídí větší skupinu lidí než trenéři, ale způsoby této práce s lidmi jsou obdobné. V průzkumu jsou formou standardizovaného dotazníku typu ABCDE klasifikace testováni florbaloví a hokejoví trenéři. Otázky jsou v dotazníku vytvořeny tak, aby cílily na chování trenérů v jednotlivých situacích. Záleží zde především na využívání kompetencí a schopností, které má trenér k dispozici. Z výsledku dotazníku vytváříme analýzu trenérského chování. Z té je poté vytvořen nástin, jak vypadá běžný současný trenér. Toto nastínění je srovnáno s tím, jak by měl správný trenér fungovat. Cílem průzkumu je analyzovat klíčové kompetence florbalových a hokejových trenérů, určit současný stav v rámci využívání kompetencí, schopností a dovedností těchto trenérů a navrhnout možná řešení.

Soutěžní sekce: Řízení malých a středních podniků

Klíčová slova: Leadership · Styly vedení · Transakční leadership · Transformační leadership

1 Úvod

Kompetence, schopnosti a dovednosti trenérů jsou v dnešní době ve sportu velmi důležité, ale mnohdy nedocenené. Pro trenéry, ale i manažery, jsou tyto vlastnosti a pravomoci stěžejní při dosahování vytyčených cílů. Bez komunikace, řízení, rozhodování, motivování a mnoha dalších aktivit bychom nebyli schopni dovést náš tým nebo firmu k úspěchu.

Mnohdy si ovšem lidé neuvědomují, že za úspěchem stojí mnoho práce, vidí dosažený úspěch a tým nebo kolektiv, který ho dosáhl. Za tímto kolektivem vždy stojí někdo, kdo se snaží udat směr a správně vést. Bez manažerských kompetencí, schopností a dovedností by byl ovšem i trenér nebo manažer odsouzen k pouhé řadové práci, kdy by kolektiv vést nemohl. Samozřejmě musíme vždy k těmto vlastnostem přidávat i zkušenosti a znalosti z dané oblasti, které jsou pro budoucí růst také stěžejní.

Nic ale nezmění fakt, že pro znalosti se musíme učit a být trpěliví. Pro zkušenosti naopak musíme něco prožít, abychom zjistili pravidla a metody, které se velmi často v knihách nedozvíme. S těmito dvěma prvky přichází poté na scénu již zmíněné kompetence, schopnosti a dovednosti.

V tomto příspěvku budeme zkoumat chování jednotlivých florbalových a hokejových trenérů. Tyto sporty jsou vybrány, jelikož mají velké množství společných rysů. Do zkoumání bude zahrnuto získávání informací o využívání kompetencí, které mají svěřené od klubu, a zároveň jak moc je využívají. Jakými schopnostmi a dovednostmi jednotliví trenéři disponují a jestli jejich způsob využívání vede k větším úspěchům. Dotazování trenérů budou rovnoměrně rozděleny podle sportu, který trénují.

Cílem příspěvku je analyzovat klíčové kompetence florbalových a hokejových trenérů, určit současný stav v rámci využívání kompetencí, schopností a dovedností těchto trenérů a navrhnout možná řešení. Získané informace budeme dále porovnávat s odbornou literaturou. Skrze porovnávání se zjištěnými výsledky vytvoříme návrh zlepšení pro trenéry. Výsledky zmapují strukturu manažerských kompetencí, schopností a dovedností, které trenéři aktivně využívají. Z dotazníkového šetření vytvoříme náhled na kompetence, schopnosti a dovednosti, které trenéři používají nejčastěji. Tyto výsledky jsou pro trenéry důležité při budoucím získání povědomí o nedostacích, a mohou je úspěšně eliminovat. Dále může tento příspěvek sloužit jako informační základ pro další odborné práce, které se mohou zabývat konkrétními možnostmi zlepšování stavu trenérů v rámci práce s kompetencemi, schopnostmi a dovednostmi.

Kompetence

Kompetence můžeme chápat v rámci dvou pohledů. Zároveň se tímto slovem popisují jednotlivé státní kultury a slovníky různými definicemi.

První pohled charakterizuje pojem kompetence jako pravomoc, oprávnění, vykonávat nějakou činnost. Toto privilegium bývá osobě, která kompetenci má, dáváno jinou oprávněnou osobou, například nadřízeným, majitelem firmy, prezidentem. Kompetence samozřejmě může být také získána skrze rodinné dědictví, kdy nabýváme pravomoci a odpovědnosti po našich rodinných předcích.

Druhý pohled nám udává způsobilost kompetentní osoby vykonávat danou činnost. Tato varianta vysvětluje, že kompetentní osoba musí mít k výkonu nějaké znalosti, zkušenosti a cit, aby práci mohla úspěšně vykonávat. Není zde zmíněna odpovědnost ani pravomoc, i když v běžném životě je samozřejmě se znalostmi, zkušenostmi v nějakém oboru obvykle spjata. Tento pohled na kompetence můžeme získat vzděláním nebo praxí.

První varianta může být brána jako vnější pohled na osobnost, kdy kompetentní osobu vidíme jako odpovědného a pravomocného člověka.

Druhá varianta naopak popisuje spíše vnitřní stránku a říká, co daný člověk opravdu dokáže (Kubeš, Spillerová, & Kurnický, 2004).

Trenér

Trenérem je většinou člověk, který má kladný vztah k pohybu. Chce někoho něco naučit a dalo by se říci, že z jedné poloviny je svým způsobem učitelem. Z druhé poloviny však vykazuje jasné znaky manažera. Proto mnohdy v dnešní době vidíme označení profesionálních trenérů slovním spojením sportovní manažer. Správnému trenérovi by mělo, stejně jako manažerovi, záležet na vývoji jeho svěřenců či podřízených, a jejichž úspěšný rozvoj vede skrze další kompetence k finálnímu úspěchu a dosažení cílů. Ale jak ve sportu, tak i v podniku mnohdy trenéři nebo podnikoví manažeři často nehledí na vývoj a postup v dosažení úspěchu, ale pouze na vytyčený cíl (Martens a kol., 2006).

2 Materiál a metodika

V rámci teoretické části se zabýváme vysvětlením pojmů kompetence, schopnosti a dovednosti. Dále stručně popisujeme jejich význam a všeobecnou historii. Jsou zde uvedeny konkrétní kompetence, schopnosti a dovednosti, které jsou postupně v praktické části zkoumány. Zároveň jsou popsány termíny manažer a trenér, především ve sportech, jejichž trenéři jsou zkoumáni, a jejich historie a stav, ve kterém se v současnosti nachází.

U samotného šetření v praktické části byla použita statistická metoda sběru dat. Jedná se o metodu dotazovací se škálovitými odpověďmi v hlavní části. K vytvoření dotazníku byla použita forma elektronického dotazníku. Dotazník byl v prvotní fázi otestován na trenérech, které osobně známe. Ti nám poté doporučili zlepšení nebo upozornili na nedostatky. Poté, co byl finální dotazník vytvořen, byl rozeslán všem dostupným florbalovým a hokejovým družstvům, s nimiž máme osobní zkušenost. Všechna tato družstva disponovala svými vlastními trenéry. Jednalo se přesně o sto deset sdílených dotazníků.

Námi vytvořený dotazník obsahuje dvě části. První část je identifikační, kde jsou tři otevřené a čtyři uzavřené otázky. Ve druhé části, neboli v části hlavní, dotazník zjišťuje otázky v sedmi různých okruzích, které dohromady obsahují 26 otázek se škálovitými odpověďmi. Dotazník byl respondentům k dispozici v době od listopadu 2020 do prosince 2020. Pro zpracování odpovědí byla využita matematicko-statistická metoda, kromě výpočtu všeobecného aritmetického průměru byl použit program Statistica, ve kterém jsme hledali závislosti a různá propojení s jednotlivými okruhy a otázkami z dotazníku.

3 Výsledky

Z celkového počtu sto deseti sdílených dotazníků bylo získáno zpět přesně osmdesát šest zodpovězených dotazníků, což je návratnost 78,18 %. Množství dotázaných nebylo vyšší, jelikož se zde jedná o velmi úzké spektrum respondentů, souvisí to především s kontakty na florbalové a hokejové trenéry. Asociace českého florbalu a hokeje naopak neodpověděli na žádost o sdílení dotazníků trenérům. Z osmdesáti šesti respondentů bylo 22,1 % z řad žen, což je číslem 19. Ve zbytku odpovědí, tedy v 77,9 % se jednalo o muže, číslem 67 zodpovězených dotazníků. Dotázaní byli nejčastěji ve věku 26–34 let s procentuálním zastoupením 56 %, poté následovali s 20 % zástupci věkové kategorie 17–25 let. Ve věku 35–44 let odpovědělo 18 % respondentů, zbytek tedy 6 % zodpovězených dotazníků byli ve věku 45–55 let.

V oblasti trénovaného sportu se 51,2 % vyjádřilo pro florbal, jedná se tedy o 44 respondentů, zbytek 48,8 % se zvolil hokej, jednalo se o 42 odpovědí. Z dotázaných trenérů mělo trenérskou praxi v rozmezí 0 let až 5 let 37 %, což je 32 dotázaných. Ve stejném procentuálním zastoupení byli i trenéři s trenérskou praxí od 6 do 11 let. S 15 % tedy 13 zodpovězených dotazníků vyplnilo trenérskou praxi od 12 do 18 let. Zbylých 11 % se rozdělilo mezi trenéry s praxí od 19 do 37 let.

V rámci trenérů hokeje v dotazu na trenérskou licenci odpovědělo 76 %, že vlastní nejnižší hokejovou licenci C, zbytek 24 % vlastní druhou nejvyšší licenci B.

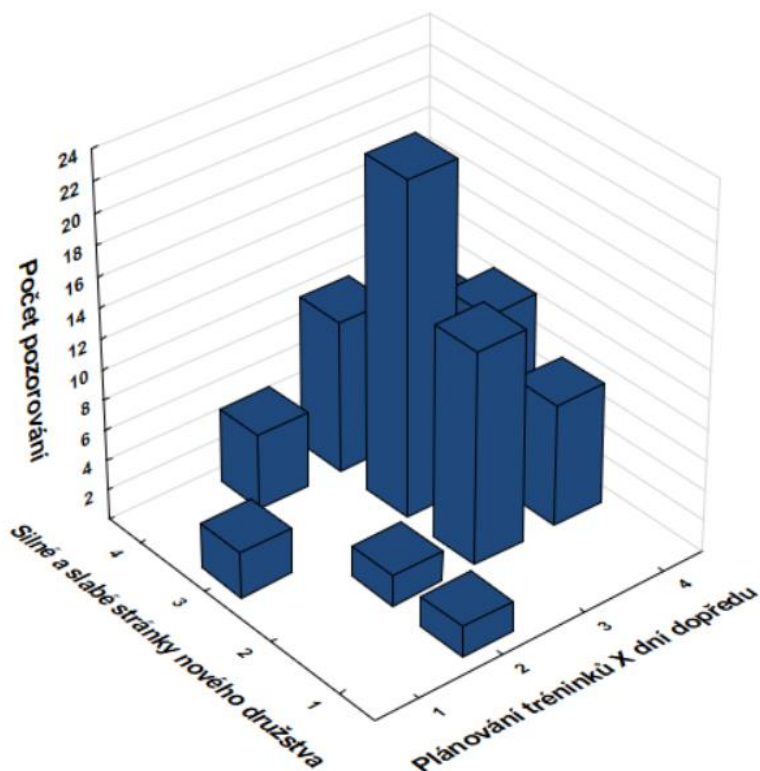
Z oblasti florbalových trenérů, kde se úroveň licencí od hokeje liší, odpovědělo 61 % respondentů na nejnižší licenci D. Dalších 25 % má v držení o úroveň vyšší licenci C. 7 % vlastní druhou nejvyšší licenci B. A pouhá 2 % mají vystudovanou licenci A, tedy nejvyšší z možných florbalových licencí. Posledních 5 % odpovědělo, že licenci ještě nemají.

V rámci identifikačních dotazů bylo u trenérů zjišťováno, jakou kategorii trénují, napříč oběma sporty odpovědělo 88,4 %, tedy 76 dotázaných, že trénují mládežnické kategorie. Zbylých 11,6 % trénuje dospělé kategorie.

Porovnání odpovědí = Silné a slabé stránky družstva vs. Plánování tréninků X dní dopředu

Na následujícím grafu č. 1., kde jsou porovnávány odpovědi, zda je významné plánování tréninků X dní dopředu a významnost silných a slabých stránek nového družstva je vzájemná závislost odpovědí patrná. Vychází zde Pearsonův chí-kvadrát s p-hodnotou 0,00067, tato hodnota potvrzuje vzájemnou závislost. Všeobecně je závislost potvrzena, pokud p-hodnota vychází menší než 0,05. Vzájemná závislost těchto dvou otázek je na úrovni Cramerova V 0,3346, což nám značí střední závislost. Tuto závislost lze také slovně komentovat. A sice, že v obou dotazech je důležitá schopnost plánování a organizace, které jsou nezbytné pro zjišťování silných a slabých stránek budoucích svěřenců, a zároveň pro vytvoření tréninkové jednotky x dní dopředu.

Graf 1 Porovnání – silné a slabé stránky družstva s plánováním tréninků



Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu č. 2 a i na dalších grafech jsou popsány odpovědi velmi nevýznamné = 1, spíše nevýznamné = 2, významné = 3 a velmi významné = 4

Otázky spojené s hodnocením svěřenců a osobním přístupem ke svěřencům

V tomto samostatném hodnocení byl vytvořen soubor otázek, které jsou propojené, alespoň z části přístupem k svěřencům a k jejich hodnocení. Pro propojení těchto zodpovězených otázek je použito testování korelace p-hodnot z osmi otázek. V tabulce níže jsou zvýrazněna důležitá propojení odstíny červené, které se dostávají až do tmavě růžové. Aby mezi zodpovězenými otázkami docházelo ke korelaci, musí p-hodnoty nabývat úrovně menší než 0,05, tedy již zmíněné barvy.

V tomto případě testování korelací, nezkoumáme, zda jsou korelace kladné nebo záporné, ale zda vůbec nějaká propojení existují (políčka s odstíny červená a růžová). K minimálně dvěma propojením dochází u každé složky tohoto zkoumání, nejvíce společných korelací, konkrétně čtyř, dosahují komunikace se svěřencem, který neplní své povinnosti, dále neplnění úkolů nebo pravidel, všeobecný přístup svěřenců a sebereflexe. Všechny tyto složky dávají najevo, že mají velký přínos do rozhodování trenéra o hodnocení svěřenců, některé vychází nejen z výkonů, ale samozřejmě i z chování svěřence. V tomto souboru je důležitá práce trenéra, který musí jednat objektivně a velmi dobře ovládat komunikaci, kterou své názory interpretuje.

Tabulka 1 Deset otázek spojených s hodnocením svěřenců a osobním přístupem ke svěřencům

Otázky	Být schopen ocenit i svěřence, kteří jsou problémoví	Práce se svěřenci, které florbal/hokej přestává bavit	Komunikace se svěřencem, který neplní své povinnosti	Najít rovnováhu mezi kritikou a chválou	Výsledek hodnocení hráčů by měl být motivační	Nesplnění úkolu nebo nedodržení pravidel	Přístup svěřenců k tréninku	Sebereflexe
Být schopen ocenit i svěřence, kteří jsou problémoví		0,035	0,265	0,003	0,574	0,716	0,629	0,506
Práce se svěřenci, které florbal/hokej přestává bavit	0,035		0,052	0,299	0,800	0,701	0,610	0,355
Komunikace se svěřencem, který neplní své povinnosti	0,265	0,052		0,669	0,414	0,013	0,060	0,000
Najít rovnováhu mezi kritikou a chválou	0,003	0,299	0,669		0,443	0,324	0,201	0,034
Výsledek hodnocení hráčů by měl být motivační	0,574	0,800	0,414	0,443		0,000	0,054	0,324
Nesplnění úkolu nebo nedodržení pravidel	0,716	0,701	0,013	0,324	0,000		0,002	0,002
Přístup svěřenců k tréninku	0,629	0,610	0,060	0,201	0,054	0,002		0,063
Sebereflexe	0,506	0,355	0,000	0,034	0,324	0,002	0,063	

Zdroj: vlastní zpracování

4 Závěr

Príspevek bol napsán na téma Kompetence, schopnosti a dovednosti florbalových a hokejových trenérů. Trenéři byli v rámci dotazníkového šetření testováni na jejich fungování v roli trenéra. Důležité bylo zjistit, jak se současní trenéři chovají a jak pracují. Osloveno bylo sto deset vhodných respondentů. Mezi vybrané respondenty byli zahrnuti trenéři florbalu a hokeje, kteří se nyní aktivně věnují svému sportu.

V rámci vyhodnocování dotazníkového řešení jsme se snažili splnit hlavní cíle průzkumu tedy: „Hlavním cílem příspěvku je analyzovat klíčové kompetence florbalových a hokejových trenérů, určit současný stav v rámci využívání kompetencí, schopností a dovedností těchto trenérů a navrhnout možná řešení.“

Z výsledku dotazníkového šetření jednoznačně vyplynulo, že trenéři skutečně aktivně využívají manažerské kompetence, schopnosti a dovednosti. Někteří mnohdy instinktivně, ale rozhodně aktivně, pracují s výše zmíněnými manažerskými nástroji. Mnozí ve své trenérské práci kladou větší důraz na své pocity a osvědčené mechanismy, které využívají již po dlouhá léta, nebo je převzali ze zkušeností jiných trenérů, kteří je v rámci jejich profesní orientace nějak ovlivnili. Jiní naopak více pracují s možnostmi, které se v současné době nabízejí; např. s moderním přístupem k dětem, nebo k práci s rodiči, která je vždy velmi náročná, individuální a nestabilní.

Dalšími přínosy, které jsme zjistili z dotazníkového šetření, byly manažerské nástroje (kompetence, schopnosti a dovednosti), které trenéři využívají nejčastěji. Jedná se zde především o komunikaci, plánování, organizování, operační řízení trénování a hodnocení hráčů i v rámci trestů a ocenění. Dále jsou trenéři ve velké míře schopni aktivního empatického vcítění.

Jako možné řešení navrhuje zařadit do proškolení a vývoje trenérů více školících kurzů, které vysvětlí trenérům, jak s jednotlivými kompetencemi, schopnostmi nebo dovednostmi pracovat. Trenéři skrze tato školení získají větší jistotu a budou moci s výše zmíněnými kompetencemi, schopnostmi a dovednostmi lépe a efektivněji pracovat.

Může také sloužit jako průzkum pro další odborné práce, které by se mohly zabývat stanovením konkrétních řešení, jak pozvednout trenérskou úroveň v rámci využívání kompetencí, schopností a dovedností florbalových a hokejových trenérů.

Na závěr můžeme též konstatovat, že práce trenéra a manažera se v mnoha situacích velmi podobá a prolíná. Přitom je zajímavé, že velká část populace tuto souvislost neregistruje. Z pohledu fungování družstev a jejich činnosti málokdo reflektuje, co vše ve skutečnosti zahrnuje práce trenéra. Věříme, že i naše práce pomůže čtenářům v pochopení náročnosti práce trenéra, a zároveň bude trenérům vodítkem pro uvědomění si důležitosti zmíněných činností.

Literatura

- Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). Psychologie a sociologie řízení (3. rozšířené a doplněné vydání). Praha: Management Press.
- Belz, H., & Siegrist, M. (2001). Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry. Praha: Portál.
- Čapek, R. (2008). Odměny a tresty ve školní praxi. Praha: Grada.
- Ferdinand, P., & Medek, P. (2007). To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Praha: Management Press.
- Hospodářová, I. (2008). Kreativní management v praxi. Praha: Grada.
- Kostka, V., Bukáč, L., & Šafařík, L. (1986). Lední hokej (teorie a didaktika). Praha: SPN.
- Kubeš, M., Spillerová, D., & Kurnický, R. (2004). Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing.
- Kysel, J. (2010). Florbal: kompletní průvodce. Praha: Grada, Sport extra.
- Martens, R. (2006). Úspěšný trenér (3.rd ed.). Praha: Grada.
- Slovník cizích slov. (2006). Praha: Levné knihy KMa.
- Mühleisen, S., & Oberhuber, N. (2008). Komunikační a jiné měkké dovednosti: soft skills v praxi. Praha: Grada.
- Slepička, P., & Hátlová, B. (2006). Psychologie sportu. Praha: Karolinum.
- Tepper, B. (1996). Manažerské znalosti a dovednosti. Praha: Grada.
- Veteška, J., & Tureckiová, M. (2008). Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
- Wilding, CH. (2010). Emoční inteligence, vliv emocí na osobní a profesní úspěch. Praha: Grada.
- HAVLÍČKOVÁ, D., & ŽÁRSKÁ, K. (2012). Kompetence v neformálním vzdělávání. Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

Competences, abilities and skills of floorball and hockey coaches

Stanislav Karas

Abstract: *This contribution deals with the competencies and abilities of floorball and hockey coaches. In terms of management, we can compare these coaching competencies, abilities and skills with the work of managers, who usually manage a larger group of people than coaches, but the ways of working with people are similar. In the contribution, floorball and hockey coaches are tested in the form of a standardized questionnaire of the AB-CDE classification type. The questions are created in the questionnaire to target the behaviour of coaches in individual situations. It depends mainly on the use of competencies and abilities that the coach has at his disposal. From the result of the questionnaire we create an analysis of coaching behaviour. From which an outline is then created of what an ordinary current coach looks like. This outline is comparable to a team, how a coach should work. The aim of the research is to analyse the key competencies of floorball and hockey coaches, to determine the current state in the use of competencies, abilities and skills of these coaches and to suggest possible solutions.*

Key words: Abilities · Coach · Competence · Skills

Talent management ve vybraném prostředí

Bc. Eliška Dostálová

Abstrakt: Tato práce je zaměřena na řízení talentů. Cílem práce je analýza talent managementu včetně zkoumání jeho jednotlivých procesů ve vybraných podnicích působících v České republice a následně zpracování návrhů ke zlepšení případných nedostatků. Účelem je zjištění odpovědi na otázku, v jaké formě je talent management v podnicích v České republice aplikován a s jakými problémy jsou firmy konfrontovány. Sběr dat probíhal formou deseti polostrukturovaných rozhovorů s řediteli řízení lidských zdrojů a na základě těchto pohovorů byla následně vyhotovena praktická část a popsány konkrétní výsledky.

Soutěžní sekce: Řízení malých a středních podniků

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů · Talent management · Řízení talentů · Talent

1 Úvod

Žijeme v době, která si s sebou nese neustálý vývoj a změny. Co platilo včera, nemusí platit dnes, a proto je na podniky vyvíjen tlak, aby ustavičně držely krok s tímto proměnlivým prostředím a byly schopny na něj reagovat. Lidské zdroje byly v minulosti vnímány jako pouhá aktiva a prostředek k výkonu práce, dnes je již dobře známo, že jsou lidské zdroje neodmyslitelným a nenahraditelným zdrojem, který podniku generuje konkurenční výhodu a zapřičiňuje se o globální úspěch společností. Pakliže stojí prosperita společnosti na znalostech, schopnostech, potenciálu, výkonu a dovednostech, je více než na místě věnovat velkou pozornost talent managementu, což je prostředek k řízení a rozvoji těchto aspektů.

Na základě faktu, že je talent management tak důležitý a toho, že se jedná o stále neprobádané téma ve smyslu komplexního pojetí napříč naší zemí, je cílem této práce analýza talent managementu včetně zkoumání jeho jednotlivých procesů ve vybraných podnicích působících v České republice a následné zpracování návrhů ke zlepšení případných nedostatků. Účelem je zjištění odpovědi na otázku, v jaké formě je talent management v podnicích v České republice aplikován a s jakými problémy jsou firmy konfrontovány.

2 Materiál a metodika

Cílem práce je analýza talent managementu včetně zkoumání jeho jednotlivých procesů ve vybraných podnicích působících v České republice a následné zpracování návrhů ke zlepšení případných nedostatků.

Účelem je zformulovat přehled praktik, které jsou v TM v českých firmách realizovány, zjistit v jaké formě, v jakém rozsahu a s jakým záměrem společnosti z českého prostředí implementují proces talent managementu v rámci svého podniku a s jakými nesnáze se musí potýkat. Výsledkem práce bude sumarizace úspěšných a osvědčených praktik a zároveň definování problémů s návrhy na jejich řešení.

Za účelem dosažení korektního způsobu postupů a závěrů v praktické části diplomové práce, bylo prvotním krokem odpovídající se seznámení a prostudování literárních pramenů, které jsou důležité k pochopení problematiky v oblasti talent managementu.

V literární rešerši byl nejdříve přiblížen pojem řízení lidských zdrojů, následně byly definovány koncepce talentu a talent managementu. V neposlední řadě byla popsána problematika, které je věnována praktická část, jako je celý proces talent managementu, jeho přínosy, rizika a trendy, které podporují potřebu talent managementu s ohledem na vývoj českého prostředí.

Po vyhotovení literárního přehledu došlo k samotnému sběru dat, který probíhal formou deseti rozhovorů s řediteli řízení lidských zdrojů. Rozhovory probíhaly v deseti vybraných podnicích, jejichž charakteristika a požadavky na respondenty jsou podrobněji popsány na začátku praktické části. Jednalo se o polostrukturované rozhovory, které byly prováděny na základě 59 otázek. Některé z nich se větvily do podotázek a některé otázky byly v rozhovoru přeskočeny s ohledem na předchozí odpovědi respondentů.

3 Výsledky

Z výzkumu bylo zjištěno, že jsou hlavními důvody, které dávají impulzy pro zavedení TM: kapacitní nedostatek vhodných lidí na volná pracovní místa, která vyžadují vyšší kvalifikaci, upřednostnění rozvoje interních zaměstnanců, potřeba udržení si klíčových zaměstnanců, potřeba motivovat zaměstnance a získávání mladých lidí s vysokým potenciálem – Trainees.

Primární požadavky na talenty jsou vysoký potenciál a dlouhodobě nadprůměrný pracovní výkon. Sekundární kritéria jsou poté věk, kompetence, bydliště, znalosti jazyků, délka praxe. Jako sekundární jsou tato kritéria nazvána, protože jsou společností, ve kterých roli hrají, ale jsou takové, které tato kritéria zanedbávají.

Všichni respondenti výzkumu uvedli, že to, proč vůbec talent management aplikují je právě tendence rozvíjet svoje (interní) pracovníky uvnitř firmy, které chce firma posouvat dále na vyšší pozice. Proto se všechny firmy v oblasti talent managementu v pravém slova smyslu orientují právě na interní zdroje, které upřednostňují před náborem pracovníků ze zdrojů externích. Externí získávání talentů probíhá v rámci tzv. trainee programů, které realizují všechny dotazované společnosti. Trainee programy sice spadají do řízení talentů, ale jedná se o vyčle-něnou skupinu, která se skládá ze studentů, kteří jsou nejčastěji v posledním ročníku studia anebo čerstvých absolventů.

Jako nejpoužívanější metody rozvoje talentů vyšly z výzkumu: mentoring, práce na specifickém projektu, development centrum, rotace práce, sdílení poznatků a klasické školení. Nástroje nejsou řazeny podle četnosti využívání, jelikož je aplikují všechny z dotazovaných firem, ale vždy v jiném měřítku. Jde tedy o preference společností, které přiřazují jednotlivým metodám různé váhy.

Za hlavní přínosy talent managementu firmy považují získání vhodných zaměstnanců na vhodnou pracovní pozici, vytvoření talent poolu, vytvoření přehledu o silných a slabých stránkách talentovaných pracovníků, připravenost na nečekané zvraty, motivaci a udržení si talentovaných pracovníků, cílený a rychlejší rozvoj ta-lentovaných pracovníků a to, že talent management dává rozvoji talentů řád a systém.

Naopak za největší problémy považují respondenti nevhodnou následnou práci s talenty po dokončení pro-gramu, vliv lidského faktoru jako takového, absenci hlubšího srovnání s ostatními, nemožnost vyčíslení přínosu programu talent managementu, odchod některých talentů a finanční náročnost celého programu.

Prvním návrhem na řešení problému ohledně práce s talenty po dokončení programu je kvalitní komunikace. Program jako takový nemůže fungovat, pokud talenti jasně nevědí, co pro ně účast v programu znamená, proč budou součástí programu, co jim účast v programu přinese, co mohou očekávat, co by naopak automaticky očekávat neměli a podobně. Talenti by měli chápat, že je program jejich příležitostí jak se vzdělávat rychleji, naučit se něco navíc, ale není to zaručený posun v organizační struktuře. Otevřená a vhodná komunikace je prvním klíčem k úspěchu, protože se díky ní předejde možnému zklamání z nenaplněných očekávání talentů. Řešením tohoto problému může být také zapojování talentů do stále zajímavějších projektů. Nemusí tedy jít o jejich oficiální posun na jiné pracovní místo, ale může jít o vstup do projektu, který je například větší, dražší, prestižnější, náročnější na znalosti, dovednosti.

Dalším problémem byla práce talentů na nevhodných projektech. Řešením tohoto problému může být pouze účelné, propracované a promyšlené nastavení celého řízení talentů. Při návrhu programu by měla mít společnost jasně definovaný rozsah aktivit a projektů, na kterých se budou talenti podílet. Společnost by měla myslet vždy na to, aby byla zadávaná práce pro talenty zajímavá a aby byla práce pro firmu využitelná.

Dalším problémem je nemožnost vyčíslení přínosu talent managementu. Firmy nejsou schopny vyčíslit jak to, kolik jim přinese jeden využitý talentovaný pracovník, tak ani finanční přínos specifické rozvojové aktivity. S tímto problémem musí všechny společnosti při implementaci TM počítat. Ačkoliv není možné vyčíslit finanční přínosy jednoho talentovaného pracovníka, je možné vyčíslit náklady na rozvoj jednoho talenta na je-den rok. V diplomové práci uvádím příklad, z čeho se může program skládat a kolik musí společnost za jedno-ho talenta ročně vynaložit. V tomto případě se jedná o 162 174 Kč.

Za nejzajímavější zjištění celého výzkumu je považováno jak klíčovou a kritickou roli hraje podniková kul-tura ve způsobu a charakteru řízení talentů. Při nastavování a implementaci talent managementu by se měla firma vždy odrazet od své vnitrofiremní kultury, které by měla v první řadě dopodrobna rozumět. Pakliže je špatně nastavená podniková kultura, bude se od ní odvíjet i neúspěšný průběh řízení talentů. Může se stát, že v případě, že bude firma chtít změnit kvalitu svého řízení talentů, bude muset přehodnotit i podnikovou kultu-ru, jejíž změna je zajisté možná, ale vyžaduje dlouhé časové období a značně vynaložené úsilí.

Nyní budou nastíněny jednotlivé případy, které podtrhují výše zmíněný vliv podnikové kultury na pojetí ta-lent managementu.

Jako první příklad, kde lze vidět rozdíl podnikových kultur působících na talent management, je otázka toho, zda se zaměstnanec může do programu talent managementu přihlásit neboli nominovat sám. Tento krok je ve dvou dotazovaných firmách skutečně možný: „Ano, nominace sama sebe je u nás možná. Stačilo by, aby daný zaměstnanec kontaktoval HR oddělení, které by poté kontaktovalo nadřízeného, zda to i jemu dává smysl. Zají-mavé ale je, že se ještě nikdy nikdo sám nenominoval.“ Tato citace jednoho z respondentů vypovídá o postoji zaměstnanců dané firmy, kteří byť mají možnost se do programu přihlásit, nevyužívají ji, protože k sobě samým nepřístupují jako k talentovaným. Za pravý opak lze považovat přístup v jiné firmě účastníci se výzkumu: „Ne, u nás určitě není možné, aby se talent nominoval sám, protože víme, že by to u nás postrádalo smysl. U nás by si totiž každý myslel, že je talent a hlásili by se nám všichni. Talent má být identifikovaný a ne, že si někdo řekne, že je talent. Jsem si jistá, že má každý na něco talent, ale naším posláním je najít z těch všech talentů ten, který potřebujeme.“ Rozdíl mezi těmito dvěma pohledy je evidentní. Na jedné straně se nachází podnik, ve kterém převládá pokora zaměstnanců a přesvědčení, že jejich znalosti a zkušenosti nejsou natolik rozsáhlé, aby byli hodni nominace do programu řízení talentů. Nebo alespoň o tom tyto zaměstnanci nejsou přesvědčeni natolik, aby s tím něco dělali, i když mají tu možnost. Na druhé straně stojí další podnik, ve kterém má většina zaměstnanců natolik vysokou sebedůvěru ve znalosti a dovednosti sebe samých, že podnik nedovoluje těmto jedin-cům vlastní nominaci do programu talent managementu, protože by docházelo k tomu, že by sebe sama nomi-novala většina. U dotazovaného vzorku převyšuje významně druhý přístup nad prvním přístupem.

Dalším rozdílem, který vyplynul v rámci podnikových kultur, je to, jak zaměstnanci vnímají celý talent ma-nagement v obecné rovině. V některých firmách je účast v takovémto programu opravdu prestiž a samotný pro-gram je vnímán jako velice seriózní záležitost. Na druhé straně jsou podniky, ve kterých nemusí být talent ma-nagement vnímán jako něco přínosného, ale spíše jako něco, s čím přišlo vedení a program se nemusí setkat vždy s pochopením jeho benefitů. Tento

fakt je provázán také s tím, jak se zaměstnanci firmy staví ke změnám a zaváděným novinkám. Některé podnikové kultury se vyznačují odmítáním a neuznáváním změn. V takovýchto podnikových kulturách je těžké změnu prosadit a ještě náročnější je, aby se změna ujala a byla v konečném důsledku efektivně využívána. Na druhé straně jsou podnikové kultury, které jsou otevřené změnám a novinkám a tudíž je v nich snazší prosadit řízení talentů.

Jako další rozpor je vyhodnocen postoj ke sdílení unikátního know how. Z jednoho úhlu pohledu jsou podnikové kultury, ve kterých panuje vyšší individualismus a rivalita mezi kolegy. V takovýchto podnicích bojují mnohem více s problémem, kdy talentovaní zaměstnanci nechtějí sdílet svoje jedinečné znalosti a dovednosti se svými kolegy, protože mají strach, že by je kolegové mohli poté, co jim předají svoji "unikátnost", nahradit. Na druhé straně z výzkumu vyplynulo, že jsou firmy, které nemají problém se sdílením know how, protože u nich převládá více přátelské klima.

Na předešlý odlišný přístup navazuje i rozdílný přístup vedoucích k nominaci talentů. Z výzkumu vyplynuly opět dva odlišné přístupy vedoucích. První přístup je ten, kdy vedoucí nejsou ochotni nominovat vždy ty správné lidi, ať už ze strachu, že je tito talenti později nahradí nebo ze strachu, že o talenta přijdou a preferují si jej uchránit pro své oddělení. Opačným příkladem je podniková kultura, ve které jsou přímí nadřízení na tyto talenty dokonce hrdí, protože na jejich vysokém potenciálu mají také částečnou zásluhu a zároveň pokud má pod sebou vedoucí talentované lidi, vypovídá to něco pozitivního také o něm samotném.

Poněkud zajímavý rozpor se objevil také ohledně otázky, zda chtějí být zaměstnanci interními mentory pro talenty dobrovolně. Na jedné straně jsou firmy, kde mentoři chtějí být mentory na základě požádání nebo vlastního rozhodnutí: „U nás jsou mentoři, kteří to dělají opravdu dobrovolně v rámci svého rozvoje. Vědí, že se sami učí a rozvíjí tím, že pomáhají někomu jinému.“ Na druhé, převládající straně jsou společnosti, ve kterých mentoring není o dobrovolnosti, ale o tom, že mentory někdo pevně určí. Zaměstnanci totiž odmítají být mentory dobrovolně.

Posledním příkladem vlivu podnikových kultur na talent management, je odlišný přístup k rozvoji. Konkrétně o zájem rozvíjet se. První stranou mince je případ, kdy je potenciálnímu talentovi navržena účast v talentovém programu a ten bez většího rozmýšlení souhlasí: „Ptáte se mne, jak talenty po jejich vytipování získáváme, ale my je nemusíme nijak složitě získávat. Za dobu, co máme program řízení talentů, se nám nestalo, že by někdo s účastí nesouhlasil a nechtěl být součástí. To by asi u nás ve firmě ani nešlo, že někoho vedoucí vybere a on by řekl, že se nechce rozvíjet a vzdělávat. Naše podniková kultura je tak už jednoduše nastavená.“ Toto je příklad více konzervativní podnikové kultury, kde panují formální vztahy a není zde tvořen prostor pro otevřenou upřímnou komunikaci a otevřenou kritiku. Na opačné straně mince se nacházejí takové společnosti, kde je přístup jak ke komunikaci, tak k samotnému rozvoji jiný: „Stává se, že označený talent nemá zájem se rozvíjet a dává nám najevo, že neví, proč by se měl rozvíjet a ptá se, co z toho bude mít.“

Na základě výše zmíněných rozporů bylo dokázáno, do jaké míry podniková kultura ovlivňuje pojetí talent managementu a jak moc se mohou přístupy ať už jednotlivých firem nebo zaměstnanců lišit. Výčet rozporů v podnikových kulturách není zajisté vyčerpávající, ale jedná se o příklady, které byly po dokončení deseti pohovorů nejvíce patrné.

Závěr

Cílem práce byla analýza talent managementu včetně zkoumání jeho jednotlivých procesů ve vybraných podnicích působících v České republice a následné zpracování návrhů ke zlepšení případných nedostatků. Účelem bylo zjistit, jakým způsobem u nás probíhá realizace talent managementu, jak firmy vyhodnocují jeho přínosy a nedostatky.

Výzkumná část je věnována analýze celkového procesu talent managementu. Snahou bylo pokrýt a sumarizovat celkový průběh od toho, co u firem předchází zavedení talent managementu, přes to, co musí firmy zajistit, nastavit, na co musí myslet, dále jednotlivé fáze procesu až po hodnocení přínosů a problémů, které se v talent managementu vyskytují. Z výsledků vyplynulo, že hlavními problémy, které jsou spojeny s řízením talentů, jsou následná práce s talenty po ukončení programu, lidský faktor, absence hlubšího srovnání a nemožnost vyčíslení přínosu programu. Velkou roli sehrává v současném řízení talentů nedostatek kvalifikovaných pracovníků a stárnoucí populace.

Práce je poněkud obsáhlejší vzhledem k tomu, že se jedná o méně probádané téma a smyslem práce nebyl pouze samotný výzkum, ale i sumarizace různých přístupů, teorií a nedostatků, které mohou z praktického hlediska sloužit firmám jako základní zdroj informací o dané problematice.

Talent management v žádném případě nestojí ve firmě jako osamocený proces jak se může na první dojem zdát. Práce je obsáhlá také z toho důvodu, že zahrnuje velké množství informací, které jsou nezbytné k pochopení komplexní problematiky a vzeb, které zde působí. Talent management je provázán s mnoha činnostmi a ovlivněn četnými faktory. Za klíčové zjištění této diplomové práce lze považovat, že je forma talent managementu z velké části ovlivněna podnikovou kulturou společnosti. Do řízení talentů se ale prolínají i jiné faktory, které jsou například profesionalita a znalosti manažerů, HR i vedoucích, dále je to aspekt strategického propojení firemní strategie se strategií řízení talentů.

Značnou roli hraje také správná vnitřní komunikace. Nejde tedy pouze o správné nastavení samotného procesu talent managementu, ale podmínkou je, že se musí brát v potaz i všechny faktory ovlivňující tento proces.

Ačkoliv je podstata a princip talent managementu v kterékoli firmě stejný, bude talentový program pro každou společnost vypadat jinak. Není možné vytvořit jednotnou příručku, jak by měl program vypadat. Možné je vypracovat doporučení aspektů, které musí firma při nastavování zvážit. Samotný program musí být pro každou společnost nastaven individuálně dle jejich potřeb a možností. Zároveň je také samozřejmostí, že nelze, aby všechny firmy na českém trhu zavedly talent management. Z výzkumu vyplynulo, že všech deset dotazovaných podniků by talent management i přes problémy doporučilo. Všechny dotazované firmy jej považují za efektivní a úspěšný, ale je nutno zmínit, že se jedná o velké a střední firmy, které mají vysoký počet zaměstnanců a mají na takovoto činnosti vyšší zdroje a kapacitu. Nutno zmínit, že při výběru jiného výzkumného vzorku respondentů by se mohly výsledky lišit.

Přestože je talent management poměrně novým pojmem a nesahá hluboko do historie, firmy jeho podstatu implementují již několik desítek let. Fakt, že se z něčeho intuitivního stal systematicky řízený proces, pravděpodobně vypovídá o jeho důležitosti.

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní docentce Růžně Krninské a inženýrce Markétě Adamové za hodnotné rady, konzultace a odborné vedení této práce. Dále velice děkuji všem deseti manažerům řízení lidských zdrojů za poskytnutí informací, které mi umožnily tuto práci napsat.

Literatura

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2016). *How to manage people*. Third edition. Philadelphia: Kogan Page.
- Bednář, V. (2017). *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Bláha, J., a kol. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Praha: Edika.
- Čimbalníková, L. (2012). *Age management pro práci s cílovou skupinou 50+: metodická příručka*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, a.s.
- Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Elegbe, J. A. (2016). *Talent management in the developing world: Adopting a global perspective*. Routledge.
- Fischer-epe, M. (2006). *Koučování*. Praha: Portál.
- Forčíková, J. (2009). *Talent a nadání*. Praha: NIDM.
- Horváthová, P., Bláha J., & Čopíková A. (2016). *Řízení lidských zdrojů nové trendy*. Praha: Management Press.
- Horváthová, P. (2011). *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Cheese, P., Thomas, R., & Craig, E. (2008). *The Talent Povered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. London, England: Kogan Page.
- Harriott, J., & Isson, J. P. (2016). *People Analytics in the Era of Big Data Changing the Way You Attract, Aquire, Develop and Retain Talent*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Khanka, S. S. (2008). *Human Resource Management (text and cases)*. New Delhi: S. Chand Publishing.
- Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Koubek, J. (2012). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management press.
- Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- Meier, D. P., & Liker, J. K. (2016). *Toyota talent*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Mesárošová, M. (1998). *Nadané deti. Poznávanie a rozvíjanie ich osobnosti*. Prešov: ManaCon.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada.
- Molek, J. (2008). *Personalistika a řízení*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta.
- Rejzek, J. (2007). *Český etymologický slovník*. Praha: Leda
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2018). *Management*. Harlow, England: Pearson.
- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2003). *The strategic development of talent*. Human Resource Development Press.
- Scullion, H., & Collings, D. (2011). *Global talent management*. Routledge.
- Smilansky, J. (2006). *Developing executive talent*. John Wiley & Sons.
- Storey, J. (2007). *Human resource management: a critical text*. London: Thomson.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Tureckiová, M. (2009). *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského.
- Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Williams, Ch., McWilliams, A., & Lawrence, R. (2017). *MGMT3*. South Melbourne: Victoria Cengage Learning.
- Whitmore, J. (2009). *Koučování*. Praha: Management Press.

Talent Management In Selected Environment

Bc. Eliška Dostálová

Abstract: *This master thesis is devoted to talent management that is part of human resource management. The goal of this paper is to analyze and assess the process of talent management in selected companies and the subsequent processing of proposals to improve any shortcomings. This master thesis is aimed at talent management that is implemented in companies in the Czech Republic since talent management varies from country to country. The main goal of this master thesis is to formulate an overview of practices that are implemented in talent management in Czech companies, to find out in what form, to what extent, and with what intention companies in the Czech environment implement the talent management processes within their company and what difficulties they have to deal with.*

Key words: Talent management · Human resources · Human resource management · HR Trends

JEL Classification: J24 · M12 · M54

Marketing, obchod a cestovní ruch

Výběr potencionální země pro vstup vybrané firmy na trh

Bc. Aneta Janoušková, Bc. Barbora Pechová, Bc. Linda Plachá, Bc. David Proško

Abstrakt: *Cílem projektu je najít zahraniční trh, který bude perspektivní pro expanzi české přírodní kosmetiky Manufaktura. Na základě PEST analýzy zvolených trhů a pomocí metody benchmarkingu bude určen nejvhodnější trh. U zvoleného cílového trhu bude následně provedena analýza z pohledu zákazníků, konkurence a detailněji popsána struktura trhu s kosmetikou. Na závěr bude navržen model návrhů a doporučení pro vstup na daný zahraniční trh.*

Soutěžní sekce: Informatika a kvantitativní modely v ekonomii

Klíčová slova: : Expanze · Kosmetický trh · Master franchising · Česká přírodní kosmetika · Zahraniční trh Mezinárodní marketing

1 Úvod

Cílem projektu je najít pomocí analýzy potenciální zahraniční trh, který bude vhodný pro vstup české přírodní kosmetiky Manufaktura. Po výběru cílového trhu budou navrženy způsoby a popsány doporučení, jak vstoupit na daný trh, aby se tam zmíněná značka správně uchytila.

První část práce se skládá z literární rešerše, která je zaměřena na PEST analýzu zvolených trhů, na které by mohla kosmetická značka expandovat. Součástí rešerše je obecná charakteristika trhu s kosmetikou a forem vstupu na zahraniční trh. Pozornost je věnována i samotné přírodní značce kosmetiky Manufaktura.

Druhá část práce se zaměřuje na výběr nejvhodnějšího cílového trhu. Pro analýzu byla zvolena metoda benchmarkingu. Pomocí bodovací metody se nejprve vybraly tři země. Ty byly podrobeny další analýze pomocí konkrétnějších kritérií a na základě binární metody byl zvolen cílový trh. U cílového trhu byla pozornost zaměřena nejprve na zákazníky a poté na konkurenci, která již na daném trhu prodává přírodní kosmetiku.

Závěrem práce je navržena forma vstupu na cílový trh a konkrétní geografická místa, kde by mohla být kamenná prodejna přírodní kosmetiky otevřena. Součástí je i návrh na přizpůsobení vzhledu prodejny a doporučení konkrétních produktů ze stávající kolekce značky Manufaktura.

2 Materiál a metodika

Projekt je členěn do dvou částí – teoretický rámec informací a praktická část. Literární rešerše slouží k prohloubení znalostí z oblasti mezinárodního marketingu, hlubší seznámení s vybranými státy, prozkoumání značky Manufaktura a její identity, produktového portfolia a cílové skupiny, k detailnějšímu prozkoumání kosmetického trhu a zdejší obchodní politiky. Analýza zahraničních trhů se opírá o rešerši dostupných informací, díky kterým lze sestavit segmentační kritéria, na jejichž základě budou postupně odlišeny vybrané zahraniční trhy a definován potenciálně nejzajímavější trh k expanzi české přírodní kosmetiky.

Teoretický rámec pro tento projekt pokládá literární rešerše, protože díky ní byly získány informace o vybraných státech představující potenciálně vhodné zahraniční trhy expanzi, tj. pro vstup české přírodní značky Manufaktura na mezinárodní trh. Primárním zdrojem informací pro tento projekt z pohledu vymezení základních pojmů, teorií a principů byla použita literatura Mezinárodní marketing od Hany Machkové (2015). Odborná literatura pokládá základy práce, které rozšiřují znalosti v oblasti škály vstupů na trh, principy segmentace trhů, segmentační kritéria a jejich sestavení apod.

Každý stát, který je z hlediska expanze potenciálně zajímavý a byl vybrán do srovnávací analýzy, je definován z pohledu ekonomického, geografického, demografického, socio-ekonomického, psychografického a politického. Nedílnou součástí STEP analýzy vybraných států je též analýza kosmetického trhu, vstupních podmínek, celních a dovozních náležitostí.

Segmentační kritéria vycházející z literární rešerše budou metodou benchmarkingu srovnávat jednotlivé státy a jejich atraktivitu z pohledu expanze. Vybraná statistická metoda je rozčleněna do dvou částí. Proces segmentace v první fázi pracuje s všeobecnými daty v rámci první segmentační analýzy pěti vytyčených území. Druhá fáze srovnávací analýzy pracuje s preferencemi značky v otázce expanze, díky nimž lze najít kompatibilní trh, který splňuje představy značky a sám požaduje stejná kritéria pro přijetí nově příchozí značky na trh.

Majoritní část praktické části pracuje s výsledkem srovnávací analýzy, na jejímž základě lze sestavit model možné strategie vstupu na trh. Stát, který se v rámci segmentační analýzy prokázal jako nejvíce atraktivním v otázce vstupu na mezinárodní trh, bude dále rozpracován z pohledu 4P – marketingového mixu, aby byl podpořen výběr trhu, jeho atraktivita, kvality a byla podrobně představena cílová skupina, distribuční kanály, propagace a cenotvorba vhodné pro místní kosmetický trh. Součástí modelové strategie pro vstup na zahraniční trh je zvolena a definována forma vstupu na trh, která je danou zemí preferována a plně či z velké části odpovídá i preferencím značky a s tím spojené distribuční kanály a vytyčení atraktivních lokalit. Neméně podstatné jsou i doporučení z oblasti kulturních odlišností, které formují společnost a obchodní etiketu státu, se kterými též úzce souvisí způsob a styl propagace, PR ale i technologické faktory klíčově ovlivňující např. složení produktů, testování produktů a zakázané látky. Diametrálně odlišné kulturní odlišnosti vychází z lokálního náboženství, které zasahuje do všech životních oblastí a ovlivňuje tak i nákupní rozhodování, kupní preference apod.

Závěrem práce je souhrn získaných poznatků, výsledků segmentace a klíčové body doporučení, které mohou zásadně ovlivnit vstup na zvolený trh.

3 Výsledky

Pro projekt orientující se na analýzu zahraničních trhů byly vybrány následující státy.:

- Polsko
- Německo
- Japonsko
- Jižní Korea
- Saudská Arábie

Jak bylo v metodice projektu avizováno pro segmentaci zvolených trhů, byla zvolena metoda benchmarkingu v obou fázích srovnávání a vyřazování. Segmentační kritéria byla zpracována ze získaných poznatků literární rešerše vybraných států. Pro první benchmarking byla zvolena metoda bodovací včetně vlivu váh jednotlivých kritérií.

V rámci první srovnávací analýzy (formou bodovací metody) byly zvolené státy posouzeny z pohledu následujících kritérií s váhami.:

- objem trhu (s váhou 10 %),
- saturace trhu (s váhou 45 %),
- celní a dovozní podmínky (s váhou 5 %),
- preference přírodní kosmetiky (s váhou 15 %),
- konkurenceschopnost (s váhou 20 %),
- a míra korupce státu (s váhou 5 %).

Níže přiložené příslušné tabulky ilustrují výsledky první fáze vyřazení z pohledu vstupu, objemu a saturace trhů. V této počáteční segmentaci byly na základě nejnižších výsledků vyřazeny státy evropského trhu, které díky vysoké saturaci a nízké konkurenceschopnosti nejsou pro expanzi přírodní české kosmetiky příliš atraktivní (*viz tabulka 1 a 2 v příloze*).

Ve druhé fázi benchmarkingu postupující státy (Japonsko, Jižní Korea Saudská Arábie) a jejich trhy byly porovnávány z pohledu cílové skupiny, tržní situace kosmetického průmyslu. Vybraná segmentační kritéria byla zvolena na základě zjištěných preferencí značky. Cílem této fáze, je co největší kompatibilita preferencí značky a daného trhu (a kupní síly) z pohledu expanze.

V rámci finální srovnávací analýzy (formou binární metody) byly trhy porovnány z pohledu následujících kritérií s váhami.:

- preference kamenných obchodů (s váhou 25 %),
- důležitost složení kosmetiky (s váhou 10 %),
- podmínky certifikace (s váhou 10 %),
- platnost ochranné známky nad 10 let (s váhou 20 %),
- zvýšená poptávka cílové skupiny po přírodní kosmetice (s váhou 15 %),
- genderově vyvážené nákupy kosmetiky (s váhou 5 %),
- a vliv influencerů na cílovou skupinu (s váhou 15 %).

Binární metoda pracuje s odpověďmi ANO – NE, které byly přepsány na body 1 (tj. ANO), a 0 (tj. NE). Jednotlivé ukazatele byly hodnoceny formou ANO, NE tak, aby výpovědní hodnota ukazatele byla co nejpřesnější. Díky jednotlivým vahám byly vypočteny výsledné hodnoty porovnání. Níže přiložené příslušné tabulky ilustrují výsledky finální fáze vyřazení z pohledu preferencí kupní síly (*viz tabulka 3 a 4 v příloze*)

Saudská Arábie se jeví jako nejatraktivnější zahraniční trh potencionálně vhodný pro expanzi české přírodní kosmetiky značky Manufaktura, která získala nejlepší ohodnocení v obou etapách segmentační analýzy. Nespornou výhodou jsou příznivé podmínky jako například – nízká saturace trhu, dlouhodobé udělení ochranné známky, kupní síla a její preference kompatibilní s preferencemi značky apod.

4 Závěr

Výsledky benchmarkingu poukazují na nejatraktivnější stát z pohledu expanze české přírodní kos-metiky, kterým je dle získaných informací Saudská Arábie.

Saudská Arábie je považována za kolébkou Islámského světa, je tedy na snaze poznat s touto vírou spojené kulturní odlišnosti a výstřednosti, které mohou klíčově ovlivnit jakékoli obchodní jednání, nákupní chování, kupní preference a též bariéry vstupu na trh (např.: zakázané látky). Etiketa obchodních jednání též je formována náboženstvím a genderově nevyváženou společností (maskulinní společnost zakládající si na kultu muže). Obchodní jednání se zahraničními expandéry podléhá kultuře, arabským zvyklostem a místním tradicím. Navázání kontaktů je základem důvěryhodnosti a na to je třeba pamatovat při výběru obchodního partnera, který bude značku zastupovat v místě prodeje – obchodní partner musí být bezúhon-ný a saudskoarabského původu, a mít dlouholetou praxi v oboru. Saudská Arábie (stejně jako sama značka) je v otázce mezinárodní obchodní politiky nejvíce nakloněna formě vstupu zvané master franchising.

Je důležité poznat blíže a osobně kulturu a principy náboženství, které jsou hluboce zakořeněny v povaze saudské společnosti a mohou tak zásadně ovlivňovat model cílové skupiny. Zákaz ikonografie může být klíčovým poznatkem, který není v evropských státech a státech západního světa obvyklou bariérou, v muslimských státech se jedná o velmi podstatnou odlišnost od ostatních náboženství a společností. Ikonografii je třeba nahradit neurčitou abstraktní ilustrací a pestrou paletou barev, které nahradí běžné motivy (zvířata, květiny a osoby). Seznámit se s cílovou skupinou může být náročnější a je třeba podhalit pomyslný niqáb společnosti, který zahaluje tvář a pokožku žen arabského světa. Výsledkem naší práce je sestavený model cílové skupiny, jehož součástí jsou nákupní zvyklosti (např. genderově rozdělená patra obchodních domů), fyziognomické rysy cílové skupiny, preference z pohledu produktů (nákupní chování, preference v oblasti rozhodování, atraktivita produktového portfolia) a taktéž nástroje podpory prodeje (konkrétně v in-store marketingu).

Vstup na mezinárodní trh je náročným krokem k rozvoji značky, díky kterému značka může nabýt nebývalé slávy, je třeba však myslet na veškeré aspekty a neopomenout zdánlivě sebemenší faktory, které mohou být klíčovými. Nejen formální stránka vstupu může být bariérou, neméně důležitým je průzkum na poli demografie a socio ekonomických vlivů zdejší společnosti. Strategický krok expanze je postaven na dlouhodobém segmentačním procesu v rámci něhož lze získat cenné poznatky vhodné k pozdějšímu na-stavení marketingového mixu, tónu komunikace s cílovou skupinou nebo zahrnutí místních kultur či při-způsobení produktu danému trhu.

Poděkování

Tento projekt je výsledkem rozsáhlé soustavné precizní práce týmu čtyř studentů, kteří měli šanci spolupracovat s paní doktorkou Janouchovou (marketingové oddělení značky Manufaktura). Té patří veliké poděkování od všech členů týmu. Díky vstřícné a pohotové komunikaci, podpoře a spolupráci paní doktorky byla práce naplněna pozitivní energií a chutí dosáhnout těch nejlepších výsledků s vidinou jejich praktického využití, což lze považovat za tu nejučinnější motivaci vůbec. Nelze opomenout na skvělou podporu při zdokonalování projektu vedoucí projektu – paní doktorkou Tichou, která tým motivovala a povzbuzovala při pravidelných konzultacích a svou přátelskou povahou dodávala elán všem členům týmu a za to jí patří taktéž poděkování od všech členů.

Literatura

- Businessinfo, (2019). Japonsko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/japonsko-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-prehled/>
- Businessinfo, (2019). Korejská republika: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/korejska-republika-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr/>
- Businessinfo, (2019). Saudská Arábie: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/saudska-arabie-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-prehled/>
- Businessinfo, (2020). Czechtrade: Desatero pro obchodování s Polskem. Dostupné z: [Polsko | CzechTrade: Desatero pro obchodování s Polskem | BusinessInfo.cz](https://www.czechtrade.cz/desatero-pro-obchodovani-s-polskem/)
- Businessinfo, (2020). Německo: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR. Smluvní základna mezi oběma státy. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/nemecko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr/#section-41a24556-6ebc-4b06-901d-6a0cecd5bab0>
- Machková, H. (2015). Mezinárodní marketing. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Manufaktura, (2021). Netestujeme na zvířatech. Dostupné z: <https://manufaktura.cz/netestujeme-na-zviratech/>

Selection of a potential country for the entry of a selected company into the market

Bc. Aneta Janoušková, Bc. Barbora Pechová, Bc. Linda Plachá, Bc. David Proško

Abstract: *The aim of the project is to find a foreign market that will be suitable for the expansion of the Czech natural cosmetics – Manufaktura. The potential market will be determined based on PEST analysis of selected markets and by using the benchmarking method. The target market will be analysed from the perspective of customers, competitors and the structure of the cosmetics market will be also described in more detail. Finally, there will be a model of proposals and recommendations for the expansion of the cosmetics mark.*

Key words: Expansion · Cosmetics market · Master franchising · Czech natural cosmetics · Foreign market
International marketing

JEL Classification: M31

Sestavení marketingového komunikačního mixu pro webový srovnávač Cinkly.cz

Bc. Štěpán Prokeš, Bc. Sabina Feráková, Bc. Hana Mitášová

Abstrakt: *Specializační projekt je zaměřen na charakteristiku marketingového mixu a prezentaci jeho využití pro webový srovnávač Cinkly.cz. Cílem práce je navrhnout marketingový komunikační mix a dále navrhnout prodejní či leadovací kanály pro online webový srovnávač Cinkly.cz včetně rozpočtu, návrhu business modelu a nastavení KPI. Návrhy byly vytvořeny za použití aktuálních trendů, které jsou vhodné a efektivní pro webový srovnávač a to na základě analýz a modelování různých situací.*

Soutěžní sekce: Marketing, obchod a cestovní ruch

Klíčová slova: Marketingový mix · Webový srovnávač Cinkly.cz · Rozpočet na marketingový mix · Business model · KPI

1 Úvod

Od doby vzniku internetu uběhlo přes padesát let, nicméně až doba koronaviru ukázala jaký potenciál internetové, respektive online prostředí má. S čím dál větší agregací podnikání a online prostředí dochází k poměrně jednoduššímu a širšímu zásahu uživatelů při současně nižších nákladech, ale také při za cenu nižšího sociálního propojení. Online obchod jako takový je na české poměry stále v plenkách, proto vzniká mnoho obchodních příležitostí, jak zaujmout své místo na trhu.

Principy marketingu však zůstaly neporušené, ba naopak se modifikují a používají v moderním pojetí, tak aby došlo k tomu zásadnímu - **porozumění potřebám zákazníka a uspokojení těchto potřeb**. Základní a tou nejcennější komoditou je **informace**.

V rámci této práce budete seznámeni s online webovým srovnávačem Cinkly.cz, jehož primárním cílem je **sběr relevantních leadů**, které mají zájem o služby srovnání mobilních tarifů. Práce se opírá o základní znalost marketingového mixu, který se dále rozvíjí na potřeby webového srovnávače, rozšiřuje pohled na obchodní model a stanovuje doporučenou cestu, jak zaujmout uživatele, dát najevo, že rozumí jeho potřebám a že tyto potřeby dokáže jednoduše uspokojit.

2 Cíl a metodika

Výsledky a postupy prezentované v práci vychází primárně z aktivní komunikace s vedoucím projektu Cinkly.cz, který nám poskytl zásadní informace, které nás v začátcích nasměrovaly. Zároveň svá tvrzení a postupy zakládáme na osobní zkušenosti s online marketingem, z relevantních zdrojů informací na internetu a dále také z teoretických znalostí nabytých během studií.

Z počátku byla nutná **literární rešerše** dané problematiky, kdy za použití knižních a internetových zdrojů byly objasněny teoretické informace, které slouží k hlubšímu pochopení celého projektu.

V praktické části byla provedena **analýza prostředí webového srovnávače**, dále **analýza klíčových slov** vhodná pro budování SEO, včetně **analýzy jednotlivých marketingových nástrojů**, které lze pro práci použít, a které srovnávač v současné době nevyužívá. Provedla se také **analýza současných výsledků** včetně **analýzy konkurence**.

Součástí práce je také **dotazování vzorku uživatelů** čistě v online prostředí pro zjištění cílové skupiny, se kterou by mohl webový srovnávač komunikovat. Na základě těchto zjištěných skutečností se stanovil další postup tvorby **marketingové strategie**.

Vedoucí projektu nám poskytl vstupní data pro zahájení **modelace** rozdělení rozpočtů do jednotlivých marketingových kanálů. Rozdělení rozpočtu proběhlo **subjektivně s faktickými informacemi** o jednotlivých marketingových nástrojích - oblíbenost u uživatelů, obchodní potenciál a cena inzerce.

V dalším momentě přišla na řadu fáze stanovení KPI, které úzce souvisí s primárním a sekundárním cílem. Vzhledem k tomu, že primární cíl je jednoznačný, bylo potřeba promyslet konkrétní KPI k tomu, aby bylo co nejjednodušeji dosaženo relevantnosti leadů při stanovení ceně za konverzi. **Měření těchto KPI a výsledků** obecně je dosaženo za pomoci analytických nástrojů **Google Analytics, Facebook Analytics a základních kupeckých počtů**.

3 Výsledky

Pro analýzu stávající situace webového srovnávače Cinkly.cz byl vytvořen kvantitativní výzkum. Kvantitativní výzkum proběhl dotazníkovým šetřením. Dotazník obsahoval otázky zaměřené na zjištění cílové skupiny, dále na mobilní tarify a operátory, webové srovnávače a povědomí webového srovnávače Cinkly.cz.

Vhodná cílová skupina pro webový srovnávač Cinkly.cz jsou uživatelé, kteří mají pro svůj mobilní přístroj primárně zakoupený mobilní tarif. Cinkly.cz by mělo cílit na uživatele ve věku 20 až 40 let s hrubým měsíčním příjmem do 30 tisíc Kč. Cílovou skupinu tvoří nejvíce studenti či zaměstnanci, kteří měsíčně za mobilní tarif utrácejí 300 až 499 Kč. Tato skupina získává nové informace nejčastěji z internetového prostředí, zejména ze sociálních sítí. I přesto, že cílová skupina má nízké povědomí o webových srovnávačích, polovina z nich webovým srovnávačům mobilních tarifů důvěřuje.

Na základě zpracovaného výzkumného šetření a rozhovorů se zadavatelem projektu byl navržen vhodný návrh řešení, který by zvyšoval návštěvnost webového srovnávače Cinkly.cz, a tím se i zvyšovaly prodeje produktů a služeb. Tento návrh je rozdělen do tří variant, kde každá z nich má rozdílný rozpočet - **50 tisíc Kč, 100 tisíc Kč** nebo **150 tisíc Kč** na jeden měsíc. S tím, že kampaň je plánovaná na šest měsíců.

Tabulka č. 1 Investice 50 tisíc Kč do marketingového mixu

ROZPOČET 50 000						
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI
Výkonnostní marketing	50000	50000	45000	40000	35000	45000
Branding	0	0	5000	10000	15000	5000

	Sociální sítě	Google (SE kampaně+rmrk)	Email marketing	SMS marketing	Volné podle průběžných výsledků	Brand
I.	20000	20000	0	2000	8000	0
II.	25000	15000	0	2000	80000	0
III.	25000	15000	0	2000	3000	5000
IV.	22000	12000	0	2000	4000	10000
V.	20000	13000	0	2000	0	15000
VI.	25000	15000	0	2000	3000	5000

Zdroj: vlastní zpracování

První tabulka se zabývá rozdělením investic v celkové hodnotě **50 tisíc Kč na jeden měsíc**. Z tabulky je patrné, že první 2 měsíce je marketing zaměřen hlavně na výkon a od 3. měsíce i na značku Cinkly. Nejvíce investic je vkládáno do sociálních sítí a Googlu, který zahrnuje search kampaně a remarketing. V rozpočtu se počítá i s SMS marketingem, na který bude vynakládána částka 2 tisíce Kč měsíčně. E-mailing je v rozpočtu zahrnut, protože bude prováděn, ale rozesílání hromadných emailů není nijak zpoplatněno, proto je u něj v tabulce nulová hodnota.

Další tabulka zobrazuje rozdělení **100 tisíc Kč měsíčně** do marketingového mixu. Do takového rozpočtu byla kromě sociálních sítí, Googlu, email a SMS marketingu zahrnuta i video reklama na Youtube a v internetových televizích. Tato video reklama je plánována od 3. měsíce. V takto velkém rozpočtu je již možné využívat více finančních prostředků k budování značky Cinkly.

Tabulka č. 2 Investice 100 tisíc do marketingového mixu

ROZPOČET 100 000							
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI	
Výkonnostní marketing	95000	95000	90000	90000	90000	90000	
Branding	5000	5000	10000	10000	10000	10000	

	Sociální sítě	Google (SE kampaně+rmrk)	VIDEO reklama (Youtube + internetové televize)	Email marketing	SMS marketing	Volné podle průběžných výsledků	Budování brandu
I.	45000	35000	0	0	5000	10000	5000
II.	45000	35000	0	0	5000	10000	5000
III.	40000	25000	5000	0	5000	15000	10000
IV.	40000	25000	10000	0	5000	10000	10000
V.	40000	25000	10000	0	5000	10000	10000
VI.	35000	25000	15000	0	5000	10000	10000

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka číslo 3 zobrazuje návrh rozložení investic v **hodnotě 150 tisíc Kč na měsíc** do marketingového mixu. Takový rozpočet umožňuje vkládání velkého množství finančních prostředků do všech druhů marketingového mixu, jak je možné vidět níže.

Tabulka č. 3 Investice 150 tisíc do marketingového mixu

ROZPOČET 150 000							
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	
Výkonnostní marketing	135000	135000	125000	115000	110000	100000	
Branding	15000	15000	25000	35000	40000	50000	
		Google (SE kampaně+remarketing)	VIDEO reklama (Youtube + internetové televize)	Email marketing	SMS marketing	Volné podle průběžných výsledků	Budování brandu
I.	50000	50000	15000	0	5000	15000	15000
II.	60000	45000	10000	0	5000	15000	15000
III.	55000	45000	10000	0	5000	10000	25000
IV.	55000	35000	10000	0	5000	10000	35000
V.	55000	30000	10000	0	5000	10000	40000
VI.	50000	25000	10000	0	5000	10000	50000

Zdroj: vlastní zpracování

V následujícím textu jsou uvedeny praktické příklady e-mail marketingu, SMS marketingu a možné reklamy na Facebooku a Googlu. Byl navrhnut také avatar, který je užitečný při tvorbě reklamy a zvyšování povědomí webového srovnávače Cinkly.cz.

E-mail marketing

První e-mail - „Dobrý den, Vaše registrace proběhla úspěšně. Přihlásit se můžete na www.cinkly.cz. Děkujeme za Váš zájem. S pozdravem a přáním hezkého dne, Cinkly“

E-mail pro zasílání newsletterů - „Horká nabídka právě pro Vás!“

Děkovné e-maily - „Dnes je to právě rok, co jste se u nás registrovali. Chceme Vám poděkovat za vaši podporu. Jsme rádi, že jste si vybrali právě Cinkly, a doufáme, že nám zachováte přízeň i nadále.“

SMS marketing

Možné příklady SMS zprávy pro přilákání potenciálního zákazníka na webové stránky Cinkly.cz: „Máme pro Vás překvapení! Právě nyní jsme pro Vás připravili výjimečnou slevu na mobilní tarif. Více se dozvíte na www.cinkly.cz. Vaše Cinkly“

Reklama na Facebooku

„Rozcinkaly se Vám peníze za tarif? Díky cinkly.cz si můžete porovnat nejvýhodnější nabídky mobilních tarifů. Pomůžeme Vám se v nich zorientovat a najít ten nejlepší.“

K takové reklamě na Facebooku se hodí i vytvořený avatar, který je zobrazen na následujícím obrázku.

Obrázek č. 1 Avatar webového srovnávače Cinkly.cz



Zdroj: vlastní zpracování

Pro Cinkly.cz byla navržena i možná **úprava webových stránek**, tak aby byly pro uživatele přehlednější a atraktivnější, a aby byly, co se týče vyhledávačů, více konkurenceschopnější.

1. Možnost zaregistrování/ přihlášení uživatelů (zobrazování historie, nabídek, dat, apod.),
2. ikony značek, se kterými Cinkly.cz spolupracuje umístit na hlavní stranu webových stránek,
3. zobrazovat recenze od zákazníků,

4. informace o tom, proč je Cinkly.cz lepší než jiní konkurenti,
5. vložit na hlavní stránku “nejčastější dotazy”
6. přidání telefonního čísla na horní lištu úvodní stránky,
7. k požadovanému číslu při dokončení hledání vhodného tarifu přidat políčko s emailem (psychologicky působí email ve spolupráci s tel. číslem lépe, než samotné číslo),
8. osadit web klíčovými slovy, která zaručí optimální pozice při vyhledávání tzv. SEO (klíčová analýza slov je přílohou práce).

4 Závěr

Cílem práce bylo navrhnout marketingový komunikační mix a také prodejní či leadovací kanály pro online webový srovnávač Cinkly.cz včetně rozpočtu, návrhu business modelu a nastavení KPI. Návrhy byly vytvořeny za použití aktuálních trendů, které jsou vhodné a efektivní pro webový srovnávač.

Prvním krokem bylo vytvoření literárního přehledu z odborné literatury vztahující se k tématu. V praktické části byla provedena analýza stávajícího stavu webového srovnávače Cinkly.cz, pro kterou byl použit kvantitativní výzkum se strukturovaným dotazníkem. Dalším důležitým zdrojem pro analýzu byly rozhovory se zadavatelem projektu.

Pro naplnění cílů projektu byly provedeny návrhy směřující ke zvýšení povědomí o webovém srovnávači Cinkly.cz za použití aktuálních trendů, které jsou pro tento webový srovnávač efektivní.

Poděkování

Rádi bychom poděkovali především zástupci webového srovnávače Cinkly.cz panu Milanu Plevovi za jeho spolupráci, ochotu a podporu při tvorbě této práce. Dále velké díky patří paní Ing. Marii Švarcové, Ph.D., která dohlížela na tvorbu a průběh celé práce jakožto supervisor.

Literatura

- Frey, Petr. (2011). *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0.* 3., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-237-6.
- Hesková, M., & Štarchoň, P. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu.* Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1520-5
- Karlíček, M., & Král, P. (2011). *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu.* Praha: Grada.
- Karlíček, M., & Zamazalová M. (2009). *Marketingová komunikace.* V Praze: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1601-1
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2004). *Marketing.* Praha: Grada, c2004. ISBN 80-247-0513-3
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing (4th ed.).* Praha: Grada.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Tvorba business modelů.* Brno: BizBooks
- Příkrylová, J., & Jahodová, H. (2010). *Moderní marketingová komunikace.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3622-8
- Příloha k SMLUVNÍM OBCHODNÍM PODMÍNKÁM pro smlouvy o vysílání obchodních sdělení v TV programech zastupovaných FTV PRIMA, s.r.o.: Ceník. (2021). Dostupné z: https://primacdn.cz/sites/default/files/article/cenik_vop_ftv_1.1.2021.pdf
- Ceník pro televizní vysílání reklamy v České televizi. (2021). Dostupné z: https://img.ceskatelevize.cz/boss/document/1723.pdf?v=1&_ga=2.80495191.1700581791.1617215787-1928625225.1609780134
- Cenové podmínky propagace na televizních programech Nova. (2020). Dostupné z: https://www.novagroup.cz/images/documents/obchod/Televize_2020/Cenove_podminky_2021.pdf
- Internetová reklama: Ceník 2020. (2020). Dostupné z: <https://partneri.mall.tv/wp-content/uploads/2020/08/pricelist.pdf>
- Ceník reklamy (2021). Dostupné z: https://d29-a.sdn.cz/d_29/c_data_gX_L/gstE.pdf
- Cinkly (n. d.). Dostupné z: <https://cinkly.cz/kontakt/>
- Pačinek, I. (n. d.). Reklama na YouTube. Dostupné z: <https://www.pacinek.cz/reklama-na-youtube/>

Compilation of a marketing communication mix for the web comparator Cinkly.cz

Bc. Štěpán Prokeš, Bc. Sabina Feráková, Bc. Hana Mitášová

Abstract: *The specialization project is focused on the characteristics of the marketing mix and the presentation of its use for the web comparator Cinkly.cz. The aim of the work is to design a marketing communication mix and further design sales or leadership channels for the online web comparator Cinkly.cz, including the budget, business model design and KPI settings. The proposals were created using current trends that are suitable and effective for the web comparator, based on analysis and modeling of various situations.*

Key words: Marketing mix · Web comparator Cinkly.cz · Budget for marketing mix · Business model · KPI

JEL Classification: M30 · M31 · M37 · M39

Nízkorozpočtová kampaň pro Muzeum pivovarnictví ZF JU

Bc. Ivana Zimová, Bc. Petra Vrtalová

Abstrakt: *Tato práce se v rámci specializačního projektu zabývá nízkorozpočtovou kampaní pro Muzeum pivovarnictví, patřící pod Zemědělskou fakultu Jihočeské univerzity. V literární části práce jsou objasněny pojmy a souvislosti s nízkorozpočtovou kampaní, včetně druhů těchto kampaní apod. V praktické části jsou na základě zjištění současné situace definovány jednotlivé kroky, které by muzeum mělo podniknout. Návrhy může vedení muzea zkombinovat dle svého uvážení, přičemž jsou uvedeny ze strany autorek této práce tři možné kombinace, zaměřené na nejnižší cenu, střední cestu a nejdražší, ale zároveň nejdéle udržitelnou variantu.*

Soutěžní sekce: Marketing, obchod a cestovní ruch

Klíčová slova: Marketing · Nízkorozpočtová kampaň · Muzeum · Propagace

1 Úvod

Specializační projekt se zabývá nízkorozpočtovou reklamní kampaní pro muzeum pivovarnictví Zemědělské fakulty v Českých Budějovicích od zadavatele projektu paní Ing. Moniky Březinové, Ph.D. Hlavním cílem je návrh nízkorozpočtové kampaně, která by zvýšila povědomí o existenci muzea a tím i jeho návštěvnost. K naplnění tohoto cíle je potřeba definovat cílové skupiny. V práci jsou uvedeny konkrétní vybrané nástroje marketingové komunikace s jasným sdělením pro tuto cílovou skupinu a také popsán časový rámec celé navrhované nízkorozpočtové kampaně.

Důvodem výběru tohoto projektu byl zájem o danou problematiku v oblasti marketingu, která poskytuje cenné zkušenosti s realizací reklamní kampaně. Hlavním přínosem je navázání spolupráce se zadavatelem a vzájemnou konzultací, jeho požadavky a výslednou shodou v návrzích pro budoucí zaměstnání. V rámci specializačního projektu byly určeny dvě týmové role, a to vedoucí týmu a projektový specialista.

Projekt je rozdělen do dvou částí. Teoretická část se zabývá obecnou problematikou nízkorozpočtových kampaní dále vymezením základních pojmů, rozdílů v jednotlivých typech kampaní, postupů při realizaci nízkorozpočtových reklamních kampaní či využití pestré škály marketingových nástrojů a vymezením dalších pojmů. Veškeré informace pro teoretickou část jsou čerpány z dostupných odborných literárních zdrojů.

Praktická část detailně popisuje současnou situaci muzea pivovarnictví. Od založení a důvodu vzniku muzea přes popis cílových skupin, vnitřních prostor s exponáty až po celkovou tradiční marketingovou komunikaci, ale také online komunikaci. Informace pro praktickou část byly získány z dostupných online zdrojů, tištěných materiálů a z osobního rozhovoru s paní Březinovou.

Výstupem je tato projektová dokumentace s jasně definovanými návrhy, která bude sloužit pro možnou realizaci nízkorozpočtové reklamní kampaně pro muzeum pivovarnictví Zemědělské fakulty v Českých Budějovicích.

2 Materiál a metodika

Hlavním cílem je návrh nízkorozpočtové kampaně, která by zvýšila povědomí o existenci muzea a tím i jeho návštěvnost. Následující body prezentují konkrétní popis cílů:

- *Návrh nízkorozpočtové kampaně pro muzeum pivovarnictví ZF JU*
- *Zvýšení povědomí o existenci muzea a tím i jeho návštěvnost*
- *Stanovení cílové skupiny a výběr vhodných nástrojů marketingové komunikace s důrazem na jejich finanční náročnost*
- *Přípravení samotného sdělení pro vybrané marketingové nástroje*
- *Naplánování časového rámce kampaně*

Nejprve byla zjištěna současná situace muzea v průběhu zimního a letního semestru písemnou i ústní formou dotazování paní Březinové, tj. zadavatelkou projektu, která nám umožnila osobní prohlídku muzea a poskytla i další materiály. Dále byla prostudována smlouva o daném projektu, která byla dostupná na internetu a ze které pochází některé bližší informace. Po vyhodnocení současné situace byly naše návrhy projednávány s paní Martíškovou, vedoucí této práce, a v případě potřeby byly zaslány ke schválení paní Březinové.

V rámci návrhů probíhaly on-line konzultace se zástupci vybraných médií a písemná komunikace s vybranými firmami pro reklamní materiály.

3 Výsledky

Naše návrhy rozdělujeme do dvou sekcí.

První popisuje návrhy k současné nízkorozpočtové kampani muzea pivovarnictví Zemědělské fakulty. Jedná se konkrétně o návrhy v online prostředí, v oblasti propagačních materiálů a následným nástrojům marketingové komunikace, prostřednictvím kterých bude oslovena cílová skupina.

1. Na základě zjištěných informací od zadavatele a dostupných zdrojů bylo zjištěno, že muzeum se prezentuje v on-line prostředí pouze webovými stránkami, které nejsou příliš dobře zpracovány. Proto navrhujeme následující kroky týkající se webových stránek a sociálních sítí, o kterých si myslíme, že by muzeu byly prospěšné v rámci své prezentace v tomto prostředí. Zároveň nás k tomu vedl požadavek zadavatele, abychom se zaměřily na on-line prostředí.
2. Muzeum údajně doposud nedělalo žádné formy propagace. Výjimkou byl městský rozhlas a umístěné letáčky v informačním centru. Dle tohoto zjištění jsme se rozhodly navrhnout média, která shodou okolností spolupracují s Jihočeskou univerzitou a jsou ochotny do určité míry vyjít muzeu vstříc. Konkrétně se jedná o

Journal JČU, Českobudějovický deník a Budějckou Drbnu. Dalším důvodem zvolení těchto médií bylo, že muzeum je vhodné pro návštěvu jak odborné, tak laické veřejnosti, dokonce i pro děti. Navrženo bylo i sdělení pro média.

3. Třetí návrh se týká propagačních materiálů, které dělíme z důvodu přehlednosti na dvě části, a to: Propagační materiály a suvenýry. Propagačními materiály myslíme zajímavé řešení formou nafukovacích reklamních předmětů, jako např. půllitr piva nebo sud s nápisy a logem muzea a také využití současných tištěných letáčků, konkrétně, kam dále je může muzeum umístit. Suvenýry (plechové hrnky, samolepky, podtácky, plakáty) jsou pak další možností, jak dále na sebe může muzeum upoutat pozornost, případně získat nějaký menší obnos peněz zpět.

V druhé sekci jsou uvedeny návrhy pro další rozvoj muzea, který se zdá z našeho pohledu velmi perspektivní a dlouhodobě udržitelný. Příkladem může být možné využití prostoru muzea k vytvoření únikové hry nebo realizace odborných přednášek a jednorázových událostí viz prezentace, kde budou návrhy zmíněny.

4 Závěr

Průběh kampaně je přizpůsoben požadavkům zadavatele, proto realizace jednotlivých kroků začíná v dubnu 2021. Zároveň se zohledňují časové možnosti oslovených subjektů. Níže je uveden harmonogram jednotlivých činností. Dále budou uvedeny jednotlivé náklady v souhrnné tabulce pro zřehlednění a kombinace jednotlivých návrhů.

Zadavatel, dle svého uvážení, posoudí jednotlivé kombinace návrhů a vybere si tu, která mu bude nejvíce vyhovovat. Z naší strany bylo cílem splnit stanovený rozpočet 20 000 Kč.

HARMONOGRAM

1. ÚPRAVA WEBOVÝCH STRÁNEK, ZALOŽENÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ – duben
2. PŘÍPRAVA PODKLADŮ PRO MÉDIA A JEJICH KONTAKTOVÁNÍ - duben
3. ZVEŘEJNĚNÍ ČLÁNKŮ V MÉDIÍCH – květen
4. TVORBA PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ A SUVENÝRŮ – květen
5. REALIZACE KAMPANĚ A ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ – květen/červenec

Tabulka 1 Souhrn nákladů

	POČET KUSŮ	ROZMĚRY	CENA	
MÉDIA				
Journal JČU	4 000 výtisků	-	Zdarma	Propagace také mimo JČU + online
Budějcká Drbna	-	-	10 000 Kč (+ 3 000 Kč)	Online (týden, cena pro JČU)
Českobudějovický deník	-	-	5 000 Kč	Výhody pro JČU
PROPAGAČNÍ MATERIÁLY A SUVENÝRY				
<i>Propagační materiály</i>				
Nafukovací reklamní předmět	1 ks	2 m	Do 25 000 Kč	Nižší cena při menším rozměru. Dlouhodobá využitelnost
Letáčky	-	-	-	Již vytvořené
<i>Suvenýry (možný zisk)</i>				
Plechový hrnek	30 ks	300 ml	5 370 Kč (179 Kč/kus)	Množstevní sleva
Samolepky (zdarma)	50 ks	30 mm	330 Kč (6,6 Kč/kus)	Množstevní sleva
Podtácky	30 ks	90 mm	3 420 (114 Kč/kus)	Množstevní sleva
Plakáty	30 ks	A4	1 290 (43 Kč/kus)	Množstevní sleva

Zdroj: vlastní zpracování

🚩 DO 10 000 Kč – NEJLEVNĚJŠÍ

- Journal JČU + Českobudějovický deník + Letáčky (umístění) + Samolepky + Plakáty
Náklady = 0 + 5000 + 0 + 330 + 1 290 = 6 620 Kč
Příjmy = Případný zisk 510 Kč v případě prodeje plakátu za 60 Kč. Zisk 17Kč /kus.

🚩 Celková cena této varianty = 6 110 Kč

🚩 DO 15 000 Kč - STŘEDNÍ CESTA

- Journal JČU + Českobudějovický deník + Letáčky + Plechový hrnek + Samolepky + Podtácky + plakáty
- Náklady = 0 + 5000 + 0 + 5 370 + 330 + 3 420 + 1 290 = 15 080 Kč
- Příjmy = 2 280 Kč (nebyl by okamžitý zpětný efekt)

Plechový hrnek: Zisk 1 140 Kč v případě prodeje za 219 Kč/kus. Zisk 40 Kč/kus.
 Podtácky: Zisk 630 Kč v případě prodeje za 135 Kč/ks. Zisk 21 Kč/kus.
 Plakát: Případný zisk 510 Kč v případě prodeje plakátu za 60 Kč/kus. Zisk 17Kč /kus.

Cena celkem = 12 800 Kč.

DO 20 000 Kč – DLOUHODOBĚ UDRŽITELNÁ

- Nafukovací reklamní předmět + Journal JČU – Letáčky (umístění)

Cena celkem = kolem 20 000 Kč.

Z dlouhodobého hlediska vidíme jako nejperspektivnější třetí variantu, při které se investuje celá částka 20 000 Kč. Důvodem je nafukovací reklamní předmět a jeho dlouhodobé využití a možné přemístění. Jak bylo zmíněno u konkrétního návrhu, předmět může být využit při různých příležitostech jako festivaly, výstavy či veletrhy spolu se současnými letáčky, pokud si muzeum pořídí nebo zapůjčí např. stojánek.

Zhodnocení výsledků (účinnosti) kampaně

Muzeum si může v Microsoft Excel vytvořit jednoduchou tabulku pro evidenci a zapisovat do ní rezervace, případně udělat knihu návštěv pro neočekávané kolemdoucí a zapsat si rychle počet osob, které se přišly podívat. Další alternativou sledování účinnosti kampaně je přibývající počet fanoušků na založených sociálních sítích.

Tabulka 4 Návrh rezervační tabulky

Rezervace				
Datum rezervace	Čas rezervace	Počet osob		Poznámky (např. odkud se o muzeu dozvěděli)
		Dospělí	Děti	

Zdroj: vlastní zpracování

Následující cíle zmíněné v metodice byly tedy ze strany autorek naplněny:

1. **Návrh nízkorozpočtové kampaně pro muzeum pivovarnictví ZF JU** - v práci je uvedena nejlevnější možná varianta na zvýšení povědomí.
2. **Zvýšení povědomí o existenci muzea a tím i jeho návštěvnost** - byly vymyšleny jak více tradiční cesty oslovení veřejnosti (vzhledem k situaci Covid 19 a téměř žádném povědomí o muzeu) po více netradiční a zajímavé oslovení do budoucna, až bude o muzeu větší povědomí.
3. **Stanovení cílové skupiny a výběr vhodných nástrojů marketingové komunikace s důrazem na jejich finanční náročnost** - cílovou skupinou je dle muzea odborná i laická veřejnost. Vzhledem k vybavení a exponátům je vhodné jak pro dospělé, tak i pro děti bez ohledu na věk. Tedy téměř pro „kohokoliv“. Navržené nástroje, tedy především zmíněná média osloví obě strany veřejnosti.
4. **Přípravení samotného sdělení pro vybrané marketingové nástroje** – bylo vytvořeno jednoduché sdělení, které si média mohou poupravit či dodat informace na základě domluvy se zadavatelem.
5. **Naplánování časového rámce kampaně** – byl vytvořen jednoduchý harmonogram definován pouze v měsících, aby si vedení muzea přizpůsobilo trvání jednotlivých kroků, či se domluví dle potřeby s dodavateli a médii.

Poděkování

Tímto bychom rády poděkovaly vedoucí projektu paní Martiškové a zadavatelce projektu paní Březinové za možnost podílet se na tomto projektu.

Literatura

- belabel.cz.(2021a). *Plakát typ A4-A0*. Dostupné z: <https://www.belabel.cz/darky/plakat-typ-a4-a1>
- belabel.cz.(2021b). *Plechový hrnek*. Dostupné z: <https://www.belabel.cz/darky/plechovy-hrnek>
- belabel.cz.(2021c). *Táček na nápoje kulatý*. Dostupné z: <https://www.belabel.cz/darky/tacek-na-napoj-kulaty>
- belabel.cz.(2021d). *Samolepka kruh*. Dostupné z: <https://www.belabel.cz/darky/samolepky-kruh---5-kusu>
- muzeum.zf.jcu.cz. (2021a). *Kontaktní informace*. Dostupné z: <http://muzeum.zf.jcu.cz/kontaktni-informace/>
- muzeum.zf.jcu.cz. (2021b). *Spřátelené muzeum*. Dostupné z: <http://muzeum.zf.jcu.cz/spratelene-muzeum/>
- muzeum.zf.jcu.cz. (2021c). *O muzeu*. Dostupné z: <http://muzeum.zf.jcu.cz/o-muzeum/>
- muzeum.zf.jcu.cz. (2021d). *Muzeum pivovarnictví v Českých Budějovicích*. Dostupné z: <http://muzeum.zf.jcu.cz/>
- Reklamnafukovadla.cz. (2021). *Výroba*. Dostupné z: www.reklamnafukovadla.cz

Low-budget campaign for the Museum of Brewing ZF JU

Bc. Ivana Zimová, Bc. Petra Vrtalová

Abstract: *This thesis deals with a low-budget campaign for the Museum of Brewing, which belongs to the Faculty of Agriculture of the University of South Bohemia. The literary part of the thesis clarifies the concepts and connections with the low-budget campaign, including the types of these campaigns, etc. In the practical part, based on the current situation, the individual steps that the museum should take are defined. The management of the museum can combine the proposals at its discretion, while the authors of this work list three possible combinations, focused on the lowest price, the middle way and the most expensive, but also the longest sustainable option.*

Key words: Marketin · Low budget campaig · Museum · Promotion

Mapování značek produktů kávy a cukrovinek s obsahem kakaa ve vybraných řetězcích

Aleš Petr, Bajer David, Proško David

Abstrakt: Tato práce se zabývá mapováním značek kakaových a kávových produktů ve vybraných prodejních řetězcích, které mají významný tržní podíl. Potřebná data byla získána pomocí terénního sběru, a to ve zvolených prodejnách nacházejících se v Jihočeském kraji. Sledovány byly konkrétně produkty obsahující kakao či kávu, které byly následně kategorizovány do předem stanovených skupin vycházejících z příslušných komoditních vyhlášek, a poté přehledně zpracovány.

Soutěžní sekce: Marketing, obchod a cestovní ruch

Klíčová slova: Čokoláda · Káva · Průzkum trhu

Úvod

V posledních letech se čím dál častěji můžeme setkávat s výrobky, které nesou certifikační označení získané aplikováním udržitelného principu při jejich výrobě. Zadavatelem této práce je organizace Fairtrade Česko a Slovensko, která požadovala zmapování trhu s kávou a s výrobky, které obsahují kakao. Ve fázi sběru dat jsme proto také zaznamenávali, zda jsou konkrétní produkty vyráběny v rámci certifikačních programů souvisejících s udržitelností výroby. Získaná data byla následně zařazena do předem stanovených kategorií a vyhodnocena tak, aby je zadavatel mohl využít pro své potřeby.

2 Materiál a metodika

Cílem této práce je segmentace trhu s kávou a s výrobky s kakaem (kakao, čokoláda, čokoládové cukrovinky, sušenky s čokoládou/kakaem, cereálie s čokoládou/kakaem, kakaové pomazánky (Nutella) a zmrzliny s kakaem/čokoládou v rámci prodejního kanálu obchodních řetězců).

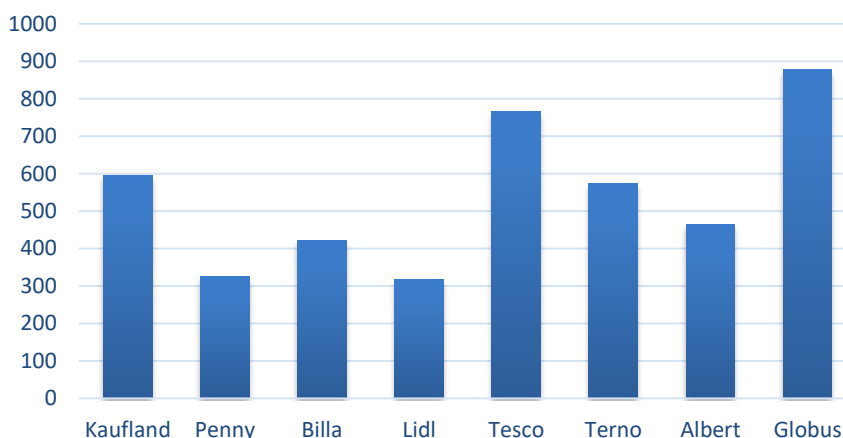
Konkrétní seznam řetězců, ve kterých byl výzkum prováděn, vycházel z požadavků zadavatele projektu. Jednalo se zejména o supermarkety a hypermarkety, které hrají významnější roli na trhu, čili mají významnější tržní podíl. Konkrétně šlo o tyto řetězce: Kaufland, Penny Market, Billa, Lidl, Tesco, Terno, Albert a Globus. Abychom byli schopni stanovit kategorie, do kterých jsme námi sledované produkty řadili, bylo nejprve nutné udělat předběžný výzkum v části zkoumaných řetězců. Pro tento účel jsme vytvořili záznamový list, do něž jsme jednotlivé skupiny produktů obsahujících kakao či kávu zaznamenávali a následně pak také třídili do kategorií vycházejících ze zbožíových klasifikačních systémů. Ve fázi terénního sběru dat jsme položky do elektronického záznamového archu zapisovali prostřednictvím telefonické komunikace. Ta probíhala tak, že jeden z týmu, nacházející se na prodejní ploše dané prodejny, důkladně procházel veškerá oddělení a diktoval všechny položky obsahující kakao či kávu, druhému členovi týmu, který čekal v pohotovosti u počítače, se záznamovým archem, do kterého zapisoval. Získaná data byla následně zpracována pomocí různých grafických nástrojů, ale také potřebných statistických metod. Závěry projektu byly poté zaznamenány do přehledného souboru, aby s nimi bylo pro zadavatele projektu dále možné pracovat.

3 Výsledky

Po zpracování všech dat jsme získali soubor obsahující celkem 2029 položek, které se ve zkoumaných prodejnách vyskytovaly. Z toho bylo 1655 položek obsahující kakao a 374 obsahující kávu. Položky obsahující kakao byly následně děleny do podkategorií *čokoláda*, *kakao*, *kávové výrobky*. U těchto kategorií jsme dále sledovali, například o jaký typ produktu se jedná, například *mléčná čokoláda*, *hořká čokoláda*, *nápoj*, *či mléčný produkt* apod.

Zastoupení sledovaných produktů v jednotlivých řetězcích a jejich rozdělení do stanovených kategorií pak zobrazuje následující graf:

Graf 1 Zastoupení produktů v jednotlivých řetězcích

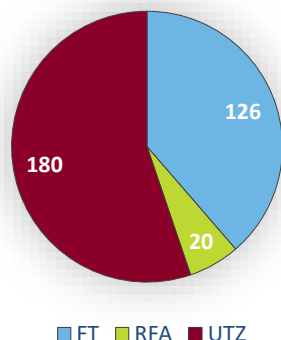


Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že zadavatelem tohoto projektu byla organizace Fairtrade Česko a Slovensko, bylo dále sledováno, zda byly produkty vyrobeny v režimu šetrném k životnímu prostředí a jsou označeny certifikační známkou. Z celkového počtu 2029 položek, se certifikační známkou prezentovalo 326 produktů, což je cca. 16 %. Certifikace, se kterými jsme se setkali, byly Fairtrade, Rainforest Alliance a UTZ. Největší zastoupení měla certifikace UTZ, což je certifikační

standard umožňující soulad s požadavky na pracovní podmínky, správnou zemědělskou praxi a soulad produkce s životním prostředím ze strany obchodníků k zákazníkům. Touto certifikací se nejčastěji vyznačovaly produkty spadající pod privátní značky jednotlivých řetězců. Druhou nejvíce zastoupenou certifikací byla Fairtrade. Touto certifikací byly označeny zejména čokolády, celkově se pak touto certifikací pyšnily produkty v řetězcích Lidl a Kaufland. Certifikace Rainforest Alliance pak měla ve sledovaných řetězcích nejmenší zastoupení. To zobrazuje také následující graf:

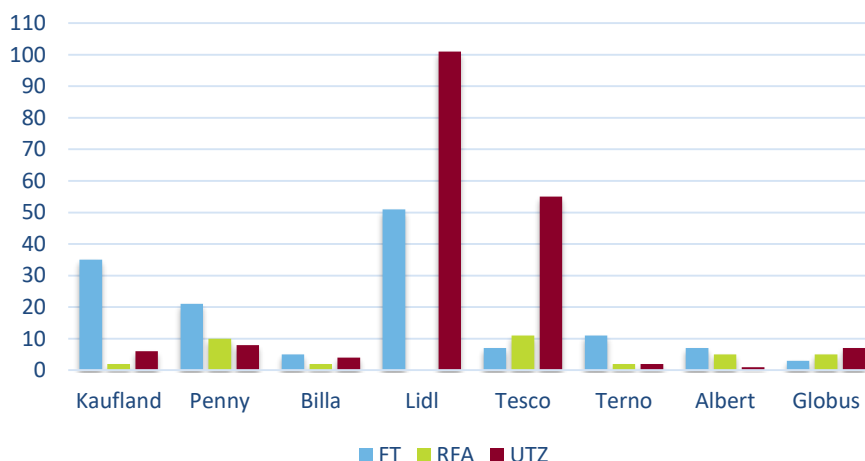
Graf 3 Zastoupení jednotlivých certifikací



Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče celkového počtu certifikovaných produktů u jednotlivých řetězců, dopadly nejlépe Lidl, Tesco a Kaufland. Naopak nejhůře na tom pak byla Billa a Albert. Jednotlivá zastoupení certifikačních známek vyobrazuje následující graf:

Graf 3 Certifikace v jednotlivých řetězcích



Zdroj: vlastní zpracování

4 Závěr

V této práci byl zmapován trh s produkty, které obsahují kakao či kávu. Konkrétně byl proveden výzkum v nejvýznamnějších řetězcích na českém trhu. Zjistili jsme, že trh s těmito výrobky je značně saturovaný a existuje zde velká konkurence a prostupuje většinu nabízeného sortimentu počínaje od mléčných produktů až po energetické nápoje. Bylo také zjištěno, že z velkého množství produktů, které jsou v obchodních řetězcích nabízeny, nese pouze zlomek certifikační známka vztahující se k šetrnému způsobu produkce. Většina certifikovaných produktů pak spadá pod privátní značky obchodních řetězců, zatímco u produktů mezinárodně známých výrobců se až na výjimky tyto známky neobjevují.

Literatura

- Agris.cz (2018). Kávový trh v ČR. Dostupné z <http://www.agris.cz/clanek/199491>
- Aktuálně.cz (2013). Kampaň má Čechy naučit jíst čokoládu z Fairtrade. Retrieved from: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/kampan-ma-cechy-naucit-jist-cokoladu-z-fairtrade/r~eb3cb5bc04fe11e3af42002590604f2e/>
- Cimler, P., & Zdražilová, D. (2007). Retail management. Praha: Management Press.
- Český statistický úřad (2020). Spotřeba potravin a nealkoholických nápojů. Dostupné z <https://www.czso.cz/documents/10180/122733916/2701392001.pdf/6a6c85ce-5334-409b-93e1-fab400fc542e?version=1.3>
- Fairtrade Česko a Slovensko (2015). Výroční zpráva 2014-2015. Retrieved from: https://fairtrade-cesko.cz/wp-content/uploads/2019/02/VZ_2014_2015.pdf
- Fairtrade Česko a Slovensko (2020a). CO JE FAIRTRADE?. Retrieved from: <https://fairtrade-cesko.cz/fairtrade/co-je-fairtrade/>
- Fairtrade Česko a Slovensko (2020c). Výroční zpráva 2019. Retrieved from: https://fairtrade-cesko.cz/wp-content/uploads/2020/08/VZ-Fairtrade-za-2019-CZ_final-1.pdf
- Fairtrade Česko a Slovensko (2020d). Infografiky 2019. Retrieved from: <https://fairtrade-cesko.cz/wp-content/uploads/2020/07/Infoleták-2019-CZ-digi-1.pdf>
- Fairtrade International (2019). Impact Stories. Retrieved from: <https://www.fairtrade.net/impact/stories>
- Kozel, R. (2006). Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada.
- Kučera, P. (2017). O hypermarkety je rekordní zájem. Dostupné z <http://byznys.ihned.cz/c1-65659880-o-hypermarkety-je-rekordni-zajem-polovinacechu-utrati-nejvice-penez-za-potraviny-prave-v-nich>
- Managementmania.com (2017). Dostupné z <https://managementmania.com/cs/trh>
- McCarthy, E. J., Bursiková, D., & Perreault, W. D. (1995). Základy marketingu. Praha: Victoria Publishing.
- Nielsen Česká republika (2007). Dostupné z: <https://www.nielsen.com/cz/cs/>
- Starzyczná, H. (2003). Ekonomika obchodu. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné.
- Svobodová, H., Mynářová, L., & Kačer, R. (1994). Marketingový výzkum. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita.
- Tahal, R. (2017). Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy. Praha: Grada Publishing.
- Vyhláška č. 330/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, pro čaj, kávu a kávoviny
- Vyhláška č. 76/2003 Sb., kterou se stanoví požadavky pro přírodní sladidla, med, cukrovinky, kakaový prášek a směsi kakaa s cukrem, čokoládu a čokoládové bonbony, ...
- Zbořil, K. (2003). Marketingový výzkum: Metodologie a aplikace. Praha: Oeconomica.

Mapping of brands of coffee and products with cocoa content in selected chains

Aleš Petr, Bajer David, Proško David

Abstract *This work deals with the mapping of brands of cocoa and coffee products in selected retail chains that have a significant market share. The necessary data were obtained by field collection, in selected stores located in the South Bohemian Region. Specifically, products containing cocoa or coffee were monitored, which were then categorized into predetermined groups, which were based on the relevant commodity decrees.*

Key words: Chocolate · Coffee · Market research

Informatika a kvantitativní modely v ekonomii

ANDI – Aplikace pro zaznamenávání výsledků logopedické diagnostiky

Eva Holakovská

Abstrakt: *Práce je zaměřená na vývoj aplikace pro uchování informací o klientech a jejich terapiích v rámci logopedické praxe. První část práce je zaměřena na životní cyklus softwaru a jednotlivé kroky vedoucí k úspěšnému uvedení aplikace do provozu. Z této teoretické části vychází praktická část popisující vznik a vývoj softwaru pro zaznamenávání výsledků logopedické diagnostiky. Vyvinutý desktopový software pro PC a notebooky s operačním systémem Windows, je schopný uchovávat záznamy o jednotlivých klientech, anamnézách, artikulaci hlásek a jejich skupin, a také diagnostické záznamy z jednotlivých terapií. Z těchto záznamů pak aplikace dokáže vytvořit grafy ukazující klientův progres v rámci jednotlivých diagnostických rovin.*

Soutěžní sekce: Informatika a kvantitativní modely v ekonomii

Klíčová slova: Logopedie · Aplikace · Životní cyklus softwaru · C# · ANDI

1 Úvod

Použití mluveného slova je jednou z nejdůležitějších lidských schopností. Slova nám dávají velkou moc, můžou podpořit, potěšit, pomoci, ale i ublížit a ranit. Logopedie je relativně mladý komplexní vědní obor, který se zabývá problémy v komunikaci. Současná logopedie se zabývá komunikačními schopnostmi, jejich narušením a následnou diagnostikou a terapií. Logopedie pomáhá odstraňovat problémy s komunikací všem věkovým kategoriím.

Každý logoped si v průběhu své praxe vyvine vlastní systémy a postupy pro vedení terapie, diagnostiku klienta a záznam zjištěných informací. Tyto se liší nejen na základě osobních preferencí terapeuta, ale i oblasti logopedie a typu klientů.

Při zevrubném průzkumu trhu ohledně softwarových řešení pro logopedickou praxi jsem zjistila, že nabídka je velmi malá. Oslovení logopedů, kteří zaznamenávali výsledky svých terapií pomocí speciálních softwarových řešení, využívali části aplikačních řešení zpravidla v zdravotnických systémech. Prostor vyhrazený na logopedii byl ve většině případů pouze malou částí klientovy anamnézy. Ostatní oslovení využívali především vlastní hodnotící postupy a styly záznamu výsledků terapií. Častým řešením je používání vlastních tištěných šablon a jejich manuální vyplňování. Někteří oslovení také využívali textových editorů pro záznamy průběhu terapie a plné slovní hodnocení klientů. Tento průzkum mě utvrdil ve smysluplnosti vývoje aplikace pro použití v logopedické praxi.

1.2 Cíl

Cílem této práce je zdokumentovat vývoj aplikace podle potřeb praxe Mgr. Violy Jónové, která funguje jako sdílený logoped pro několik různých zařízení a také se věnuje speciální logopedii v hiporehabilitaci v pedagogické a sociální praxi.

Cílem je nejen vytvoření kódu, ale i procesy prvotního plánování, analýzy, definice a specifikace jednotlivých požadavků, návrhy dílčích částí a uvedení do praxe. Díky detailnímu rozboru jednotlivých procesů a postupů, může tato práce také sloužit případným budoucím uživatelům mimo prvotní logopedickou praxi.

Aplikace bude sloužit k uchování základních informací o klientech, jejich anamnézách a záznamech jednotlivých diagnostických vyšetření v rámci praxe logopeda.

2 Materiál a metodika

Při zpracování práce jsem vycházela ze studia a analýzy odborné literatury. Znalosti jsem čerpala ne-jen z oblasti literatury o informačních systémech a vývoji počítačových aplikací, ale i literatury na téma logopedie jako vědy. Další nesmírně cennou studnicí informací byla sezení s Mgr. Violou Jónovou, během kterých jsem získala po-třebné informace pro analýzu a návrh celého projektu.

Pro samotnou aplikaci jsem zvolila programovací jazyk C# a platformu Net Framework. Program jsem napsala v aplikaci Visual Studio 2019 od firmy Microsoft. Grafické rozhraní jsem vytvořila pomocí knihovny WPF (Win-dows Presentation Foundation) opět od společnosti Microsoft s použitím značkovacího jazyka XAML. Pro tvorbu databáze využívám systému SQLite. Spojení mezi aplikací a řídicí bází dat je zajištěno pomocí open source softwaru Dapper. Pro tvorbu grafů znázorňujících výsledky terapií je použita knihovna LiveCharts.

3 Výsledky

Praktická část práce je zaměřena na vývoj aplikace pro záznam logopedické diagnostiky, podle potřeb praxe Mgr. Violy Jónové. Nejdříve jsem musela proniknout do tajů logopedie a během několika schůzek se detailně seznámit s prací logopeda a požadavky na logopedickou diagnostiku. Společnými silami jsme se slečnou Jónovou vypracovaly seznam položek logopedické diagnostiky a požadavky na kartu klienta pro její osobní praxi. Na základě tohoto seznamu jsem vypracovala vzorové záznamové formuláře, které byly používány jako příprava před přesunem na digitalizovaný systém. Na základě těchto příprav jsem v průběhu roku 2020 naprogramovala WPF aplikaci a na jaře 2021 byla aplikace uvedena do provozu.

Následuje stručný popis jednotlivých obrazovek aplikace.

3.1 Úvodní obrazovka a formulář nový klient

Úvodní obrazovka obsahuje především seznamy aktivních a neaktivních klientů. Proklikem na daného klienta se uživatel může dostat k jeho osobním informacím, záznamům terapií a grafickému vyhodnocení těchto terapií. Tlačítko Nový klient otevře formulář pro založení nové karty klienta.

3.2 Karta klienta

Karta klienta obsahuje obecné osobní informace o klientovi, kontaktní informace, rodinnou anamnézu, osobní anamnézu, zdravotní anamnézu a přehled o artikulaci klienta. V případě, že klient je již neaktivní (vyplněné datum odchodu) má uživatel možnost klienta a veškeré záznamy o jeho osobě vymazat.

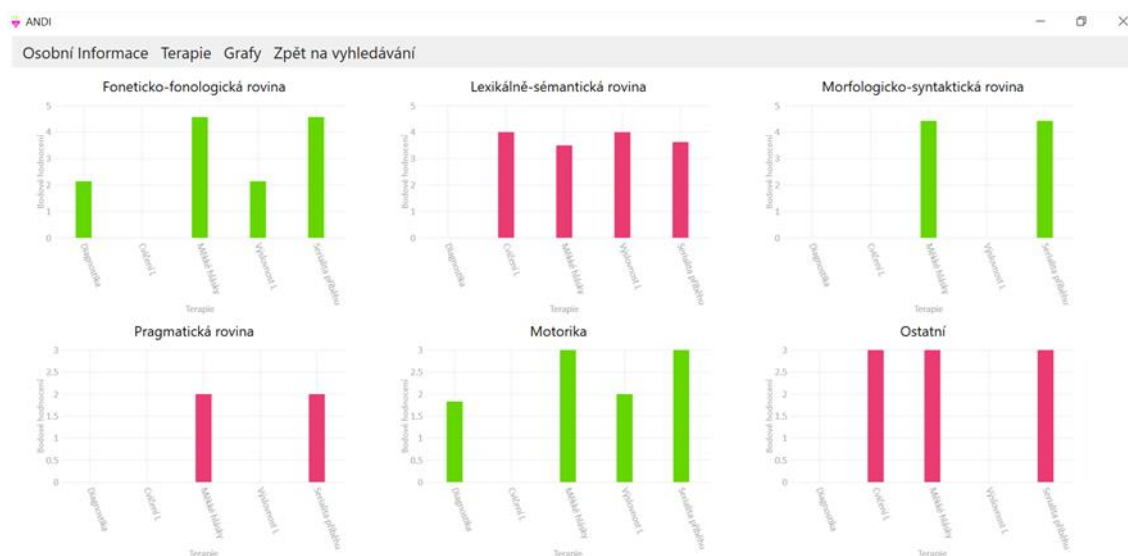
3.3 Terapie

V kartě Terapie je list terapií klienta v pořadí, v jakém byly zadány do databáze a tlačítko Nová terapie. Přes toto tlačítko se dostaneme na obrazovku prázdného formuláře pro záznam terapie. V pravém horním rohu je zobrazený přehled klientovi artikulace, takže pokud logoped aplikaci využívá v reálném čase, může sloužit i jako rychlá reference. Na záznamy konkrétních terapií se lze podívat proklikem ze seznamu terapií.

3.4 Grafické zobrazení výsledků terapie

Obrazovka s grafickým výstupem obsahuje šest sloupcových grafů (jeden pro každou z rovin). Sloupce reprezentují průměrné bodové hodnocení (na ose y) získané během terapie (na ose x) v rámci dané roviny. Díky těmto grafům získá logoped jasný přehled, na které roviny se v průběhu času soustředí nejvíce a zda se klient zlepšuje či horší. Tento výstup může také sloužit rodičům klientů pro lepší vizualizaci progresu.

Obrázek 1 Grafy



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

4 Závěr

Lidské slovo je neuvěřitelně mocným nástrojem a zároveň jedním ze základních kamenů lidské komunikace. Logopedie přináší pomoc a řešení těm, kteří mají v této klíčové oblasti problémy. Vytvořená aplikace ANDI má za cíl ulehčit logopedům práci se záznamem logopedické diagnostiky a archivování historických dat. Grafická vizualizace progresu klienta může také sloužit jako motivační nástroj.

Během zaškolovacích schůzek s Mgr. Jónovou byla zpracována data, která byla během let 2019 a 2020 zaznamenána do vzorových formulářů (vlastní tvorba při zahájení projektu v roce 2019). Postupné zavedení práce s těmito formuláři do praxe ulehčilo přesun ke kvantifikovanému hodnocení během terapie, které je požadováno pro použití softwaru ANDI. Díky těmto dokumentům také vznikla databáze historických dat, takže hned v prvních týdnech používání již můžeme vidět využití grafické části aplikace.

Tento projekt mě nesmírně obohatil, rozšířil mi obzory i v oblastech vzdálených mému oboru studia. Aplikace ANDI byla prvním velkým projektem, který jsem sama naprogramovala a moje schopnosti v této oblasti byly podrobeny mnoha zkouškám. Během práce jsem si ujasnila mé budoucí pracovní zaměření a získala mnoho cenných zkušeností ohledně dlouhodobé spolupráce.

Celkově projekt hodnotím jako úspěch a pokud se aplikace v následujících měsících osvědčí, nabídnu její použití i jiným logopedickým praxím, které o projekt ANDI projeví zájem.

Poděkování

Na tomto místě bych ráda věnovala poděkování vedoucímu mé bakalářské práce Mgr. Radimu Remešovi, který mi poskytl cenné rady a podporu během celého procesu tvorby této práce. Dále bych ráda poděkovala především své rodině, která mě během studií plně podporovala, a to i v dobách, kdy mě studijní povinnosti odvedly za hranice České republiky. V neposlední řadě děkuji svým přátelům, kteří mi jsou velkou oporou. Jmenovitě chci zmínit Violu Jónovou, která dala celé mé práci úžasný přesah a Ladislavu Mackovou, která při mně vždy stála během společných studií na naší univerzitě.

Literatura

- Basl, J., & Blažiček, R. (2012). Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti (3., aktualizované a doplněné vydání). Grada Publishing.
- Codd, E. F. (1970). A Relational Model of Data for Large Shared Data Banks. *Communications Of The Acm*, 13(6), 377-387. <https://doi.org/362384.362685>
- Dvořák, J. (2001). Logopedický slovník (2. upr. a rozš. vyd). Žďár nad Sázavou: Logopedické centrum.
- Harrington, J. L. (22nd April 2016). *Relational Database Design and Implementation (Fourth Edition)*. Morgan Kaufmann.
- Khare, S. (27-Jun-2019). *Learn Software Development Life Cycle: A series of planned activities to develop or alter the Software Products (Kindle Edition)*. Amazon Media EU. <https://read.amazon.co.uk/?asin=B07TLYG1JX>
- Křena, B., Kočí, R. (2006). Úvod do softwarového inženýrství: IUS (Studijní opora). Brno: FIT VUT.
- Lechta, V. (2003). Diagnostika narušené komunikační schopnosti. Praha: Portál.
- LeMay, M. (2018). *Agile for Everybody: Creating Fast, Flexible, and Customer-First Organizations*. O'Reilly Media.
- MacDonald, M. (2013). *Pro WPF 4.5 in C#: Windows Presentation Foundation in .NET 4.5 (Fourth Edition)*. Apress.
- Posadas, M. (2016). *Mastering C# and .NET Framework: Deep dive into C# and .NET architecture to build efficient, powerful applications*. Packt Publishing.
- Voríšek, J. (2015). *Principy a modely řízení podnikové informatiky (Vydání druhé)*. Oeconomica, nakladatelství VŠE.
- Yuen, S. (2020). *Mastering Windows Presentation Foundation: Build responsive UIs for desktop applications with WPF (Second Edition)*. Packt Publishing.

ANDI – Application for Storing Results of Speech Therapy

Eva Holakovská

Abstract: *This is focused on software development. The developed application is for speech therapist practise and its main function is storing information about clients and their therapies. The first part of the paper is about software life cycle and theoretical step by step approach for software development. The second part of the thesis speaks about development of an application called ANDI, which serves to speech therapists. This software (created for computers and laptops with operational system Windows) is able to store data about clients and their sessions. Program can also be used for long-term observation of client progress. Data are insert through electronic forms and outputs are presented in multiple charts.*

Key words: Application development · Speech therapy · C# .NET

JEL Classification: L86

Umělá inteligence ve hře Royal game of UR

Bc. Daniel Hejplík, Bc. Štěpán Mudra

Abstrakt: *Cílem je prostudování umělé inteligence hrající historickou deskovou hru „Royal Game of Ur“. Umělé inteligence jsou založeny na 6 stanovených pravidlech a jejich hierarchické posloupnosti. Jednotlivé varianty AI se liší pořadím pravidel.*

Soutěžní sekce: Informatika a kvantitativní modely v ekonomii

Klíčová slova: Umělá inteligence · Rozhodovací modely · Stolní hra · Royal Game of Ur · AI · Vícekriteriální rozhodování

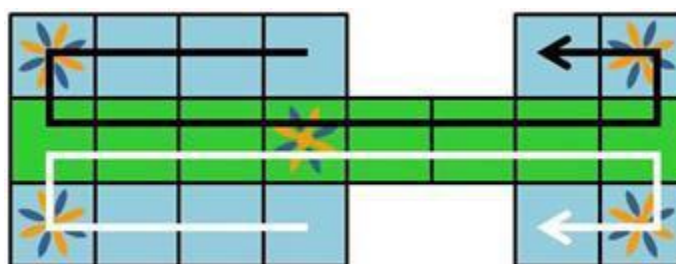
1 Úvod

Tento soutěžní příspěvek vznikl z části zkoumání možností umělé inteligence při hraní stolních her. Konkrétně zde jde o historickou stolní hru Royal Game of Ur (dále RGoU). Umělé inteligence jsou založeny na simulaci lidského rozhodování na základě Lexikografického pořadí pravidel. Hra RGoU je historickou stolní hrou, jejíž stáří je odhadováno na více než 2000 let.



Obrázek 1 Royal Game of Ur

Hra je velmi podobná známé hře „člověče nezlob se“, hraje se pomocí 7 tokenů a úkolem je projít všemi tokeny do cíle.



Obrázek 2 Cesta tokenů

Každý hráč má vlastní cestu (černá/bílá) a část cesty je shodná (zelená). Na společné části cesty lze vyhodit soupeře, a tím jej vrátit na startovní pozici mimo hrací plochu. Výjimkou jsou hvězdou označená políčka, ze kterých nelze soupeře vyhodit. Navíc pokud se postaví token na označené pole, hráč automaticky dostane další hod, při kterém lze využít libovolný ze svých tokenů. Hráč, který dostane všechny své tokeny do cíle, vyhrává. K tahům dochází za pomoci hodů čtyřmi čtyřstěnnými kostkami, které mají dvakrát dvě hodnoty 0 a 1. Výsledkem je součet padlých hodnot v rozmezí 0-4 s pravděpodobnostmi: $\frac{1}{16}$ na 0, $\frac{4}{16}$ na 1, $\frac{6}{16}$ na 2, $\frac{4}{16}$ na 3, $\frac{1}{16}$ na 4.

2 Materiál a metodika

Vytvářené umělé inteligence jsou založeny na heuristické posloupnosti 6 pravidel (*tato pravidla jsme pojmenovali anglicky*). AI kontroluje všechny své tokeny postupně proti jednotlivým pravidlům. K dalšímu pravidlu v pořadí dojdou jen tokeny, které prošly předchozím pravidlem (prvnímu pravidlu se logicky předkládají všechny tokeny, co ještě nejsou v cíli). Pokud dojde k situaci, kdy pravidlem neprojde žádný token, do dalšího pravidla jsou předány všechny tokeny, které do něho přišly (jelikož pravidlo nemohlo rozhodnout, je v podstatě ignorováno). Tedy rozhodnutí jsou postupná, k pravidlu na druhé pozici se dostanou pouze tokeny, které prošly pravidlem předchozím.

1. Kick – Pokud můžeš vyhodit soupeře, vyhod'.
2. Double – Pokud můžeš stoupnout na označené pole (získat nový hod), vstup na něj.
3. Stack – Pokud můžeš přidat nový (mimo hrací plochu postavený) token, hraj s ním.
4. Fear – Pokud jsi ohrožen 50% možných hodů soupeře, chceš tímto tokenem utéct.
5. Safekeep – Pokud můžeš obsadit bezpečné pole ve společné herní ploše, obsaď jej a neopouštěj, pokud můžeš táhnout jinak.
6. Furthest – Hraj s tokenem, který je nejbližší k cíli.

Jak je vidět, pravidlo Furthest je výjimkou proti ostatním. U něho vždy dochází k absolutnímu rozhodnutí a vyjde z něho vždy právě 1 token a tím se vždy hraje. Možných kombinací těchto pravidel by mohlo být $6! = 720$, nicméně kvůli pravidlu Furthest existuje série kombinací, které mají naprosto stejný dopad na chování (vše po Furthest je ignorováno).

příklad shod:

- *Kick, Double Furthest, Fear, Safekeep, Stack*
- *Kick, Double, Furthest, Safekeep, ...*

Jelikož se shodují ve všech pravidlech až do Furthest, jsou pro chování totožné.

Nejextrémnější verzí je AI, které má pravidlo Furthest na prvním místě. Zde dochází k tomu, že všech 120 variant, které by mohly vzniknout, se chovají naprosto stejně. Díky tomu lze snížit počet všech možných kombinací ze 720 na 326.

Při vynechání redundantních kombinací kvůli Furthest existují unikátní strategie

- za Furthest na 1. místě: **1**
- za Furthest na 2. místě: **5**
- za Furthest na 3. místě: $5 * 4 = \mathbf{20}$
- za Furthest na 4. místě: $5 * 4 * 3 = \mathbf{60}$
- za Furthest na 5. místě: $5 * 4 * 3 * 2 = \mathbf{120}$
- za Furthest na 6. místě: $5 * 4 * 3 * 2 * 1 = \mathbf{120}$

tedy celkem **326** AI.

K testování a vývoji AI byl vytvořen simulační nástroj, který byl spuštěn na serveru zapůjčeném od EF.JCU.

K testování došlo způsobem simulací jednotlivých soubojů každé inteligence proti každé jiné (včetně sám proti sobě). Předchozí odstranění znamená rozdíl mezi $720 \times 720 = 518\,400$ souboji a $326 \times 326 = 106\,276$ souboji, tedy se jedná redukcí o 4/5.

Jednotlivé souboje byly poté prováděny na 256 her, kdy ke každé dvojici vznikly 2 záznamy

(AI 1) vs (AI 2) a opačná varianta (AI 2) vs (AI 1).

Souboje byly cíleně dělány oběma směry, jelikož různé typy rozhodnutí by mohly fungovat různě kvalitně v závislosti na tom, zda jsme startující hráč, či zda začínáme jako druzí.

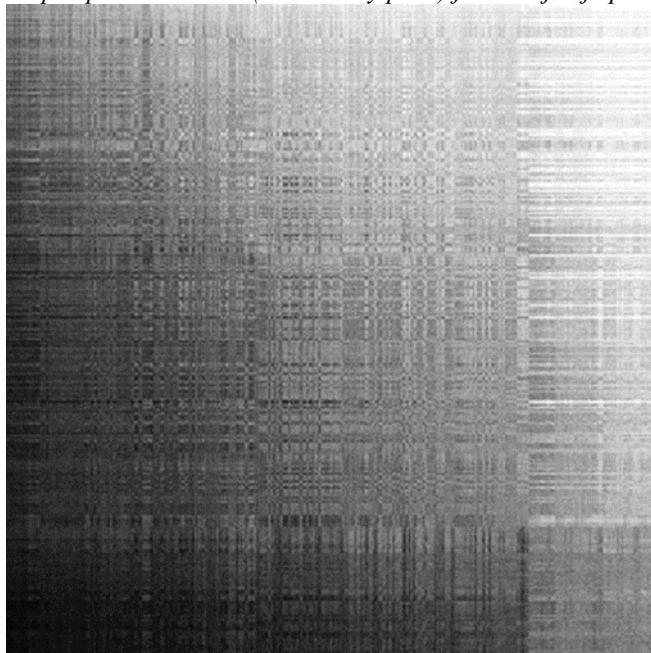
Každé AI odehraje $256 * 326 = 83\,456$ partií z pohledu začínajícího hráče a také 83 456 partií z pohledu druhého hráče.

3 Výsledky

Výsledkem našich simulací byla série JSON záznamů, které reprezentovaly výsledky jednotlivých soubojů. Na základě těchto záznamů jsme poté zkoumali kvalitu jednotlivých pravidel a jejich pořadí.

Jako příklad je zde obrázek vytvořený z počtu výher v jednotlivých soubojích. Odstín černé barvy je daný počtem výher (255 výher je plně černá, 0 výher je bílá). Souboj je hodnocen z pohledu prvního hráče (sloupec) proti druhému hráči (řádek).

Jako příklad první sloupec/poslední řádek (zcela černý pixel) je souboj nejlepšího AI s nejhorším AI.



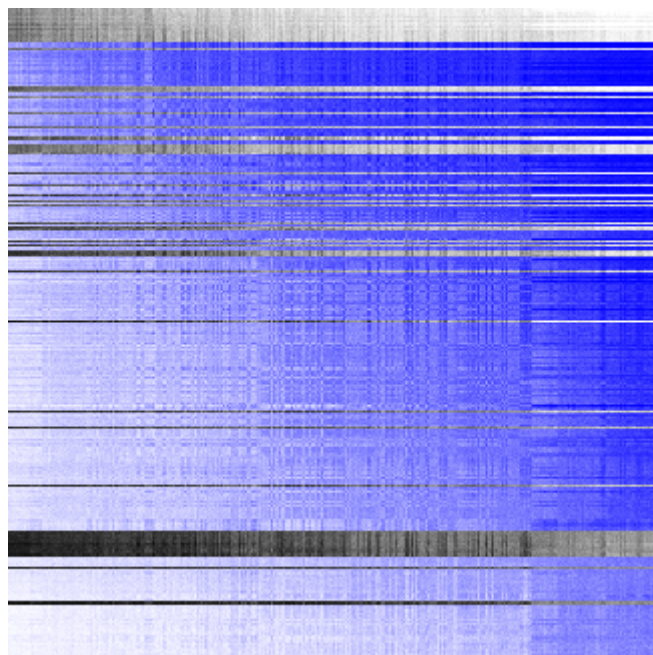
Obrázek 3 Výhry v soubojích (čím tmavší, tím více výher)

Nejlepšími 10 AI dle celkových výher jsou:

ID	Pravidla	Výhry celkem <i>maximum 166912</i>	Výhry jako první hráč <i>maximum 83456</i>	Výhry jako druhý hráč <i>maximum 83456</i>
4	Kick,Double,Stack,Safekeep,Furthest	137274 (~82%)	70996 (~85%)	66278 (~79%)
12	Kick,Double,Safekeep,Stack,Furthest	136732 (~81%)	70594 (~84%)	66138 (~79%)
50	Kick,Safekeep,Double,Stack,Furthest	135830 (~81%)	69399 (~83%)	66431 (~79%)
55	Kick,Safekeep,Stack,Double,Furthest	135229 (~81%)	68952 (~82%)	66277 (79%)
77	Double,Kick,Safekeep,Stack,Furthest	134867 (~80%)	67668 (~81%)	67199 (~80%)
20	Kick,Stack,Double,Safekeep,Furthest	134351 (~80%)	69096 (~82%)	65255 (~78%)
69	Double,Kick,Stack,Safekeep,Furthest	134303 (~80%)	67138 (~80%)	67165 (~80%)
28	Kick,Stack,Safekeep,Double,Furthest	134209 (~80%)	69062 (~82%)	65147 (~78%)
2	Kick,Double,Stack,Furthest	132071 (~79%)	67387 (~80%)	64684 (~77%)
67	Double,Kick,Stack,Furthest	131984 (~79%)	66420 (~79%)	65564 (~78%)

Tabulka 1 Top 10: AI dle celkových výher

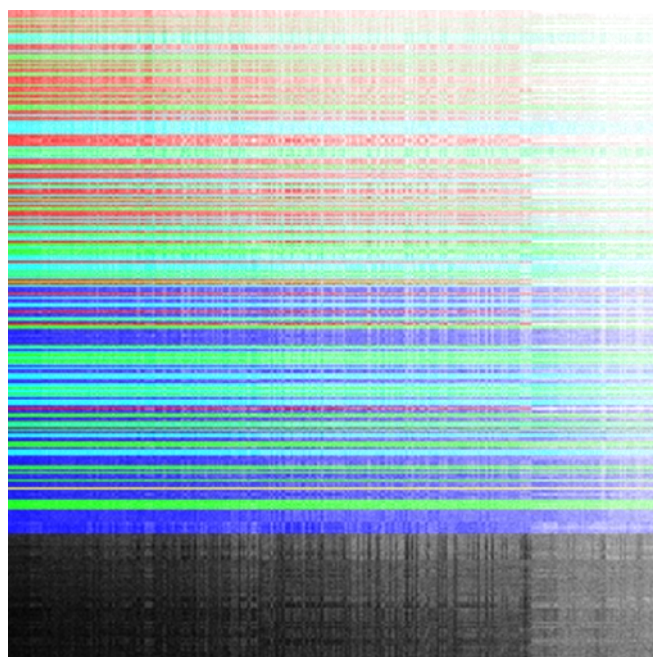
Výsledně je vidět, že v nejlepších AI není nikdy využito pravidlo Fear. První výskyt pravidla Fear je až na 17. pozici s 125 611 výhrami. Jeho pravidla jsou Kick, Double, Stack, Fear, Safekeep, Furthest, tedy jedná se o stejné pořadí AI jako je nejlepší varianta (Kick, Double, Stack, Safekeep, Furthest), pouze doplněno o Fear na 4. pozici. Tedy přidáním pravidla Fear do pořadí byl výsledek zhoršen.



Obrázek 4 Výhry v soubojích (Modře jsou pravidla obsahující fear) - seřazeny dle výher celkem

Následující obrázky jsou stejně seřazeny jako předchozí, ale počet výher je dán alpha hodnotou barvy (čím tmavší, tím více výher). Barva je dána prvním pravidlem v pořadí (první pravidlo je využito vždy, a mělo by mít největší vliv na kvalitu AI). Barvy označující první pravidlo

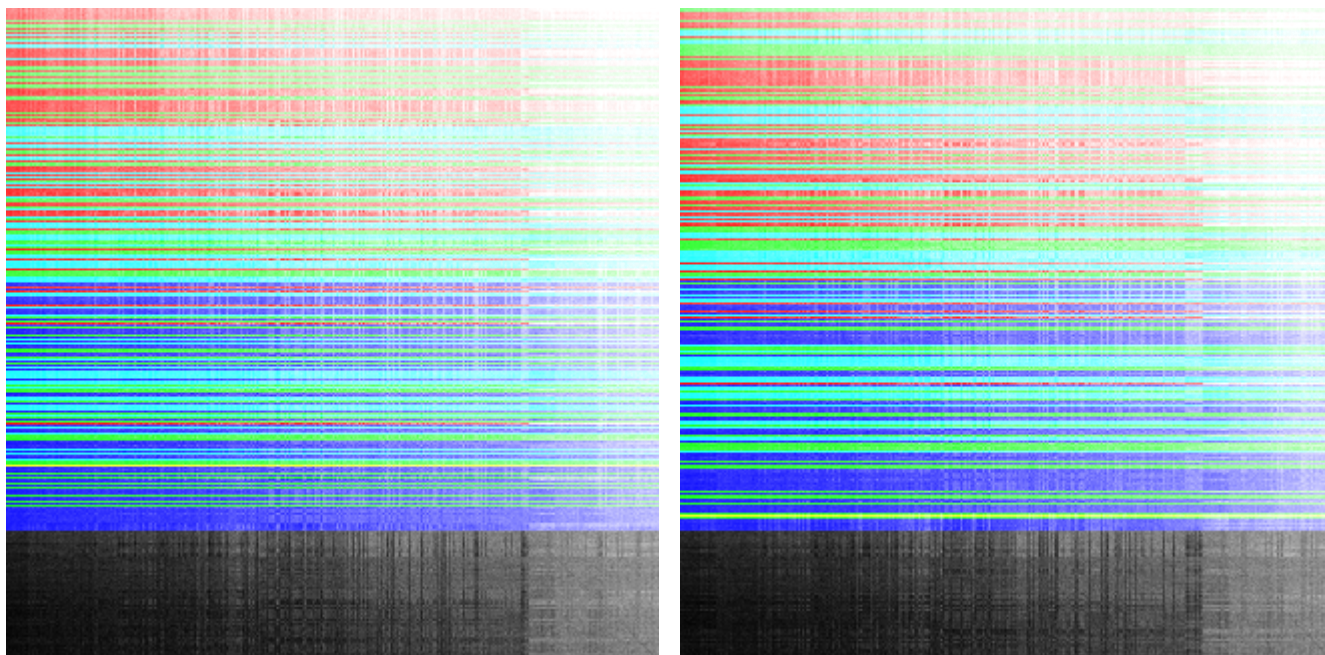
- červená : kick
- zelená : double
- žlutá : furthest (je jen jeden tedy není moc dobře vidět)
- tyrkysová: stack
- modrá : fear
- černá : safekeep



Obrázek 5 Výhry v soubojích (obarveny dle prvního pravidla hráče) - seřazeny dle výher celkem

Z výsledků je jasně vidět, že mít první pravidlo safekeep (černá) je velmi špatná volba. Tento postup ve výsledku znamená obsadit bezpečné políčko co nejdříve a opustit jej pouze, když to je jediný možný tah. Tato strategie se zřejmě neosvědčila, což je patrné dokonce na diagonále černého pruhu, kde hrají dvě inteligence s tímto pravidlem a kde druhý hráč je více úspěšný. Tedy ten z hráčů, které má menší šance toto pole obsadit (a následně držet za každou cenu) spíše vyhraje.

Předchozí hodnocení byla řazena dle celkových výher (tedy první řádek/sloupec byl zcela nejméně úspěšnější). V následujících obrázcích je seřazení změněno tak, aby první řádek/sloupec byl pouze z počtu výher jako první respektive druhý hráč.



Obrázek 6 Výhry v soubojích (obarveny dle prvního pravidla hráče) - seřazení dle výher jako (vlevo) první hráč, (vpravo) druhý hráč

Neuniklo naší pozornosti, že pro prvního hráče existuje skupina AI s prvním pravidlem **Kick**, které se nacházejí na vrcholu. Pokud jsme hráčem, který hraje až jako druhý, existuje několik AI s prvním pravidlem **Double**, která mají lepší výsledky. Proto jsme si vytvořili výpis ID dle pořadí v jednotlivých kategoriích.

ID Výhry celkem	ID Dle prvního hráče	ID Výhry dle druhého hráče
4	4	77
12	12	69
50	50	50
55	20	4
77	28	55
20	55	12
69	77	67
28	2	20
2	69	28
67	67	2

Tabulka 2 ID AI dle výher

V předchozí tabulce pozorujeme, že top 10 strategií se shoduje z pohledu prvního i druhého hráče, až na pořadí v této desítce. Posuny pozorujeme zejména u AI 77 a 69, která výrazně posílí z pohledu druhého hráče a u AI 4, která výrazně profituje ze začínání.

ID	Pravidla	Výhry celkem <i>maximum 166912</i>	Výhry jako první hráč <i>maximum 83456</i>	Výhry jako druhý hráč <i>maximum 83456</i>
4	Kick,Double,Stack,Safekeep,Furthest	137274 (~82%)	70996 (~85%)	66278 (~79%)
77	Double,Kick,Safekeep,Stack,Furthest	134867 (~80%)	67668 (~81%)	67199 (~80%)
69	Double,Kick,Stack,Safekeep,Furthest	134303 (~80%)	67138 (~80%)	67165 (~80%)

Tabulka 3 ID 4, 77, 69

4 Závěr

Z výsledků lze vyvodit rozdílnost vhodnosti pořadí pravidel pro prvního či druhého hráče. Z tabulky níže vyplývá, že pravidlo Safekeep není vhodné jako prvotní pravidlo. Ovšem není ani zcela zbytečné, všechna z AI ve vybraných nejlepších toto pravidlo obsahují.

ID	Pravidla	Výhry celkem <i>maximum 166912</i>
262	Safekeep,Kick,Double,Stack,Furthest	59515 (~35%)
267	Safekeep,Kick,Stack,Double,Furthest	59132 (~35%)
278	Safekeep,Double,Kick,Stack,Furthest	58743 (~35%)

Tabulka 4 Top 3 AI se Safekeep jako prvním pravidlem

Pravidlo Fear na prvním místě je poraženo ve většině případů a není součástí žádné velmi úspěšné strategie, pro jeho zahrnutí tedy není opodstatněné. Navíc pro úspěšnější ze strategií zahrnujících Fear lze nalézt jejich obdobu, která tento faktor vynechá, a zpravidla si touto změnou polepší.

ID	Pravidla	Výhry celkem <i>maximum 166912</i>
4	Kick,Double,Stack,Safekeep,Furthest	137274 (~82%)
1	Kick,Double,Stack,Fear,Safekeep,Furthest	125611 (~75%)

Tabulka 5 Top Fear pravidlo vs Top pravidlo

Vytvořili jsme 3 skupiny “vítězných” AI. Tyto skupiny byly vytvořeny na základě

- Celkový počet výher
- Počet výher jako první hráč
- Počet výher jako druhý hráč

Na základě těchto dat jsme došli k závěru, že Kick je vhodnější první pravidlo pro začínajícího, Double pro druhého hráče. Druhé z těchto pravidel bude Kick či Double, které nemáme již na první pozici. Dále je ze všech předchozích tabulek vidět, že následují pravidla Stack a Safekeep v různém pořadí. AI vždy uzavírá “absolutní” pravidlo Furthest.

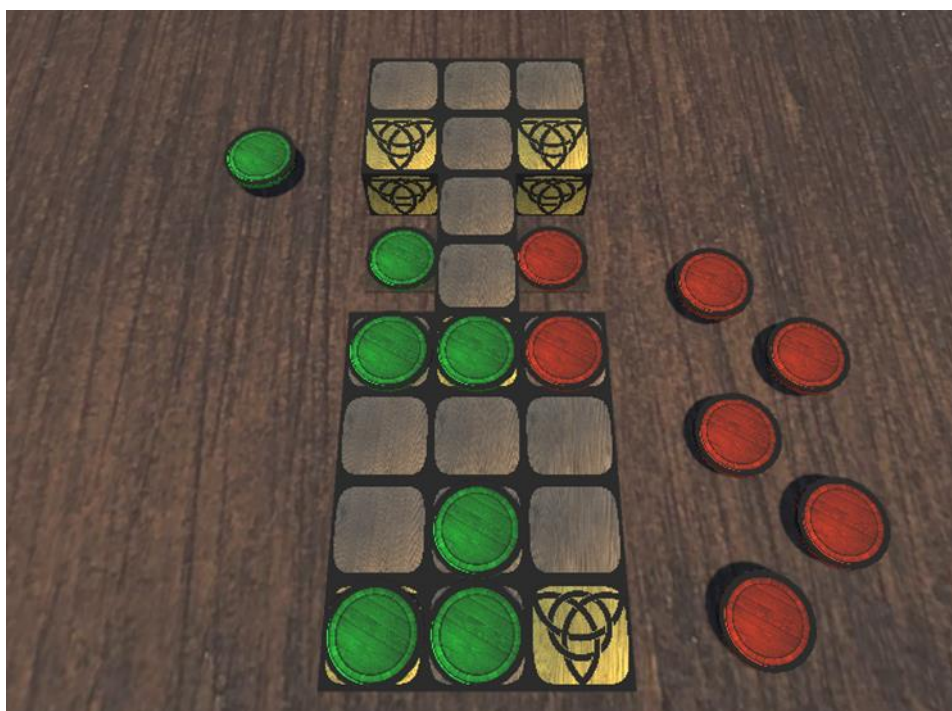
Lze se tedy domnívat o existenci “nejlepšího” AI, které by bylo složeno tím, že:

1. Pokud jsme první/druhý hráč: Určíme první 2 pravidla (Kick,Double) nebo (Double,Kick)
2. Další 2 pravidla jsou Stack a Safekeep v určitém pořadí (rozdíl je minimální)
3. Posledním pravidlem je Furthest

4. Fear nebude využit jako pravidlo

Otevřené otázky

Na základě výsledků bude docházet k dalšímu zkoumání složitějších AI. Tyto AI již nebudou dány jen hierarchií pravidel, ale budou založeny na hodnocení pravidel zvané *weighted sum method*. AI bude reprezentována sadou vah určujících "důležitost" pravidla. Výsledkem tahu bude ohodnocení všech tokenů na základě těchto vah, vybrán bude tah s nejvyšší hodnotou spočítanou součtem vah těch pravidel, která daný tah splňuje. Následné vyvíjení a testování AI bude uděláno za pomoci *genetického algoritmu*. Genomem AI bude sada vah a nevhodnější volbu tohoto genomu bude algoritmus hledat z původních náhodných nastavení postupným střídáním souborů a křížení těch genomů, která v souborých uspějí. Tyto genomy budou nejprve náhodné a v dalších generacích založeny na křížení a mutaci z nejlepších generace předchozí. Tento postup navazuje na dosavadní na dosavadní lexikografickou tvorbu AI také tím, že neúspěšnější lexikografické strategie budou použity k průběžnému hodnocení volby vah jako doplňkový soupeř. Jako úspěšný genom do další generace bude použit takový, který se osvědčí jak proti lexikografickým strategiím, tak proti ostatním AI používajících wsm ze své generace. Následně budou nejlepší vzniklá AI (jak heuristické, tak genetické) použity ve vytvořené verzi této hry. A vyvinuté strategie budou otestovány proti lidským hráčům



Obrázek 7 Ukázka finální hry

Poděkování

Rádi bychom poděkovali za spolupráci Mgr. Tomáši Roskovcovi Ph.D. a Mgr. Petru Chládkovi Ph.D. A také děkujeme Grantu Grantová agentura Jihočeské univerzity v ČB kód GAJU 121/2020/S za podporu projektu.

Literatura

The Royal Game of Ur. In Finkel, Irving (ed.). Ancient Board Games in Perspective: Papers from the 1990 British Museum Colloquium, with Additional Contributions. London, England: British Museum Press. p. 16. ISBN 9780714111537.
Analyzing the Royal Game of Ur - Numericana [online]. [cit. 2021-03-31]. Dostupné z: <http://www.numericana.com/answer/ur.htm>
KAHNEMAN, Daniel. Myšlení: rychlé a pomalé. V Brně: Jan Melvil, 2012. Pod povrchem. ISBN 9788087270424.

Artificial Intelligence usage in Royal game of UR

Bc. Daniel Hejplík, Bc. Štěpán Mudra

Abstract: *The topic of this work is the study of Artificial Intelligence in the board game „Royal Game of Ur“. Artificial Intelligences are based on 6 given rules and the choice of their hierarchy. In order to suggest the best solution, we present the simulation and the comparison of such strategies.*

Key words: Artificial Intelligence · Decision models · Board game · Royal Game of Ur · AI · Multicriteria decision making

JEL Classification: C00 · C44 · C60 · C69 (<https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=econlit>)

Ekonomicko - sociální, environmentální a právní problémy
regionálního rozvoje

Inovační změny v turisticky zaměřeném subjektu a jejich projevy na lokální úrovni

Bc. Barbora Oborníková

Abstrakt: *Tato práce se zaměřuje na období změn na památkovém objektu, jehož vlastníkem je obec. Cílem práce je analyzovat změny, které proběhly na hradě Kašperku v souvislosti se změnou kastelána. Práce má rovněž odhalit provázanost změn s okolím, nalézt jejich hlubší souvislosti a vyhodnotit jejich přínos. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá zejména kulturním cestovním ruchem, dále managementem změn a inovací. V praktické části je představen hrad Kašperk a jeho provázanost s městem Kašperké Hory, majitelem hradu. Uskutečněné změny jsou zhodnoceny z hlediska zřizovací listiny, která upravuje vztah hradu a města a z hlediska rozvojových strategií města. Na základě všech získaných poznatků jsou doporučeny oblasti dalších změn a vytvořeny konkrétní návrhy.*

Soutěžní sekce: Ekonomicko-sociální, environmentální a právní problémy regionálního rozvoje

Klíčová slova: Řízení změn · Kulturní cestovní ruch · Hrad Kašperk · Udržitelný rozvoj

1 Úvod

Česká republika disponuje velkým množstvím památek. Kultura hraje důležitou roli v oblasti cestovního ruchu, zejména v periferních oblastech, pro které může představovat výrazný potenciál k rozvoji. Kulturní památky se často nachází ve venkovských lokalitách či malých městech, v nichž rozvoj cestovního ruchu, často spojený s prudkým růstem návštěvnosti, má více než kdekoli jinde silný dopad na místní komunitu a celou lokalitu. Aby byl rozvoj v těchto oblastech udržitelný, musí být kulturní cestovní ruch adekvátně řízen. Pro dosažení úspěchu při řízení kulturní památky je nutné, stejně jako u podnikového managementu, včas rozpoznat potřebu změny a dokázat ji řídit. Na rozdíl od jiných oborů by ale v případě řízení kulturního zdroje nemělo být motivací pro změny pouze následování trendů spojené se zvyšováním zisku. Management kulturního cestovního ruchu je tak postaven před náročnou výzvou – jeho úkolem je nalézt rovnováhu mezi památkovou ochranou a vhodným využíváním kulturního zdroje.

Tématu managementu kulturního cestovního ruchu není obecně věnováno příliš pozornosti, tím spíše, jedná-li se o management kulturní památky, která není ve vlastnictví státu, nýbrž místní samosprávy. V tomto postavení se nachází hrad Kašperk, druhá nejnavštěvovanější památka Plzeňského kraje. Management hradu Kašperk prošel v roce 2019 významnou změnou. Tato změna a její možné důsledky byly nejen na lokální úrovni velmi diskutované, což se pro mě stalo podnětem k výzkumu.

Cíl práce a metodika

Cílem práce je popsat inovace a změny, ke kterým dochází ve vybraném turisticky zaměřeném subjektu v souvislosti se změnou managementu. Práce má rovněž provést rozbor a zjistit, jak jsou tyto inovace a změny provázány s blízkým okolím subjektu, jaký vliv mají na danou lokalitu a jaký je jejich přínos pro obec jakožto provozovatele daného subjektu.

Cíl je dále zkonkretizován a rozpracován do podoby dvou výzkumných otázek, které na sebe svým řešením navazují:

Výzkumná otázka č. 1: Jaká je souvislost změn na hradě Kašperku a nové zřizovací listiny, která upravuje vztah mezi hradem Kašperk a jeho vlastníkem, městem Kašperské Hory?

Výzkumná otázka č. 2: Jak může hrad Kašperk svojí činností přispět k naplnění rozvojových dokumentů města?

2. Metodika

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se věnuje dvěma hlavními oblastem témat, jejichž znalost je pro výzkum důležitá – kulturnímu cestovnímu ruchu a řízení změn a inovací. V praktické části je představen hrad Kašperk, jeho vztahy s okolím a současná situace spolu s hlavní myšlenkou výzkumu.

Je proveden rozbor zřizovací listiny, která určuje formální rysy postavení hradu Kašperk coby organizační složky města Kašperské Hory. Zřizovací listina byla v době svého vzniku velmi diskutovaná, účelem jejího rozboru je tedy rovněž zjištění, zda představuje pro činnost managementu hradu nějakou překážku. Pro získání komplexního pohledu na skutečnou povahu spolupráce hradu a města je rozbor obohacen o kvalitativní data získaná z rozhovorů s kastelánem a starostkou. Následně jsou na základě syntézy dostupných informací o všech uskutečněných změnách nalezeny jejich souvislosti se zřizovací listinou. Informace o změnách jsou získané z vlastního pozorování, rozhovoru s kastelánem, výroční zprávy hradu Kašperk za rok 2020 a webových stránek hradu.

Rozboru jsou dále podrobeny rozvojové strategie města Kašperské Hory. Účelem jejich rozboru je nalezení těch oblastí místního udržitelného rozvoje, které může činnost hradu Kašperk, hlavní atraktivita této destinace, ovlivnit. Stejně jako v případě rozboru zřizovací listiny je i v této části zhodnoceno, do jaké míry dosud uskutečněné změny souvisí s rozvojovými dokumenty.

Poslední část vychází ze syntézy všech poznatků a ze SWOT analýzy hradu. Spočívá v doporučení oblastí činnosti i návrhu konkrétních změn a inovací, kterými může hrad Kašperk přispět k naplnění rozvojových strategií a které jsou současně v rámci mezí zřizovací listiny a vztahu mezi městem a hradem skutečně realizovatelné.

3 Výsledky

První získané výsledky se týkají propojení města Kašperské Hory a hradu Kašperk, organizační složky města. Obecné rysy tohoto vztahu jsou popsány ve zřizovací listině organizační složky. Větší vypovídací schopnost o možnostech a omezeních kastelána mají doprovodné dokumenty listiny – kompetenční a schvalovací matice. Určují rozdělení kompetencí souvisejících s řízením hradu ve spolupráci s městem mezi kastelána a zástupce vedení města. Největší roli ve skutečné povaze spolupráce hraje lidský faktor, osobnost kastelána. Jeho přístup ke stanoveným pravidlům určuje, do jaké míry bude schopen prosazovat změny na hradě Kašperku. Ve většině záležitostí nesmí jednat sám, ale díky jeho respektu k požadavkům města, otevřenému postoji a schopnosti komunikace získal ve vztahu k městu značnou vyjednávací sílu.

Souvislost změn a zřizovací listiny

Souvislost změn a zřizovací listiny byla nalezena v několika ohledech. Za hlavní souvislost jsou považovány ty změny, které bylo nutné uskutečnit v reakci na nová pravidla stanovená ve zřizovací listině. Společnými znaky provedených změn a požadavků zřizovací listiny bylo zajištění transparentnosti hospodaření hradu Kašperk, zjednodušení procesů a ochrana svěřených hodnot a majetku.

Do pokladny a nově také do prodejny občerstvení byl zaveden nový pokladní systém. Poskytuje lepší kontrolu nad tržbami, nákupem a prodejem zboží a je díky němu snížena pravděpodobnost selhání lidského faktoru. Město z něj získává pravidelné a systematicky tříděné reporty a má jakožto vlastník hradu snadný přístup ke všem podkladům důležitým pro kontroly hospodaření.

Opatření pro zvýšenou ochranu svěřených hodnot a majetku zahrnují jednoznačné vymezení odpovědnosti pro pracovníky, kteří přicházejí do styku s konkrétními svěřenými hodnotami a majetkem. Opatření se týkají také omezení okruhu zaměstnanců, kteří k těmto hodnotám mají přístup. Jejich součástí je kromě jiného také zavedení dohod o odpovědnosti a reorganizace provozních prostor. Nastane-li nějaká chyba, je jasné, kdo za ní nese odpovědnost a kdo ji musí napravit.

V hradním provozu došlo k napřímení některých příliš komplikovaných procesů. Zcela inovován byl koncept přípravy a výdeje jídel na grilu včetně jejich objednávání, placení, evidence prodeje, ale také zásobování. V důsledku těchto inovačních změn se pracovníkům grilu zvýšila specializace a došlo k zajištění vhodnějších hygienických podmínek. Napřímením prošel i proces zásobování a úklidu toalet a proces úhrady objednávek u dodavatelů. Napřimování procesů se projevilo i ve většině již zmíněných inovačních změn.

Možnosti hradu v naplňování rozvojových strategií města

Pokud jde o druhou výzkumnou otázku, výsledky ukázaly, že kastelán z rozvojových strategií při řízení změn vědomě nevychází, přesto se v uskutečněných změnách daly nalézt takové, které jsou se strategiemi v souladu. Jedná se o posílení komunikace a spolupráce s městem, navázání spolupráce s místními dodavateli, poskytnutí pracovní příležitosti místním obyvatelům, zvýšenou propagaci mimosezónních prohlídek a rekonstrukci Západní bašty hradu. Podpořen byl rovněž environmentální aspekt udržitelnosti díky zavedení vratných kelímků na stáčené nápoje, nahrazení limonád v plastových obalech limonádami ve skle a recyklaci a opětovnému využívání stavebního materiálu. Zároveň byla odhalena i jedna změna, která je k cílům strategií protichůdná – vyrazení tzv. „Kašperských placek“, tradičního lokálního produktu, z nabídky občerstvení.

Bylo zjištěno, že hrad Kašperk může mít na udržitelný rozvoj destinace výrazný vliv, zejména v oblasti cestovního ruchu. V rozvojových strategiích města bylo nalezeno poměrně velké množství oblastí místního udržitelného rozvoje, které může kastelán v rámci svých pravomocí a možností, které mu poskytuje spolupráce s městem, pozitivně ovlivnit. Ty hlavní byly zahrnuty do závěrečných návrhů změn.

Doporučení a návrhy dalších změn

Pro další činnost hradu Kašperk navrhuji takové změny, které jsou přínosné nejen pro hrad samotný, ale také pro město a pro celou destinaci. Cílem návrhů je snaha o zavedení koncepčního řízení změn a dosažení souladu činnosti hradu a strategických rozvojových dokumentů města. Jedná se o oblasti podpory destinačního managementu a řešení sezónnosti. Návrhy pro podporu destinačního managementu spočívají v navazování partnerství, minimalizaci dopadů cestovního ruchu na životní prostředí i rezidenty a v analýze návštěvníků.

Kastelánovi hradu Kašperk je doporučeno navázat partnerství s některým z místních výrobců zákusků či sladkého pečiva a s místním muzeem. Vhodné by bylo také prohloubit spolupráci s Městským kulturním a informačním střediskem při plánování kulturních akcí.

Minimalizace dopadů cestovního ruchu na životní prostředí je v hradním provozu již reflektována a tento environmentální aspekt udržitelnosti doporučuji dále podporovat a prohlubovat. Pro snížení negativních dopadů cestovního ruchu na obyvatelstvo může kastelán hradu Kašperk místním seniorům zprostředkovat mimosezónní speciální prohlídky hradu nebo hudební akce. Takový krok by mohl zmírnit jejich nevraživost vůči velkému množství turistů a ukázat jim, že se hrad zajímá i o místní obyvatele. Město má k dispozici svůj autobus, který by se k dopravě seniorů na hrad dal využít.

Kastelánovi hradu v souvislosti s destinačním managementem dále doporučuji provést analýzu návštěvníků s využitím dat o návštěvnosti z pokladního systému, analytických dat ze služby Google Analytics či od mobilních operátorů. Doporučuji také sestavit a vhodně propagovat dotazník pro zjištění sociodemografických a psychografických

dat o návštěvnických hradu. Znalost návštěvníků, jejich demografických charakteristik, postojů a motivace by byla velmi přínosná zejména pro plánování činnosti hradu a ovlivnění návštěvnosti v průběhu roku.

Pokud jde o řešení sezónnosti, pro nejpřesnější určení cílových skupin, které mají potenciál k navštívení hradu i mimo hlavní sezónu, by bylo vhodné mít k dispozici nejprve výsledky zmíněné analýzy návštěvníků a jejich segmentaci. Doporučila jsem tedy v této oblasti záměrně pouze jeden „univerzální návrh“. Navrhuji vytvoření konceptu ve stylu unikové hry. Autentické prostředí zříceniny středověkého hradu by mohlo být pro potenciální zájemce velmi atraktivní. Náklady na realizaci by mohly být velmi nízké v porovnání s potenciálními příjmy.

4 Závěr

Práce splnila cíl a odpověděla na obě položené výzkumné otázky. Změny a inovace byly popsány a zhodnoceny z hlediska jejich souvislosti se zřizovací listinou, která hrad spojuje s městem, jeho vlastníkem. Změny byly dále zhodnoceny z hlediska rozvojových strategií, které hrad Kašperk zasazují do širšího okolí a do kontextu celé destinace. Provázanost změn s okolím byla nalezena v možnostech managementu hradu ovlivnit udržitelný rozvoj destinace Kašperské Hory.

Přínos práce spočívá v nastavení vhodné orientace budoucích změn na hradě Kašperku, která respektuje všechny aspekty místního udržitelného rozvoje. Takové změny jsou přínosné nejen pro hrad, ale i město a destinaci, jíž je hrad Kašperk neoddelitelnou součástí. Nejen konkrétní návrhy, ale celá práce včetně literární rešerše může sloužit jako praktické vodítko pro management památkového objektu bez předchozích zkušeností v oboru. Kastelán již poskytl pozitivní zpětnou vazbu k závěrečným návrhům, považuje je za velmi přínosné a plánuje jejich realizaci. Očekávaný přínos práce bude zcela naplněn tehdy, pokud si kastelán zároveň uvědomí míru vlivu činnosti hradu na udržitelný rozvoj destinace a důležitost koncepčního řízení změn.

Pro město jakožto vlastníka by mělo být přínosné celkové zhodnocení fungování hradu podle nově nastavených pravidel ve zřizovací listině včetně zhodnocení kastelánových kompetencí a schopnosti spolupráce. Vedení města projevilo zájem o výsledky práce, zda pro ně budou reálně přínosné, záleží na jejich přístupu. V obecnější rovině může práce sloužit jako možný základ metodiky pro řízení kulturního objektu, který je ve vlastnictví a pod správou obce.

Jedním z doporučení je analýza návštěvníků hradu Kašperk. Toto téma by bylo vhodným podnětem pro další výzkum a jeho zpracování by mělo pro management hradu značný praktický přínos. Pokud by analýza návštěvníků byla provedena pro celou destinaci Kašperské Hory, přínos by byl o to větší.

Literatura

- Du Cros, H. & McKercher, B. (2015). *Cultural Tourism* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Holešinská, A. (2012). *Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
- Kesner, L. (2005). *Marketing a management muzeí a památek*. Praha: Grada.
- Kesner, L.; Moravec, I.; Novotný, R.; Škodová-Parmová, D. (2008). *Management kulturního cestovního ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.
- Královský hrad Kašperk (© 2017 – 2021). *Nejvýše položený královský hrad v Čechách*. Retrieved March 15, 2021 from <https://www.kasperk.cz/>.
- Kubíčková, L. & Rais, K. (2012). *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada.
- Loulanski, T. (2006). Cultural Heritage in Socio-Economic Development: Local and Global Perspectives. *Environments Journal* Volume, 34(2), 51-69. Retrieved December, 20 from <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.471.1108&rep=rep1&type=pdf>.
- Město Kašperské Hory (2018 – 2021). *Dokumenty rady a zastupitelstva*. Retrieved October 16, 2020 from <https://www.kasphory.cz/mesto/mestsky-urad/dokumenty-rady-a-zastupitelstva>
- Navrátil, J. (2012). *Návštěvník jako rozvojový faktor navštíveného místa. Aplikovaná geografie cestovního ruchu na příkladu vody v turistických regionech jižní Čechy a Šumava*. Praha: Alfa.
- Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada "
- Ryglová, K.; Burian, M. & Vajčnerová, I. (2011). *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada.
- Smith, M. K. (2004). *Issues in Cultural Tourism Studies*. Oxfordshire: Taylor & Francis.
- Šimková, E. (2015). *Aktuální témata rozvoje venkovského cestovního ruchu v ČR*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Todt, H. & Dabija, D.-C. (2008, November). The Role of Monument Protection for Tourism. *Amfiteatru Economic: Special Issue, 1* (2), 292-297. Retrieved December 9, 2020 from https://www.researchgate.net/publication/260363271_The_Role_of_Monument_Protection_for_Tourism.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. Sage: London.
- Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

Innovative changes in tourism entity and their influence on local environment

Bc. Barbora Oborníková

Abstract: *This paper is focused on the period of changes and innovation at the cultural monument owned by the municipality. The aim of this paper is to analyze changes that took place at the Kašperk castle in connection with the change of the castle manager. The goal is also to find links between these changes and the environment of the castle, to find the deeper context of them and to evaluate their impact and contributions. This thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part deals mainly with cultural tourism, change and innovation management. The practical part introduces the Kašperk castle and analyzes the relationship to its owner – the town Kašperské Hory. It is defined by the rules given in a new official document. This document is analysed as well as several development strategies of the town. Links between these documents and changes made are found and evaluated. Based on the synthesis of all findings, further changes are proposed.*

Key words: Change management · Cultural tourism · Kašperk castle · Sustainable development

JEL Classification: Q01 · R11 · Z3

Současné vnímání hodnot venkova v obci Břehov

Hana Kačerová

Abstrakt: *Tato práce je zaměřena na vnímání současných hodnot venkova v obci Břehov. Cílem práce bylo zjistit, jak vnímají obyvatelé dané lokality vybrané rurální hodnoty a jak tyto hodnoty ovlivňují jejich život. Práce je členěna na teoretickou a praktickou část. V teoretické části byla vytvořena literární rešerše, která byla zpracována na základě české a zahraniční odborné literatury. Teoretická část popisuje venkov jako místo pro žití, historii venkova spojenou s literárním směrem ruralismem a v neposlední řadě detailně popisuje venkovskou obec a její strukturu v České republice. Praktická část je zaměřena na samotný výzkum vybraných rurálních hodnot v obci Břehov. Výzkumné šetření bylo provedeno kvantitativní metodologií pomocí strukturovaných dotazníků. V závěru práce jsou formulovány konkrétní doporučení pro zlepšení či posílení probíraných hodnot a jejich zachování do budoucna.*

Soutěžní sekce: Ekonomicko-sociální, enviromentální a právní problémy regionálního rozvoje

Klíčová slova: Venkov · Venkovská obec · Venkovská Krajina · Rurální hodnoty

1 Úvod

Současné vnímání hodnot venkova v obci Břehov je téma mé bakalářské práce, které jsem si vybrala z důvodu zájmu pochopení problematiky venkova a jeho současné vnímání obyvateli vybrané obce. Lokalita Břehov byla mnou vybrána z důvodu přetrvání tradičních venkovských hodnot, a protože svou velikostí odpovídá lokalitě vhodné pro praktické šetření této bakalářské práce. Navíc jsem sama obyvatelkou obce, a tudíž jsem měla osobní zájem na zjištění vnímání hodnot venkova ostatními obyvateli mé obce.

Cílem práce je zjistit, jak obyvatelé obce Břehov vnímají současné rurální hodnoty a jak tyto hodnoty ovlivňují jejich životy. Za cíl jsem si také kladu prověřit, zda jsou obyvatelé ve své obci spokojeni a jak dobře svou obec znají.

2 Materiál a metodika

V práci se zabývám praktickým šetřením, které jsem pojala ve formě kvantitativního výzkumu. Výzkum jsem prováděla pomocí strukturovaných dotazníků, přičemž jsem oslovila celkem 40 lidí, aby mi odpověděli na 24 otázek. Oslovila jsem obyvatele obce Břehov z Jihočeského kraje. Pomocí dotazníků jsem se snažila potvrdit či nepotvrdit předem formulované hypotézy. Pro svůj výzkum jsem si zvolila kvantitativní přístup dotazování, tzn. kombinaci uzavřených a otevřených otázek. Sběr dat proběhl ve vybraném vzorku obyvatelů obce Břehov. Všechny respondenty znám osobně, a proto jsem měla možnost je kontaktovat s prosbou o vyplnění dotazníku. Do výzkumu se zapojilo 40 respondentů ve věku od 12 do 80 let – 22 mužů a 18 žen. Výběr vzorků probíhal pomocí hodu kostkou, přičemž jsem měla k dispozici úplný seznam obyvatel obce Břehov.

3 Výsledky

Výsledky dotazníkového šetření by ztrácely význam, pokud bych je nezakomponovala do předem formulovaných hypotéz. Hypotézy mohou být potvrzeny či nepotvrzeny, a to na základě výsledků dotazníkového šetření. Potvrzení/nepotvrzení hypotéz bylo vyhodnoceno pomocí statistické analýzy, přesněji aritmetického průměru, ze získaných odpovědí. Všechny hypotézy byly podminěně potvrzeny nebo podminěně nepotvrzeny na základě omezeného počtu respondentů, a tudíž s omezenou platností pro obec Břehov.

Většina obyvatel obce nespátňuje rozdíly mezi životem na venkově a životem ve městě.

= NEPOTVRZENO

Myslím si, že rozdíly mohou být hodně ovlivněny tím, jestli člověk žil jak na venkově, tak ve městě. Protože pokud žil pouze na jednom z těchto míst, nemůže subjektivně posoudit, jaký je rozdíl. Objektivně to však lze a proto, jsem se respondentů zeptala. Drtivá většina respondentů v mém dotazníkovém šetření uvedla, že vidí v životě na venkově a v životě ve městě velký rozdíl, ať už v absenci služeb nebo nudě na venkově.

Nejčastější právní formou bydlení v obci je osobní vlastnictví domu/bytu.

= POTVRZENO

98% respondentů uvedlo, že jsou vlastníky nemovitosti, ve které žijí, a že jsou spokojeni s formou jejich současného bydlení. Hypotéza může být tedy potvrzena.

Většina obyvatel má pozitivní vztah o obecní komunitě.

= POTVRZENO

O tom, že v obci lidé drží spolu a pomáhají si navzájem, je v mém šetření přesvědčena asi polovina respondentů. Stejně tak polovina respondentů uvádí, že považují vztahy mezi lidmi a sousedské vztahy za dobré, proto lze hypotézu přijmout. Z výzkumu Současný venkov (2003) se potvrdilo, že soudržnost mezi lidmi na venkově stále existuje a většina respondentů uvedla, že lidé v jejich vesnici jsou soudržní a v obci panují dobré mezilidské vztahy. Druhou stránkou věci je také součinnost obyvatel v obecních spolcích a pořádání volnočasových aktivit. V Břehově jsou tyto činnosti většinou obyvatel velmi podporovány, takže i z tohoto důvodu může být hypotéza potvrzena.

Rodáci mají k obci silnější vztah než přistěhovanci.

= POTVRZENO

Z mého šetření vyplývá, že rodáci mají skutečně k obci silnější vztah než ti obyvatelé, kteří se do obce přistěhovali. Celkově lze říci, že vztah k obci se zvyšuje s délkou života v obci a míra patriotizmu je u starších lidí vyšší. Nevylučuji tím tak, že mladí lidé nemají tak silný vztah k obci, ale je důležité říci, že dnešní venkov se skládá převážně z mladých lidí s rodinami, kteří vnímají obec jako místo pro žití, nikoliv jako instituci, na kterou mohou být hrdí. Musím říci, že já, jako obecní rodák, jsem na obec jako instituci velmi pyšná, už jen proto, že se dokázala v roce 1990 osamostatnit a dodnes

obstojně plní jak samostatnou tak přenesenou působnost. Nemluvě o tom, že podporuje spolky a rozvíjení nejmladších obyvatel.

Většina obyvatel považuje svůj životní styl jako tradičně venkovský.

= NEPOTVRZENO

Mé šetření zamítlo výše uvedenou hypotézu, protože nejvíce lidí se řadí do kategorie obyvatel rodinného domu, kteří mají pozemek se zahradou a pěstují zeleninu jen pro svou potřebu anebo pouze okrasné květiny. Myslím si, že to je způsobeno především vynálezem nových technologií a současnou digitalizací, přičemž se lidé čím dál více spoléhají na nákup a dovoz potravin než aby si je sami pěstovali. Mé šetření zamítlo výše uvedenou hypotézu, protože nejvíce lidí se řadí do kategorie obyvatel rodinného domu, kteří mají pozemek se zahradou a pěstují zeleninu jen pro svou potřebu anebo pouze okrasné květiny.

Který z těchto modelů vás nejvíce charakterizuje:	POČET RESPONDENTŮ
ODPOVĚĎ	
Většinu času věnuji domácímu hospodářství, obdělávání pole nebo větší zahrady	2
Mám pozemek, na kterém pěstuji zeleninu jen pro svou potřebu, a chovám jen malá hospodářská zvířata (slepice, králíky apod.)	14
Nemám žádné domácí hospodářství a většinu času trávím ve městě, kde mám práci a přátelé	12
Snáním se žít v souladu s přírodou, zdravě a v klidu	12

Obyvatelé obce Břehov jsou spokojeni s vybaveností své obce.

= POTVRZENO

Obec Břehov, která spadá do kategorie (do 199 obyvatel) nemá ani jednu tuto instituci, ale i přesto uvedli respondenti, že jsou převážně spokojeni s občanskou vybaveností. Jako nedostatečná vybavenost se ukázala dopravní infrastruktura, což ale neznamená, že zbytek občanské vybavenosti je vnímán stejně. Výše uvedená hypotéza může být tedy přijata.

Upřímně musím říci, že já spatřuji občanskou vybavenost v naší obci za nedostatečnou, jak z důvodu nedostatečné dopravní infrastruktury, tak z důvodu společenské vybavenosti, kterou považuji za mnohem přehlíženější a výraznější. Chybí mi například společenský sál, zázemí pro SDH nebo více pravidelných a společenských aktivit pořádaných obcí.

4 Závěr

V úvodu práce jsem si dala za cíl zjistit, jak obyvatelé Břehova vnímají současné hodnoty venkova a jak je tyto hodnoty ovlivňují. Výše stanovené hypotézy potvrdily, že v obci Břehov stále přetrvávají tradiční venkovské hodnoty, jako je dodržování klasických venkovních tradic, soukromé vlastnictví a v několika případech vlastní zemědělství. Venkov není totiž jen nějaké katastrální a geografické území, které buď obestavíme či nikoliv, ale hlavní funkcí, a řekla bych i výhodou venkova, je jeho specifická kultura. Pokud má venkov zůstat venkovem, je potřeba, abychom se snažili udržet hodnotu kulturního dědictví. Nejen, že nás obohacuje svou historií a zemědělskou produkcí, ale ze sociologického pohledu čistí naši duši.

Díky praktickému výzkumu jsem došla k následujícím poznatkům. Vyšlo najevo, že lidé z venkova se dělí na několik skupin. Ti, kteří jsou zastánci svého stylu života, a moderní doba je absolutně neovlivnila. Bez těchto lidí, by venkov nebyl tím, čím ještě stále je. Další skupinou je mladší generace, která je smířena s modernizací, ale zachovává kulturní hodnoty vesnice a uznává je. I bez nich by venkov nebyl venkovem, jsou nositelé tradic a díky nim naše děti třeba uvidí naživo pravou vesnickou veselku v krojích a my jim o tom budeme moci vyprávět příběhy ze svého mládí. A třetí, poslední, skupinou jsou přistěhovalci, kteří venkov pouze okupují, a snaží se z jeho klenotů vytěžit vše, co se dá. Díky takovým se může jednou stát, že místo venkovské zeleně, uvidíme tzv. králíkárně a místo klidu na venkově budeme zažívat jen další ruch podobný tomu městskému. Jsem přesvědčena, že všechny tyto 3 skupiny venkovského obyvatelstva utváří současný venkov takový jaký je a ovlivňují se navzájem.

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce Lapkovi Miloslavovi, doc. PhDr. CSc. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi byly poskytnuty při vypracování této práce. Poděkování zároveň patří obyvatelům obce Břehov za milou spolupráci při získávání potřebných informací. V neposlední řadě chci poděkovat mé rodině a přátelům za velkou podporu během studia a při tvorbě potřebného zázemí.

Literatura

- Eurostat regional yearbook 2010, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2010
- Woods M., Rural. London: Routledge, 2011
- Maříková P., Obrazy venkova, in: Majerová V. a kol.: Český venkov 2006 – Sociální mobilita a kvalita života venkovské populace, PEF ČZU Praha 2007, ISBN 978-80-213-1631-7, s. 112-126
- Nomenclature des Unites Territoriales Statistiques- klasifikace vypracovaná ČSÚ po dohodě s Eurostatem, u nás zavedena opatřením ČSÚ 27.4.1999, zveřejněným v části 33/1999 Sb.
- Ruralismus, jeho kořeny a dědictví: osobnosti, díla, ideje: sborník referátů z vědecké konference konané ve dnech 22. -23. dubna 2005 v Sedmihorkách. Semily: Státní okresní archiv Semily, 2005
- Maříková P.: Venkov v České republice – teoretické vymezení, in Majerová V. a kol.: Český venkov 2005- Rozvoj venkovské společnosti, PEF ČZU Praha 2005, ISBN 80-213-1274-2, s. 37-57
- Perlín, R., Venkov, typologie venkovského prostoru. Praha: MV ČR, 2008
- Čmejrek J.: Instrukce a subjekty politického procesu, in: Majerová V. a kol.: Český venkov 2001 – Instrukce, PEF ČZU Praha 2001, ISBN 80-213-0863-X.
- Pelcl, P., Havránek, T., Lehmannová, A. & Martínek J., Metodika dobré praxe Místních akčních skupin v České republice, Plzeň: Centrum pro komunitní práci, 2008
- Klufová R, Demografický vývoj a typologie českého venkova v kontextu prostorových souvislostí, Wolters Kluwer, Praha, 2015, ISBN: 978-80-7478-733-1
- O obci, 2021 [online]. Obec Břehov. [cit. 19. 1. 2021] Dostupné z: <https://www.brehov.cz/obec/o-obci/>
- Maříková P., Kde je venkov? (vymezení hranic venkova v podmínkách ČR). In: Majerová, Věra: Venkov je náš svět, ČZU, Praha, 2006
- Vajdová Z., Spravování venkovské obce a kvalita život, In: Majerová V. a kol.: Český venkov 2006, PEF ČZU, Praha, 2007, ISBN 978-80-213-1631-7, s. 13-21

Current perception of rural values in the municipality of Břehov

Author: Hana Kačerová

Abstract: *This thesis focuses on the perception of current rural values in the municipality of Břehov. The aim of the work was to find out how the inhabitants of the chosen locality perceive selected rural values and how these values affect their lives. The work is divided into theoretical and practical parts. In the theoretical part, a literary research was made, and was processed on the basis of Czech and foreign scientific literature. The theoretical part describes the countryside as a place to live, a rural history linked to the literary direction of ruralism and, last but not least, describes in detail the rural community and its structure in the Czech Republic. The practical part focuses on the research of chosen rural values in the municipality of Břehov. The research investigation was carried out by quantitative methodology using structured questionnaires. Specific recommendations are formulated at the end of the work to improve/strengthen the values discussed and maintain them for the future.*

Key words: Rural area · Countryside · Municipalities · Rural values

Vliv činnosti MAS Aktivios, z. s. na rozvoj regionu

Bc. Kateřina Vítovcová

Abstrakt: *Spolupráce obyvatel, neziskových organizací, soukromé podnikatelské sféry a veřejné správy nazýváme místní akční skupina. Jedná se o skupinu, která pomáhá od nápadu, přes jeho financování až po samotnou realizaci. Podporuje rozvoj podnikání, pečuje o krajinu a rozvíjí vzdělanost. To vše přispívá k celkovému rozvoji regionu, jež je hlavním cílem této práce.*

Teoretická část obsahuje základní vymezení pojmů spojených s problematikou rozvoje regionu pomocí místních akčních skupin České republiky. Následně jsou vymezeny souvislosti s regionálním rozvojem, spoluprací obcí, metodou LEADER či Komunitně vedeným místním rozvojem a jeho strategií. Dále tato část přináší komplexní pohled na problematiku vlivu místní akční skupiny v rámci rozvoje regionu. Nedílnou součástí je popsán vliv MAS na rozvoj regionálního plánování a sdružování do národní sítě a krajských sdružení MAS v rámci republiky.

Praktická část přináší poznatky z dotazníkového šetření a přímé analýzy a syntézy zhodnocení činnosti Aktivios, z. s. v rámci jejího podílu na rozvoji regionu. Vyhodnocení konečných výstupů se dále opírá o strukturovaný rozhovor, který mi poskytl předseda Krajského sdružení NS MAS ČR Plzeňského kraje. Výsledky práce přináší návrhy možných změn v oblasti managementu Aktivios, z. s., zejména při vyhodnocení výsledků postavení MAS za uplynulé programové období .

Soutěžní sekce: Ekonomicko-sociální, environmentální a právní problémy regionálního rozvoje

Klíčová slova: Místní akční skupina · Rozvoj regionu · Metoda LEADER · MAS Aktivios, z. s.

1 Úvod

Venkovské oblasti tvoří více než 90 % celkového území Evropské unie a jsou domovem pro více než polovinu všech jejich obyvatel. Tyto oblasti jsou tvořeny přírodní krajinou, kulturou, historií, ale také venkovskými sídly. Přístupů k vymezení pojmu venkov je mnoho, avšak jednotně přijímaná definice zatím neexistuje. Můžeme tedy venkov integrovat jako určité nezastavěné i zastavěné území menších sídel neboli vesnic. Mezi základní charakteristický rys venkova patří hustota zalidnění, kterou chápeme jako počet obyvatel vztahovaný k jednotce daného prostoru. Dále můžeme venkov označit za místo pro odpočinek, relaxaci a také jako prostor, ze kterého jsou získávány potřebné zdroje a suroviny. Stejně tak jako ostatní oblasti se i venkov setkává se značnými negativními jevy, které je potřeba eliminovat. Typickým příkladem je dříve hodně využívané konvenční zemědělství, které vedlo k poškození životního prostředí. Nově se tento druh zemědělství nahradil takzvaným ekologickým zemědělstvím, které je k ochraně životního prostředí šetrnější.

Obyvatelé venkova se vyznačují specifickým životním stylem a intenzivnějším vztahem k území, ve kterém žijí. Lidé na venkově si zakládají na soudržnosti, dobrých mezilidských vztazích a na spolupráci. Právě spolupráce je klíčovým faktorem regionálního rozvoje. Abychom v daných regionech podpořili oblast rozvoje, jsou zakládány například dobrovolné svazky obcí, mikroregiony či euroregiony. Dále mohou vznikat místní akční skupiny, které jsou založeny na základě spolupráce občanů, soukromé podnikatelské sféry, neziskových organizací, subjektů veřejné správy a obcí, jejichž společný cíl je charakterizován jako rozvoj vymezeného území. První místní akční skupiny neboli „masky“ byly v České republice založeny v roce 2004 s hlavním cílem, a to získávat a přerozdělovat finanční prostředky jak z nadnárodních, tak národních zdrojů a tím přispívat na rozvoj daného regionu.

Tato práce plynule navazuje na práci bakalářskou, která se obecně zabývala hodnocením efektivitu místních akčních skupin v Plzeňském kraji a rozšiřuje poznání o proces fungování, aktivity a činnosti vybrané místní akční skupiny. Diplomová práce se zaměřuje na zhodnocení aktivit a fungování místní akční skupiny Aktivios, z. s., ke kterému se přispělo na základě analýzy regionu dotazníkovým šetřením a strukturovaným rozhovorem.

2 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení vlivu činnosti Místní akční skupiny Aktivios, z. s. s ohledem na rozvoj regionu. Následně byl hlavní cíl rozdělen na jednotlivé dílčí cíle, které zachycují obecné souvislosti místních akčních skupin. Jedná se o zhodnocení problematiky regionálního rozvoje s ohledem na působnost MAS, analýzu Národní sítě MAS České republiky, naplnění metody LEADER, tvorbu Strategie komunitně vedeného místního rozvoje a dotační politiky spolu s financováním MAS. K dosažení jednotlivých cílů a následně ke splnění hlavního cíle byly definovány výzkumné otázky. Jedná se o:

1. MAS Aktivios, z. s. přináší pozitivní přínos pro rozvoj svého území?
2. Jsou členové MAS Aktivios, z. s. spokojeni s výkonem a činnostmi dané MAS?

Praktická část se zaměřuje na přímou analýzu MAS Aktivios, z. s. K dosažení výsledků byla použita metoda dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru. Práce je koncipována takovým způsobem, aby její posloupnost vykazovala logické uspořádání a zároveň aby teoretická část práce poskytla základní východiska pro část praktickou.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, a to na část teoretickou a praktickou. Pro obě části byly využity jak literární, tak i internetové zdroje. Zejména se jednalo o odbornou literaturu, oficiálně vydané dokumenty, letáky a zpravodaje příslušné MAS. Doplnující informace byly čerpány z webových stránek dané MAS, ministerstev a kanálů Evropské unie. K zjištění a prohloubení kompetencí v dané problematice byla navázána spolupráce s manažerkou MAS Aktivios, z. s. paní Ing. Hanou Bouchnerovou.

V teoretické části jsou nejprve vysvětleny základní pojmy spojené s danou problematikou. Jako první je vymezen pojem region spolu s regionálním rozvojem. Dále je analyzována problematika spolupráce obcí v České republice za účelem budoucího rozvoje. Nedílnou součástí je samotná definice místní akční skupiny, proces jejího vzniku jak v ČR, tak v rámci Evropské unie, orgány a činnosti dané MAS. Národní síť MAS ČR zastřešuje spolupráci všech místních akčních skupin, které se na území ČR nacházejí, a také pod sebe řadí Krajská sdružení NS MAS všech 14 krajů ČR. Pro účely práce jsou uvedeny informace pouze o Krajském sdružení NS MAS Plzeňského kraje, jehož jedním ze členů je MAS Aktivios, z. s. Následně je vysvětlen Komunitně vedený místní rozvoj společně s metodou LEADER. V závěru této části jsou uvedena a vysvětlena programová období Programu rozvoje venkova jakožto součást Politiky rozvoje venkova.

Praktická část se odvíjí od přímé analýzy a zhodnocení činností Aktivios, z. s. V práci byly využity techniky rozhovoru, dotazníku, SWOT analýzy a metody párového srovnání. K účelnému sběru empirických dat byla zvolena forma dotazníkového šetření. Dotazník byl směřován všem 36 členům MAS Aktivios, z. s. Jednou z velkých výhod dotazování jsou nízké náklady. Rovněž nemusí dojít k nežádoucímu ovlivnění působením osoby tazatele a existuje zde možnost, že

si respondent určí sám dobu, která mu vyhovuje pro zodpovězení otázek. Mezi nevýhody dotazování můžeme zařadit nižší návratnost dotazníků, omezenou kontrolu nad tím, zda osoba, které byl dotazník adresován, ho i skutečně vyplnila. Při sestavování dotazníku bylo třeba dodržet základní pravidla. Dotazník byl vytvořen v co nejjednodušší formě a vzhledem k náročnosti tématu co nejsrozumitelněji. V úvodní části byli respondenti seznámeni s tématem a účelem práce. V dotazníku byly použity otázky otevřené, uzavřené a polouzavřené s možností vlastní odpovědi. Dále se v něm objevuje Likertova škála a dichotomická i trichotomická otázka. Likertova škála nám umožňuje zjistit nejen obsah postoje respondenta, ale i jeho přibližnou sílu. Svou podobou je Likertova škála podobná se sémantickým diferencialem, ve kterém však krajní póly tvoří dva různé pojmy, mezi nimiž respondent „vybírá“ (Hayes, 1998). Při použití dichotomické otázky respondent volí mezi dvěma variantami. V mnoha případech se respondenti nemohou rozhodnout, protože neznají přesnou odpověď a žádná z alternativ dichotomické otázky jim nevyhovuje. Pro ty se přidává třetí kategorie „nejsem si jist“, „nemohu rozhodnout“, „nedokáži posoudit“ apod. a tak se dichotomická otázka mění na trichotomickou (Hayes, 1998).

Další technikou sběru dat byl zvolen řízený strukturovaný rozhovor s předsedou Krajského sdružení NS MAS ČR Plzeňského kraje Ing. Janem Bostlem, který přináší odlišný pohled na MAS Aktivios, z. s. Osobní rozhovor je interakcí mezi tazatelem a dotazovaným, ve kterém se tazatel snaží získat informace, které pomohou odhalit to, co je v mysli dotazovaného, jako jsou například jeho myšlenky, zkušenosti a znalosti. K hlavním výhodám rozhovoru patří, že umožňuje získat informace hlubšího a širšího charakteru a o kvalitativních rozmanitějších skutečnostech, které jsou následně srovnatelné. V osobním rozhovoru, který vede tazatel, snese respondent větší zátěž. Přítomnost tazatele při rozhovoru může eliminovat nežádoucí vlivy a tazatel může podle situace rozhovor přerušit, odložit, vysvětlit nedorozumění, nesprávné pochopení a podobně. Otevřené otázky nepředkládají dotazovaným žádnou variantu odpovědi a je jen na respondentovi, jakou odpověď zvolí (Punch, 2015).

Pro celkové vyhodnocení výsledků byla použita SWOT analýza. „Metoda“ SWOT analýzy pochází z ekonomie a dnes je běžně používána v odborných pracích s nejrůznější tematikou, při posuzování složitých situací, výhledů či návrhů v oblasti regionálního rozvoje (Hampl, 1998). Následně byl v práci použit Fullerův trojúhelník. Ve výzkumu platí, že čím je důležitost vybraného kritéria větší, tím je větší i jeho váha. Získání hodnoty vah přímo od uživatele je v mnoha případech nemožné. Existují ale metody, které na základě jednoduchých subjektivních informací od dotazovaného konstruují odhady vah. Pro naši práci jsme využili metodu párového srovnávání kritérií – Fullerova metoda (Fiala, Jablonský, Mañas, 1994).

3 Výsledky

Dle dotazníkového šetření se členská základna neustále rozrůstá a je složena především ze zástupců obcí a podnikatelského sektoru. Hlavním motivem pro vstup do MAS Aktivios, z. s. je získání finančních prostředků a možnost podílení se na celkovém rozvoji regionu. Očekávání členů jsou naplňována velmi dobře. Oblast rozvoje kultury a sportu byla označena jako nejvíce přínosná. MAS Aktivios, z. s. pravidelně informuje své členy o novinkách a o dalších potřebných informacích. Průměrně realizuje každý člen za celé programové období čtyři projekty, avšak nejčastěji se jedná pouze o jeden projekt. Program rozvoje venkova byl zvolen jako nejvytíženější operační program pro získání finančních prostředků k realizaci členských projektů. Klíčem k úspěchu MAS je především znalost místních potřeb, vzájemná spolupráce mezi zainteresovanými subjekty, řádně připravená strategie či schopný personál MAS.

Ze strukturovaného rozhovoru vyplývá, že hlavním důvodem vzniku krajského sdružení byly důvody, které vyplynuly z postavení NS MAS ČR. Krajské sdružení NS MAS ČR Plzeňského kraje nemá právní subjektivitu, nestanovuje si žádné společné cíle pro rozvoj své územní působnosti, pouze jsou například organizovány různé kulturní akce, kterých se zúčastňují sdružené MAS. Dále také neexistuje valná hromada. Následně pan předseda konstatoval, že dvě MAS z Plzeňského kraje nejsou členy krajského sdružení. I přes tento fakt je s nimi navázána spolupráce a pravidelně se scházejí na krajských setkáních MAS. Následně předseda uvedl, že MAS Aktivios, z. s. patří mezi ty úspěšnější v porovnání s ostatními MAS kraje. Jejich manažerky jsou velmi aktivní a plně si jdou za svými cíli. Dodržují termíny a pravidelně docházejí na předem naplánovaná jednání. Celkovou spolupráci a přínos pro rozvoj regionu MAS Aktivios, z. s. hodnotí Ing. Bostl kladně.

Z rozhovoru vyplynuly následující závěry:

- Ochota spolupráce a dodržování nastavených pravidel,
- aktivní zapojení místních akčních skupin,
- úspěšné řešení projektů v regionu,
- odpovídající množství projektových výzev,
- akceptace zadaných termínů.

4 Závěr

V současné době zaujímají venkovské oblasti většinu území v Evropské unii a v ČR tomu není jinak. Právě z tohoto důvodu se venkov stává důležitým tématem nejen na politické scéně a je nezbytné vykonávat určité činnosti k zlepšení života v daných oblastech. Místní společenství založené na spolupráci veřejného, soukromého a neziskového sektoru představují místní akční skupiny, které se také podílejí na realizaci rozvoje venkovských oblastí. Tato diplomová práce se zaměřovala na analýzu činností a aktivit vybrané MAS. Hlavním cílem práce bylo zhodnocení vlivu činnosti Místní akční skupiny Aktivios, z. s. na rozvoj regionu neboli zda uvedená MAS přispívá svými činnostmi k rozkvětu území, na kterém působí.

V teoretické části byly zhodnoceny literární a internetové zdroje týkající se regionálního rozvoje, místních akčních skupin, analýzy Národní sítě MAS České republiky, metody LEADER, tvorby strategie komunitně vedeného místního rozvoje a financování MAS. Naopak praktická část se zaměřovala na přímou analýzu spolu s komplexním zhodnocením přínosu MAS Aktivios, z. s. pro její území.

K naplnění hlavního cíle diplomové práce byly stanoveny dvě výzkumné otázky. Vlastní výzkum byl proveden formou dotazníkového šetření, SWOT analýzy a metody párového srovnání, ze které byl vyžit Fullerův trojúhelník. Následně bylo provedeno kvalitativní hodnocení na základě strukturovaného rozhovoru s předsedou KS NS MAS ČR.

První výzkumná otázka se týkala přínosu MAS Aktivios, z. s. k rozvoji svého území. Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření je zřejmé, že díky MAS dochází k realizaci projektů přispívajících k obnově a rozvoji území. Důvodem vstupu členů do MAS bylo převážně získání finančních prostředků a podílení se na rozvoji svého okolí. Průměrně realizuje každý člen alespoň jeden projekt v programovém období, který je financován převážně z operačního programu Program rozvoje venkova a z Integrovaného regionálního operačního programu. Ze strany MAS je vyvíjena aktivita vůči členům, které se snaží zapojovat nejen do tvorby strategie komunitně vedeného místního rozvoje. Z výsledků strukturovaného rozhovoru jsme dospěli k závěru, že MAS Aktivios, z. s. je ochotná spolupracovat se členy i s širokou veřejností za účelem úspěšného řešení projektů v daném území. Vykonává snahu aktivního zapojování občanů při rozvoji venkova a prohlubuje jejich kompetence v problematice financování z národních i nadnárodních zdrojů, prostřednictvím různých vzdělávacích akcí, seminářů a školení. MAS Aktivios, z. s. si zakládá na dodržování předem nastavených pravidel a akceptaci zadaných termínů.

Druhá výzkumná otázka byla zaměřena na spokojenost členů MAS Aktivios, z. s. s výkonem a činnostmi dané MAS. Z analýzy dotazníkového šetření vyplývá, že je složení členské základny různorodé, avšak převažuje veřejný sektor obcí. Členové MAS jsou pravidelně informováni o všech novinkách, příležitostech a akcích pořádané MAS. 22 členům se díky MAS povedlo zrealizovat své projekty, které se zaměřují především na oblast rozvoje občanské vybavenosti, volnočasových aktivit, cestovního ruchu, podnikání a zemědělství. Dále členové vykazují spokojenost v kooperaci a komunikaci se sekretariátem. Žádný ze členů neuvěděl, že je s činnostmi MAS Aktivios, z. s. nespokojen, a proto můžeme tvrdit, že jsou všichni členové spokojeni.

Na základě Fullerova trojúhelníku, který vycházel z vybraných faktorů SWOT analýzy MAS Aktivios, z. s., bylo zjištěno, že nejdůležitějším faktorem MAS je – složitá administrativa při žádosti o dotační programy. Tento faktor přináší řadu negativních jevů, které prodlužují a ztěžují problematiku získání finančních prostředků k financování daných projektů. Tímto faktorem není postížena pouze MAS Aktivios, z. s., ale i ostatní MAS na území ČR.

V závěru lze konstatovat, že MAS Aktivios, z. s. řadíme mezi MAS, které se aktivně podílejí na rozvoji svého území. Pořádají velké množství kulturních, sportovních a vzdělávacích akcí, seminářů a jsou oporou pro své členy i širokou veřejnost při získávání finančních prostředků k financování rozvojových projektů v území.

Výsledky práce jsou přínosem pro management Aktivios, z. s., zejména při vyhodnocení výsledků postavení MAS za uplynulé programové období.

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce RNDr. Zuzaně Dvořákové Líškové, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi byly poskytnuty při vypracování této práce. Poděkování zároveň patří Ing. Haně Bouchnerové, manažerce MAS Aktivios, z. s., za milou spolupráci při získávání potřebných informací a dokumentů. Dále také panu předsedovi Krajského sdružení NS MAS ČR Plzeňského kraje Ing. Janu Bostlovi za rozhovor a všem členům MAS Aktivios, z. s. za vyplnění dotazníku. V neposlední řadě chci poděkovat mé rodině, přátelům a příteli za velkou podporu během studia a při tvorbě potřebného zázemí.

Literatura

- Hayes, N. (1998). *Základy sociální psychologie*. Kapitola Měření postojů, s. 112. Praha: Portál.
Punch, Keith F. (2015). *Úspěšný návrh výzkumu*. Nakladatel: Portál.
Hampl, M. (1998). *Výzkumné trendy v sociální geografii*. Sborník ČGS, ročník 103, 4/1998.
Fiala, P., Jablonský, J., Mañas, M. (1994). *Vícekritériální rozhodování*. Praha: VŠE.

The impact of the activities of LAG Aktivios for the development of the region.

Bc. Kateřina Vitovcová

Abstract: *The cooperation of the population, non-profit organizations, the private business sphere and the public administration is called the local action group. This is a group that helps from the idea, through its financing to the actual realization. It supports the development of business, takes care of the landscape and develops education. All this contributes to the overall development of the region, which is the main goal of this work.*

The theoretical part contains a basic definition of concepts related to the development of the region with the help of local action groups of the Czech Republic. Subsequently, the connections with regional development, cooperation of municipalities, the LEADER method or Community-led local development and its strategy are defined. Furthermore, this part provides a comprehensive view of the issue of the influence of the local action group in the development of the region. An integral part describes the influence of LAGs on the development of regional planning and association into the national network and regional associations of LAGs within the country.

The practical part brings findings from the questionnaire survey and direct analysis and synthesis of the evaluation of the activities of Aktivios within its contribution to the development of the region. The evaluation of the final outputs is further based on a structured interview provided to me by the chairman of the Regional Association of the National Network LAGs of the Czech republic of the Pilsen Region. The results of the thesis bring proposals for possible changes in the management of LAG Aktivios, Especially in evaluating the results of the position of the LAG for the past programming period.

Key words: Local action group · Regional development · LEADER method · LAG

Ochrana proti nesprávnému postupu zadavatele v procesu zadávání veřejných zakázek

Bc. Aneta Janoušková

Abstrakt: *Tato práce vycházející z diplomové práce autorky na téma „Ochrana proti nesprávnému postupu zadavatele v procesu zadávání veřejných zakázek“ se zabývá vymezením základních pojmů a primárně pak definováním prostředků ochrany dodavatele proti nelegitimnímu postupu zadavatele. Poskytuje tedy kompletní přehled institutů ochrany.*

Hlavním cílem práce je analýza jednotlivých příkladů z praxe, ve kterých jsou uvedené možnosti ochrany dodavatele využity. V práci jsou rozebrány jednotlivé kroky a postupy zadavatele včetně rozhodovací praxe Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže. Jednotlivě analyzuje požití argumenty stá dodavatele i zadavatele, které jsou autorkou doplněny o možnosti, jak daný proces řešit, či změnu kroků účastníků, který by předcházely onomu započetí námitkovému řízení, který je prvním krokem pro další využití výše zmíněných prostředků ochrany.

Nosným prvkem pro zpracování celé této práce se stal zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, který byl interpretován za využití relevantní judikatury, odborných periodik a komentářové literatury.

Soutěžní sekce: Ekonomicko-sociální, environmentální a právní problémy regionálního rozvoje

Klíčová slova: Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek · Veřejné zakázky · Úřad pro ochranu hospodářské soutěže · Ochrana zadavatele · Námitky · Přezkumné řízení

1 Úvod

Právo veřejných zakázek je velmi širokou oblastí se značným významem. Právní úprava představuje jakýsi soubor pravidel, jimiž jsou subjekty zadavatele a dodavatele vázány, avšak hlavní význam spočívá v zabezpečení účelného vynakládání veřejných prostředků v rámci České republiky. Každoročně se jedná o nemalé finanční objemy v řádech stovek miliard korun, a je tedy logické, že je tímto dodavatel značně motivován onu zakázku v zadávacím řízení získat.

Legislativní oblast veřejných zakázek, včetně souvisejících právních předpisů, upravuje podmínky, proces a dohled nad legitimním průběhem v rámci celého zadávání veřejných zakázek, přičemž hlavní předpoklad tkví v rovném a nediskriminačním přístupu ke všem účastníkům zadávacího řízení, resp. k potencionálním dodavatelům.

Pro účely této práce, s přihlédnutím ke zvolenému tématu, autorka primárně využívá zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „ZZVZ“), který obsahuje rámec prostředků ochrany dodavatele proti nelegitimnímu postupu zadavatele v rámci zadávání veřejných zakázek a slouží tak k vytvoření a udržení takového soutěžního prostředí, které bude reflektovat cíl a princip jednotlivých zásad uplatňovaných v procesu zadávání veřejných zakázek.

Autorka považuje za nezbytné zmínit skutečnost, že primárním cílem ZZVZ není pouze ochrana proti nezákonnému postupu zadavatele, ale vymezení jednotlivých postupů a procesů souvisejících s realizací veřejných zakázek takovým způsobem, aby při jejich dodržování byl záměr zákona naplněn. Zmíněné prostředky ochrany jsou tedy pouze součástí kontrolního mechanismu, který je rovněž součástí uvedeného zákona.

Cílem této práce, jež vychází z diplomové práce autorky, je jednak podat posluchači či čtenáři stručný přehled o dané problematice vč. vymezení základního pojmu, kterým je bezpochyby „veřejná zakázka“, ale primárně jej seznámit s možnými prostředky ochrany, kterými se může dodavatel proti nelegitimnímu postupu zadavatele v procesu zadávání veřejných zakázek bránit a předložit mu vlastní návrhy, jak takovému jednání předejít a demonstrovat tyto názory na vybraných příkladech z praxe.

2 Materiál a metodika

Zpracování této práce vychází především z teoretických poznatků získaných při tvorbě diplomové práce autorky, která tyto poznatky pro účely této práce využívá při analýze jednotlivých vybraných příkladů z praxe.

Jednotlivé příklady byly vybrány ze sbírky rozhodnutí uveřejněných na stránkách Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže (dále jen „ÚOHS“). Tyto příklady byly podrobně prozkoumány, popsány a zanalyzovány. Dále jsou autorkou podpořeny či vyvráceny jednotlivé postupy zadavatele včetně argumentace všech zainteresovaných stran a doplněny o jednotlivé návrhy, jak tuto problematiku řešit či jak těmto případným nelegitimním postupům zabránit.

Pro účely této práce jsou využívány nejen platné právní předpisy, především pak ZZVZ a zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů (dále je „správní řád“), (mnohdy v komparaci s předchozí právní úpravou), ale i komentáře této problematice se vztahující. Celá práce je metodou syntézy a komparace následně doplněna o kapitulu pojednávající o návrzích de lege ferenda.

3 Výsledky

Výsledků bylo dosaženo na základě analýzy konkrétních případů z praxe. Jedná se o takové případy v rámci neoprávněného postupu zadavatele, v nich bylo, u většiny z nich, zapotřebí zásahu ze strany ÚOHS, případně i navazujících orgánů v rámci justice.

Jednotlivé výsledky, vyjma nabytí teoretických poznatků v rámci teoretické roviny, vycházejí ze shora zmíněných příkladů z praxe. Celkem byly zvoleny, popsány a detailně zanalyzovány 3 odlišné příklady z praxe.

Za první ukázkou je zvolen téměř „učebnicový příklad“ doplněný o – pro ekonomu – vzorovou argumentaci ze strany dodavatele, který vystupoval jako iniciátor a navrhovatel v řízení vedeném před ÚOHS a též o argumentaci zadavatele, který hájil názory v kontradiktorním postavení za současného rozboru právního názoru ÚOHS v prvním i druhém stupni jeho rozhodování. V dalších rozebíraných příkladech, které jsou podrobeny analýze, je řešena veskrze úspěšná obrana dodavatele, která v obou případech vedla až k samotnému zrušení zadávacího řízení, ke kterému přikročil v jednom případě dobrovolně sám zadavatel na základě předchozího rozhodování úřadu a v druhém případě v důsledku pravomocného rozhodnutí ÚOHS, za současného rozhodnutí správním soudem. Jednotlivé příklady byly autorkou podrobeny zkoumání, jak věcné argumentace, tak i přehledu stran procesních kroků, které byly v průběhu řízení učiněny.

3.1 Analýza otevřeného řízení na uzavření rámcové dohody ve věci: „Nákup stravovacích poukázek“

V řízení, které bylo následně zahájeno u ÚOHS, vystupovali jako účastníci: Česká republika – Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR, IČO: 000 23 833, se sídlem Palackého náměstí 375/4, 128 00 Praha (jako zadavatel) a společnost Lidl stravenky, v. o. s., IČO: 054 33 720, se sídlem Nárožní 1359/11, 158 00 Praha 5 (jako navrhovatel).

Příklad přezkoumává postup zadavatele v zadávacím řízení, přičemž jsou zkoumány jednotlivé úkony zadavatele, které jím byly uničeny při uzavírání rámcové smlouvy.

V projednávané věci, šlo o dodávku papírových poukázek na stravování v nominální hodnotě 100,- Kč. Celková výše uvedená v rámcové dohodě činila 18.700.000 Kč. Zadavatel pro výběr vhodného dodavatele využil dvě kritéria, přičemž prvním bylo kritérium ceny (o váze 90 %) a kritérium smluvních partnerů (o váze 10 %).

Navrhovatel tato nastavená kritéria považoval za zcela irelevantní a neodrážející podstatu nastavených kritérií. Z logiky věci by tak, vzhledem k přiděleným vahám jednotlivým kritériím, měl zvítězit právě takový dodavatel, který dokáže nabídnout nižší cenu, zvláště pak v případě, jelí v rámci kritéria odrážejícího množství smluvních partnerů téměř nepatrný rozdíl. Navrhovatel tento svůj postoj nejprve hájil v námitkách a své argumenty opíral o jednotlivé výpočty (viz Tabulka č. 1) a vzorce.

Tabulka 1 Kalkulace bodového hodnocení ukazující zvýhodnění kritéria 2 (kritérium smluvních partnerů)

	Uchazeč A	Uchazeč B
Celková cena za 1 ks stravovací poukázky (Kč)	98	100
Počet smluvních partnerů	81	100
Výpočet hodnotících bodů		
Kritérium 1	90,00	88,20
Kritérium 2	8,10	10,00
Celkový součet	98,10	98,20

Zdroj: Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, 2019, vlastní zpracování

Jednotlivé vzorce reflektující výpočet bodů podle jednotlivých kritérií dle navrhovatele

Kritérium 1: kritérium ceny (hodnotící body)

$$x = 90 * \left(\frac{\text{nabídka s nejnižší hodnotou}}{\text{hodnocená nabídka}} * 100 \right)$$

Kritérium 2: kritérium smluvních partnerů (hodnotící body)

$$x = 10 * \left(\frac{\text{hodnocená nabídka}}{\text{nabídka s nejvyšší hodnotou}} * 100 \right)$$

Práce poskytuje kompletní rozbor jednotlivých procesních kroků a analýzu jednotlivých argumentů obou zúčastněných stran.

Dále práce uvádí několik doporučení v rámci nastavování kritérií, kterými by šlo ze strany zadavatele případným sporům zabránit.

Těmi např. byly vhodnější vymezení jednotlivých kritérií, resp. kritéria smluvních partnerů, kdy by byla zadavatelem blíže specifikována místní působnost pro využívání stravenek ve smyslu dochozí vzdálenosti do stravovacího zařízení do stanoveného počtu metrů od místa výkonu práce korespondující s vymezeným časovým fondem, který je každému zaměstnanci na občerstvení vymezen, dále bližší specifikace typu stravovacího zařízení, které by potvrzovaly kompatibilitu stravenek s platebními možnostmi daného stravovacího zařízení atp.

ÚOHS, jako správní úřad příslušný k přezkoumání dané problematiky, zahájil řízení dne 23. 4. 2019. Následovala řada procesních rozhodnutí, které byly poznamenány značnými zmatky, které nepřímo zavinily vydání předběžného opatření, podání rozkladu a rozhodnutí o rozkladu, v němž bylo předchozí rozhodnutí zrušeno, a to celé v rozmezí necelých pěti měsíců, když rozhodnutí o rozkladu, na jehož základě došlo ke zrušení původního rozhodnutí, bylo vydáno dne 10. 9. 2019. Následně došlo k řízení ve věci samé, když rozhodnutím ÚOHS ze dne 4. 11. 2019, č. j. ÚOHS-S0162/2019/VZ-30075/2019/511/ŠNo bylo rozhodnuto tak, že: “zadavatel nedodržel při uzavírání rámcové dohody

„Nákup stravovacích poukázek“ pravidlo stanovené v § 245 odst. 1 zákona tím, že se v odůvodnění rozhodnutí ze dne 12. 4. 2019 o námitkách stěžovatele podrobně nevyjádřil k námitce stěžovatele, ve které stěžovatel namítal, že kritéria hodnocení jsou nastavena nesprávně a vedou k nepřiměřenému zvýhodnění kritéria smluvních partnerů před kritériem ceny navzdory definovaným vahám těchto kritérií, neboť vzorec pro výpočet nejvýhodnější nabídky uvedený v zadávací dokumentaci ze dne 28. 3. 2019 dle stěžovatele nereflektuje definované váhy jednotlivých dílčích kritérií hodnocení a stanovený způsob hodnocení tak nevyjadřuje ekonomickou výhodnost nabídky, čímž se výše uvedené rozhodnutí o námitkách stalo nepřezkoumatelným pro nedostatek důvodů”, a to za stávajícího zrušení rozhodnutí zadavatele o námitkách stěžovatele, uložení zákazu uzavření smlouvy v zadávacím řízení a uložení povinnosti zadavateli k úhradě nákladů řízení.

Výše uvedené rozhodnutí napadl zadavatel rozkladem, na jehož základě rozhodl předseda ÚOHS rozhodnutím ze dne 31. 1. 2020, č. j. ÚOHS-03648/2020/323/MPe rozhodnutím o rozkladu tak, že napadené rozhodnutí ÚOHS zrušil a vrátil danou věc k novému projednání. V rozhodnutí o rozkladu pak zavázal předseda ÚOHS správní orgán rozhodující v prvním stupni svým právním názorem. V návaznosti na nové projednání věci a rovněž v souladu s vázaností právního názoru rozhodl ÚOHS dne 1. 4. 2020 svým rozhodnutím pod č. j. ÚOHS-10008/2020/511/KZa tak, že návrh navrhovatele zamítl.

3.2 Analýza otevřeného řízení ve věci: „Dodávky dezinfekce pro jihočeské nemocnice“

V řízení, které probíhalo u ÚOHS vystupovali jako účastníci: Jihočeské nemocnice, a. s., IČO: 260 93 804, se sídlem B. Němcové 585/54, 370 01 České Budějovice (jako zadavatel) o návrhu společnosti B. Braun Medical s. r. o., IČO: 485 86 285, se sídlem V Parku 2335/20, 148 00 Praha 4, (jako navrhovatel).

Předmětem sporu a zároveň podstatou zadávacího řízení byly zadávací podmínky, které navrhovatel spatřoval jako diskriminační, resp. jako porušující zásadu rovného zacházení. Konkrétní tvrzení navrhovatele se opíralo o skutečnost, že zadavatel mj. poptával dodávky náplní pěnového mýdla, které však musí být kompatibilní se specifickými zásobníky značky AQUARIUS 6948 (označení je zde uváděno jen pro přehlednější vykreslení popisované situace). Tato situace by nebyla sama od sebe nijak zvláštní, kdyby nebyla upřesněna v rámci zadávací dokumentace tak, že dodavatel není oprávněn dodávat dezinfekční prostředek ve svém “obdobném” balení, ale pouze ve specifické cartridge, která je určena právě pro zásobníky AQUARIUS 6948, přičemž tyto cartridge má na českém trhu pouze výlučného distributora, kterým je společnost Kimberly–Clark, s.r.o.

Příklad je specifický hned ze dvou hledisek, kdy prvním specifikem z je, vzhledem k názvu veřejné zakázky, lokalita zadavatel a druhým pak samotný procesní charakter projednávané věci, kdy, přestože byly v řízení před správním orgánem vznášeny relevantní hmotněprávní námitky, konečné rozhodnutí (resp. konečná rozhodnutí) bylo ovlivněno procesními úkony zadavatele.

Podstatou nutnosti zásahu ze strany ÚOHS tak bylo protiprávní a ve své podstatě diskriminující nastavení zadávacích podmínek, které zjednodušeně řečeno „předem vyřadily všechny dodavatele vyjma toho, který byl výlučným distributorem onoho specifického zboží“.

3.3 Analýza otevřeného řízení na veřejnou zakázku ve věci: Odbavovací zařízení IDOL“

V řízení, které probíhalo u ÚOHS vystupovali jako účastníci: KORID LK, spol. s r. o., IČO: 272 67 351, se sídlem U Jezu 642/2a, 461 80 Liberec (jako zadavatel) o návrhu společnosti EM TEST ČR spol. s r.o., IČO 62362771, se sídlem Jiráskova 1284, 755 01 Vsetín (jako navrhovatel).

Příklad podrobuje přezkumu úkony zadavatele při zadávání veřejné zakázky. Za specifické v této věci lze považovat nejen procesní postup ve věci, kdy v průběhu přezkoumávání úkonů zadavatele bylo konstatováno hmotněprávní pochybení, které vedlo k restriktivním opatřením ze strany ÚOHS, ale též zásah soudu ve správním soudnictví, který zaujal stanovisko, v jehož rámci se zčásti plně ztotožnil s právním posouzením věci ÚOHS, ale zčásti mu vytkl nezákonnost jeho rozhodnutí, přičemž toto mělo vliv na vrácení věci zpět k projednání ÚOHS. Závěrečné rozhodnutí ve věci se pak neslo ve znamení specifických procesních kroků ze strany ÚOHS.

3.4 Návrhy de lege ferenda

Na základě získaných teoretických znalostí a dalších poznatků vycházejících z praxe je tato práce doplněna o jednotlivé návrhy, které by onu problematiku veřejných zakázek značně zjednodušily a zefektivnily.

Za téměř notorické lze považovat tvrzení, že zadávací řízení u veřejných zakázek je značně komplikované. Pokud se vezme v potaz množství druhů onoho zadávacího řízení, členění dle limitů veřejných zakázek a k tomu ještě možnost dobrovolné subsumpce pravidly platnými pro veřejné zakázky, nabízí se otázka, zda tolik možností není spíše kontraproduktivní. Zajisté by bylo příhodné, kdyby zadávací řízení bylo jednodušší, kdyby existovaly např. pouze tři

druhy zadávacího řízení, kterým by byl pokryt větší rozsah případů, a nemuselo by se složitě vypořádávat se všemi devíti druhy.

Další možný návrh vychází z institutu námitky, které jsou dle autorky v případě kauce nedostatečně či nevhodně zvoleny. Za problematiku autorka považuje její nominální hodnotu. Pokud je tedy kauce vyjádřena jako částka ve “výši 1 % z nabídkové ceny navrhovatele za celou dobu plnění veřejné zakázky nebo za dobu prvních čtyř let plnění v případě smluv na dobu neurčitou” zatímco jsou souběžně stanoveny limity této kauce, a to minimální částkou ve výši 50.000,- Kč a maximální částkou ve výši 10.000.000,- Kč, přičemž v případech nejasných či obtížně zjistitelných je stanovena alternativní varianta určení kauce paušálem o výši 100.000,- Kč, je otázkou, zda se tedy řízení o přezkumu vedeného u ÚOHS považuje za řízení všeobecné a dostupné všem dodavatelům, či je prostředkem ryze výběrovým, který závisí na finanční situaci každého jednotlivého zadavatele.

V případě snížení všech limitů o polovinu, byl by institut přezkumu v řízení před ÚOHS dostupnější a konkurenční boj by mohl pomoci sám pročistit úmyslně vedená netransparentní či diskriminační zadávací řízení, jakož i jednotlivé části relevantního trhu právě s vidinou, že přezkum je dostupný značné části dodavatelů. Avšak stanovené částky by i přes jejich nižší výměr, a tedy lepší dostupnost přezkumu, zajišťovaly dostatečný příjem do státního rozpočtu, neboť by se zvýšením využívané četnosti tohoto institutu dosahovalo prakticky vyšších příjmů.

4 Závěr

Hlavním cílem této práce bylo seznámení posluchače či čtenáře se základními pojmy, a především pak s jednotlivými instituty ochrany strany dodavatele. Práce poskytuje pohled na konkrétní praxi, která byla demonstrována na 3 vybraných případech. Ty byly záměrně vybrány tak, aby se jednalo o stejný druh zadávacího řízení, přičemž podstata jednotlivých případů, co do způsobu řešení, se liší. Na těchto různorodých příkladech byly demonstrovány odlišné možnosti rozhodování.

Celá práce je doplněna o návrhy de lege ferenda, ke kterým autorka došla právě na základě analýzy jednotlivých příkladů z praxe a snaží se tak onu problematiku svými návrhy a názory značně zjednodušit a zefektivnit.

Poděkování

Tato práce vychází z diplomové práce autorky, která byla zpracována pod vedením paní Ing. Martiny Krásnické, Ph.D., LL.M., která svými odbornými a cennými radami a připomínkami značně přispěla k vypracování této práce, do které navíc vnášela nový pohled na danou problematiku, díky kterému není práce vnímána pouze z jednoho úhlu pohledu. Za toto, ale také za její pozitivní a vstřícný přístup jí na tomto místě patří obrovská díky.

Literatura

- Balýová, L. (2020). Veřejné zakázky. 2. vydání. Praha: C. H. Beck.
- Jemelka, L., Pondělníčková, K., Bohadlo, D., (2019). Správní řád. Komentář. 6. vydání. Praha: C. H. Beck.
- Jurčík, R. (2007). Zadávání veřejných zakázek a udělování koncesí v ČR a v EU. 1. vydání. Praha: C. H. Beck.
- Jurčík, R. (2016). Nová právní úprava veřejných zakázek v roce 2016 se zaměřením na zadavatele a menší formálnost v jejich akvizičních postupech. Praha: C. H. Beck.
- Krč, R. (2018). Přezkum veřejných zakázek. Praha: C. H. Beck.
- Kruták, T., Krutáková, L. & Gerych, J. (2020). Zákon o zadávání veřejných zakázek s komentářem k 1. 9. 2020. Olomouc: Annag.
- Macek, I., Derková, R., Bartoň, D., Košťál, K., Marečková, E. & Zatloukal, P. (2017). Zákon o zadávání veřejných zakázek. Praktický komentář s judikaturou.2. aktualizované vydání. Praha: Leges.
- Machurek, T., Novotný, P., Šebesta, M., Dvořák, D. & kol. (2017). Zákon o zadávání veřejných zakázek. Velké komentáře. Praha: C. H. Beck.
- Potěšil, L., Hejč, D., Riegl, F., Marek, D. (2020). Správní řád. Komentář.2. vydání. Praha: C. H. Beck.
- Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, (2020). Legislativa veřejné zakázky – Česká republika. Zákon č. 134/2016 Sb., a související legislativa. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/legislativa/verejne-zakazky/ceska-republika.html>
- Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, (2019). Veřejné zakázky. Sbírkový rozhodnutí. Dodávky dezinfekce pro jihočeské nemocnice. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/verejne-zakazky/sbirky-rozhodnuti/detail-16131.html>
- Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, (2019). Veřejné zakázky. Sbírkový rozhodnutí. Nákup stravovacích poukázek. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/verejne-zakazky/sbirky-rozhodnuti/detail-16767.html>
- Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, (2020). Veřejné zakázky. Sbírkový rozhodnutí. Odbavovací zařízení IDOL. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/verejne-zakazky/sbirky-rozhodnuti/detail-16807.html>

Legislativa

- Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů

Výše uvedená literatura není vyčerpávající a poskytuje pouze hlavní zdroje. Kompletní seznam je tak součástí hlavní práce.

Protection Against Incorrect Conduct of a Contracting Authority in the Public Procurement Process

Bc. Aneta Janoušková

Abstract: *This thesis, based on the author's diploma thesis on the topic "Protection Against Incorrect Conduct of a Contracting Authority in the Public Procurement Process" deals with the definition of basic concepts and primarily the definition of means of protection of suppliers against illegitimate conduct of the contracting authority. It therefore provides a complete overview of protection institutes.*

The main goal of the work is the analysis of individual examples from practice, in which the above possibilities of supplier protection are used. The work discusses the individual steps and procedures of the contracting authority, including the decision-making practice of the Office for the Protection of Competition. It individually analyzes the used arguments of the supplier and the contracting authority, which are supplemented by the author with the possibility of solving the process or changing the steps of the participants, which would prevent the initiation of opposition proceedings, which is the first step for further use of the above means of protection.

The main element for the elaboration of the whole work became by the Act No. 134/2016 Coll., the Public Procurement Act, which was interpreted using selected case law, professional periodicals and commentary literature.

Key words: Act No. 134/2016 Coll. · Public Procurement Act · Public contract · The Office for the Protection of the Competition of the contracting authority · Objections · Review procedure

JEL Classification: K20 · K30

Řízení a ekonomika podniku

Sekce studentů DSP

Dopad výuky environmentálních témat a udržitelného rozvoje na rozhodování studentů o jejich budoucí profesi

Ing. Roman Buchtele

Abstrakt: *Předmětem předkládaného příspěvku jsou průběžné výsledky dílčí části výzkumu, který je realizován v rámci disertační práce (Požadavky podniků na odbornost studentů týkající se environmentálních dovedností a nabídka nových odborníků na trhu práce – příklad Jihočeského kraje).*

Prezentována je část výzkumu, která se zabývá integrací environmentálních témat a udržitelného rozvoje do výuky ve školství jako prostředku pro přípravu budoucích odborníků s environmentálními znalostmi. Jaký vliv mají environmentální znalosti na rozhodování studentů o jejich budoucí profesi? Jakou roli hrají jejich hodnoty a potenciální proenvironmentální postoje? Cílem předkládané části výzkumu je zjistit jaký dopad má výuka environmentálních témat a udržitelného rozvoje na rozhodování studentů o jejich budoucí profesi.

Obsahem je jednak shrnutí základních výchozích předpokladů a metodiky, ale také seznámení čtenářů s aktuálně získanými daty a již zjištěnými dílčími výsledky.

Klíčová slova: Environmentální znalosti · Udržitelný rozvoj · Trh práce · Zelená ekonomika · Environmentální sociologie

JEL Classification: Q57 · Q59

1 Úvod

Předkládané průběžné výsledky výzkumu jsou součástí disertační práce. Základní myšlenka práce se dá popsat následovně. Pro přechod společnosti směrem k udržitelnosti a ke svědomitému zacházení s přírodními zdroji vyvstala potřeba integrace environmentálních témat a udržitelného rozvoje do výuky ve školství jako prostředku pro přípravu budoucích odborníků. Jedná se o odborníky nového typu, kteří svou profesi dokáží zasadit do environmentálních souvislostí a směřovat své jednání směrem k udržitelnosti. Vzhledem k současnému trendu zařazují podniky do svých strategií prvky zelené ekonomie. Tato změna by měla ovlivnit jejich poptávku po nové kvalifikaci pracovních sil. Stejně tak výuka environmentálních témat a udržitelného rozvoje by měla mít vliv na rozhodování studentů o jejich budoucí profesi.

Důvodem zkoumání trhu práce v kontextu pracovníků s environmentálními znalostmi je jednak růst environmentálního povědomí napříč společnostmi, ale také široké zavádění konceptů zelené ekonomie či cirkulární ekonomie napříč podniky. Růst environmentálního povědomí se datuje do 2. poloviny 20. století a jsou to zejména tyto publikace (e.g. Carson, 1964; Meadows & Club of Rome, 1972), které sehrály důležitou roli v tomto procesu. To vše vyústilo, až v definování nového rozvojového paradigmatu, tj. udržitelného rozvoje (World Commission on Environment and Development, 1987).

Změna světových ekonomik znamená, že se hojně začínají napříč podniky implementovat koncepty jako například zelená ekonomie nebo cirkulární ekonomie. Dle Loiseau *et al.* (2016) cirkulární ekonomie vychází z konceptu zelené ekonomie. Dle Cato (2009) může být zelená ekonomie chápána jako alternativa k současnému ekonomickému paradigmatu, myšleno lineárnímu. Cirkulární ekonomie představuje zjednodušeně dle Institutu Cirkulární Ekonomiky (n. d.) koncept, kde neexistuje odpad.

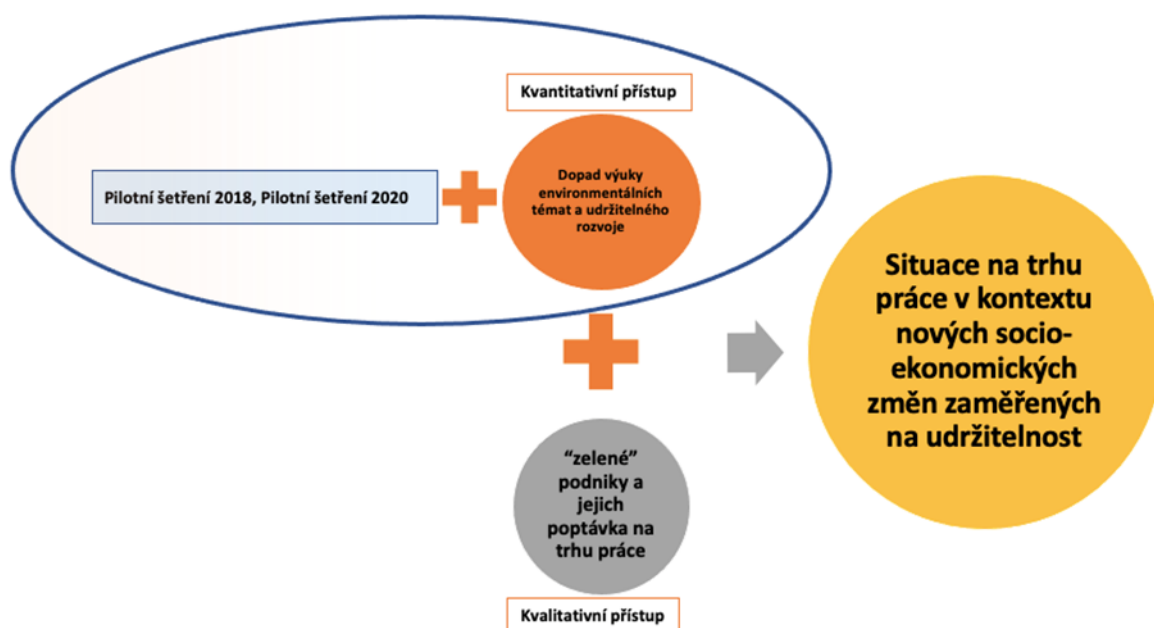
Dle Capasso *et al.* (2019) jsou environmentální znalosti nezbytnou hybnou silou zeleného růstu v regionech či státech. Univerzity tak mají významnou roli v tom dodávat na trh práce pracovníky, kteří jsou těmito znalostmi vybaveni. Chekima & Chekima (2019) definují environmentální znalosti jako množství informací, které mají jednotlivci o životním prostředí, a z toho je odvozena jejich schopnost porozumět a vyhodnotit dopad aktivit na společnost a životní prostředí.

2 Materiál a metodika

Jak již bylo upřesněno výše, předmětem tohoto příspěvku je dílčí část komplexnějšího výzkumu. Celkový cíl disertační práce, ke které se výzkum váže, zní následovně. Hlavním cílem je zjistit, do jaké míry podniky zařazují do své strategie prvky tzv. zelené ekonomiky a zda změna strategie podniku ovlivňuje jejich poptávku po nové kvalifikaci pracovních sil. Jinými slovy, zda existuje poptávka po odbornících nového typu s přesahem do environmentálních souvislostí. Dalším cílem je zjistit, jaký dopad má výuka environmentálních témat a udržitelného rozvoje na rozhodování studentů o jejich budoucí profesi.

Předkládaný příspěvek se váže k druhému cíli, tj. zjistit jaký dopad má výuka environmentálních témat a udržitelného rozvoje na rozhodování studentů o jejich budoucí profesi. Důležité je odpovědět na otázky. Jaký vliv mají environmentální znalosti na rozhodování studentů o jejich budoucí profesi? Jakou roli hrají jejich hodnoty a potenciální proenvironmentální postoje?

Obrázek 1 Prezentovaná dílčí část výzkumu



Zdroj: vlastní zpracování

Základem této části výzkumu je kvantitativní přístup. Za výzkumnou metodu byl zvolen dotazník. Součástí dotazníku je nástroj environmentální sociologie NEP a HEP analýza (Dunlap *et al.*, 2000). Nové ekologické paradigma (NEP) má nahradit Paradigma lidské výlučnosti (HEP), která vychází z kulturní podstaty západní civilizace. Změna lidských hodnot směrem k Novému ekologickému paradigmatu vychází z postupného pocíťování ekologického ohrožení (Vysušil, 2005). Tento nástroj byl již ověřen v rámci pilotního šetření v roce 2018 taktéž formou dotazníků (Buchtele, 2018).

Celková konstrukce dotazníku vycházela z poznatků a závěrů z dvou předchozích pilotních šetření (Buchtele, 2018; Buchtele, 2020). Dotazník byl určen pro studenty vysokých škol, kteří studují studijní programy zaměřené na environmentální témata a udržitelný rozvoj, anebo během studia absolvovali předmět, který tato témata obsahoval. Sběr dat započal začátkem roku 2021 a proces sběru stále pokračuje. Předmětem příspěvku jsou průběžné výsledky a základní seznámení se s daty.

Studenti byli osloveni cíleně po výběru vhodných oborů či programů studia, které svou podstatou plní výše zmíněnou podmínku. Šlo o studenty z vybraných oborů z těchto vysokých škol: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Vysoká škola ekonomická Praha, Univerzita Hradec Králové, Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut, Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem, Vysoká škola evropských a regionálních studií, Univerzita Karlova, Česká zemědělská univerzita v Praze.

Tato část výzkumu je spjata zejména s těmito nulovými hypotézami:

- *Hypotéza 1: „Studenti nemají proenvironmentální hodnoty.“*

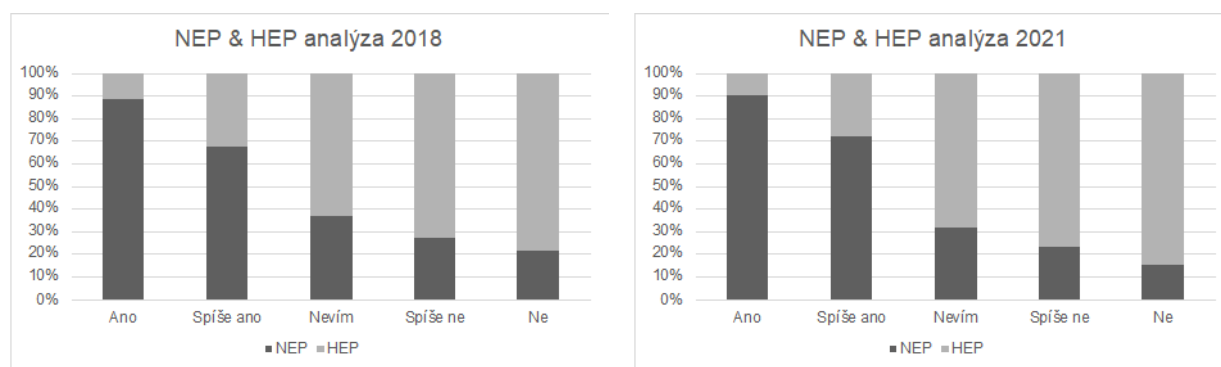
- *Hypotéza 2: „Výuka environmentálních témat a udržitelného rozvoje nemá vliv na rozhodování studentů o jejich budoucí profesi.“*

V následující kapitole je také použit výstup z šetření z roku 2018. Zde bylo n=120. Větší část studentů z tohoto vzorku absolvovala předmět, který obsahoval environmentální témata a problematiku udržitelného rozvoje. Šlo o studenty pouze ekonomických oborů těchto vysokých škol: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Vysoká škola ekonomická Praha, Mendelova univerzita v Brně, Česká zemědělská univerzita v Praze.

3 Výsledky

Nástroj environmentální sociologie NEP a HEP podle Dunlap *et al.* (2000) vychází z baterie otázek, která měří postoje a hodnoty buď směrem k Novému ekologickému paradigmatu anebo Paradigmatu lidské výlučnosti. Níže uvedené výsledky jsou ze dvou období. První analýza z roku 2018 (Buchtele, 2018) i aktuální dotazníkové šetření z roku 2021 mají společné, že příklon k Novému ekologickému paradigmatu napříč studenty je dominantní. Z průběžných výsledků je patrné, že nulová hypotéza č. 1 může být zamítnuta.

Obrázek 2 NEP & HEP analýza, 2018, n = 120; NEP & HEP analýza, 2021, n = 235



Zdroj: vlastní zpracování

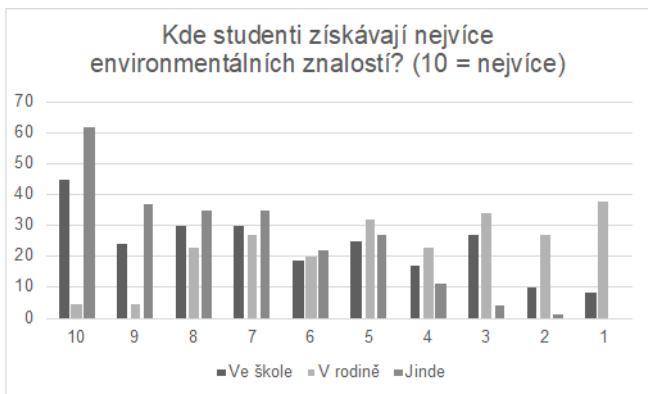
Tabulka 1 NEP a HEP analýza (Dunlap et al, 2000)

#	Paradigma	Tvrzení
1	NEP	Blížíme se k limitu počtu lidí, které země dokáže uživit.
2	HEP	Lidé mají právo upravovat přírodu tak, aby vyhovovala jejich potřebám.
3	NEP	Když lidé zasahují do přírody, vždy produkují katastrofální důsledky.
4	HEP	Lidská vynalézavost zajistí, že planeta bude vždy obyvatelná.
5	NEP	Každý člověk poškozuje životní prostředí.
6	HEP	Země má téměř neomezené množství přírodních zdrojů. Jde jen o to naučit se je využívat.
7	NEP	Rostliny a živočichové mají stejná práva na existenci jako lidé.
8	HEP	Přírodní rovnováha je dostatečně silná, aby se vypořádala s důsledky moderního průmyslu.
9	NEP	Lidé musejí žít v souladu s přírodou, pokud chtějí přežít.
10	HEP	Nutnost vypořádat se s tzv. „ekologickou krizí“, které čelí lidstvo v současné době, je velice nadsazená.
11	NEP	Země je jako vesmírná loď, má omezený prostor a omezené množství zdrojů.
12	HEP	Lidé byli stvořeni, aby vládli zbytku přírody.
13	NEP	Rovnováha v přírodě je velice delikátní a snadno může být rozvrácena.
14	HEP	Lidé se nakonec naučí principy fungování přírody a budou moci ji kontrolovat.

Zdroj: vlastní zpracování

Pro hlubší analýzu dat bylo upřesněno, že environmentální znalosti budou rozděleny do tří skupin – získané v rámci vzdělávacího systému, získané v rodině, získané jinde. Obrázek 3 znázorňuje množství environmentálních znalostí, které studenti získávají na základě tohoto členění. Ačkoliv role rodiny a sociálních norem má dopad na proenvironmentální postoje či hodnoty (e.g. Grønhøj and Thøgersen, 2012; Biel and Thøgersen, 2007; Collado *et al.*, 2017), a mohlo by to znamenat i zdroj environmentálních znalostí, tak rodina jako zdroj se zdá být ve sledovaném vzorku studentů méně významná. Role univerzit jako zdroje environmentálních znalostí je napříč vědeckými výstupy asi nejlépe zmapovaná oblast (e. g. Sharma & Kelly, 2014; Zsoka *et al.*, 2013). Problematická se může jevit poslední skupina, do které mohou spadat všechny ostatní vlivy, jako například: sociální sítě, vliv přátel atd. Různorodost této skupiny již byla potvrzena pilotním šetřením formou rozhovorů mezi studenty s environmentálním zaměřím v roce 2020 (Buchtele, 2020).

Obrázek 3 Kde studenti získávají nejvíce environmentálních znalostí?, n = 235



Zdroj: vlastní zpracování

Pro další analýzu je důležité zaměřit se na roli environmentálních znalostí studentů. Zde jsou představeny pouze vybrané otázky s průběžnými výsledky.

Věří studenti, že jsou tyto znalosti prostředkem pro změnu budoucího ekonomického vývoje? Z průběžných výsledků se zdá, že nikoliv. To může znamenat zjištění, že studenti nemají víru ve své environmentální znalosti jako prostředek změny.

Tabulka 2 Vliv environmentálních znalostí studentů na budoucí ekonomický vývoj, n = 235

<i>Myslíte si, že můžete Vašimi environmentálními znalostmi ovlivnit budoucí ekonomický vývoj?</i>					
Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne	Průměr
7 %	30 %	26 %	29 %	8 %	2,98

Zdroj: vlastní zpracování

Ovlivňují environmentální znalosti studentů jejich rozhodování o budoucím zaměstnání? Z prvního náhledu na průběžné výsledky se zdá, že nikoliv. Stejně jako v předchozí otázce, je zde vysoká četnost neutrální odpovědi. Pro budoucí analýzu bude vhodné tuto otázku dát do kontextu například různých skupin environmentálních znalostí a provést detailnější statistickou analýzu.

Tabulka 3 Vliv environmentálních znalostí studentů na rozhodování o budoucím zaměstnání, n = 235, vlastní zpracování

<i>Souhlasíte s tvrzením, že Vaše environmentální znalosti mají či měly vliv na Vaše rozhodování o budoucím zaměstnání?</i>					
Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne	Průměr
14 %	21 %	20 %	28 %	17 %	2,88

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka zabývající se situací na trhu práce v kontextu pracovníků s environmentálními znalostmi z pohledu studentů je problematika, která bude dokreslena hlavně až triangulací metod, tj. propojením s kvalitativní částí výzkumu napříč podniky. Z prvních výsledků je vidět, že dle studentů je na trhu práce více pracovníků, kteří jsou vybaveni environmentálními znalostmi a méně podniků, kteří takové pracovníky poptávají. To je v souladu s dílčím závěrem pilotního šetření z roku 2020, kdy studenti poukazovali na tento nesoulad (Buchtele, 2020).

Tabulka 4 Situace na trhu práce v kontextu pracovníků s environmentálními znalostmi z pohledu studentů, n = 235

<i>Situace na trhu práce v kontextu pracovníků s environmentálními znalostmi z pohledu studentů</i>		
Nabídka práce = poptávka po práci	Nabídka práce > poptávka po práci	Nabídka práce < poptávka po práci
15 %	52 %	33 %

Zdroj: vlastní zpracování

Na závěr byly provedeny vybrané korelace. Byla potvrzena závislost mezi množstvím environmentálních znalostí, které studenti získávají v rámci vzdělávacího systému a vlivem těchto znalostí na víru, že jsou prostředkem, kterým lze ovlivnit budoucí ekonomický vývoj (v tabulce 5 – proměnná #1). Dále byla také potvrzena závislost mezi množstvím environmentálních znalostí získaných v rámci vzdělávacího systému a vlivem environmentálních znalostí na rozhodování studentů o budoucí profesi (v tabulce 5 – proměnná #2). Korelační analýza také potvrdila závislost mezi souhlasem či nesouhlasem s dílčími NEP tvrzeními a vlivem environmentálních znalostí na rozhodování studentů o budoucí profesi.

Tabulka 5 Vybrané korelace, n = 235

	r	p-value	n
Množství envi. znalostí ze vzdělávacího systému – proměnná #1	0,137	0,036	235
Množství envi. znalostí ze vzdělávacího systému – proměnná #2	0,212	0,001	235
NEP #1 – proměnná #2	0,183	0,005	235
NEP #2 – proměnná #2	- 0,195	0,003	235
NEP #4 – proměnná #2	- 0,161	0,013	235
NEP #7 – proměnná #2	0,148	0,023	235

Zdroj: vlastní zpracování

4 Závěr

Príspevek shrnul základní výchozí předpoklady a metodiku. Dále byla popsána část aktuálně získaných dat s vědomím, že sběr dat ještě neskončil. Důležité bude více prohloubit poznatky z této části výzkumu za pomoci sofistikovanější statistické analýzy. Dále pak v kontextu poznatků, které budou získány napříč podniky, tj. druhá část výzkumu disertační práce, zasadit tato zjištění do souvislostí, jelikož existují výzkumy poukazující na souvislosti mezi „zelenými“ podniky, environmentálními znalostmi a postoji či motivacemi studentů, jakožto budoucích zaměstnanců (e.g. Brekke & Nyborg, 2008).

Poděkování

Príspevek podpořen projektem GA JU 067/2021/S.

Literatura

- Biel, A. and Thøgersen, J. (2007). Activation of social norms in social dilemmas: A review of the evidence and reflections on the implications for environmental behaviour. *Journal of Economic Psychology*, 28(1), 93-112. doi: <https://doi.org/10.1016/j.joep.2006.03.003>
- Brekke, K. A. & Nyborg, K. (2008). Attracting responsible employees: Green production as labor market screening. *Resource and Energy Economics*, 30, 509–526. doi: <https://doi.org/10.1016/j.reseneeco.2008.05.001>
- Buchtele, R. (2018). *Diskurs trvale udržitelného rozvoje a jeho dopad na odbornou veřejnost* (diplomová práce, Jihočeská univerzita, České Budějovice, Česká republika).
- Buchtele, R. (2020). Perception of Environmental Education by Students of Economics. In *Proceedings of the 14th International Scientific Conference INPROFORUM*. České Budějovice: University of South Bohemia, Faculty of Economics.
- Capasso, M., Hansen, T., Heiberg, J., Klitkou, A. & Steen, M. (2019). Green growth – A synthesis of scientific findings. *Technological Forecasting & Social Change* 146. doi: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.06.013>
- Carson, R. (1964). *Silent Spring*. Crest Book.
- Cato, M. S. (2009) *Green Economics. An Introduction to Theory, Policy and Practice*. London: Earthscan.
- Chekima, B., & Chekima, K. (2019). The Impact of Human Values and Knowledge on Green Products Purchase Intention. In Gbadamosi, A. (Ed.), *Exploring the Dynamics of Consumerism in Developing Nations* (266-283). IGI Global. doi: <http://doi:10.4018/978-1-5225-7906-9.ch01>
- Collado, S., Evans, G. W. and Sorrel, M. A. (2017). The role of parents and best friends in children's proenvironmentalism: Differences according to age and gender. *Journal of Environmental Psychology*, 54, 27-37. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2017.09.007>
- Dunlap, R. E., Van Liere, K. D., Mertig, A. G. and Jones, R. E. (2000). Measuring Endorsement of the New Ecological Paradigm: A Revised NEP Scale. *Journal of Social Issues*, 56(3), 425-442. doi: <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00176>
- Grønhoj, A. and Thøgersen, J. (2012). Action speaks louder than words: The effect of personal attitudes and family norms on adolescents' pro-environmental behaviour. *Journal of Economic Psychology*, 33(1), 292-302. doi: <https://doi.org/10.1016/j.joep.2011.10.001>
- Institut Cirkulární Ekonomiky. (n. d.). *Cirkulární ekonomika*. Dostupné z: <https://incien.org/cirkularni-ekonomika/>
- Loiseau, E., Saikku, L., Antikainen, R., Droste, N., Hansjürgens, B., Pitkänen, K., Leskinen, P., Kuikman, P., & Thomsen, M. (2016). Green economy and related concepts: An overview. *Journal of Cleaner Production*, 139, 361-371. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.08.024>
- Meadows, D. H. & Club of Rome. (1972). *The Limits to growth: A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind*. New York: Universe Books.
- Sharma, U. & Kelly, M. (2014) Students' perceptions of education for sustainable development in the accounting and business curriculum at a business school in New Zealand. *Meditari Accountancy Research*, 22 (2), 130-148. doi: <https://doi.org/10.1108/MEDAR-12-2012-0042>
- Vysušil, T. (2005). Sociologická reflexe konfliktu mezi společností a přírodou: Teoretické přístupy a empirická zkoumání. *Sociální studia*, 2, 43-70. doi: <https://doi.org/10.5817/SOC2005-2-43>
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Retrieved from: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- Zsóka, A., Szerényi, Z. M., Széchy, A. & Kocsis, T. (2013). Greening due to environmental education? Environmental knowledge, attitudes, consumer behavior and everyday pro-environmental activities of Hungarian high school and university students. *Journal of Cleaner Production* 48, 126-138. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.11.030>

The impact of teaching environmental topics and sustainable development on students` decisions about their future profession

Ing. Roman Buchtele

Abstract: *The subject of the presented paper is the interim results of a partial part of the research, which is carried out within the dissertation (Companies demands for students' expertise in environmental knowledge and the offer of new specialist in the labour market - South Bohemian region).*

The presented part of the research deals with the integration of environmental topics and sustainable development into education as a means of training future specialists with environmental knowledge. What influence do environmental knowledge have on students' decisions about their future profession? What is the role of their values and potential pro-environmental attitudes? The aim of the presented part of the research is to find out what impact the teaching of environmental topics and sustainable development has on students' decisions about their future profession.

The content is a summary of the basic initial assumptions and methodics, but also the currently obtained data and the already found partial results.

Key words: Environmental knowledge · Sustainable development · Labour market · Green economy · Environmental sociology

JEL Classification: Q57 · Q59

Virtual and Augmented reality tourism as a solution to the world pandemic outbreak and immediate responses of event organizers

Ing. Lucie Karafiatová

Abstract: *Since the beginning of 2020 we have been experiencing special circumstances, all over the world. The pandemic outbreak of Covid-19 has not only led to restricted physical contact, but has especially affected the leisure and tourism industry as a whole. As a result of the ongoing crises, most of the events have been forced to close and consumers are staying at home due to the shelter-in-place orders across the world. In other cases, events just had been postponed and reintroduce with additional safety measures. Furthermore, events undergone unthinkable transformation with the help of online media and support of augmented and virtual reality (AR/VR). The target of this paper is to unveil perceived value of AR/VR for tourism industry from the perspective of tourist user. The study also emphasizes the importance of authenticity, enjoyment and social presence. With the use of qualitative and exploratory approach, findings provide insight onto favorite AR/VR locations and applications. This study conducted fifty interviews with stakeholders with the goal to explore participants perspective on AR/VR technology in tourism. The research shows, that AR/VR technology is currently an experimental instrument within the tourism industry, however it holds a prospect to transfer travel sector as a whole. VR is progressing technology and so far, little research had been conducted on this new form of travel. Thus, the objective of this paper is to discover current status quo of VR and AR technology in tourism industry during the pandemic and its slow recovery measures.*

Key words: VR (Virtual reality) · AR (Augmented reality) · Travel · Tourism · Coronavirus world crisis 2020

JEL Classification: O31 · O33 · R41 · Z32

1 Introduction

Guttentag, mentioned back in 2010, that VR and AR surroundings could be used to promote a destination or site, to expend reality or eventually to immerse consumers into new and completely challenging tourism experience. Recently (Pestek, Sarvan, 2020) stated, that the ability for anybody to take VR tours of famous attractions could transform the travel industry all together. Virtual tourism was already starting to take off, but with recent events, it has break loose. AR and VR technologies are changing the way tourism and event providers stimulate customers before, during and after their experience (Loureiro, Guerreiro, Ali, 2020). AR/VR opens many opportunities, providing tourists with novel innovative ways to explore unknown surroundings (Cranmer, Dieck, Jung, 2018). VR allow users to have immersive and stimulating new forms of reality by using head-type displays, it transfers users from their ambient environment and presents them with audio-visual stimulation to make them feel in entirely unique setting, for example flying experience or mountain climbing, however without taking feet off the ground (Serravallea, Ferrarisa, Vrontisb, Thrassoub, Christofi, 2019, Kim, Lee, Preis, 2020). In contrast, AR - virtual objects and physical reality blend into one (Cranmer, Dieck, Fountoulaki, 2020). Tourists are able to observe the surrounding reality around them together with virtual objects overlaps, simply by interacting with their own smartphones, that can be also used on large surfaces as a wall projection (Loureiro, Guerreiro, Ali, 2020).

2 Methodology

During my research the inductive investigation method had been applied, followed by the deductive reasoning. VR/AR representatives were chosen, based on a conducted empirical investigation by means of a direct and indirect observation and previous experience methods. Farther, brief interviews were conducted in order to collect qualitative data. Five key point interview questions were used based on previously reviewed literature with goal to collect insights from participants. Questions were drafted in way, that allows respondents to express their attitude and feelings on the current travel situation and the overall effect of AR/VR on the tourism industry. Interview questions are located in the Appendix section. Interviews were led with 50 participants from different background and age categories between 10 – 75, interview lasted 10 to 20 minutes. Based on the current pandemic situation, interviews were substantially shortened, the selection was based on convenience sampling. The purpose of this research was to gather various perspectives from a wide range of

Ing. Lucie Karafiatova, University of South Bohemia, Faculty of Economics, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Czech Republic, karaf101@ef.jcu.cz

stakeholders and pinpoint current effect of AR/VR on the tourism industry and its transformation. Furthermore, track current development of event providers and follow up their immediate responses to the daily changing situation.

3 Results

3.1 Augmented/Virtual reality

AR seamlessly blend computer simulations with real background and creates an extended perspective by supplementing the users' environment with digital content, a merge between physical and virtual worlds (Cranmer, Dieck, Fountoulaki, 2020). It's unlike anything we know, it can add or remove physical objects from view and replace it with alternative content. Implementation of AR improves visitor experience. With the use of QR codes, tourist could customize AR preferences by their age, level of knowledge or profession. With the help of a mobile application various historical sites could be recreated and visitors' experience enriched. In fact, augmented reality creates bridges between objects and visitors. (Serravallea, Ferrarisa, Vrontisb, Thrassoub, Christofi, 2019).

VR is a digital-generated medium that enable users to create simulated experiences of unrealistic environments. (Hobson, Williams, 1995). Virtual reality tourism is using 3D technology which is a mixture of visual, kinetic, and audio elements, where users can experience a real object from a tourist perspective (Kim, Lee, Jung, 2018, Kim, Lee, Preis, 2020). The VR tourism provides complete image of accommodations, destinations, sites, events and thus reduces customers' perceived anxiety or risk by familiarizing travelers with the unknown (Kim, Lee, Jung, 2018). The use of VR tourism provides wide spectrum of possibilities where people are allowed to travel anywhere by means of VR application devices (Pestek, Sarvan, 2020). Virtual reality (VR) is a simulated experience that can be resembling to or completely different from the real world. The intend of VR is to create a sensory experience including - sight, touch, sound, smell, or even taste. (Guttentag, 2010) described VR as "the use of a computer-generated 3D environment – called a virtual environment, that one could navigate and even interact with, resulting in a real-time simulation of one or more of the users' five senses". The 3D simulated environment allows consumers to enjoy the feeling of being in a real-world background (Forbes, 2020). Manufacturers have experienced a spike in interest during the coronavirus (Covid-19) pandemic as many people, particularly those quarantined at home, have sleeked for new things to do. According to (Serravallea, Ferrarisa, Vrontisb, Thrassoub, Christofi, 2019 and Guttentag, 2010) VR also offers the chance to visit endangered places as a substitute to the real visit and therefore help to sustain heritage attractions and destinations for the future. AR and VR are promising new technologies with specific impacts on multiple sectors. The foreseen commercial use is expected to obtain largest investment of 4.1 billion U.S. dollars in 2024. VR/AR gaming and video/feature viewing forms three largest consumer use cases for augmented and virtual reality (AR/VR), with almost 17.6 billion U.S. dollars expected to be spent in 2024 (Statista, 2020).

3.2 Social presence, Authenticity & Enjoyment

Finally, social presence ultimately influences the tourists' experience. The feeling of "being there" is highly critical component of any VR experience performance. The less technology consumers perceive as artificial, the more strongly social presence occurs (Serravallea, Ferrarisa, Vrontisb, Thrassoub, Christofi, 2019).

Experience and enjoyment are essential components for developing memorable experiences in the tourism context. Entertainment, esthetic and escaping experiences are significant for satisfactory vacations. VR and AR are technologies that empower learning and entertainment, and by doing so, contribute to the feeling of "escaping from reality" (Serravallea, Ferrarisa, Vrontisb, Thrassoub, Christofi, 2019, Reffat, Nofal, 2013). Quality and authenticity are innative to enhance tourists' VR experiences (Guttentag 2010). Authentic acquaintance is in a way new perception of a special experiences, services or products that are genuine. Authentic experience plays major role in virtual tourism (Kim, Lee, Jung, 2018, Kim, Lee, Preis, 2020). However, certain experiences involving VR may not be perceived as authentic due to the poor quality of used technology. Furthermore, tourists perceive physical and sensory participation as notable component of each experience which create appropriate level of authenticity in virtual tourism. Authenticity is considered a dealbreaker in commercialization of the virtual reality (Kim, Lee, Jung, 2018). Nothing in the world could beat the in-person experience, but not every destination is safe for travelers, and so virtual tourism offers a great substitute.

3.3 Dominant attributes which form event image:

Merchandising - involves goods exhibition, lighting, variety and quality of displays, style of products available for sale. It is directly related to the marketing of products and services.

Accessibility - refers to the ease of access, both external (getting to the site) and internal (access of the parking lot, shops, width of the aisles, etc.).

Services - include everything from venue/booth service to complementary services such as bathrooms, wardrobes, and main information center.

Atmosphere - related to the environmental conditions that cause a sense of well-being in consumer's mind. It facilitates a process of positive experience and involves aspects such as environment, decoration, color, music, and layout (Sousa, et. al. 2020).

3.4 The wine angle

Most wine tasting rooms, wineries and wine events have been forced to close and wine consumers are staying at home due to the shelter-in-place orders across the world. Virtual tasting sessions where consumers can purchase wines ahead of time and join virtual tasting sessions organized by wineries and sommeliers on social media platforms have become trendy. Studies on wine or spirit tasting experiences revealed that multisensory integration, including lighting, music, and audiovisual, has a significant effect on participants' experience (Wen, Leung, 2020).

3.5 3D travel locations & applications

Travel hasn't been as easy as in the past. But there are already sites and attractions which are using 3D tours to provide unique virtual travel experience. According to (Forbes, 2020) the 3D medium can make users feel like they are in completely different environment and at the same time it can offer a try-before-you-buy experience.

The most traveled 3D locations during the Covid-19 pandemic in 2020, Ehinger, B. (2020).

- *Guggenheim Museum*
- *Vatican Museums*
- *Picasso Museum*
- *Metropolitan Museum of Modern Art*
- *National Museum of Anthropology*
- *Versailles Palace*
- *The Louvre*
- *Smithsonian National Museum of Natural History*
- *Grand Canyon National Park*
- *Walt Disney World*
- *Great Wall of China*
- *Great Barrier Reef*
- *The Kennedy Center*
- *Monterey Bay Aquarium*

Favorite VR Travel Applications throughout the Covid-19 pandemic for 2020, Vrgal, (2019).

- *Amazon Explore – local tour guides*
- *The Grand Canyon Experience*
- *Everest VR*
- *YouVisit*
- *GoPro VR - extreme conditions in 360*
- *The Grand Canyon Experience*
- *Realities - real-world environments*
- *Lufthansa #TravelCompass*
- *Boulevard*
- *Google Earth VR tours*

3.6. Disney World theme park in 2021

It's been one crazy roller coaster of a year. There have been lots of twists and turns, and most of us are ready for things to get back to normal. Not like California hard lockdowns, Florida has been open for business since last summer without any major restrictions. Although some events had been postponed or canceled altogether. Out of a caution, Florida Disney World theme parks still follow certain safety measures (Update on Disneyland Resort Operations, 2021 and Disney Park Blog, 2021).

Theme park and events requirements for 2021 include:

1. *Masks*
2. *Physical distancing*

One of the major ways Disney is keeping guests safe is by keeping parties separated. This is done through a variety of measures, including expanded queues, ground markers, curtailed entertainment and limits on how many people can enter shops, rides, restaurants and transportation and also elimination of Fastpasses, which skips the lines

In order to physically distance passengers in separate parties on transportation, including queues and loading zones, guests have to account for longer wait times for buses, boats and monorail.

While parties are physically distant, Disney has mastered character interactions not being socially distant.

3. *Limited entertainment, shows and character greetings*

Fireworks, parades, nighttime spectaculars and other mass shows that typically draw big crowds are canceled, as well as character meet-and-greets.

4. *Limited restaurants operation at lower capacity.*

5. *Mobile Orders* for quick-service walk up restaurants are necessary.
6. *Capacity with limits - Park reservations are required*; park attendance is kept at 35 percent.
7. *Events with modifications in place*

While Disney's two biggest events, Mickey's Not So Scary Halloween Party and Mickey's Very Merry Christmas Party were canceled for 2020, many more events did take place and will be taking place in 2021. EPCOT's International Food and Wine Festival went forward with more physical distancing, concerts and private events. Festival of the Holidays and Festival of the Arts also happened with similar measures. The latest EPCOT festival, Flower & Garden, is also modified with concerts on the weekends. Disney World is also planning "The World's Most Magical Celebration" for its 50th anniversary, which will run for 18 months beginning in October 2021.

8. *Contactless MagicBands* - an all-new MagicMobile service. It provides a contactless way to access MagicBand features such as theme park entry or wallet through iPhone, Apple Watch or another smart device.

Summary

Research results indicates, that responses to tourism-related AR/VR experiences consisted of enjoyment, emotional involvement and authenticity. Mostly younger generation (98%) between the ages 10 - 35 had tried out some kind of VR applications with helmet or a goggle for self-phone insert. More than 70% respondents between the age 35 – 55 tested out some kind of a form of AR/VR technology, but are willing to venture the travel applications. 45% of respondents from age group 55 – 65 were willing to use virtual travel applications. And respondents above 70 had very little desire for new technology advancement, preferring the old fashion way of traveling. The most traveled 3D locations and used applications are listed above. Above the VR/AR benefits, respondents preferred the most an authentic experience and enjoyment followed by co-creation of tailored, personal adventure and the possibility to visit dangerous or hardly accessible areas. Farther, respondents valued additional help with sights planning and found the technology useful when they had to decide between destinations, accommodations or sites prior to booking.

4 Conclusion

Today's customers have lots of options to choose from. They appreciate convenience and value, which is where VR could help to meet their expectations. Nevertheless, it's also an alternative experience for people with low budget and hardship to afford an actual trip, thus virtual tourism provides a vital alternative for the real trips.

Despite the quick evolution of VR and AR, countless barriers still ought to be overcome. Regrettably, some VR experiences aren't apprehended as authentic due to the poor quality of used technology. Some drawbacks include connectivity issues in rural areas which could tarnish the AR experience. Also, motion sickness effects should not be overlooked if VR would be in use for extended time (Guttentag, 2010). Moreover, tourists perceive physical and sensory engagement as very important component of experiencing a suitable level of authenticity in virtual tourism. Thus, VR event experience is apprehended only as a temporary solution or a pre-booking preview. Nevertheless, older visitors could feel intimidated using new technologies and gadgets, preferring the traditional visit. Even employees could feel replaced with the AR technology. But the biggest disadvantage is the absence of social presence, the lack of true feelings, sensations and company of family and friends. Besides, none of the respondents could ever imagine that 3D travel would possibly forever replace the real trips.

The UNWTO praised AR and VR technology for its sustainability. Sustainable tourism takes into consideration the current and future environmental, social and economic impacts (UNWTO, 2020). Therefore, preservation and sustainability will play prevailing role and AR and VR will become helpful instrument.

Current status-quo of AR and VR in tourism is sporadic, in addition pandemic development shortened this investigation, thus future research will be necessary. It will help to better understand the full potential of these novel technologies in travel field. Furthermore, involvement of business owners and providers will be essential, their experience, expertise and views would be paramount for the technology expansion.

The travel industry suffered severely during the coronavirus crises; however virtual tourism is one of the latest trends which won't be temporary. As restrictions ease, VR will be handful instrument which help slowly rebuild consumer confidence. The worldwide pandemic, political and economy situation is changing daily and so does the "augmented/virtual" reality and tourism industry.

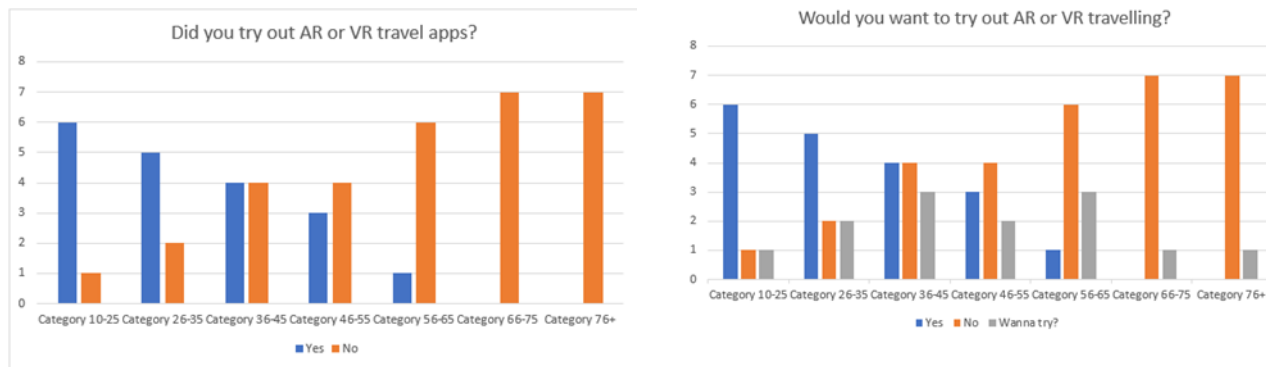
Acknowledgements

This study is supported by the Faculty of Economics of the University of South Bohemia and its GAJU program.

Appendix

Interview questions:

1. Have you already tried out AR or VR travel apps and if so, where did you travel?
2. Would you want to try out AR or VR travelling?
3. Can you imagine 3D traveling only, without the possibility of ever experiencing a real trip?
4. Would you travel with VR to dangerous or hardly accessible places?
5. What do you consider as advantage and disadvantage of virtual traveling?



References

- Cranmer, E.E. M. Dieck, C. Fountoulaki, P. (2020). *Exploring the value of augmented reality for tourism*. Tourism Management Perspectives, Volume 35, July 2020, 100672. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100672>
- Cranmer, E. E., Dieck, M. C., Jung, T. (2018). *How can tourist attractions profit from augmented reality? Augmented reality and virtual reality* (pp. 21–32). Cham: Springer. DOI: 10.1007/978-3-319-64027-3_2
- Disney Park Blog (2021). Important Disney Parks Updates Concerning Coronavirus/COVID-19 Available at: <https://disney.parks.disney.go.com/blog/important-disney-parks-travel-update/>
- Guttentag, D. A. (2010). *Virtual reality: Applications and implications for tourism*. Tourism Management, Volume 31, Issue 5, October 2010, Pages 637–651. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.07.003>
- Ehinger, B. (2020). 3d Tours: The Complete Guide for Your Virtual Travel Experiences 2020. Available at: <https://www.trvltrend.com/technology/3d-tours-guide-2020/>
- Ehinger, B. (2020). Virtual Tourism Breaking the Boundaries of Time & Space. Available at: <https://www.trvltrend.com/technology/virtual-tourism/>
- Forbes, Rogers, S. (2020). How Virtual Reality Could Help the Travel & Tourism Industry in The Aftermath of The Coronavirus Outbreak. Available at: <https://www.forbes.com/sites/solrogers/2020/03/18/virtual-reality-and-tourism-whats-already-happening-is-it-the-future/>
- Kim, M. Lee, Ch. Jung, T. (2018). *Exploring Consumer Behavior in Virtual Reality Tourism Using an Extended Stimulus-Organism-Response Model*. Journal of Travel Research 1–21, Sage Journals. <https://doi.org/10.1177/0047287518818915>
- Kim, M. Lee, M.Ch. Preisb, M.W. (2020). *The impact of innovation and gratification on authentic experience, subjective well-being, and behavioral intention in tourism virtual reality: The moderating role of technology readiness*. Telematics and Informatics, Volume 49, June 2020, 101349. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2020.101349>
- Loureiro, S. M. C. Guerreiro, J. Ali, F. (2020). *20 years of research on virtual reality and augmented reality in tourism context: A text-mining approach*. Tourism Management, Vol.77, April, 2020, Volume 77, April 2020, 104028 <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104028>
- Peštek, A. Sarvan, M. (2020). *Traveling before traveling: virtual reality marketing in support of greater tourism sustainability*. Acta Turistica 32(1):39-74, May 2020. DOI: <https://doi.org/10.22598/at/2020.32.1.39>
- Reffat, R. M. Nofal, E. (2013). *Effective communication with cultural heritage using virtual technologies*. International Archives of the Photogrammetry, Remote Sensing and Spatial Information Sciences, Volume XL-5/W2, 2013, XXIV International CIPA Symposium, Strasbourg, France. Conference Paper · September 2013, DOI: 10.5194/isprsarchives-XL-5-W2-519-2013
- Serravallea, F. Ferrarisa, A. Vrontisb, D. Thrassoub, A. Christofi, M. (2019). *Augmented reality in the tourism industry: A multi-stakeholder analysis of Museum*. Tourism Management Perspectives, Volume 32, October 2019, 100549, <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.07.002>
- Sousa, I.C. A. de; Lima, K. M. O.; Marques, R. P. M.; Castro, C. S. Junqueira, L. D. M. (2020). *Marketing strategic planning: event as marketing strategy in a commercial center case study*. Applied Tourism, 5(1), 16-26. DOI: 10.14210/at.v5n1.p16-26
- Statista, Alsop, T. (2020). Investment in augmented and virtual reality (AR/VR) technology worldwide in 2024, by use case. Available at: <https://www.statista.com/statistics/1098345/worldwide-ar-vr-investment-use-case/>
- UNWTO (2020). EU guidebook on sustainable tourism for development. Available at: <https://www.unwto.org/EU-guidebook-on-sustainable-tourism-for-development>
- Update on Disneyland Resort Operations, (2021). Available at: <https://disneyland.disney.go.com/travel-information/>
- Vrgal, (2019). Travel & Tourism Virtual Reality. Available at: <https://vrgal.net/vr-travel-tourism/>
- Wen, H., Leung, X. (2020). *Virtual wine tours and wine tasting: The influence of offline and online embodiment integration on wine purchase decisions*. Tourism Management, Vol. 83, 104250 <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104250>

Nové platformy sdílené ekonomiky ve vybraných službách cestovního ruchu

Ing. Michaela Koubková

Abstrakt: *Cílem předkládaného příspěvku je shrnout metodiku disertační práce na téma Nové platformy sdílené ekonomiky ve vybraných službách cestovního ruchu. Cílem disertační práce je optimalizace ekonomických podmínek poskytovatelů platformy sdílených ubytovacích služeb cestovního ruchu. V úvodní části tohoto textu je proveden rozbor dané problematiky, tj. sdílené ekonomiky. Sdílená ekonomika je novodobý sociálně ekonomický systém, jehož základ spočívá ve sdílení lidských a přírodních zdrojů. V rozboru problematiky jsou uváděni autoři, kteří se danou problematikou zabývají. Na rozbor problematiky navazuje podrobný popis cílů disertační práce. Hlavní částí tohoto textu je metodika disertační práce, která podrobně popisuje jednotlivé kroky budoucího výzkumu. Součástí textu je také harmonogram zpracování disertační práce, seznam předpokládaných zdrojů práce a seznam literatury.*

Klíčová slova: Ubytování · Sdílená ekonomika · Platformy sdílené ekonomiky · Cestovní ruch

JEL Classification: Z300 · Z320 · H20

1 Úvod

Novou inovativní formou ekonomiky a udržitelného rozvoje je tzv. sdílená ekonomika (SE) a sdílený cestovní ruch (Tescasiu, Epuran, Tecău, Chițu, & Mekinc, 2018; Genç, 2019; Roblek, Stok, & Mesko, 2016). V dnešním globalizovaném světě se SE stále více rozšiřuje. Definicemi, principy, postoji, udržitelností a právním rámcem se zabývá řada autorů jako například Schlagwein, Schoder & Spindeldreher (2020); Hamari, Sjöklint, & Ukkonen (2015); Matzler & Kathan (2015); Donovan, Eberwine, & Woodring (2015); Na & Kang (2018); Frederik & Edeltraud (2017) nebo Manuel, Frey & Veit (2018). Příležitostí sdílené ekonomiky a jejím hrozbám nebo úskalím se věnuje Heinrichs (2013); Hernaes (2015) a Malhotra & Van Alstyne (2014).

Sdílená ekonomika je novodobý sociálně ekonomický systém, jehož základ spočívá ve sdílení lidských a přírodních zdrojů. Původní klasická SE (sousedská výpomoc, vzájemná bezplatná výměna bytu nebo jiné nemovitosti) měla zpočátku sociální charakter (lidé si vypomáhali bezplatně). Původní sdílení vnímáme jako sociální výměnu probíhající mezi lidmi v rámci uzavřených sociálních skupin (sousedé, rodina). Za předpokladu, že se účastníci sdílení navzájem neznají, nejde o sdílení v pravém slova smyslu. Spotřebitel v roli uživatele platí určitý poplatek zprostředkovatelům za umožnění přístupu ke zboží či službě někoho jiného. Jde tedy o model ekonomické výměny, kdy transakce má utilitární, nikoliv sociální charakter. V současnosti je SE ekonomický model, který prostřednictvím technologických platform propojuje dodavatele se spotřebiteli, toto propojení probíhá zejména prostřednictvím mobilních aplikací (Úřad vlády České republiky 2016).

Využívání digitálních technologií se nebyvalým tempem dostává do všech aspektů společenských i ekonomických procesů lidského života. Digitalizace je akcelerátor SE, a proto světová ekonomika stojí v novém bodu zvratu. Podle Li (2020) dosáhne globální ekonomika digitální nadvlády do roku 2023, tzn. dosáhne bodu, kdy všechny produkty a služby poskytované digitálně transformovanými podniky budou tvořit více než polovinu celkového globálního HDP.

Většina služeb přechází na digitalizaci a usnadňuje tak uživatelům přístup k různým informacím. Vytvářením platform a aplikací se zabývají ve svém díle i Shivakumar & Sethii (2019) nebo Cusumano, Gawer, & Yofie (2019).

Novými platformami využívanými v cestovním ruchu se věnuje několik autorů jako Sharafutdinov, Onishchenko & Nakonechnyi (2020); Akiko & Bayu (2014); Zhaojie, Xuefen, Yuefeng & Gang (2019). Digitalizace mění způsob, jak lidé žijí, pracují a cestují, navíc přináší nové příležitosti pro cestovní ruch. Vlivem digitalizace na cestovní ruch se zabývá například Linton & Öberg (2020); Kalabukhova, Morozova, Onokoy, Chicherova & Shadskaja (2020); Happ & Ivancsó-Horváth (2018); Stankova & Ivanov (2020); Nyurenberger, Sewruikov, Luchina, & Shchetinina (2019); Grah, Dimovski, & Peterlin (2020). V souvislosti s digitalizací je nutné zabývat se také udržitelným cestovním ruchem. Problematické se věnuje například Cernat & Gourdon, (2011); Martin (1995); Hughes (2004); Høyer (2000); Pamfilie (2018).

Cíl

Hlavním cílem disertační práce je pilotní projekt optimalizace ekonomických podmínek poskytovatelů platformy sdílených ubytovacích služeb cestovního ruchu ve vztahu k obci, městu a státu. Dílčím cílem je vyhodnocení teoretických přístupů ke sdílené ekonomice. Proběhne analýza integrace mezinárodního trhu vybraných služeb CR ve sdílené ekonomice (komparace sdílených ubytovacích služeb v České republice a ve světě).

Na základě primárního výzkumu proběhne zhodnocení poskytovatelů nabídky služeb cestovního ruchu z hlediska motivace poskytovatelů sdílených služeb, specifik sdílené ekonomiky a ekonomiky pronájmu. Primární výzkum bude založen na analýze názorové hladiny expertů na zkoumaný problém.

Bude proveden sekundární výzkum realizovaných sdílených ubytovacích služeb s důrazem na příklady dobré praxe. Nedílnou součástí analýzy realizovaných služeb je identifikace současných problémů s cílem vytvoření návrhů pro možné inovace, které budou zahrnuty do návrhu modelu zlepšení sdíleného ubytování v České republice. Dojde k identifikaci současného stavu sdíleného ubytování v České republice a k analýze základních principů fungování sdíleného ubytování ve světě. Bude navržen input-output model založený na analýze provázanosti vztahů sdílené ekonomiky.

2 Metodika

V disertační práci bude použita triangulace metod, která využívá kombinaci několika metod pro získání požadovaných dat a výsledků. Postup výzkumu bude následovný:

Teoretický rozbor základní koncepce SE, z důvodu získání komplexního přehledu/porozumění problému sdílené ekonomiky/služeb sdíleného ubytování.

Teoretická a empirická analýza vztahu SE a „klasické“ ekonomiky (vlastnictví) → dopady na ekonomický růst.

Pilotní projekt naváže na teoretický rozbor základní koncepce sdílené ekonomiky a také na teoreticko-empirickou analýzu. Cílem bude zjištění relevance navrhovaného modelu s cílem ekonomických efektů platformy sdílených ubytovacích služeb. Pilotním projektem dojde k odhalení chyb a nesrovnalostí v projektovém záměru a v realizovatelnosti výzkumu.

Analytická studie, shrnutí a vytvoření přehledu o vývoji a aktuálním stavu poznání, důraz na výsledky výzkumů a literaturu. Podrobnější seznámení s hlavními myšlenkovými směry a konkrétními autory a výsledky. Součástí bude analytická fáze práce s informacemi a syntetická fáze práce s informacemi. Cílem analytické studie je zanalyzování současného stavu sdíleného ubytování v České republice a vytvoření gap modelu. Schéma gap se zaměří na externality ovlivňující sdílené ubytovací služby → neřešené problémy, které brání k efektivnímu fungování navrhovaného modelu (např. právní systém, administrativní bariéry). Globálně je systém digitalizace sdíleného ubytování nastaven, nicméně nezohledňuje jednotlivé země (globální versus lokální aspekt).

Formulace **výzkumných otázek a hypotéz** disertační práce.

Pro doplnění analytické studie dojde k **sekundární analýze dat** pro objevení nových souvislostí uvnitř získaných a zpracovaných dat. Bude využito statistik, článků z odborné literatury, rozhovorů, projevů a diskusí na odborných konferencích, workshopech a prezentacích formou on-line a off-line.

SWOT analýza z důvodu odhalení rizik/hrozeb a příležitostí SE (sdílené ubytovací služby) a provedení dalších analýz. Základem bude skupina expertů – názorová hladina expertů (dotazníky/ rozhovory s odborníky).

Kvantitativní a kvalitativní výzkum. Kvantitativní výzkum proběhne formou dotazníkového šetření (databáze poskytovatelů ubytování). Před sběrem dat z dotazníku proběhne pre-test s vhodnými subjekty (pilotní odzkoušení dotazníku). Po sběru dat budou data tříděna a očištěna. K ověření hypotéz budou využity statistické techniky. Kvalitativní výzkum bude založen na rozhovorech ve fokusových skupinách. Disertační práce se zaměří zejména na stranu nabídky. Proto bude kvalitativní i kvantitativní výzkum cílen na nabídku sdílených ubytovacích služeb. Výzkum nabídky bude doplněn o výzkum poptávky (zákazníci) uvedených služeb.

Pozorování a porovnání situace v České republice a ve světě. Analýza fungování sdílených ubytovacích služeb, právní systém a základní principy fungování, které budou použity pro návrh input-output modelu založeného na analýze vztahů ve SE.

Provedení **syntézy dat**. V závěru práce dojde k sjednocení jednotlivých částí disertační práce do jednoho celku a k vyvození závěrů práce. Součástí syntézy dat bude **návrh input-output modelu**, který bude založen na analýze provázanosti vztahů sdílené ekonomiky. Cílem tohoto modelu bude vyjádření ekonomických efektů platformy sdílené ekonomiky, jak pro podnikatele, tak i pro obec, město a stát.

Zpracování získaných dat v programu Excel (provedení základní deskripce). Poté budou data importována do vybraných statistických softwarů pro provedení dalších analýz.

Harmonogram zpracování disertační práce

- 9-11/2020: Stanovení cíle a plánu výzkumu, ohraničení zkoumané problematiky
- 11-12/2020: Studium výzkumných metod a možností zpracování dat
- 1-2/2021: Provedení teoretického rozboru základní koncepce sdílené ekonomiky, teoretické a empirické analýzy, pilotního projektu. Dojde také k formulaci hypotéz a výzkumných otázek a k vytvoření rešerše zkoumané problematiky
- 1-5/2021: Příprava a realizace analytické studie, seznámení s hlavními myšlenkovými směry, shrnutí a vytvoření přehledu o aktuálním stavu
- 4-5/2021: Formulace hypotéz a výzkumných otázek disertační práce, příprava dotazníkového šetření, výběr výzkumného vzorku, pre-test dotazníku
- 5/2021-3/2023: Sběr dat (provedení výzkumného šetření v České republice a v zahraničí)
- 3/2021-1/2023: Sekundární analýza dat a jejich zpracování
- 6/2021-1/2023: Provedení SWOT analýzy a případná aplikace dalších vhodných metod/analýz
- 12/2022: Publikace předběžných výsledků
- 8/2022–3/2023: Syntéza dat včetně návrhu input-outputu modelu
- 2-3/2023: Ověření hypotéz, statistické a grafické zpracování získaných výsledků
- 4/2023: Odevzdání disertační práce
- 4-6/2023: Příprava na obhajobu disertační práce a státní zkoušku
- 6/2023: Obhajoba disertační práce

Předpokládané zdroje dat pro disertační práci

Data budou získávána z rozhovorů, dotazníkového šetření (možné využití dostupných databází ubytovatelů pro výběr respondentů) a z vlastního pozorování. Budou využity dostupné statistiky (EUROSTAT, ČSÚ a portál Airbnb) a odborná literatura (viz. seznam literatury). Dalším zdrojem dat budou poznatky z mezinárodních konferencí a vlastního pozorování. Na základě osvědčených postupů proběhne výzkum s cílem možného zdokonalení zkoumaného problému. Tento výzkum bude využívat poznatků projektu realizovaného na základě výzkumné potřeby Úřadu vlády České republiky (2016).

3 Závěr

Je zřejmé, že v dnešním globalizovaném světě se bude věnovat sdíleným službám více a více pozornosti. Jedná se však o poměrně nové téma a mnoho akademických zdrojů se jím prozatím nezabývá. V tomto ohledu spatřuji velký prostor pro budoucí výzkum, získání nových poznatků a vyvození teoretických východisek.

V současnosti je SE ekonomický model, který prostřednictvím technologických platform propojuje dodavatele se spotřebiteli, toto propojení probíhá zejména prostřednictvím mobilních aplikací. Je nezbytné přecházet na digitální způsoby nabídky i na komercializaci služeb a nabízet účastníkům cestovního ruchu nové možnosti od procesů informací až po procesy prodeje a spotřeby služeb. Digitální platformy SE v současné době velmi dobře fungují, jsou však nastaveny hlavně globálně z makroekonomického pohledu a nezohledňují potřebu ekonomických impaktů jednotlivých zemí nebo regionů. Je nezbytné, aby klady globální platformy byly přeneseny také do lokálních (např. pobytová taxa – turistická daň; ekonomické efekty směrem do rozpočtů měst/státu).

Pozornost je nutné také věnovat regulacím sdílené ekonomiky. Nejen Česká republika se potýká s problémy, jak se k tomuto živelnému fenoménu postavit. Z teoretického pohledu je sdílená ekonomika možností, jak maximalizovat ladem ležící statky. Nicméně při špatném právním zakotvení a nemožnosti efektivně vymáhat stanovená pravidla vzniká prostor pro rozmach tzv. šedé ekonomiky či regulatorní arbitráže.

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí své práce paní Prof. JUDr. Ludmile Novacké PhD. za odborné vedení práce a cenné rady, které mi pomohly při psaní metodiky disertační práce.

Literatura

Z důvodu rozsahu předkládaného projektu není možné uvést celý výčet literárních zdrojů. Pro eventuální argumentaci bude zpracován a využit větší rozsah odborných publikací (články, sborníky, studie apod.). Níže je uveden pouze základní výčet literárních zdrojů:

- Úřad vlády České republiky (2016). Vymezení metodologických postupů pro zajištění datové základny a ekonomických východisek pro regulační ošetření tzv. sdílené ekonomiky. Program BETA Technologické agentury České republiky.
- Akiko, A. & Bayu, K. (2014). Relevancy of Law No. 10 Year 2009 about Tourism Toward Creative Economy As New Platform of Tourism Development In Indonesia. 2. 33-39.
- Cusumano, M. A., Gawer, A. & Yofie, D. Y. (2019). *THE BUSINESS OF PLATFORMS: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power*. HarperCollins Publishers.
- Donovan, B., Eberwine, P., & Woodring, J. (2015). Here to stay: Legal challenges in the home-sharing sector of the sharing economy. *Inside Counsel*. Breaking News.
- Doménech-Pascual, G. (2016). Sharing economy and regulatory strategies towards legal
- Frederik, P., & Edeltraud, G. (2017). Advancing a sustainable sharing economy with interdisciplinary research: UWF. *Umweltwirtschaftsforum*, 25(1-2), 117-124.
- Genç, R. (2019). The sharing economy and management of a sustainable environment in the tourism sector on a global scale. *Tourism*, 29(2), 19-22.
- Girard, L. F. & F. Nocca (2017). From Linear to Circular Tourism. *Aestimum 70 consulting*, 51-74.
- Grah, B., Dimovski, V., & Peterlin, J. (2020). Managing sustainable urban tourism development: The case of Ljubljana. *Sustainability*, 12(3), 792.
- Hernaes CO (2015). Sharing is everything but caring in the sharing economy. *Techcrunch* 27(2).
- Høyer, K. G. (2000). Sustainable tourism or sustainable mobility? The Norwegian case. *Journal of Sustainable tourism*, 8(2), 147-160.
- Hughes, G. (2004). Tourism, sustainability, and social theory. A companion to tourism, 498-509.
- Kalabukhova, G. V., Morozova, O. A., Onokoy, L. S., Chicherova, E. Y. & Shadskaja, I. G. (2020). Digitalization as a Factor of Increasing Investment Activity in the Tourism Industry. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 11(4), 883-889.
- Linton, G., & Öberg, C. (2020). A Conceptual Development of a Business Model Typology in Tourism: the impact of digitalization and location. *Technology Innovation Management Review*, 10(7), 17-28.
- Li, T. (2020). How the Sharing Economy Will Shape National Digital Transformation.
- Lu, J. & S. K. Nepal (2009). Sustainable tourism research: an analysis of papers published in the *Journal of Sustainable Tourism*. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(1), 5-16.
- Malhotra, A., & Van Alstyne, M. (2014). The dark side of the sharing economy and how to lighten it. *Commun. ACM* 57, 11, 24–27.
- Na, Y. K., & Kang, S. (2018). Effects of core resource and competence characteristics of sharing economy business on shared value, distinctive competitive advantage, and behavior intention. *Sustainability*, 10(10), 3416.
- Nedyalkova, K. (2016). Applying circular economy principles to sustainable tourism development. *European Summer School-Abstract and Conference Proceedings*, 38-44.
- Nyurenberger, L., Sewruikov, I., Luchina, N., & Shchetinina, N. (2019). Congress Tourism As An Indicator Of The Development Of The Global And National Mice Industry. *Varazdin: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency (VADEA)*.
- Pamfilie, R. et al. (2018). Circular economy a new direction for the sustainability of the hotel industry in Romania? *Amfiteatru Economic*, 20(48), 388-404.
- Santos, R. A. D., et al. (2016). Sustainability and hotel business: criteria for holistic, integrated and participative development. *Journal of Cleaner Production*, 1-8.
- Sharafutdinov, V. N. & Onishchenko, E. V. & Nakonechnyi, A. I, 2020. "Tourism Technology Platforms as a Tool for Supporting Competitiveness of Regional Tourism Products," *Regional Research of Russia*, Springer, 10(1), 48-55,
- Shivakumar, S. K. & Sethii, S. (2019). *Building Digital Experience Platforms : A Guide to Developing Next-Generation Enterprise Applications*. Apress.
- Schlagwein, D., Schoder, D., & Spindeldreher, K. (2020). Consolidated, systemic conceptualization, and definition of the "sharing economy". *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 71(7), 817-838.
- Tescaşiu, B., Epuran, G., Tecău, A. S., Chiţu, I. B., & Mekinc, J. (2018). Innovative forms of economy and sustainable urban Development - Sharing tourism. *Sustainability*, 10(11), 3919.
- Zervas, G., Proserpio, D. & Byers, J. W. (2017). The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry. *Journal of Marketing Research*, 54(5), 687-7

New platforms of sharing economy in selected tourism services

Ing. Michaela Koubková

Abstract: *The aim of the presented paper is to summarize the methodology of the doctoral thesis on the topic of a New platforms of sharing economy in selected tourism services. The aim of the doctoral thesis is to optimize the economic conditions of the platform providers in sharing accommodation services. In the introductory part of this text, an analysis of the issue is made, i.e., the sharing economy. The sharing economy is a modern socio-economic system based on the sharing of human and natural resources. The analysis of the issue lists authors who deal with this topic. The analysis of the issue is followed by a detailed description of the doctoral thesis aims. The main part of this text is the methodology, which describes in detail the steps of future research. The text also includes a schedule for processing the doctoral thesis, a list of expected sources and a list of literature.*

Key words: Accommodation · Sharing economy · Sharing economy platforms · ourism

JEL Classification: Z300 · Z320 · H20

Black Soldier Fly business model as a Promising Tool for Circular Economy Development in Europe

Ing. Anna Maroušková

Abstract: *The amount of landfilled waste is continuously increasing at a growing rate worldwide. In agreement with the concept of circular economy, the EU considers biodegradable waste as an untapped source of raw materials and energy. There is wide consensus that processing biowaste via Black Soldier Fly (*Hermetia Illucens*, BSF) larvae rearing represents potentially competitive bioeconomy concept of turning biowaste into high value-added products (feed, oil, fertilizers, etc.). However, the implementation of this technology into commercial-scale faces obstacles in terms of outdated legislation, limited public awareness, and subconscious aversion of humanity towards insects. This study investigates the trend in research and development (represented by the number of publications and patents) in the field and puts it into context with business development. Robust statistical analysis firstly revealed that public support into this discipline is highly reasonable and results in multiple synergies in terms of bioeconomy, ethics and environmental sustainability.*

Key words: Bioeconomy · Circular economy · Business · Black Soldier Fly

JEL Classification: O32 · Q18 · Q50

1 Introduction

An unnecessarily high amount of biowaste is still being landfilled in the EU (Di Maria et al., 2018) which results in a wide range of negative economic and environmental impacts (Fan et al., 2020). Moderate implementation of modern biowaste management practices especially in the new EU Member States (2004 and later) causes multiple negative side effects that are not so obvious at first glance. For instance, gradual decomposition of organic matter results in common collapses of landfill bodies and additional release of greenhouse gases (Huang and Fan, 2016). Obsolete technologies and unsustainable business management increase threats to soil and water systems (Smol et al., 2020). Long-term rising costs of waste management tend to limit the competitiveness of the food business and other biomass-related sectors (Agovino et al., 2020). On the other hand, some two decades ago has the European Commission already set the Landfill directive that obliges the Member States to reduce the amount of biodegradable waste being landfilled (Pubule et al., 2015). Although many methods of biowaste valorisation into renewable sources have already been proposed (production of raw materials for the chemical industry, packaging materials, biofuels, etc.; Vea et al., 2018) the new Member States are still a long way from meeting those requirements.

One of the solutions how to minimize the volume of landfills is the transition from the traditional linear production model (produce-use-dispose) to the Circular economy which is not only supported by the European Union but also by other open minded governments and institutions all around the world (Michelini et al., 2017). The main objective of the Circular economy is to change the classic linear business model, focusing on products and services that minimize waste and other types of pollution. The linear economy model doesn't take into consideration the environmental nor societal impacts of its concept. Such kind of imperfect manufacturing approach is unsustainable in a long term and threatening current political and economic systems (Jawahir and Bradley, 2016). One of the examples of the Circular economy model is turning biowaste (food waste, fermentation residues from biogas plants, etc.) via larvae of Black Soldier Fly into variety of products. These products can be used for animal feed, fertilizers (Singh and Kumari, 2019), the cosmetic industry (Verheyen et al., 2018), or food industry (Matthäus et al., 2019). Enough indications were obtained to conclude that the implementation of BSF larvae rearing for biowaste utilization can be an environmentally friendly and economically promising technology.

As indicated above, waste management reengineering is vital for environmental sustainability. The EU has set itself an ambitious target to minimize the amount of biodegradable waste being landfilled (Pubule et al., 2015). According to the European Union (Landfill) Regulations 2020 all waste suitable for recycling or other recovery, in particular in municipal waste, shall not be accepted in a landfill with the exception of waste for which landfilling delivers the best environmental outcome in accordance with Article 4 of Directive 2008/98/EC by 2030. As of 2035 Member States shall

take all the necessary measures to ensure that the amount of municipal waste landfilled is reduced to 10 % or less of the total amount of municipal waste generated (by weight).

Following global population growth, demands for food and feed (protein in particular) are steeply rising (Wang et al., 2017). According to FAO the annual meat production will need to rise by over 200 million tons to reach 470 million tons to ensure food security for a projected 9.1 billion people in 2050. BSF larvae are known for their ability to metabolize diverse non-cellulose based organic waste into high-quality insect biomass (entomass), which provides an opportunity for producing protein-rich animal feed, high-octane fuels, programmable fertilizers, and other bio-based products with high added value (Surendra et al., 2020). According to report presented by Meticulous Research® the global BSF market will grow at a CAGR (Compound annual growth rate) of 33.3 % from 2019 to 2030 to reach 2.57 billion USD by 2030. However, the most significant barrier for large-scale production and use of insect meal in food and feed remains obsolete legislation (El-Hack et al., 2020). In 2017 the European Commission has adopted the Regulation No 2017/893 which allows the use of protein originating from 7 insect species (including BSF) in feed for aquaculture. It is also allowed to feed poultry with live insects, however, the use of processed insect protein for poultry and other livestock still needs to be approved, which is expected in 2021 (IPIFF).

In connection with the above, it turns out to be crucial that the following hypothesis needs to be confirmed or refuted: public support for research and development in the field of BSF rearing is an effective tool for fulfilling the goals of Article 4 of EU Directive 2008/98/EC.

2 Methodology

2.1 Quantification of patents

Patents were quantified using the Google patents database (Alphabet, Inc., USA) according to following parameters: 1/ search terms: "*Hermetia Illucens*" and "Black Soldier Fly"; 2/ priority date from 01.01.2010 to 12.31.2020; 3/ type: "patent"; 4/ patent office: EP (The European Patent Office). In addition, patents with affiliation with at least one of the EU or European Free Trade Association (EFTA) member states (EU = BE; BG; CZ; DK; DE; EE; IE; EL; ES; FR; HR; IT; CY; LV; LT; LU; HU; MT; NL; AT; PL; PT; RO; SI; SK; FI; SE; GB; EFTA = IS; LI; NO; CH) were added to the list as well, excluding those that belong to EP at the same time. In the next step, both EP and individual country patents were summed up as a total number of patents in the EU and EFTA in a given year using the Microsoft Excel 2010 (Microsoft Corporation, USA).

2.2 Quantification of publications

Publications were quantified using the Web of Science research database (Clarivate, USA), whereas following parameters were set: 1/ topic: "*Hermetia Illucens*" OR "Black Soldier Fly"; 2/ publication years: 2010 – 2020; 3/ countries: EU + EFTA; 4/ document type: article, review, early access. The data obtained were summed up as a total number of publications in a given year via the Microsoft Excel 2010 (Microsoft Corporation, USA).

2.3 Quantification of business entities

Relevant business companies in EU and EFTA were searched using the 1/ Google search engine (Alphabet, Inc., USA); 2/ International Platform of Insects for Food and Feed (IPIFF) and 3/ latest review literature (van Zanten et al., 2015; Wang and Shelomi, 2017). In the next step each company's year of establishment was investigated via Amadeus database of comparable financial information for public and private companies across Europe (Bureau van Dijk – A Moody's Analytics Company, Belgium).

2.4. Statistical analyses

Data obtained according to procedures 2.2; 2.3 and 2.4 were statistically analysed (Spearman correlation) using the Statistica analytics software package (TIBCO Software Inc., CA, USA).

3 Results and Discussion

It should be mentioned, that the results obtained might be affected due to several inaccuracies. At first, in the scientific community research is often performed on an international level, thus affiliation with one specific country might not be appropriate in some cases. The same can be stated about patents, especially when applied by multinational corporations (or individuals with multiple nationalities) as it is not possible to distinguish in which country the research and development have been carried out. It should be also taken into account that the patent validity period is limited (may vary in different jurisdictions) and needs maintenance. And what's more, it should be reflected that publications usually inform the academic community about ground-breaking inventions with a considerable time delay since these are

routinely firstly being commercialized (for example in a form of a patent). Despite all the above-mentioned shortages, it can be stated, that the number of impacted publications and patents well reflects the dynamics of research and development in the field. This is visible from Figure 1, where the number of publications regarding BSF has an unquestionably increasing trend. It can be explained in many ways, but the fact, that the topic is gaining popularity is undoubted. Moreover, scientists from various areas of expertise contribute to the research, which brings inspiring interdisciplinary insights. However, the most important finding is that research and development in the field of biowaste processing via BSF larvae rearing is supported by governments, especially in countries with established bioeconomy strategies, like Italy; Netherlands; Germany, etc. (Patermann and Aguilar, 2018).

The number of patents in EU + EFTA reached its maximum in the year 2017 and is gradually decreasing since then. It can be assumed, that the corporations that had entered the market first, already occupied main positions and diversified the way they fight competition. The green line representing the number of BSF business entities almost copies the development of the red line representing the number of patents until the year 2018.

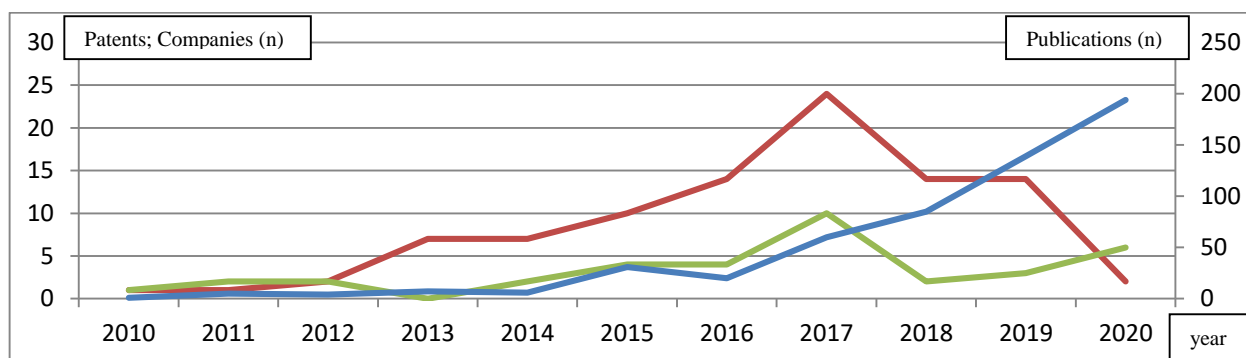


Figure 1 Development of patent (red), publication (blue) and companies (green) numbers during years 2010-2020.

Table 1 represents the results of the Spearman correlation between all three investigated factors. The coefficients in red color show a significant correlation. The strong relation between the number of publications and the number of patents is not surprising, since technically oriented publications usually follow the patent application with a time delay. The moderate degree of correlation between the number of patents and the number of companies can be explained from the data in Figure 1. In the first stage of BSF market formation, the patent applicant presumably could be a new company founder at the same time. Later, after big actors took their piece of the market and the number of patents started to decrease, the new company establishment was not necessarily related to a new patent application.

	Number of publications	Number of patents	Number of companies
Number of publications	1.000000	0.619019	0.657559
Number of patents	0.619019	1.000000	0.523720
Number of companies	0.657559	0.523720	1.000000

Table 1 Spearman correlation between number of publications; number of patents and number of companies during years 2010 – 2020

4 Conclusion

Based on the results of this study, it can be concluded, that research and development in the field of biowaste management via BSF larvae rearing have increasing trend in EU and EFTA member states. Moreover, BSF business models are gaining importance not only in terms of biowaste reduction but also in the food and feed industry, which has wide-ranging economic, environmental, and social impacts. Given that the feed sector requires new sustainable sources of protein, and at the same time, better waste management practices are required, BSF business appears to be a promising way of utilizing biowaste and adhering to the principles of a sustainable economy, as soon as legislation allows. Therefore support of academic, private, and public sectors in the field is essential to fulfilling the goals of the EU bioeconomy strategy.

References

- Agovino, M., Matricano, D., & Garofalo, A. 2020. Waste management and competitiveness of firms in Europe: A stochastic frontier approach. *Waste Management*, 102, 528–540.
- Di Maria, F., Sisani, F., & Contini, S. 2018. Are EU waste-to-energy technologies effective for exploiting the energy in bio-waste? *Applied Energy*, 230, 1557–1572.
- El-Hack, A.M.E., Shafi, M.E., Alghamdi, W.Y., Abdelnour, S.A., Shehata, A.M., Noreldin, A.E., Ashour, E.A., Swelum, A.A., Al-Sagan, A.A., Alkhateeb, M., Taha, A.E., Abdel-Moneim, A.M.E., Tufarelli, V., & Ragni, M. 2020. Black Soldier Fly (*Hermetia illucens*) Meal as A Promising Feed Ingredient for Poultry: A Comprehensive Review. *Agriculture*. 10, 339.
- Fan, Y.V., Nevrlý, V., Šomplák, R., & Smejkalová, V. 2020. The Potential of Carbon Emission Footprint Reduction from Biowaste in Mixed Municipal Solid Waste: EU-27. *Chemical Engineering Transactions*, 81, 775–780.
- FAO. 2009. High Level Expert Forum - How to Feed the World in 2050. Rome, 12-13 October 2009.
- Huang, Y., & Fan, G. 2016. Engineering geological analysis of municipal solid waste landfill stability. *Natural Hazards*, 84(1), 93–107.
- IPIFF (The International Platform of Insects for Food and Feed). The European insect sector reaffirms its commitment to supporting the EU sustainability agenda. Brussels, 20th of November 2020.
- Jawahir, I.S., & Bradley, R. 2016. Technological Elements of Circular Economy and the Principles of 6R-Based Closed-loop Material Flow in Sustainable Manufacturing. *Procedia CIRP*. 40, 103–108.
- Matthäus, B., Piofczyk, T., Katz, H., & Pudiel, F. 2019. Renewable Resources from Insects: Exploitation, Properties, and Refining of Fat Obtained by Cold-Pressing from *Hermetia illucens* (Black Soldier Fly) Larvae. *European Journal of Lipid Science and Technology*. 121, 1800376.
- Michelini, G., Moraes, R.N., Cunha, R.N., Costa, J.M.H., & Ometto, A.R. 2017. From linear to circular economy: PSS conducting the transition. *Procedia*. 64, 2–6.
- Patermann, C., & Aguilar, A. 2018. The origins of the bioeconomy in the European Union. *New biotechnology*, 40, 20-24.
- Pubule, J., Blumberga, A., Romagnoli, F., & Blumberga, D. 2015. Finding an optimal solution for biowaste management in the Baltic States. *Journal of Cleaner Production*, 88, 214–223.
- Singh, A., & Kumari, K. 2019. An inclusive approach for organic waste treatment and valorisation using Black Soldier Fly larvae: A review. *Journal of Environmental Management*. 251, 109569.
- Smol, M., Adam, C., & Preisner, M. 2020. Circular economy model framework in the European water and wastewater sector. *Journal of Material Cycles and Waste Management*, 22, 682–697.
- Surendra, K.C., Tomberlin, J.K., van Huis, A., Cammack, J.A., Heckmann, L.H.L., & Khanal, S.K. 2020. Rethinking organic wastes bioconversion: Evaluating the potential of the black soldier fly (*Hermetia illucens* (L.)) (Diptera: Stratiomyidae) (BSF). *Waste Management*. 117, 58–80.
- Vea, E. B., Romeo, D., & Thomsen, M. 2018. Biowaste valorisation in a future circular bioeconomy. *Procedia CIRP*, 69, 591–596.
- Verheyen, G.R., Ooms, T., Vogels, L., Vreysen, S., Bovy, A., Van Miert, S., & Meersman, F. 2018. Insects as an Alternative Source for the Production of Fats for Cosmetics. *Journal of Cosmetic Science*. 69(3), 187–202.
- Wang, Y. S., & Shelomi, M. 2017. Review of black soldier fly (*Hermetia illucens*) as animal feed and human food. *Foods*, 6(10), 91.
- Wang, H., ur Rehman, K., Liu, X., Yang, Q., Zheng, L., Li, W., Cai, M., Li, Q., Zhang, J., & Yu, Z. 2017. Insect biorefinery: a green approach for conversion of crop residues into biodiesel and protein. *Biotechnology for Biofuels*. 10, 304.
- van Zanten, H. H., Mollenhorst, H., Oonincx, D. G., Bikker, P., Meerburg, B. G., & de Boer, I. J. 2015. From environmental nuisance to environmental opportunity: housefly larvae convert waste to livestock feed. *Journal of Cleaner Production*, 102, 362-369.

Integrovaný systém řízení osobní dopravy v rozvoji cestovního ruchu

Ing. Lucie Samková

Abstract: Tento příspěvek je metodikou disertační práce na téma *Integrovaný systém řízení osobní dopravy v rozvoji cestovního ruchu*. Úvodem je nastíněn rozbor problematiky, jsou zde vysvětleny pojmy integrovaný dopravní systém (IDS) a cestovní ruch a dále stručně shrnuty poznatky týkající se IDS v rozvoji cestovního ruchu. Doprava a cestovní ruch spolu úzce souvisí, neboť mobilita je pro cestovní ruch důležitá. V rozboru jsou především zmíněni jednotliví autoři, kteří se daným tématem a jeho částmi zabývali ve svých publikacích. Další částí jsou cíle, jež jsou stanovené pro disertační práci. Metodika práce popisuje zvolené metody, které budou v průběhu studia (viz časový harmonogram) použity pro získání dat a potřebných informací k naplnění vytyčených cílů. Dále jsou uvedeny předpokládané zdroje dat a již zmíněný harmonogram. Závěrem příspěvku jsou shrnuta důležitá fakta o IDS a cestovním ruchu, vysvětlena důležitost tématu a nastíněny možnosti dalšího vědeckého výzkumu.

Klíčová slova: Integrovaný dopravní systém · Osobní doprava · Cestovní ruch · Řízení dopravy

JEL Classification: L83 · L91 · R40 · R4

1 Úvod

Integrovaný dopravní systém (IDS) je propojení všech druhů městské a regionální dopravy do jednoho celku. Doprava v rámci IDS bývá zajišťována různými dopravními prostředky hromadné dopravy (např. autobus, trolejbus, tramvaj, metro, vlak, lanovka, loď aj.) různých dopravců, přičemž jsou koordinované jízdní řády, tarify a informace. Cestujícím se tak nabízí snazší přeprava po městě či regionu. Cestovní ruch, stále častěji v češtině nazývaný turismus, je definován jako souhrn přechodných pobytů osob v cílových destinacích mimo jejich bydliště, společně se souhrnem poskytovaných služeb. Pro turisty je pak doprava důležitým prvkem v dané oblasti. Cestovní ruch se dělí dle několika faktorů, avšak vztah k IDS by pravděpodobně nejvíce ovlivnil domácí a aktivní (příjezdový) zahraniční, vnitřní, kulturně-poznávací a rekreační cestovní ruch ve formě tvrdého/měkkého turismu.

Integrované řízení osobní dopravy ve spolupráci se všemi dopravci a přinejmenším ve svazku několika obcí, ne-li v celých regionech je diskutovaným záměrem rady samospráv. Integrovaný systém má potenciál zjednodušit cestujícím přepravu a také zvýšit celkový objem osobní přepravy. Kvalitní dopravní obslužnost je jedním z faktorů úspěšnosti destinace cestovního ruchu. Silniční osobní doprava se stále rozšiřuje, protože nabízí rychlou přepravu za přijatelnou cenu. Z tohoto důvodu je i integrovaný dopravní systém často řešené téma, avšak není příliš prozkoumaný ve vztahu k cestovnímu ruchu.

Efektivní integrovaný systém řízení osobní dopravy může přispět k rozvoji cestovního ruchu v dané oblasti a k následnému celkovému rozvoji oblasti. K tématu týkajícího se dopravy mám blízko z důvodu předchozího vysokoškolského studia dopravy a logistiky. V Jihočeském kraji není IDS plně funkční, proto je zde prostor na jeho inovaci a možnosti zkoumání. Toto téma rovněž vykazuje publikační a teoreticko-výzkumný potenciál.

Jak již bylo řečeno, doprava a cestovní ruch spolu úzce souvisí, protože je doprava jedním ze základních prvků mobility, které jsou důležité pro účast na cestovním ruchu. Každý rok umožňuje doprava milionům lidí po celém světě se účastnit cestovního ruchu, avšak vztah přímo mezi dopravou a cestovním ruchem je obtížné kvantifikovat. V oblasti integrovaného systému osobní veřejné dopravy jsou v této dopravě účastníky různé zúčastněné strany, jimiž se zabývají například autorky Poliaková & Kubasáková (2014). IDS je utvářen podle požadavků cestujících tak, aby byly uspokojeny jejich potřeby. Do integrace je zahrnuto několik částí, jež se slučují do jednoho komplexního celku a IDS musí splňovat obecné principy, kterým se věnovali Mojžíš, Garaja & Vančura (2008); Charles (2019) a další. Problematikou nespočetných výhod, které přináší integrovaná doprava, ale i bariérami nejen při jejím zavádění, se zabývá Poliaková (2013) a Owinje (2018). Dále jsou často studovány různé aspekty a celý kontext implementace a provozu IDS (viz např. Šťastná & Vaishar, 2017; Poliak et al., 2017; Cabrera-Moya, & Reyes, 2018; Liu, Wang, & Xie, 2019). V průběhu posledních 20 let, a dokonce i v poslední době, se na problémy týkající se IDS zaměřilo velké množství vědců a autorů. Mimo jiné i Hull (2005) spatřoval v IDS potenciální přínos pro zlepšení systému veřejné dopravy a možnost vytvoření synergičtých efektů. Mnoho dalších, jako například Yee & Chin (2005); Denke (2011); Bucknell, Muñoz, Schmidt,

Navarro, & Simonetti (2016); či Guzman, Oviedo, & Cardona (2018), prozkoumalo také zkušenosti z implementace takového systému. Vztah mezi dopravou a cestovním ruchem, to, jak se navzájem ovlivňují a jaké jsou zde možnosti, popsalo již také mnoho vědců. Například Crouch & Ritchie (1999); Prideaux (2000); Lumsdon & Page (2007); Vystoupil (2009); či Nelson (2013) se zabývali důležitostí a pozitivy, které přináší doprava cestovnímu ruchu. Naopak negativní dopad na zvolenou destinaci nastiňují Hall (1999) nebo Duval (2007). Oblast osobní veřejné dopravy s vlivem na cestovní ruch, dále také možnosti alternativních způsobů přepravy po městě, či různá omezení dopravy uvnitř městských částí popisují Hoenninger (2003); Gronau & Kagermeier (2007); a Mrníková, Poliak, Šimurková, & Reuter (2018).

Z výše zmíněného je patrné, že existuje celá řada publikací, které se zabývají problémy a úskalími integrovaného dopravního systému, mnoho autorů popisuje i výsledky svých zkušeností se zaváděním IDS a taktéž se několik publikací věnuje propojení dopravy a cestovního ruchu. Je možné nalézt i nespočet výzkumů zabývajících se spojitostí mezi integrovaným dopravním systémem a cestovním ruchem, nicméně v této oblasti je stále velký prostor pro budoucí zkoumání a přínos nových poznatků z důvodu neustálé modernizace, nových technologií a velkého množství možností. V České republice i v jiných zemích bylo zavedeno velké množství různě úspěšně fungujících integrovaných dopravních systémů. Velmi často není zřejmé, zda mezi cíle zavedení těchto systémů patřila podpora cestovního ruchu a zda k rozvoji či regulaci cestovního ruchu nějak přispěly.

Důvodem důležitosti zaměření se na zvolené téma je možnost rozšíření cestovního ruchu a ztraktivnění určité oblasti díky kvalitnímu integrovanému dopravnímu systému. Lze se zaměřit na rozšíření možností pro menší prodejce či poskytovatele služeb cestovního ruchu v odlehlejších oblastech (mimo centrum měst), dopravcům by inovace mohla přinést více cestujících, kteří by tím lépe využili jejich přepravní kapacity. Dále lze prozkoumat možnost varianty zařazení např. sdílených kol a koloběžek (případně i taxislužby) do IDS. Větší využívání těchto ekologických dopravních prostředků by přispělo k nižšímu znečištění ovzduší ve městech.

Cíle řešení

Cílem disertační práce je zhodnotit zkušenosti se zaváděním integrovaného systému dopravy ve světě, identifikovat faktory úspěšnosti zavedení tohoto systému, jako je například generované množství turistů a využití kapacit dopravních prostředků a posoudit jeho potenciál pro rozvoj cestovního ruchu ve vybrané destinaci ČR a možné ekonomické dopady (např. zisk podnikatelů v cestovním ruchu, zvýšení tržeb obchodníků ve vybraném regionu) na poskytovatele služeb cestovního ruchu. Dalším cílem je zjistit vliv IDS na cestovní ruch, tedy zvýšení zájmu turistů na danou destinaci a jednotlivé nabízené služby cestovního ruchu. Dále pak prozkoumat současné trendy a příklady dobré praxe a identifikovat problémy již fungujícího IDS ve zkoumaném regionu za současného porovnání s ostatními regiony v ČR i ve světě. Dílčím cílem je zjištění postojů a názorů zainteresovaných stran, zejména provozovatelů městské a mimoměstské dopravy či půjčoven aut, jízdních kol a koloběžek (bikesharingové a carsharingové společnosti) na vliv IDS na cestovní ruch.

V průběhu psaní disertační práce bude sledováno chování cestujících a vliv efektivního IDS na jejich rozhodování, dále posouzení možnosti zapojení dopravců a jejich názor na danou problematiku. Dále je vhodné posoudit vliv zahrnutí alternativních dopravních prostředků (např. sdílená kola a koloběžky) či vozidel taxislužby do integrovaného dopravního systému. Disertační práce bude zaměřena také na předpoklady efektivního fungování integrovaného dopravního systému, politické, technologické, ekonomické, ekologické a společenské faktory týkající se IDS a dopravy ve městech. Budou porovnány vybrané IDS v zahraničí i v ČR – Jihomoravský a Plzeňský dopravní systém, jež jsou považovány za nejlépe integrované a jsou porovnatelné s Jihočeským krajem, a zároveň IDS hlavního města Prahy, ze kterého lze použít již dobře fungující prvky. Dále budou nastíněny možnosti městské dopravy a bezpečnostní opatření, vliv IDS a zároveň inteligentní dopravy na cestovní ruch. Záměrem disertační práce je též vyvodit teoretická východiska pro další vědeckou činnost.

2 Metodika

Pro získání dat a výsledků v disertační práci bude použita metodologická triangulace, tedy kombinace více metod v jedné studii. Bude použit kvantitativní i kvalitativní výzkum, proběhne sběr primárních dat a zároveň shromáždění sekundárních dat pro následnou analýzu.

- Nejprve bude provedena přehledová studie pro sumarizaci, vytvoření přehledu o vývoji a aktuálním stavu poznání a dojde k odhalení mezer v dané problematice.

- Další částí bude sekundární analýza dat pro objevení nových souvislostí uvnitř získaných a zpracovaných dat – potvrzení nebo vyvrácení skutečností za využití statistik, článků z odborné literatury, rozhovorů, projevů, diskusí aj.
- Dalším krokem bude analýza současného stavu nabídky a poptávky cestovního ruchu v daném regionu. Data týkající se poptávky budou použita z dostupných databází a statistik z minulých období z Českého statistického úřadu (např. počet návštěvníků či údaje z hromadných ubytovacích zařízení). Očekávaným výstupem je souhrnný přehled o současném stavu a zjištění potenciálu modifikovaného IDS.
- Dále budou provedeny řízené polostrukturované rozhovory s poskytovateli dopravních služeb (jde především o koordinátora IDS, zapojené dopravce ze silničního a železničního odvětví a případně půjčovny aut, kol a koloběžek) ve vybraném regionu, které budou zaměřeny na vyčerpání dopravních prostředků, možnosti zavádění IDS, postoj zainteresovaných stran, zejména provozovatelů městské a mimoměstské dopravy či půjčoven aut, jízdních kol a koloběžek (bikesharingové a carsharingové společnosti) k IDS a možné ekonomické dopady (např. zisk podnikatelů v cestovním ruchu, zvýšení tržeb obchodníků ve vybraném regionu). Soubor subjektů vhodných pro řízené rozhovory musí být homogenizovaný (bude proveden záměrný výběr respondentů). Některé rozhovory budou provedeny v zahraničí pro porovnání názorů a postupů s Českou republikou.
- Na základě vytvořených hypotéz budou konstruovány dotazníky pro následná dotazníková šetření s účastníky cestovního ruchu a osobní přepravy ve zvoleném regionu (veřejnost zahrnující obyvatele i turisty). Toto dotazníkové šetření bude rovněž provedeno v zahraničí, a s využitím přístup convenience sampling, tedy sestavením vzorku z nejlépe dostupných respondentů, kteří jsou však zároveň účastníky cestovního ruchu a využívají IDS.
- Dále bude provedena korelační analýza souvislosti zavedení IDS a cestovního ruchu v dané oblasti, při které dojde k potvrzení nebo vyvrácení vztahů mezi proměnnými. Mezi proměnné může patřit např. preference IDS, míra využití dopravních prostředků, zvýšení cestovního ruchu, větší návštěvnost periferií aj.
- Případová studie zavedených IDS – dojde ke komplexnímu prozkoumání vybraných funkčních IDS v ČR i ve světě. V průběhu bude provedeno taktéž osobní pozorování a analogie s jinými regiony v ČR i ve světě. V České republice půjde především o Jihomoravský a Plzeňský kraj, kde jsou v současnosti již kvalitní a funkční IDS, které jsou v ČR nejlépe propracovány. Dále bude prozkoumán IDS hlavního města Prahy, který nelze s ostatními regiony zcela srovnat, avšak lze převzít a použít jeho již fungující prvky. Na základě analogie se světovými regiony, o nichž budou k dispozici informace, bude možné dojít k inovativním řešením stávajícího IDS v Jihočeském kraji. Výstup bude mít deskriptivní charakter.

Získaná data budou zpracována v programu Excel pro provedení základní deskripce (např. tabulky četností, výpočty průměru, mediánu, modu, rozptylu, odchylek, kvartily, normalita rozložení atd.) a vytvoření grafů. Dále budou data importována do vybraných statistických softwarů pro provedení dalších analýz.

Sběr dat

Primární data budou získána z rozhovorů s osobami zainteresovanými do IDS a dopravy ve městě, z dotazníkového šetření s účastníky cestovního ruchu a IDS na konkrétním pokrytém území a vlastního pozorování ve vybraných městech či obcích. K získání sekundárních dat bude využita odborná literatura (příklady viz níže), statistiky a dosavadní vědecké poznatky. Dalším zdrojem dat pak budou taktéž mezinárodní konference či evropské projekty, kterých se v průběhu doktorského studia bude možné účastnit.

Harmonogram zpracování disertační práce

9–12/2020: Stanovení předběžného tématu a plánu výzkumu, studium odborné literatury, rešerše dosavadního řešení problematiky.

1-3/2021: Příprava výzkumných metod a volba způsobu zpracování dat, předběžné psaní disertace – teoretická část, plán výzkumu, cíle, hypotézy, metodologie.

3-4/2021: Příprava dotazníku, výběr výzkumného vzorku, kontaktování vybraných poskytovatelů služeb cestovního ruchu.

5/2021: Předvýzkum, vytvoření definitivní verze dotazníku.

5-6/2021: Provedení výzkumu v zahraničí.

7-12/2021: Třídění, tvorba databáze, čištění databáze, zpracování výsledků. Psaní disertace.

1-6/2022: Provedení výzkumu v ČR.

7-8/2022: Statistické a grafické zpracování, tvorba návrhů.

9-11/2022: Úprava empirické části disertační práce, formulace diskuse výsledků, porovnání, návrh dalšího postupu výzkumu.

12/2022: Publikace předběžných výsledků.

1-3/2023: Korektury a dokončení disertační práce.

4/2023: Odevzdání disertační práce.

4-6/2023: Příprava na obhajobu disertační práce a státní zkoušku.

6/2023: Obhajoba práce.

3 Závěr

Mobilita je jedním z nejdůležitějších faktorů v cestovním ruchu. Může být zajištěna mnoha různými dopravními prostředky a má různé funkce a váhy v cestovním ruchu. Přeprava se někdy bere pouze jako nutnost přepravy na místo určení, v ostatních případech lze dopravu brát jako výhodu a cesta se stává zážitkem. Ve většině případů je individuální doprava rychlejší, ale existují i spoje veřejné dopravy, které jsou schopné konkurovat automobilům. Jedná se například o železniční spojení nebo metro a další veřejnou dopravu ve větších městech s velkým přetížením. Veřejná doprava má však i další výhody, například nižší emise, menší dopravní zácpy a bezpečnost.

Cestovní ruch má velký multiplikační efekt, výdaje turistů jsou znovu použity v místní ekonomice. Díky multiplikátorům cestovního ruchu mohou vlády odhadnout celkový dopad cestovního ruchu na ekonomiku a zaměstnanost státu. Rozvoj dopravy je zapojen do cestovního ruchu, což má pak dopad na mnoho dalších aspektů.

Pro pohodlnější veřejnou dopravu ve městech a na předměstí se zavádějí integrované systémy veřejné dopravy, které kombinují několik druhů dopravy do jednoho celku. Cestující mohou bez problémů přestupovat, napojit se a získat lepší informace. IDS je tedy pro město přínosem a má dopad na cestovní ruch. Města s IDS nabízejí turistům lepší přístup do všech částí, je snadné plánovat trasy a okruhy po městě, cestující se snadno dostanou k památkám, občerstvení a zábavě. V neposlední řadě má IDS také dopad na ubytování. Ve městech s dobrým dopravním systémem si turisté mohou vybrat ubytování na okraji města, protože mají stále dobré spojení do centra nebo na stanici/letišť. Tento problém je vhodným tématem pro další vědecký výzkum.

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé disertační práce doc. Ing. Kamilu Píchovi, Ph.D. za užitečné rady a poznatky.

Literature

- Bucknell, C., Muñoz, J. C., Schmidt, A., Navarro, M., & Simonetti, C. (2016). Impact of a loan-based public transport fare system on fare evasion: experience of Transantiago, Santiago, Chile. *Transportation Research Record*, 2544(1), 20-27.
- Cabrera-Moya, D. R., & Reyes, G. E. (2018). Resource-based view (RBV) review, conceptual model and application methodology for the integrated public transport system (IPTS) of Bogotá-Colombia. *Revista ESPACIOS*. 39(22), 25-39.
- Crouch, G. I., & Ritchie, J. R. (1999). Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity. *Journal of Business Research* 44, 137-152.
- Denke, Z. (2011). Implementing of Integrated Public Transport Services—Examples of Budapest Transport Association. *Acta Technica Jaurinensis*, 4(2), 273-280.
- Duval, D. T. (2007). *Tourism and Transport: Modes, Networks and Flows*. Clevedon: Chanel View Publications.
- Foltýnová, H., & Horyna, M. (2009). *Doprava a společnost: Ekonomické aspekty udržitelné dopravy*. Praha: Karolinum.
- Grounau, W., & Kagermeier, A. (2007). Key factors for successful leisure and tourism public transport provision. *Journal of Transport Geography* 15, 127-135.
- Guzman, L. A., Oviedo, D., & Cardona, R. (2018). Accessibility changes: Analysis of the integrated public transport system of Bogotá. *Sustainability*, 10(11), 3958.
- Hall, D. R. (1999). Conceptualising tourism transport: inequality and externality issues. *Journal of Transport Geography* 7, 181-188.
- Hoenninger, P. (2003). MObiHarz project: Integrated mobility management and services for visitors. In: ECOMM Managing Transport Demand to Attain Sustainable Transport Demand and Economic Effectiveness – Why and How? Karlstad, 21-23.
- Hull, A. (2005). Integrated transport planning in the UK: From concept to reality. *Journal of transport Geography*, 13(4), 318-328.
- Liu, Y., Wang, S., & Xie, B. (2019). Evaluating the effects of public transport fare policy change together with built and non-built environment features on ridership: The case in South East Queensland, Australia. *Transport Policy*, 76, 78-89.
- Lumsdon, L. M., & Page, S. J. (2007). *Tourism and Transport, Issues and Agenda for the New Millennium*. Routledge.
- Mojžiš, V., Garaja, M., & Vančura, P. (2008). *Integrované dopravní systémy*. První vydání. Praha, 115 s.
- Mrníková, M., Poliak, M., Šimurková, P., & Reuter, N. (2018, April). Why is important establishment of the organizer in integrated transport system in Slovak republic?. In 2018 XI International Science-Technical Conference Automotive Safety (pp. 1-6). IEEE.
- Nelson, V. (2013). *An Introduction to the Geography of Tourism*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Owinje, P. (2018). 10 most notable benefits of the integrated transport systems. Retrieve from: <https://globaltransportandlogistics.com/10-most-notable-benefits-of-the-integrated-transport-systems/>.
- Poliak, M., Poliakova, A., Mrnikova, M., Šimurková, P., Jaśkiewicz, M., & Jurecki, R. (2017). The competitiveness of public transport. *Journal of Competitiveness*. 9, (3), 83–97.
- Poliaková, B. I., & Kubasáková, I. (2014). The problematic implementation of integrated transport systems in Slovakia. Centre of excellence for systems and services of intelligent transport II.
- Poliaková, B. (2013). Key Success Factors of Integrated Transport Systems. Proceedings of the 13th International Conference “Reliability and Statistics in Transportation and Communication”, 16–19 October 2013, Riga, Latvia, 83–90.
- Prideaux, B. (2000). The role of the transport system in destination development. *Tourism Management* 21, 53-63.
- Šťastná, M., & Vaishar, A. (2017). The relationship between public transport and the progressive development of rural areas. *Land use policy*, 67, 107-114.
- Vystoupil, J. (2009). *Geografie cestovního ruchu*. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Brno. 153 s.
- Yee, J., & Chin, K. K. (2005). An integrated land transport system-the Singapore experience. *Traffic engineering & control*, 46(2).

Integrated passenger traffic management system in the development of tourism

Ing. Lucie Samková

Abstract: *This paper is the methodology of a doctoral thesis on the topic of integrated passenger traffic management system in the development of tourism. The introduction outlines an analysis of the issue, explains the concepts of integrated transport system (ITS) and tourism, and briefly summarizes the knowledge about ITS in the development of tourism. Transport and tourism are closely linked, because mobility is important for tourism. The analysis mainly mentions individual authors who have dealt with the topic and its parts in their publications. The next part is the goals that are set for the doctoral thesis. The methodology describes the selected methods that will be used during the study (see time schedule) to obtain data and the necessary information to meet the set goals. The following are the expected data sources and the already mentioned schedule. At the end of the paper are summarized important facts about ITS and tourism, explained the importance of the topic and outlined the possibilities of further scientific research.*

Key words: Integrated transport system · Passenger transport · Tourism · Traffic management

JEL Classification: L83 · L91 · R40 · R41

Specifika a determinanty zadlužení zemědělských podniků

Ing. Nikola Soukupová

Abstrakt: *V oblasti finančního řízení se podniky musí zabývat otázkou, jakou formou kapitálu budou své hospodářské činnosti financovat. Málokdy nastane situace, kdy je podnik schopný své aktivity financovat pouze z vlastních zdrojů, a tak vstupuje do finančního rozhodování cizí kapitál. Použití cizího kapitálu je spojeno s celou řadou determinant, které jeho dopady na finanční situaci podniku ovlivňují. Cílem každého podniku je nalézt optimální skladbu vlastních a cizích zdrojů tak, aby bylo dosaženo co nejvyšší efektivity jejich využití.*

Optimální skladbou kapitálu se zabývá celá řada teorií, které se zaměřují na kapitálovou strukturu podniku. Ovšem mezi jednotlivými autory, a tedy i teoriemi, nastává rozpor v tom, co je považováno za optimální. Z vývoje poznání vyplynulo rozdělení podmíněných teorií optimální kapitálové struktury na dynamické a statické. Nelze opomenout ani determinanty, které vyplynuly z empirických studií a navazují na podmíněné teorie.

Cílem tohoto příspěvku je zmapovat existující teoretické koncepty a empirické výzkumy, ze kterých vyplývají determinanty, které kapitálovou strukturu podniků ovlivňují. Závěrem tohoto příspěvku je přehledné shrnutí determinant, včetně odůvodnění jejich volby, které vyplývají z již provedených výzkumů, a bude s nimi dále pracováno v rámci disertační práce.

Klíčová slova: Kapitálová struktura · Finance v zemědělství · Determinanty · Kapitál

JEL Classification: G32 · Q14

1 Úvod

Na úrovni finančního řízení podniku je běžně využíván pojem zadluženost, jelikož podnik málokdy využívá k financování svých podnikatelských aktivit pouze vlastní kapitál. Potřebné finanční prostředky může podnik získat formou cizího kapitálu a tím se zadlužit. Rozhodnutí o využívání cizího kapitálu, a tedy i zadlužení podniku, by mělo být zpravidla činěno na základě racionálního úsudku. Úkolem finančního řízení podniku je zvolit optimální skladbu cizího a vlastního kapitálu a tím i míru zadlužení. Za účelem naplnění tohoto úkolu musí podnik identifikovat hlavní determinanty, které mají na skladbu kapitálu vliv.

Zemědělství je specifickým odvětvím, které je vysoce závislé na externích faktorech při nízké elasticitě výrobní struktury. Tento fakt zapříčiňuje určitá specifika i v oblasti struktury kapitálu u zemědělských podniků, jelikož jedním z nejpodstatnějších zdrojů financování jsou dotace a dotační programy. Společnosti, které podnikají v oblasti zemědělství, musí brát v potaz vliv faktorů, které jsou dány specifíci odvětví, ovšem nesmí opomenout ani na další faktory. Další faktory, které ovlivňují kapitálovou strukturu podniků, jsou např. právní forma, zdroje financování a legislativa.

Teoretická východiska

Základním teoretickým konceptem, ze kterého bude zpracování výzkumu vycházet, jsou podmíněné teorie optimální kapitálové struktury. Na podmíněné teorie navázala celá řada empirických studií, které ověřovali jejich platnost v různých obdobích a odvětvích. Podmíněné teorie jsou rozděleny do dvou základních skupin, a to na statické (teorie M&M, tradiční teorie, kompromisní teorie) a dynamické teorie (teorie hierarchického pořádku).

Teorie M&M byla poprvé publikována v roce 1958, avšak dodnes patří k nejvýznamnějším v oblasti optimalizace kapitálové struktury. Původní teorie vycházela z velmi restriktivních předpokladů, které se ovšem postupně vyvíjely. Z postupného vývoje došla teorie ke třem tvrzením, které mají následující předpoklady: právnícké i fyzické osoby získávají cizí kapitál za stejnou cenu, kapitálový trh je dokonalý, neexistuje zdanění (u prvního tvrzení), nulové náklady bankrotu, neexistuje informační asymetrie (*Miller a Modigliani, 1958*). Miller a Modigliani v průběhu let přišli s třemi tvrzeními ohledně optimální kapitálové struktury.

Závěrem tvrzení MM I je, že pokud by na trhu neexistovala žádná forma zdanění, pak by cizí kapitál a s ním spojené zadlužení, nepřinášelo žádnou finanční výhodu. Což znamená také to, že hodnota zadluženého podniku je na stejné úrovni jako hodnota nezadluženého podniku. Žádná kombinace vlastního a cizího kapitálu není tedy pro podnik lepší než jiná.

Vzhledem k závěrům a předpokladům tohoto tvrzení lze konstatovat, že otázka kapitálové struktury je pro podnik nepodstatná (*Miller a Modigliani, 1958*).

Závěrem tvrzení MM II je, že vyšší zadluženost podniku je pro něj výhodnější v důsledku působení daňového štítu. Jelikož toto tvrzení již pracuje s vlivem zdanění, průměrné náklady na kapitál jsou v tomto případě klesající s rostoucí zadlužeností podniku vlivem úrokového daňového štítu. Podnik by se měl tedy zaměřit na maximální využití cizího kapitálu (*Miller a Modigliani, 1963*).

Závěrem tvrzení MM III je, že za optimální lze považovat pouze určité množství cizího kapitálu v podniku, a proto je důležité, aby se podniky sledováním kapitálové struktury zabývaly. Závěr je dán tím, že toto tvrzení bere v potaz kromě předchozích předpokladů navíc i náklady finanční tísně, které jsou spojeny s vysokou zadlužeností podniku (*Miller, 1976*).

Tradiční teorie vznikla jako reakce na nedokonalosti MM tvrzení. Touto teorií se zabývali např. L. Dodd, D. Durand, B. Graham aj. Předpoklady této teorie jsou obdobné jako u MM teorií, ovšem tradiční pohled odmítá předpoklad dokonalých kapitálových trhů. V tomto případě je za optimální kapitálovou strukturu považována taková skladba vlastních a cizích zdrojů, při kterých jsou průměrné náklady kapitálu minimální a zároveň je maximalizována tržní hodnota podniku (*Durand, 1972*).

Kompromisní teorie, za jejíž autory jsou považováni M. Bradley et al., vychází z tradiční teorie. Podle autorů je optimální kapitálové struktury dosaženo v bodě, kde se vyrovnává pozitivní působení úrokového daňového štítu a nákladů finanční tísně. Jelikož daňový štít snižuje náklady kapitálu pouze do určitého bodu zadluženosti a náklady finanční tísně náklady kapitálu zvyšují, lze tedy dle kompromisní teorie konstatovat, že optimální kapitálové struktury je dosaženo kompromisem mezi daňovým štítem a náklady finanční tísně (*Bradley et al., 1984*).

Teorie hierarchického pořádku se liší oproti předchozím teoriím zdůrazněním iracionálních faktorů při určování optimální kapitálové struktury. Předchozí teorie jsou založené na plné racionalitě rozhodujícího subjektu. V této teorii tedy neplatí předpoklad, že neexistuje informační asymetrie. Právě naopak to, že všechny podniky nemají shodné informace pro rozhodování je základem této teorie. Dle Myerse (1984) nejsou racionální faktory zcela vynechány, jen je na rozhodnutí o optimální kapitálové struktuře nahlíženo komplexněji. Závěrem teorie je, že pro podnik je nejjednodušší využívat primárně interní zdroje financování, i přesto, že nepředstavují nejlevnější variantu financování (*Myers, 1984*).

Záměrem empirických studií není hledat optimální kapitálovou strukturu, nýbrž najít determinanty, které ji ovlivňují. Empirické studie nepřicházejí s konkrétním výčtem určitého počtu determinant, ovšem jednotlivé determinanty rozpracovávají a analyzují vliv jejich působení. Vybrané empirické studie, které jsou vhodné pro zpracování výzkumu, definují následující determinanty – odvětví, velikost podniku, ziskovost, riziko a strukturu aktiv.

2 Cíl a metodika výzkumu

Cílem příspěvku, v návaznosti na cíl disertační práce, je zmapovat existující empirické výzkumy a teoretické koncepty zaměřené na kapitálovou strukturu podniků. Prostřednictvím již provedených empirických výzkumů budou identifikovány hlavní determinanty, které ovlivňují kapitálovou strukturu, a tím i zadluženost podniků. Dílčím cílem je zaměřit se na dosud využívané statistické metody a jejich závěry. Výsledky získané v rámci průzkumu budou využity pro další postup zpracování disertační práce.

Hlavními determinanty, které analyzovala celá řada empirických studií, jsou – odvětví, velikost podniku, ziskovost, riziko a struktura aktiv. V rámci výběru vhodných empirických výzkumů jsem se zaměřovala na výzkumy, které navazují a vycházejí z podmíněných teorií optimální kapitálové struktury. Dalším parametrem výběru bylo, aby empirický výzkum pracoval s více proměnnými zároveň. V současné chvíli jsem vzorek podniků nikterak neomezovala, jelikož i vlastní výzkum v rámci disertační práce bude zpracován na základě mezinárodního panelu dat z různých odvětví. Tudíž v tento okamžik nebylo nutné vzorek podniků omezovat např. dle země výzkumu či odvětví. Výběr studií byl dále omezen dle využívané statistické metody. Zaměřovala jsem se především na výzkumy zpracované prostřednictvím regresní analýzy v různých formách, jelikož v rámci disertační práce bude využita vícenásobná lineární regrese. Ve svém výzkumu jsem si určila, že velikost podniku bude hodnocena dle čistých tržeb a ziskovost dle rentability aktiv, tudíž byly vybrány pouze ty výzkumy, které tyto determinanty definují stejným způsobem.

Tabulka 14 Determinanty vyplývající z vybraných empirických výzkumů

Determinant	Empirický výzkum	Vliv na kap. strukturu	Vzorek podniků	Statistická metoda	Závěr
odvětví	Bradley et al. (1984)	pozitivní	851 podniků z 25 odvětví	regresní analýza průřezových dat	podniky ze stejného odvětví mají obdobnou míru zadlužení, mezi odvětvími jsou značné rozdíly (zapříčiněny např. vlivem sezónnosti určitých odvětví)
	Kayo a Kimura (2011)	pozitivní	průmyslové podniky ze 40 zemí	hierarchické lineární modelování	
velikost podniku	Rajan a Zingales (1995)	pozitivní	4500 velkých podniků ze 7 zemí	regresní analýza	autoři nedokázali vysvětlit proč velikost podniku koreluje se zadlužeností
	Bauer (2004)	pozitivní	72 velkých podniků z ČR	deskriptivní statistika, lineární regresní analýza	čím větší podnik (čisté tržby), tím vyšší podíl cizího kapitálu
	Zunckel a Nyide (2019)	pozitivní	136 malých podniků z Jižní Afriky	modelování strukturálních rovnic s metodou nejmenších čtverců	u malých podniků má největší vliv na kap. strukturu styl řízení vlastníka/manažera, zároveň mají menší podniky těžší získávat cizí kapitál
ziskovost	Titman a Wessels (1988)	negativní	469 podniků z USA (průmysl)	lineární regresní analýza, kovariační matice	tyto empirické výzkumy neprokázaly tvrzení kompromisní teorie, která říká že: podniky s vyšší ziskovostí mají zároveň vyšší zadluženost díky využití daňového štítu
	Hermuningsih (2013)	negativní	150 podniků z Indonésie	strukturální modelování	s vyšší ziskovostí se tedy zadluženost nezvyšuje
riziko	Bradley et al. (1984)	negativní	851 podniků z 25 odvětví	regresní analýza průřezových dat	dle výsledků se zvyšující se zadlužeností se nezvyšuje riziko, ovšem je celá řada dalších faktorů, které to ovlivňují (styl řízení, postoj k riziku..)
	Delcoure (2007)	neprůkazný	147 podniků ze 4 zemí (průmysl)	regresní analýza	výsledkem je neprokazatelný vliv rizika na kapitálovou strukturu
	Weidong a Sai (2016)	pozitivní	240 podniků ze 3 zemí	regresní analýza	vztah mezi rizikem a úrovní zadlužení je vyjádřen písmenem U – při nízké úrovni dluhu klesá riziko a při vyšší úrovni dluhu se riziko zvyšuje
	Michaelase et al. (1999)	pozitivní	320 malých a středních podniků z Anglie (průmysl)	regresní analýza	rozdělení zadluženosti na krátkodobou a dlouhodobou s krátkodobou zadlužeností je spojeno vyšší riziko, a naopak z dlouhodobého hlediska riziko klesá

struktura aktiv	Weill et al. (2004)	pozitivní	4 500 podniků ze 6 zemí (výroba)	regresní analýza	hmotná aktiva mají hodnotu pro věřitele jako forma zajištění, čím vhodnější je struktura aktiv, tím je vyšší šance získat cizí kapitál
	Mateev et al. (2013)	pozitivní	3 175 malých a středních podniků ze 7 zemí	regresní analýza	vliv časového hlediska, změny ve struktuře aktiv jsou vysoce pozitivně korelovány se změnami kapitálu více se tento vztah projevuje z dlouhodobého hlediska, jelikož malé a střední podniky nemají dostatek možností získání cizího kapitálu na krátké období
	Machali (2017)	negativní	34 podniků z Indonésie	vícenásobná regresní analýza, analýza rozptylu	neexistuje žádný přímý vliv struktury majetku na strukturu kapitálu, tudíž se zvyšující se zadlužeností se nezvyšuje majetek podniku

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 1 mapuje konkrétní empirické výzkumy včetně zjištěného vlivu, zkoumaného vzorku, statistické metody a výsledků výzkumu. U každého determinantu jsou vždy uvedeny alespoň dva empirické výzkumy z odlišných období a odlišně velkých vzorků podniků. Důležitý je sloupec, ve kterém je uvedeno, jakým způsobem ovlivňuje vybraný determinant kapitálovou strukturu. V případě, že je tento vztah pozitivní, lze dle výsledků očekávat, že determinant ovlivňuje zadluženost a se zvyšující se hodnotou daného determinantu, se zvyšuje také zadluženost (podíl cizího kapitálu). Naopak v případě, kdy byl vztah negativní, tak daný determinant nemá na zadluženost podniku vliv. Vybrané empirické výzkumy využívají regresní analýzu, kde označují zadluženost za vysvětlovanou proměnnou a determinanty za vysvětlující proměnné. Některé studie upozorňují na problémy spojené s časovým hlediskem. Z toho důvodu pracují se třemi modely, kde jsou vysvětlované proměnné celková zadluženost, krátkodobá zadluženost a dlouhodobá zadluženost.

3 Závěr

Tento příspěvek se zaměřuje na teoretické koncepty a empirické výzkumy, které definují hlavní determinanty ovlivňující kapitálovou strukturu podniků. Příspěvek obsahuje shrnutí teoretických východisek, které jsou základem pro zpracování disertační práce a naplnění stanovených cílů. Následuje metodika výzkumu a rozbor dosavadních empirických studií, ze kterých bude při vlastním empirickém výzkumu vycházeno.

Literatura

- Bauer, P. Determinants of Capital Structure: Empirical Evidence from the Czech Republic. *Finance a úvěr - Czech Journal of Economics and Finance*, 2004, roč. 54, č. 1-2, s. 2-21.
- Bradley, Michael; JARRELL, Gregg A.; KIM, E. Han. On the existence of an optimal capital structure: Theory and evidence. *The Journal of Finance*, 1984, 39.3: 857-878.
- Delcours, Natalya. The determinants of capital structure in transitional economies. *International Review of Economics & Finance*, 2007, 16.3: 400-415.
- Durand, D. *Cost of Debt and Equity Funds for Business*. New York, National Bureau of Economic Research, 1972.
- Hermuningsih, Sri. Profitability, growth opportunity, capital structure and the firm value. *Buletin Ekonomi Moneter dan Perbankan*, 2013, 16.2: 115-136.
- Kayo, Eduardo K.; KIMURA, Herbert. Hierarchical determinants of capital structure. *Journal of Banking & Finance*, 2011, 35.2: 358-371.
- Mateev, Miroslav; POUTZIOURIS, Panikkos; IVANOV, Konstantin. On the determinants of SME capital structure in Central and Eastern Europe: A dynamic panel analysis. *Research in international business and finance*, 2013, 27.1: 28-51.
- Michaelas, Nicos; CHITTENDEN, Francis; POUTZIOURIS, Panikkos. Financial policy and capital structure choice in UK SMEs: Empirical evidence from company panel data. *Small business economics*, 1999, 12.2: 113-130.
- Modigliani, F., MILLER, M. H. The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. *American Economic Review*, 1958, Vol. 48, p. 261-297.
- Modigliani, F., Miller, M. H. Corporate Income Taxes and the Cost of Capital. *American Economic Review*, 1963, Vol. 53, p. 433-443.
- Myers, S.C., 1984, The Capital Structure Puzzle, *The Journal of Finance*, Vol. 39, No. 3, Papers and Proceedings, Forty-Second Annual Meeting, American Finance Association, July, pp. 575-592
- Rajan, Raghuram G.; ZINGALES, Luigi. What do we know about capital structure? Some evidence from international data. *The Journal of Finance*, 1995, 50.5: 1421-1460.
- Setiadharna, Stephani; MACHALI, M. The effect of asset structure and firm size on firm value with capital structure as intervening variable. *Journal of Business & Financial Affairs*, 2017, 6.4: 1-5.
- Titman, Sheridan; WESSELS, Roberto. The determinants of capital structure choice. *The Journal of finance*, 1988, 43.1: 1-19.
- Weidong, Zhu; SAI, Xu. The Effect on Corporate Risk-Taking of Capital Structure. *Communication of Finance and Accounting*, 2016, 2016.18: 16.
- Weill, Laurent, et al. What determines leverage in transition countries?. *Czech Journal of Economics and Finance (Finance a uver)*, 2004, 54.5-6: 234-242.
- Zunckel, Sharon; NYIDE, Celani John. Capital structure of small, medium and micro enterprises: major factors for a developing economy. *Problems and Perspectives in Management*, 2019, 17.2: 124.

Specifics and determinants of indebtedness of agricultural companies

Ing. Nikola Soukupová

Abstract: *In the area of financial management, companies need to address the question of what form of capital they will use to finance their economic activities. Rarely does a situation arise where a company is able to finance its activities only from its own resources, and thus foreign capital enters into financial decision-making. The use of foreign capital is associated with a number of determinants, which affect its effects on the company's financial situation.*

The goal of each company is to find the optimal composition of its own and external resources so as to achieve the highest possible efficiency of their use. A number of theories deal with the optimal composition of capital, which focus on the capital structure of the company. However, there is a discrepancy between the individual authors, and therefore the theories, in what is considered optimal. The development of knowledge resulted in the division of conditioned theories of optimal capital structure into dynamic and static. Nor can the determinants that have emerged from empirical studies and follow conditional theories be overlooked.

The aim of this paper is to map existing theoretical concepts and empirical research, which should include determinants that affect the capital structure of companies. The conclusion of this paper is a clear reduction of the determinants, including the justification of these choices, which are the subject of already proven research and will be further worked with them in the dissertation.

Key words: Capital Structure · Agricultural Finance · Determinants · Capital

JEL Classification: G32 · Q14

Kulturní dimenze v MSP a Průmysl 4.0

Ing. Marta Vysoká, doc. Ing. Růžena Krninská, CSc

Abstrakt: Čtvrtá průmyslová revoluce již započala, ignorování této skutečnosti ze strany MSP může způsobit snížení jejich konkurenceschopnosti. Průmysl 4.0 přináší nové technologie, a příležitosti pro podniky k zajištění jejich dlouhodobé prosperity a zvýšení jejich výkonnosti. Cílem příspěvku je zaměřit se literární řešeli zabývající se okruhem připravenosti podniků na implementaci čtvrté průmyslové revoluce, výhody jejího přijetí a náhledu na vzdělávací systému. Článek slouží jako podklad pro disertační práci, která by měla přispět k prosazování Průmyslu 4.0 a vytvoření podnětů a návrhů pro řešení zjištěných problémů MSP. České podnikatelské prostředí umožňuje zkoumání firem a jejich zkušeností s impetací Průmyslu 4.0 a rozbor jejich kulturních dimenzí dle příslušných regionů. Navazující práce bude zaměřena na prozkoumání přístupu managementu i z oblastí standardizace, etiky a kvalifikace pracovní síly. Dále nalezení příslušných kulturních dimenzí u MSP a kombinace různých přístupů manažerů k Průmyslu 4.0. Výsledkem je tedy rozklíčování implementace individuálního řešení MSP v rámci kulturních dimenzí.

Klíčová slova: Čtvrtá průmyslová revoluce · MSP · Kulturní dimenze · Česká republika

JEL Classification: O33 · O14 · L20

1 Úvod

1.1 Kulturní dimenze

Definice kulturních hodnot je dle Schwartze (1999), pojetí žádoucího chování ve společnosti, vyznačující se základními řídicími postupy sociálního fungování. Kulturní aspekt představuje významný vliv v podpoře pracovního nasazení zaměstnanců (Li, 2021). Na základě výzkumu Hofstede (2001) a jeho pozdějšího rozšíření jsou definovány hlavní kulturní dimenze, vyjadřující hladinu kulturních rozdílů ovlivňující postoj k životu jednotlivců. Jedná se zejména o následující dimenze:

- Vzdálenost od moci (PDI) se vyznačuje tolerancí k nerovnému rozdělení moci, která je subjektivně vnímána. Míra nerovného rozdělení moci je vyhodnocena jako mocenský odstup v hierarchii řízení (Hofstede, 2001). Pracovníci sdílející kulturu s vysokou hodnotou mocenské vzdálenosti, jsou schopni akceptovat hierarchii mezi manažery při distribuci sociálního řádu. Tito zaměstnanci disponují lepšími základy pro větší stabilitu (Miska, 2018).
- Individualismus x kolektivismus (IDV) dimenze kolektivismu je určena integrací do soudržných sociálních skupin, zajišťující sociální ochranu jedince výměnou za jeho loajalitu. Ovlivnění jedince je založeno na sociálním tlaku a jeho kontrole. Individualismus se projevuje osobní svobodou jedince a přijetím jeho odpovědnosti a větší získané nezávislosti. V tomto případě sociální skupiny sehrávají až druhotnou úlohu (Hofstede, 2001). Kolektivní vedení představuje zapojení celého týmu či organizace do rozhodovacího procesu (Hiller, 2006).
- Maskulinita x feminita (MAS) maskulinní podoba představuje projev sociální role mužů, znamenající převážně orientaci na výkon, asertivitu a zaměření na úspěch. Feminita se projevuje přijetím sociální role žen a typické jsou pro ni projevy umírněnosti, péče o kulturu vztahů a kvalitu života. Přičemž samotní nositelé maskulinních hodnot mohou být ženy, a naopak představitelé femininních hodnot mohou být i muži (Hofstede, 2001). Ženy více zaměřené na kulturní dimenzi maskulinity byly více orientované na genderové role (Shamsabadi, 2020). Ze studie zaměřené na ženy pracující na vyšších pozicích, bylo zjištěno, že se projevují tendence k maskulinitě i feminitě. Zároveň ženy zaměřené na feminitu byly více orientované na pracovníky a vztahy. Naopak vedoucí zaměřené maskulinně upřednostňovali zlepšení systémů organizace a dokončení úkolů (Rayyan, 2016).
- Vyhýbání se nejistotě (UAI) je tendence mít pocit ohrožení z nejistých a neznámých situací, které lze označit za nepřehledné. Tato míra citění je dána jednotlivci podniků v dané společnosti. Představuje snahu vyhnout se riziku pro zajištění minimálního rizika selhání (Hofstede, 2001).

Ing. Marta Vysoká, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra řízení, Ekonomická fakulta JU v Č. Budějovicích, Katedra řízení, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, e-mail: vysokm00@ef.jcu.cz

doc. Ing. Růžena Krninská, CSc., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra řízení, Ekonomická fakulta JU v Č. Budějovicích, Katedra řízení, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, e-mail: krninska@ef.jcu.cz

- Dlouhodobá x krátkodobá orientace (LTO) jako projev dlouhodobé orientace ve společnosti, lze považovat charakteristiky zaměření jedinců směrem k jejich dlouhodobému plánování. V případě této orientace se v podniku snadněji prosadí hodnoty zaměřené na delší časový úsek. V případě krátkodobé orientace je kladen důraz na přítomnost a podstatnější jsou aktivity přinášející okamžitý užitek a efekt. (Hofstede, 2001). Na tuto dimenzi přímo reagují výsledky studie, ukazující, že nejvíce úspěšné MSP se soustředí právě na rozvoj podporující dlouhodobou orientaci (Blackburn, 2013).
- Požitkářství x benevolence versus zdrženlivost (IVR) společnosti vykazující se dimenzí požitkářství dávají větší váhu volnému času a užívání si života. Další charakteristické znaky pro společnosti s převládajícím požitkářstvím jsou tolerance touhy, životní zábavy a důraz na projev svobody (Hofstede, 2010). Jedinci zaměřeni na kulturní dimenzi požitkářství se vykazují tendencemi upřednostňovat štěstí a kontrolu nad životem. Opačné charakteristiky představují lidé ve zdrženlivé kultuře, u kterých společnost zvládne korigovat uspokojení ze zmíněných tužeb lépe (Ismail, 2014). Studium společností vykazující vysokou míru požitkářství ukázalo, že tyto podniky disponují větší snahou přijmout nové technologie. Organizace zaměřené na požitkářství lépe přijímají inovace jako možnost opakovaného uspokojení impulsů z radosti ze života (Syed, 2014).

1.2 Malý a střední podnik

Definice malého a středního podniku byla přijata Evropskou komisí v rámci Evropské unie. V České republice je ustanoven pojem MSP v Zákoně o podpoře malého a středního podnikání č. 47/2002 Sb., v novelizovaném znění. Jako malé podniky jsou definovány podniky zaměstnávající od 10 do 50 pracovníků, jejichž roční obrat nebo zůstatek nepřesahuje 10 mil. Eur. Střední podniky zaměstnávají 50 až 250 pracovníků a jejich roční obrat nepřesáhne 50 mil. Eur, nebo roční rozvahana nepřesáhne částku 43 mil. Eur. Jako základní kritéria pro určení definice slouží počet zaměstnanců, roční obrat, celková hodnota aktiv a nezávislost (EU, 2015). MSP hrají stále více podstatnou roli v ekonomikách mnoha zemí (Olawele, 2010). Jeden z hlavních důvodů významnosti těchto firem, představuje posílení konkurence v podnikatelském prostředí, růst produktivity a tím zvýšení efektivity celé ekonomiky v příslušných zemích (Beck, 2007). Ve většině případů řídí MSP samotní majitelé. Důsledkem toho se jejich rozhodování odvíjí od osobních hodnot, jejich postojů a očekávání, čímž se značně liší od velkých podniků (Sen, 2011).

1.3 Průmysl 4.0

Čtvrtá průmyslová revoluce představuje pojmenování mnoha změn ve společnosti, běžném životě lidí a organizací. Nemusí se však nutně projevovat ve firmách zaměřených převážně na výrobu a průmysl. Zavedení inovativních technologií a proces automatizace v rámci řízení životního cyklu produktu i celého podniku, lze chápat jako koncept čtvrté průmyslové revoluce (Dalenogare, 2018). Smysl tohoto konceptu je tvorba digitalizovaného prostředí továrny, které zprostředkovává komunikaci a reakci mezi stroji, pracovníky a produkty (Zhou, 2015). Vzniká tak nový styl výroby zvaný Smart Factory, který zastoupením softwarových modulů propojí fyzické prvky robotů, senzorů a lidí s virtuálním světem. S pomocí Průmyslu 4.0 lze zvýšit konkurenceschopnost firem například zlepšením výroby, zmíněnou integrací a komunikací (Lidong, 2016). Klíčové jsou podpůrné technologie zahrnující autonomní roboty, aditivní výrobu, virtuální realitu, cloud computing a Big data (Qu, 2019 & Chen, 2014).

2 Materiál a metodika

Metodika tohoto článku je postavena převážně na sekundárních zdrojích, které vychází z rešerše odborné literatury. S vedoucími pracovníky MSP podniků byla zahájena diskuze, která určila tři hlavní okruhy zaměření. Rešeršní práce se zaměřila na analýzu vědeckých článků v databázích Scopus a Web of Science v období 2016 až 2020.

Pro potřeby navazující práce bude použita metoda testu barevně sémantického diferenciálu (TBSD) a dotazník Value Survey Module 1994 a 2013 (VSM 1994 & 2013) pro vyhodnocení klíčových podnikových dimenzí malých a středních společností. A subjektivním měřením pomocí názoru testovaných vzorků skupin – zaměstnanců, manažerů, odborníků na čtvrtou Průmyslovou revoluci.

3 Výsledky

Výsledky této krátké rešeršní analýzy budou využity pro navazující disertační práci. V tabulce 1 je uveden počet vědeckých článků, které v názvu obsahovali klíčová slova Hofstede's cultural dimensions za jednotlivé roky. Přičemž je zde patrný klesající trend zájmu o tuto problematiku od roku 2017. Naopak tabulka 2 zobrazuje strmě rostoucí trend o okruhy týkající se druhých pojmů SMEs and Industry 4.0, jakožto klíčových slov v názvech titulů vědeckých článků za sledované období.

Tabulka 1 Počet článků v databázi Web of Science a Scopus obsahující v titulu Hofstede's cultural dimensions

Klíčová slova	Vyhledávací portál	2016	2017	2018	2019	2020	Celkem článků
Hofstede's cultural dimensions	Web of Science	9	9	7	5	6	36
	Scopus	8	9	5	8	5	35
Celkem v roce		17	18	12	13	11	71

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2 Počet článků v databázi Web of Science a Scopus obsahující v titulu SMEs and Industry 4.0

Klíčová slova	Vyhledávací portál	2016	2017	2018	2019	2020	Celkem článků
SMEs and Industry 4.0	Web of Science	0	3	7	19	15	44
	Scopus	4	5	17	34	38	98
Celkem v roce		4	8	24	53	53	142

Zdroj: vlastní zpracování

Ze studia vybraných článků v období pěti let a převážně odborné literatury byly vybrány okruhy spojující témata kulturních dimenzí a Průmyslu 4.0 s ohledem na zaměření práce. Zde jsou tři oblasti:

3.1 Podstatné faktory predikující připravenost podniků pro implementaci čtvrté průmyslové revoluce

Klíčové kroky pro organizace, které chtějí zavádět Průmysl 4.0, jsou dle autorů Sony & Naik (2019), modifikace v krátkodobých a dlouhodobých cílech v procesu zavádění čtvrté průmyslové revoluce ve společnosti. Dále změna vztahů mezi podnikem a dodavatelským řetězcem a místí komunitou. Žádoucí je zabývat se problematikou kybernetické bezpečnosti, kompatibility IT systémů, správě dat a cloudových řešení. Naprosto zásadní krok je podpora od vedení, manažerů a jejich zapojení do připravenosti na Průmysl 4.0. Postavení lidských zdrojů v rámci kulturních dimenzí ukazuje studie McGratha & MacMillana & Scheinberga (1992). V této studii bylo prokázáno, že lidé zakládající vlastní podnikání jsou orientováni na stejné kulturní dimenze, bez vlivu společenské kultury typické pro danou oblast. Převažují u nich dimenze individualismu, vzdálenosti moci, maskulinitě a vyhýbání se nejistotě.

3.2 Výhody přijetí konceptu Průmyslu 4.0

Firmy investující do přijetí čtvrté průmyslové revoluce, získají konkurenční výhodu v podobě náskoku v technologické investici, avšak zásadní bude vymezení strategického zaměření a obchodních potřeb (Mcafee, 2006). Velké podniky začali s implementací čtvrté průmyslové revoluce dříve. Díky tomu budou moci nabízet zboží za nižší ceny, protože vyrobí produkty v krátkém čase s nižšími náklady. Jako další výhodu lze považovat možnost nabízet kvalitní a specializované zboží dle požadavků konkrétního zákazníka. Společnosti budou disponovat procesy ukazující data v reálném čase a dostanou příležitosti pro vstupy na nové trhy (Rüßmann, 2015). Firmy zařazené do čtvrté průmyslové revoluce, dosáhli prokazatelného zvýšení příjmů v důsledku pozitivního účinku zavedení moderních technologií podporující Průmysl 4.0 (Bettio, 2019).

3.3 Vzdělávací systém v kontextu čtvrté průmyslové revoluce

Jednotlivé státy a konkrétní odvětví přijímají čtvrtou průmyslovou revoluci jiným tempem. Pro hladký přechod firem na čtvrtou Průmyslovou revoluci jsou podstatné sdružení podniků i podpora snahy uspět i ze strany státu. Dále specifikace hlavních výrobních procesů podniků a zjištění dopadů na trhu práce Výzvu představuje nová úprava školních osnov, univerzitních programů a příprava nových systémů vzdělávání pro současné pracovníky (Rüßmann, 2015). Čím dál více zásadní se stává zlepšení vzdělávacího systému u škol a podniků, jelikož kvalitně fungující systém vzdělávání představuje zásadní kritický faktor pro podniky ve všech odvětvích. (Jacob, 2018). Nový vzdělávací systém zažívá pokles úrovně kulturních dimenzí u vzdálenosti moci ovlivněním postoje chování studenta a učitele a vyhýbání se nejistotě, jelikož nové programy přináší lepší zaměření na potřeby studentů a podporu jejich samostatnosti (Morera, 2019).

4 Závěr

Cílem příspěvku bylo základní rozporcování témat k zpracování disertační práce, která se bude zabývat analýzou a hodnocením současného stavu kulturních dimenzí v malých a středních podnicích v rámci celé České republiky a Průmyslem 4.0 ve zkoumaných společnostech. Konkrétně se jednalo o vzhled do literatury k nutnosti přípravě podniků na implementaci čtvrté průmyslové revoluce, vyčtení základních výhod přijetí a zjištění potřeby zaměřeni se na vzdělávací systém vzhledem k P4.0. Následovat bude podstatné rozšíření těchto tří okruhů a přijetí dalších pro zpracování další práce.

Vzhledem k současné situaci, lze Průmysl 4.0 využít v konkrétních krocích výroby, nebo jako prostředek propojení jednotlivých procesů i celého podniku. Data získaná z podnikových systémů, strojů a čidel se postupně digitalizují, s pomocí Průmyslu 4.0 pak dochází k vzájemné interakci těchto senzorů. Digitální propojení všech prvků výrobního řetězce (spotřebitelé, dodavatelé, zaměstnanci, stroje a zboží) bude bez ohledu na velikost podniku hlavním faktorem pro konkurenceschopnost a růst organizací. Průmysl 4.0 představuje jeden z klíčových nástrojů pro zvýšení výkonnosti MSP. Bariéra implementace prvků nebo celého konceptu čtvrté průmyslové revoluce je schopnost vedoucích manažerů zajistit potřebné finanční zdroje na investici i obnovu technologických zařízení. Právě tyto investice představují překážku pro některé malé a střední podniky, které nedisponují dostatečnými finančními prostředky.

Literatura

- Beck, T. (2007). *Financing Constraints of SMEs in Developing Countries: Evidence, Determinants and Solutions* [online]. Available from: <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=95654>
- Bettiol M. & Capestro M. & Maria D. E. & Furlan A. (2019). *Impacts of industry 4.0 investments on firm performance: Evidence from Italy*, Marco Fanno Working Papers 0233, Dipartimento di Scienze Economiche "Marco Fanno". [online]. Available from: <https://www.economia.unipd.it/sites/economia.unipd.it/files/20190233.pdf>
- Blackburn, R. A. & Hart, M., Wainwright T. (2013). *Small business performance: Business, strategy and owner-manager characteristics*, Journal of Small Business and Enterprise Development 20(1), doi:10.1108/14626001311298394
- Dalenogare, L. S. & Benitez, G. B. & Ayala, N. F. & Frank, A. G. (2018). *The expected contribution of Industry 4.0 technologies for industrial performance*, International Journal of Production Economics, Elsevier, vol. 204(C), pages 383-394. doi: 10.1016/j.ijpe.2018.08.019
- Hiller, N.J. & Day, D.V. & Vance, R.J. (2006). *Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study*. Leadersh. Q. 2006, 17, 387-397
- Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd ed. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (10th Edition). USA: McGraw-Hill. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.04.004>
- European Union, (2015). *User guide to the SME Definition, Luxembourg: Publications Office of the European Union*, [online]. Available from: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/conferences/state-aid/sme/smedefinitionguide_en.pdf doi:10.2873/620234
- Chen, M., & Mao, S. & Liu, L. (2014). *Y. Big Data: A Survey*. Mobile Netw Appl 19, 171-209 . [online]. Available from: <https://doi.org/10.1007/s11036-013-0489-0>
- Ismail, M., & Lu, H.S. (2014). *Cultural values and career goals of the millennial generation: An integrated conceptual framework*. The Journal of International Management Studies, 9 (1), 38-49.
- Jacob, D & Haberstroh, P & Neidhardt, D & Timmermann, B. (2018). *Modular 3D-Printed Robots for Education and Training for Industrie 4.0*, Lecture Notes in Computer Science, 214-219. doi: 10.1007/978-3-319-74718-7_26
- Li, Y. & Yang, J. & Wu, M. & Wang, J. & Long, R. A. (2021). *A Comprehensive Model of the Relationship between Miners' Work Commitment, Cultural Emotion and Unemployment Risk Perception Sustainability* 13, no. 5: 2995. <https://doi.org/10.3390/su13052995>
- Lidong W, Guanghui W (2016) *Big Data in cyber-physical systems, digital manufacturing and Industry 4.0*. Int J Eng Manuf 6(4):1-8 doi: 10.5815/ijem.2016.04.01
- Mcafee, A. (2006). *Mastering the Three Worlds of Information Technology*. Harvard Business 21 Review, (November), 141-149 .
- McGrath G. R. & MacMillan C. I. & Scheinberg S. (1992). *Elitists, risk-takers, and rugged individualists? An exploratory analysis of cultural differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs*. Journal of Business Venturing. 0883-9026 doi: [doi.org/10.1016/0883-9026\(92\)90008-F](https://doi.org/10.1016/0883-9026(92)90008-F), .
- Miska, Ch. & Szöcs, I., & Schiffinger, M. (2018). *Culture's effects on corporate sustainability practices: A multi-domain and multi-level view*. Journal of World Business, 53(2), 263-279 Available from: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.12.001>
- Morera, I. & Galvan, C. (2019). *Hofstede's Cultural Dimensions In The Educational Context The European proceedings of Social and Behavioural Sciences*, 38. pp: 298-306. doi: 10.15405/epsbs.2019.04.02.38
- Olawale F. & Garwe D. (2010). *Obstacles to the growth of new SMEs in South Africa: A principal component analysis approach, African*, Journal of Business Management Vol. 4(5), pp. 729-738, [online]. Available from: https://academicjournals.org/article/article1380715803_Olawale%20and%20Garwe.pdf
- Qu, Y.J., Ming, X.G., Liu, Z.W. (2019). *Smart manufacturing systems: state of the art and future trends*. Int J Adv Manuf Technol 103, 3751-3768. <https://doi.org/10.1007/s00170-019-03754-7>

- Rayyan, M. (2016). *Jordanian women's leadership styles in the lens of their masculinity/femininity value orientation*. J. Transnatl. Manag., 21, 141–161, doi: <https://doi.org/10.1080/15475778.2016.1192916>
- Rüßmann, M., et al. (2015). *Industry 4.0: The future of productivity and growth in manufacturing industries*. Boston Consulting Group, 9.1: 54-89.
- Shamsabadi, E. & Savabi-Esfahani, M. & Hashemianfar, A (2020). *Relationships of Hofstede's Cultural Dimensions and Lactation Patterns in Lactating Mothers*, doi: 10.22038/IJP.2020.45614.3733
- Sen, S. (2011). *Corporate social responsibility in small and medium enterprises: application of stakeholder theory and social capital theory*. PhD Thesis. Southern Cross University. [online]. Available from: <https://researchportal.scu.edu.au/esploro/outputs/doctoral/Corporate-social-responsibility-in-small-and-medium-enterprises--application-of-stakeholder-theory-and-social-capital-theory/991012821395602368>
- Schwartz, S. H. (1999). *A theory of cultural values and some implications for work*. Applied Psychology: An International Review, 48(1), 23–47. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x>
- Sony, M., & Naik, S. (2019). *Key ingredients for evaluating Industry 4.0 readiness for organizations: a literature review*. Benchmarking: An International Journal, 27(7), 2213-2232. doi: 10.1108/bij-09-2018-0284
- Syed, H., & Malik, A. N. (2014). *Comparative study of effect of culture on technology adoption in Pakistan and USA*. The Business and Management Review, 5, 1, 42-51.

Cultural dimension in SMEs and Industry 4.0

Ing. Marta Vysoká, doc. Ing. Růžena Krninská, CSc

Abstract: *The fourth industrial revolution is already on, ignoring this fact by SMEs can reduce competitiveness. Industry 4.0 brings new technologies, opportunities for businesses to ensure their long-term prosperity and increase their performance. The aim of this work is to focus on a literature research dealing with the areas of preparedness of companies for the implementation of the fourth industrial revolution, the benefits of adoption and insight into the education system. The article serves as a basis for the dissertation, which is to contribute to the promotion of Industry 4.0 and the creation of suggestions and proposals for solving your SME problems. The Czech business environment enables the research of companies and their experience with the implementation of Industry 4.0 and the analysis of their cultural dimensions according to individual regions. Follow-up work will focus on exploring the approach to management in the areas of standardization, ethics and workforce qualifications. Furthermore, prepare the individual cultural dimensions of SMEs and combinations of different approaches of managers to Industry 4.0. The result is thus the keying of the implementation of individual SME solutions within the cultural dimensions.*

Key words: Fourth industrial revolution · SMEs · Cultural dimension · Czech Republic

JEL Classification: O33 · O14 · L20

Destination management organisations' marketing approach to overcrowded tourist destinations

Bc. Petra Vysušilová MSc.

Abstract: *Ever more tourist destinations suffer from so called overtourism: the overcrowding of spaces by tourists. This phenomenon does not only affect popular foreign cities and resorts but also has an impact on smaller, regional destinations. This work studies the options of regulating overtourism through marketing efforts of such destinations through the examination of current marketing practice and its results in destinations Český Krumlov (CZ) and Morbihan (FR). Moreover, this work must reflect current situation in the field of international travel and tourism and its impact in the destinations as a result of the global Covid-19 pandemic.*

Keywords: Tourism · Marketing · Destination · Destination management organisation · Overcrowding · Overtourism Covid-19

JEL Classification: Z33

1 Introduction

The topic of destination overtourism and the resulting hardships has been resonating in the tourism business sphere for years (Bramwell & Lane, 1993 or Middleton & Hawkins, 1998). It has been so far researched only insufficiently from the perspective of marketing and its tools to mitigate the overtourism problem (i.e. Font & McGabe, 2017 or Gilmore et al., 2007). Growing numbers of visitors have already started generating negative effects in the spheres of the natural and cultural environment and local communities. The combination of unhappiness and lower life quality of local residents potentially jeopardises future profits of tourist destinations and also tourism organisations (Middleton and Hawkins, 1998). Lansing and De Vries (2007) mention that the sociocultural aspects of overcrowding are only partly measurable and the destinations are in danger of encountering a number of unpredictable undesirable outcomes. For this reasons, applying sustainability principles on tourism in these destinations (and ideally everywhere) is strictly necessary. The United Nations World Tourism Organisation defines sustainable development of tourism as: "Tourism that takes full account of its current and future economic, social and environmental impacts, addressing the needs of visitors, the industry, the environment and host communities," (UNEP & UNWTO, 2005). Mowforth and Munt (2003) however highlight the absence of one, widely applicable and specific definition of sustainability, as the physical environment and the members of endangered communities do not share universally similar values or needs.

2 Material and methodology

This work identifies the problems in managing overcrowded destinations as well as solution procedures and tools currently in use. The problem of overtourism, however, is not specific to Czech destinations and since a research limited to the Czech perspective only would insufficiently cover the topic, it is crucial to also conduct this research also in chosen foreign destinations. Through exploring the approach of marketing managers of the destination organisations Český Krumlov and Morbihan, the state of marketing practices of these organisations and the tools used to manage the negative outcomes of overtourism (if any). By applying the procedures established for the research in more than one destination, its results concerning the destinations' marketing practice and its success can be compared and, eventually, possible working marketing solutions to overtourism offered for the future us in multiple destinations.

The initial research questions were formulated:

- 1) *What are the tools and practices that are being used by destination management to mitigate overtourism and the harmful effects thereof in affected tourist destinations?*
- 2) *To which extent are such tools or practices successful in their task and which are those that could be used universally?*

So that the research questions could be answered as accurately and completely as possible, a number of complementary research questions needed to be answered:

- 3) *Do the destination management and marketing representatives of the researched destination view overtourism as a problem that affects and endangers their destination and how?*
- 4) *Do the local inhabitants of the researched destination view overtourism as a problem that affects and endangers their destination and how?*
- 5) *Did the destination management put in use certain tools or practices to mitigate overtourism and which were they?*
- 6) *Does the destination management collect data in order to analyse the success rate for their tools and practices and does the data support their usefulness?*

In order to identify the marketing approaches and tools that a destination organisation may use in order to mitigate the cultural and environmental impacts of overtourism in the area, two case studies were created compiling the approaches and tools used, knowledge gathered and problems faced by the destinations of Český Krumlov and Morbihan. Case study based research is mostly seen as useful when researching fields such as education, sociology and community based problems such as poverty, unemployment etc. (Johnson, 2006). This may include both qualitative and quantitative data, which can help analyse the problematic through observation, reconstruction and analysis. Case studies may explore not only data and phenomena, but also their relationships, predicting future outcomes. A case study research, according to Zaidah (2007): "... can be considered a robust research method particularly when a holistic, in-depth investigation is required."

The case studies of chosen destinations and destination organisations were so far created with the help of the following primary and secondary data collecting methods:

a. Literature review

Literature review can be defined as: "a more or less systematic way of collecting and synthesizing previous research" (Snyder, 2019). Examination of topics such as tourism marketing, tourism sustainability and marketing advancements can greatly further the understanding of the overtourism problem as well as tourism marketing practices before the field research commences. A semi-systematic approach is being used for this study to aid with establishing the areas where past research was insufficient and helped with creating procedures for further field research.

b. Interviews

For this study, semi-structured interviews are used. They focus on a small number of marketing in the studied destinations. The basic structure of the interviews is identical in all studied destinations. Rather than following a closed set of questions slavishly, however, the conversation may drift around various topics of concern in the field and thus also uncover previously unexpected issues. It is guided with only one interviewee at a time through a mix a closed and open ended questions and can be followed up by further unplanned questions if necessary, therefore it also offers a more in-depth understanding of a given problematic. The results of these interviews are being analysed and the approaches and tools in use compared among the destinations. Eventually, the compilation of results will eventually be discussed with previously interviewed marketing professionals of overcrowded destinations to gain their input.

While this research was expected to encounter potential hardships in the form of the destination managers' reluctance of sharing data and methods, or inapplicability of said methods on other destinations, a much greater problem arose in the form of the global Covid-19 pandemic. The situation resulted in changes in the travel industry and the behaviour of tourists of such magnitude that the nature of the research had to be adapted according to current circumstances.

Further research has therefore temporarily shifted from previously intended destination inhabitants' surveys and gained data comparisons to monitoring and evaluating the changes occurring in the studied destinations and their tactics and results in the new, unprecedented conditions. The destination managers were interviewed again about the current state of affairs in their destination and more data was examined.

3 Results

The successful marriage of sustainability and marketing may seem unlikely at best. It might be said that the goals of sustainable tourism and marketing contradict each other and that marketing only supports irresponsible consumption. Font and McGabe (2017) however argue that effective marketing is key for tourist organisations and destinations and is greatly responsible for the amount, type and origin of visitors of given destination. Middleton and Hawkins (1998) believe that a thorough marketing strategy and fostering close relationships between all stakeholders is an essential condition of tourist destinations' future profit. Marketing can also be positively used for

informing, educating and communicating with the visitors about the necessity of respect for social and environmental needs of and organisation (Gilmore et al., 2007). Capocchi et al. (2019) believe that:

“To safeguard the economic benefits of tourism, shifting the focus of tourism development toward qualitative growth and drawing on market segments with higher localized value added and lower social, cultural and environmental impact will be necessary to balance the economic effects desired, such as generating localized value added, tax revenues, and employment, with the social, cultural and environmental sustainability that is indispensable in the long term.”

According to them, the local policymakers should consider not only regulating the tourist flows by various restrictions but also by educating the visiting masses. A strategy of redirecting tourist flows away from the main tourist hubs may also be helpful in battling crowding as well as distributing the wealth connected to tourism to surrounding areas and secondary destinations (Capocchi et al., 2018). Veiga et al. (2018) researched the approaches adopted by tourism organisations with the aim to reduce the impact of overtourism on the environment. Destinations in Europe have put in place various strategies. Some of their approaches include legal measures, such as regulating the access of tourists to already crowded areas or limiting the access to housing facilities in residential areas. Some have also established new technologies that oversee tourist flows and simultaneously provide real-time information about alternative options to them. To gain control over tourist flows and de-crowd most popular spaces, Veiga et al. (2018) mention for example a Discover the City application, which notifies its users when chosen attractions are overcrowded and suggest alternative spots to visit. Another important approach is the education of tourists about other appealing attractions or neighbourhoods and providing incentives (i. e. cheap or free transport) for these spaces to improve the patterns of visits. This may for example be observed in London’s arising urban art excursions into previously non-touristy neighbourhoods. Veiga et al. (2018) sadly note that although the tourism industry has proposed several remedies to overtourism, an accurate assessment of the practices’ actual effectivity is thus far unattainable. Costa et al. (2018) stress the importance of a clear strategy that incorporates sustainable principles. They propose the diversification of activities and destinations and the reduction of seasonality rather than preventing the tourists from arriving. Such an approach must in all cases stem from the needs of local communities. Pearce (2018) argues that the development of IT applications and real-time data transfer may help alleviate the symptoms of overtourism through identifying the crowded spaces and redirecting the crowds. Maitland (2013) also recommends establishing a more adventurous tourist approach through a ‘different tourism experience’, which can mean offering off-the-beaten path or learning about the locals activities. While this approach may lessen the impact of overtourism in the primary destinations, it may also lead to residents’ displeasure as they might feel that the tourists are invading their private spaces (Bouchon & Rauscher, 2019). Finally, Bouchon and Rauscher (2019) note several remedies that the public and private actors use to battle the problems of the housing market connected to sharing spaces between locals and tourists. These include also:

- “setting minimum or maximum lengths of stay;
- creating a temporary accommodation license;
- prohibiting private rooms from being rented out; and
- establishing zoning allowing tourist accommodation,” (Martín-Martín et al., 2019).

3.1 Český Krumlov before the pandemic

Český Krumlov has been branded as a UNESCO heritage since 1992 (ie. Stovel, 1994) and belongs to the most visited attractions in the South Bohemian region. (Jihočeská centrála cestovního ruchu, 2019). Yearly, over 2 000 000 people visit the destination It is popular mainly among visitors from foreign Asian countries who slowly replace Czech and quality foreign clientele. (Jihočeská centrála cestovního ruchu, 2019). As a place with a surely changing visitor structure, Český Krumlov and its inhabitants strongly feel the impacts of overtourism (Luger, 2019) with all its outcomes (Capocchi et al., 2019). The manager of the Český Krumlov destination organisation Miroslav Březina has agreed to provide insights, information and data for this study and was the first interviewee. For the purposes of this document, his answers are shortened and paraphrased.

1. *What is your opinion and thoughts on overtourism and overcrowded destinations?*

Mr. Březina believes that many destinations face the problem of overtourism because of globalisation and lower expense of travelling. He thinks it is a phenomenon that can be fought, it, however, takes a lot of hard work and a strong management.

2. *Do you see it as a problem in your destination? Why or why not?*

Mr. Březina believes that overtourism is surely a problem that the local inhabitants, businessmen and also the local infrastructure feel strongly.

3. *Are there certain areas where you are (or previously were) concerned? Which areas and why?*

The town along with its smaller businesses is losing profit because of the nature of the visits by current clientele who are mainly 'passing through', not spending their capital in local hospitality establishments or cultural institutions. Such clientele has also largely replaced more profitable, 'quality' visitors from Czechia and neighbouring countries.

The 'life' has disappeared from the town centre along with its inhabitants because of rising prices and missing common amenities such as bakeries, which were replaced by tasteless souvenir shops or pricey designer clothing and jewellery stores.

Local infrastructure collapses in the summer months as a) the main roads are often blocked on intersections and b) the town centre is often unpassable on foot through the groups of tourists with foreign guides who often don't respect personal distance.

4. *What are the data figures on how many visitors spend the night / shopping and restaurant revenues / transport and do they suggest overtourism?*

The data strongly suggest overtourism with prevailing one-day visitors from foreign countries. The data can be freely accessed online (Jihočeská centrála cestovního ruchu, 2019).

5. *What are the marketing and other measures taken against overtourism and overcrowding? Which tools or approaches do you use / have used?*

The destination organisation sees a higher tourism sustainability as its priority at the moment. The town has so far initiated the 'bus stop'. By new regulations, any bus or other vehicle bringing larger numbers of visitors through a travel agency must stop at a designated bus stop and pay a fee not only for parking but also for the tourists entering the city. No other bus parking is allowed on the town premises and as such is heavily fined. The town together with the destination management organisation is currently also working on a new 'smart city' and 'smart destination' program, which will include a new webpage, a digital guide, a guest card and data driven tourism. New social media pages were started, targeting Czech families and individuals.

6. *Are or were they successful? How did you measure success?*

Bus stop has in its first year of operation (2019) reduced the amount of tourist groups easing the congestion of the town streets along with bringing more capital to the town in the form of fees. Other marketing or other tools could not have yet been measured.

7. *Are there any problems that you expect in the future and how are you preparing for them?*

The destination management organisation is at the moment dealing with autonomy and direction issues that must be resolved in order to manage current tourism paradigm better. It sadly doesn't have capacity to think too far ahead apart from financial concerns.

3.2. Morbihan before the pandemic

Morbihan is a department in Brittany, situated in the northwest of France. It is famous for its enclosed sea and islands that form an impressive gulf. The destination is most noted for the Carnac menhirs and its (mostly French) visitors come to spend longer family holidays. In 2019, 460 000 tourists spent a night in the destination and the amount of foreign tourists is in comparison to previous years steadily decreasing. The director of the local tourism office Arnaud Burel agreed to share data and insights about the destination.

1. *What is your opinion and thoughts on overtourism and overcrowded destinations?*

Mr. Burel is not used to the term overtourism, as it is very new to him and he hasn't encountered many problems connected to it before.

2. *Do you see it as a problem in your destination? Why or why not?*

The expression 'overtourism' cannot be, in Mr. Burel's opinion, used for Brittany mainly for its geographical situation (west, no borders with neighbouring countries, not en route to other popular destinations). Therefore, he posits, no 'excursionists' come to Morbihan to stay only for a couple of hours. Instead, the destination encounters mostly longer-term holiday visitors.

3. *Are there certain areas where you are (or previously were) concerned? Which areas and why?*

Mr. Burel, however, sees the high summer season (14/7-15/8) as problematic, when the local tourism offices list around 500 000 visitors, while the rest of the year is rather quiet. Some vacation residences were created on the coast solely for recreation purposes which, outside of the high season, are empty and the locals have no jobs. The properties on the coast are seen as luxury, therefore it is complicated for families or younger visitors to rent accommodations on the seaside, which reduces the number of visitors in certain, popular areas and takes away job opportunities during low season as well, while low-cost accommodations and

neighbourhoods (such as campsites) are flooded with visitors. The infrastructure is sometimes insufficient in the high season with the streets congested by visitors' vehicles.

4. *What are the data figures on how many visitors spend the night / shopping and restaurant revenues / transport and do they suggest overtourism?*

Mr. Burel states that people come to Morbihan mainly to see the nature. The visitors are mostly French with the exception of small number of German and British (mostly) seniors and so far he doesn't see the trend of overcrowding. The data supports this.

5. *What are the marketing and other measures taken against overtourism and overcrowding? Which tools or approaches do you use / have used?*

It is before the problem of overtourism arises that the managers must think about it, Mr. Burel posits. He periodically discusses the developments in tourism with local businessmen and politicians and devises tactics for communication with the local inhabitants: „When we talk about tourism, we say: 'Tourism has generated 3 million people. So it's always quantitative. But we don't talk much about quality. And I think that if we want to have a tourism that is well integrated, well organised, well received by the inhabitants, we must explain that the tourism gives some business to a surgeon here or a boulanger, we have to explain all the time and we have to make pedagogy all the time: explain, explain, explain'.

He stresses that one must also continually communicate with the visitors. Each visitor of the tourism office, for example, receives a wooden card with the local values and 'visitor rules' printed on it as a gift. This 'charte du voyageur' says (loosely translated): „We observe birdlife being very quiet, We share this territory with proudness, The tourists for us are not only to steal your money”. Mr. Burel explains: „...We worked on ten invitations that are welcoming everybody on this territory. But welcoming without saying: 'Do this, or do that, or do that'. We want to tell the people who are coming: 'Be careful!' but we never say: 'Be careful'.

To address the problem of seasonality, Mr. Burel plans to add more seasonal events from March to October to prolong the tourist season and stretch the visitor numbers among more months than just summer vacation. To tackle the issue of higher cost accommodation, governmental or regional subsidies for lower grade / cheaper accommodation on the seaside are planned but not yet in place. The municipality also works on creating more events and work opportunities for the visitors and inhabitants of such destinations.

6. *Are or were they successful? How did you measure success?*

The communication to stakeholders as the only approach to tourism in Morbihan currently used is only measurable by the happiness of locals and visitors. While Mr. Burel says that the locals sometimes feel the tourists 'disturb the tranquillity of their daily life', he explains they also understand the importance the tourists have for their city.

7. *Are there any problems that you expect in the future and how are you preparing for them?*

As a main source of concern, Mr. Burel lists the infrastructure, the understanding of locals and dealing with seasonality (and employment as its result) as the biggest concerns for the future of the destination. He also mentions the town's plan of applying for becoming a part of UNESCO in 2022, he, however, doesn't see this as a potential threat.

Both destination managers view overtourism as a serious threat. While the destination of Český Krumlov already faces the issues connected to overtourism, the destination of Morbihan has not so far encountered them. This may change quickly if they truly become a part of the UNESCO heritage, although the destination organisation does not believe so. While Český Krumlov has not expected overcrowding and was not prepared for the problems stemming from it, the destination organisation of Morbihan strategically plans ahead and communicates potential threats or opportunities to its stakeholders – visitors and locals alike. Český Krumlov has applied regulative measures on incoming visitors and has not so far used many marketing tools, the destination organisation is however planning for them for the coming season. The destination organisation of Morbihan does not expect overcrowding in its near future but strategically plans its communication to mitigate any potential problems. It is necessary to mention that the nature of Morbihan's tourism may also partly be influenced by the locals' reluctance to speaking English, causing mainly French clientele to favour the destination at the moment.

3.3 Pandemic

No strategic planning could have prepared both destinations for the conditions stemming from the Covid-19 pandemic and their impact on travel and tourism. Studies are only now examining and evaluating the full impact of this situation and all destinations can only see and therefore plan a couple of weeks ahead. For these reasons, the managers of both destinations have been asked for a new interview in order to learn more about their position and plans and

examine what impact has the pandemic so far had on the overtourism or lack thereof. Only Miroslav Březina of Český Krumlov destination had the time for an interview.

1. *How did the destination organisation react to the Covid-19 situation and how did it plan for the 2020 pandemic season?*

The destination, as the majority of other destinations, did not expect a crisis of such magnitude and was in no way prepared for it beforehand. Immediately after the closing of the hospitality businesses and cultural organisation and the restriction of movement in March, many meetings of the municipality, the vice-mayors for culture and tourism and the destination organisation were held, planning to attract as many visitors from Czechia and neighbouring countries as possible with outdoor musical events in the summer season. The necessary safety measures were also discussed.

2. *How did the season 2020 actually play out and how did the destination organisation figure in it? What are the preliminary numbers?*

The destination truly attracted large numbers of Czech visitors, who arrived for longer time periods and also brought their families. The absence of Asian day-trippers attracted the clientele that has long refused to visit the town because of its changed character and congestions. The outdoor events planned by the destination management were widely attended and its communication to the public was successful. There are no final visitor data to be shared at the moment. In November 2020, smaller businesses and family accommodations reported the loss of circa 10%, while big hotels lost close to 50% yearly revenue.

3. *How do you evaluate season 2020 so far?*

The main tourist season went surprisingly well when considering the conditions. The town, apart from the issues connected to congested infrastructure, did not feel the effects of overtourism with the changed nature of tourism in the destination and the visitors' behaviour. Mr. Březina is however of the opinion that the 2021 season will determine the future of the destination as "those who wanted to visit the city while it is 'Asian tourist-free' already did so. While the town of Český Krumlov received a 'break' from overcrowding during the pandemic, Mr. Březina also reports that other nearby natural sites falling under the management of different destination organisations such as Šumava national park have felt the impact of overtourism instead.

4. *How does the destination organisation plan to keep / change the visitor numbers and quality in the next seasons based on this season's experience?*

The evaluation of the 2020 season is still ongoing and there are no specific plans for the next season yet. The destination organisation however sees the change in the nature of destination's visitors as a chance and will try to apply such changes to its strategy that should attract similar visitors in the post-Covid seasons.

5. *Does the destination organisation plan to cooperate with some professionals in the field of epidemiology etc. when devising a strategic plan for next seasons?*

Not at the moment.

6. *What is your prediction for the destination in the post-Covid era?*

Mr. Březina does not wish to assume what will the nature of tourism be after the pandemic. He hopes that is all the destinations' stakeholders and organisations cooperate, the issue of overtourism will not return.

Mr. Burel from the destination of Morbihan shared some preliminary data about the 2020 season's tourism that suggest an increase in visitor's numbers in Morbihan both from French and foreign visitors (who, however, still made up only 8%) due to decreased options of the French visitors to travel abroad. Most planned events in the destination were cancelled in the summer and some attractions remained closed. Mr. Burel did not comment on whether this increase has in some way affected the destination or its various locations in terms of overcrowding.

4 Conclusion

Through the literature review and semi-structured interviews with the managers of two chosen destinations, some marketing tools dealing with overtourism were discovered, among them:

- educating the visitors,
- limiting incoming visitors through structural changes or licencing,
- communicating value with stakeholders,
- changing the character and timing of attractions or events,

- digitalisation and use of smart concepts, and
- subsidies.

Only a number of these tools were applied or measurable before the pandemic changed the character of tourism in both of the destinations. The situation and approach of both Český Krumlov and Morbihan destination organisations will need to be monitored and studied for a longer period of time during and after the pandemic to determine the effectivity of their chosen tools and their applicability on other destinations. It is entirely possible that completely different destinations will have to be chosen for the study because these two destinations will never again encounter overtourism after the pandemic without any efforts.

Acknowledgements

This study is in no way complete and will due to its character take further years to generate any applicable results. I wholeheartedly thank my supervisors, doc. Ing Kamil Pícha Ph.D. and Dr. Gaelle Boulbry for their input and support and Miroslav Březina and Arnaud Burel for their cooperation on this study.

References

- Bouchon, F., & Rauscher, M. (2019). Cities and tourism, a love and hate story; towards a conceptual framework for urban overtourism management. *International Journal of Tourism Cities*, 5(4). doi: 10.1108/ijtc-06-2019-0080
- Bramwell, B., & Lane, B. (1993). Sustainable tourism: An evolving global approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 1, 1–5.
- Capocchi, A., Vallone, C., Pierotti, M., & Amaduzzi, A. (2019). Overtourism: A Literature Review to Assess Implications and Future Perspectives. *Sustainability*, 11(12). doi: 10.3390/su11123303
- Costa, J., Montenegro, M., Gomes, J. (2018). Challenges and opportunities-lessons from destinations and organizations. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10. doi: 10.1108/whatt-08-2018-0057
- Font, X. & McCabe, S. (2017). Sustainability and marketing in tourism: its contexts, paradoxes, approaches, challenges and potential. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(7), 869-883. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1301721>
- Gilmore, A., Carson, D., & Ascencao, M. P. (2007). Sustainable tourism marketing at a World Heritage site. *Journal of Strategic Marketing*, 15(2–3), 253–264. <https://doi.org/10.1080/09652540701318930>
- Jihočeská centrála cestovního ruchu, 2019. Analýza turistické návštěvnosti Jihočeského kraje. <https://drive.google.com/open?id=1PAWKK4wZi1UPeQ5QPDGTcFZua50eLOWj>
- Johnson, M. P. (2006). Decision models for the location of community corrections centers. *Environment And Planning B-Planning & Design* 33, 3, 393-412. <https://doi.org/10.1068/b3125>
- Lansing, P., & De Vries, P. (2007). Sustainable Tourism: Ethical Alternative or Marketing Ploy? *Journal of Business Ethics*, 72, 77–85. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9157-7>
- Maitland, R. (2013). Backstage behaviour in the global city: tourists and the search for the ‘real London’. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 105. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.11.002
- Martín-Martín, J. M., Ostos-Rey, M. S., & Salinas-Fernández, J. A. (2019). Why Regulation Is Needed in Emerging Markets in the Tourism Sector. *American Journal of Economics and Sociology*, 78(1). doi:10.1111/ajes.12263
- Middleton, V. T. C., & Hawkins, R. (1998). *Sustainable Tourism: A Marketing Perspective* (1. vyd.). Routledge, London.
- Mowforth, M., & Munt, I. (2003). *Tourism and Sustainability. Development and New Tourism in the Third World* (2. vyd.). Routledge, London.
- Pearce, P. L. (2018). *Limiting overtourism; the desirable new behaviours of the smart tourist*. Proceedings of the Tourism Intelligence Forum, Global Exchange Conference 2018, Palma de Mallorca, 11-13 March.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of business research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Stovel, H. (1994). The evaluation of cultural properties for the World Heritage List. *Ekistics*, 61(368/369), 255-260. Retrieved February 13, 2020, from www.jstor.org/stable/43622345
- UNEP, & UNWTO. (2005). *Making Tourism More Sustainable—A Guide for Policy Makers* (s. 11–12). Získáno z <http://sdt.unwto.org/content/about-us-5>
- UNWTO. (2018). *Overtourism? Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions*. UNWTO: Madrid, Spain.
- Veiga, C., Santos, M. C., Águas, P., & Santos, J. A. C. (2018). Sustainability as a key driver to address challenges. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(6). doi: 10.1108/whatt-08-2018-0054
- Zaidah, Z. (2007). Case study as a research method. *Jurnal Kemanusiaan*, 9, 1-6.

Titul: Cirkulární ekonomika a další vybrané aktuální aspekty ekonomie II: Sborník vybraných příspěvků studentů Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

Vydavatel: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta

ISBN: 978-80-7394-862-7

Počet stran: 172

První vydání

ISBN 978-80-7394-862-7

